

LIVRE DIGITAL

2.14.21.8.3-19

ÉQUIPES DISTRIBUÉES TRAVAIL À DISTANCE

OUVRAGE COLLECTIF À USAGE INTERNE ET EXTERNE



BENEXT

VERSION 1.2

JUIN 2020

1.4.13.4.23.19

Depuis le début de son existence BENEXT est une société qui cherche à créer une culture forte. **Ses membres étant en grande partie dispersés** en Ile-de-France, nous avons toujours cherché à maintenir le lien au quotidien —via notre outil de conversation en ligne (Slack)— et nous nous retrouvons très régulièrement lors de multiples événements en présentiel.

BENEXT n'héberge aucun service informatique, aucun outil "maison". **Depuis longtemps nous sommes dématérialisés.** La nouvelle situation nous pousse plus loin. Le télétravail devient la norme pour nous et pour nos clients.

Ici nous ne parlons pas de l'état de l'art du télétravail, nous parlons de notre cheminement. Notre sujet est la nature du travail à distance et surtout, **en toile de fond, les transformations plus profondes à venir** liées aux nouvelles relations que le travail à distance amène.

S'il n'y a pas d'interrogations sur ce que cette nouvelle forme de travail amène, nous n'apprendrons pas, nous n'avancerons pas. **Evitons de transposer le réel dans le virtuel trop simplement et de façon trop précipitée.**

JOURNAL DES MODIFICATIONS

Version “draft”, 0.2, mars 2020

- Initialisation, premier contenu.

Révision avril 2020 : version 1.0

- Corrections de formes et de fonds éparses
- Ajout : Présentateur et facilitateur, l'intérêt du binôme
- Compléments sur : Remote Quarterly Planning ou Synchronisation trimestrielle multi-équipes: retour exemple d'un PI Planning client.
- Nous notons que nos clients commencent depuis fin mars début avril à régler les problèmes chaotiques liés à l'arrivée soudaine du confinement (capacité bande passante, accès, normalisation des outils —avec une défaite des outils maisons en majorité).

Révision mai 2020 : version 1.1

- Réalisation de kata en mob programming à distance

Révision juin 2020 : version 1.2

- Complément sur: étiquette des visioconférences

SOMMAIRE

18.14.12.12.26.8.17.4

POURQUOI LE TÉLÉTRAVAIL ?	7
QUOI FAIRE EN TÉLÉTRAVAIL ?	7
Se synchroniser et converser	7
Faire, fabriquer, bâtir	9
Matière dure	9
Matière molle	10
Analyser	11
Entretenir le lien social et la culture	11
Faire grandir	12
Intervision, meetup	13
Coaching individuel et exécutif	13
LES BONNES PRATIQUES	14
L'écrit comme une empreinte	14
Prendre le temps	14
En coulisses	14
On ne communique jamais assez	15
Étiquette des visioconférences	15
Contrat sur les modes de communication	15
Conversations croisées	15
Distribuer la parole	16
Décliner les ateliers sur plusieurs plages de temps	16
Avoir du papier, un cahier, des feutres et stylos	16
LES BONNES NOUVELLES	17
Les grands chefs deviennent visibles (paradoxalement)	17
On est beaucoup moins interrompu	17
Introspection	17
LES POINTS DE VIGILANCE	18
Attention à l'hyper-synchronisme	18
Attention à la fatigue	18
Attention à bien s'équiper	18
Attention à l'importance du droit à l'oubli	18
Attention à la perte des signaux faibles	18
Attention au changement de posture nécessaire	18
Attention à éviter les trolls sur les réseaux sociaux	19
L'orthographe devient plus discriminante	19
OUTILS, NOS PRÉCONISATIONS	20

Coggle	20
Discord	20
Draft.io	21
Framatalk	21
Jira / Confluence	21
Jamboard	22
Klaxoon	22
Loom	23
Meet	23
Metro Retro	24
Miro	24
Slack	25
Sococo	25
Trello	25
Orientées développement logiciel	27
Des IDE logiciels qui permettent de collaborer sur du code	27
Des IDE en ligne qui permettent de collaborer sur du code	27
Des solutions de partage d'écran et audio	28
Des solutions de prise de contrôle du poste à distance	28
MISE EN PRATIQUE	29
Animer des ateliers à distance	29
Enseignements sur les ateliers à distance	29
Deux approches pour nos ateliers à distance	30
Exemple de Design Sprint à distance	31
Rôle et responsabilité, atelier à distance	32
Remote Quarterly Planning ou Synchronisation trimestrielle multi-équipes	34
Retour "PI Planning" client	36
Présentateur et facilitateur, l'intérêt du binôme	37
Recruter à distance	39
Nos points de synchronisation	39
Nos outils de recrutement à distance	39
Nos enseignements pour le moment	40
Le futur	40
Accueillir les nouveaux arrivants à distance	41
Tiphany : retour d'expérience d'une arrivée le 16 mars (J1 du confinement)	41
Former à distance	43
PROGRAMMER EN ÉQUIPE À DISTANCE (MOB PROGRAMMING)	44
VERBATIM	47
INFORMATIONS BENEXT	49
CRÉDITS	49

POURQUOI LE TÉLÉTRAVAIL ?

Avant ce moment de civilisation difficile, qui eut cru à cette généralisation si massive et si rapide du télétravail ? Pourtant, comme beaucoup d'autres sujets—comme le réchauffement climatique—nous connaissions déjà la réponse. Nous n'avons juste pas voulu ouvrir les yeux. Avec la complexité, du monde, sa frugalité—on doit prendre soin des ressources—, vient une certaine immatérialité : il n'y a plus d'espace clos commun autour des équipes, le monde s'est ouvert. Nous aurions pu répondre depuis des années à ce besoin émergent de travail à distance, de non co-localisation. Mais nous ne l'avons pas fait. Aujourd'hui devant la situation qui nous est imposée beaucoup s'interrogent.

Le but de ce document est de rendre compte de nos pistes et de notre vécu dans notre contexte. Attention : il ne s'agit pas de reproduire en virtuel le réel mais de réfléchir à une nouvelle approche liée au virtuel.

QUOI FAIRE EN TÉLÉTRAVAIL ?

La vie d'une entreprise, d'une organisation, c'est de l'anticipation (préparer, imaginer, divaguer, etc), de la réalisation (on fabrique, on bâtit, on recrute, on rédige, etc. et on facilite pour accompagner ce faire), de la synchronisation et de la conversation (qui fait quoi quand comment pourquoi, etc.), de l'observation (scruter, analyser, etc.), des échanges et du partage (de culture, d'un savoir social—les fameux mêmes¹), c'est faire grandir (accompagnement, formation, mentoring, coaching, etc)... Et bien d'autres choses. Est-ce que tout cela est possible avec des équipes et des individualités distribuées ? Qu'est-ce qui devient obsolète ? Qu'est-ce qui émerge de nouveau ?

Se synchroniser et converser

Synchroniser est la moins difficile des tâches, lors d'une dispersion des personnes dans divers espaces. Les différents outils de conversation en ligne et de visioconférence permettent cela aisément.

Alors qu'il était plus invisible mais bien toujours là en présentiel, le piège de réaliser une réunion avec trop de monde devient flagrant avec les problématiques techniques. On observe très rapidement qu'il faut repenser la taille des groupes.

La prise de parole est à organiser lors de ces échanges. Nous préconisons fortement le format sociocratie/holocratie dès que la réunion va au-delà d'une simple synchronisation (voir plus loin).

La visio (et pas uniquement l'audio) est très importante, car on perd beaucoup de signaux faibles à distance, or il faut en préserver un maximum.

¹ Éléments de culture qui ne se cessent d'évoluer, à l'instar de nos gènes, qui appartiennent à un groupe, un département, une famille, un clan, une organisation, etc.
<https://fr.wikipedia.org/wiki/M%C3%A8me>

Le plus important pour la synchronisation est de la ritualiser.

Ritualiser cela signifie réaliser un rite : un rite est répétitif et se déroule toujours selon le même scénario (même heure, même jour, même durée, etc.). Il ne s'agit donc plus de fixer des rendez-vous mais de ritualiser des espaces. “*Tous les jours à 18h*”, “*Tous les matins à 9h...*”.

Actuellement chez BENEXT l'équipe en charge des personnes et approches agiles, de façon centralisée pour le recrutement et les aspects commerciaux, se synchronise de cette manière:

- Synchro équipe 9h30 (*synchronisation autour des métiers de l'agilité*)
- Synchro vaisseau (le nom du siège) 10h (*équipes centrales transverses : RH, commerciales, etc.*)
- Synchro autour des aspects commerciaux (*équipes commerciales*)
- Synchronisation autour des aspects RH (PM) 17h30
- Synchro vaisseau (PM) 18h (*équipes centrales transverses*)
- Rétrospective (amélioration continue) 17h (1 vendredi sur 2)
- Rencontre RH et équipe commerciale à 14h (une fois par semaine, amélioration continue)
- Communication continue sur Slack dans des chaînes de conversation dédiées

Pour d'autres équipes cela pourrait être :

- Animer les cérémonies scrum/kanban/lean etc. : Review, Rétro, Sprint Planning (option Grooming)

Gothamocratie

Dès qu'une réunion va au-delà de la “simple” synchronisation, dès qu'elle doit devenir une vraie conversation, nous proposons un format d'Holocratie/Sociocratie—appelé *Gothamocratie* chez BENEXT.

Ce format est efficace, et il se prête très bien aux visioconférences. Voici comment il s'organise :

- Un scribe prend les notes de la réunion (il est élu au démarrage de l'échange)
- Un facilitateur anime la réunion (il est élu au démarrage de l'échange)
- La réunion s'ouvre par un partage rapide des ressentis et des états d'esprits
- On communique les indicateurs clés
- On partage les faits marquants de la période écoulée
- Puis s'ouvre le traitement des sujets :
 - Chacun, lors d'un tour de table organisé par le facilitateur, propose très succinctement (généralement par un mot ou deux) le thème des sujets qu'il souhaite aborder.
 - Chacun peut proposer autant de sujets qu'il le souhaite, mais un seul à la fois et ils sont classés dans l'ordre, en suivant le tour de table.
 - On demande si un sujet nécessite d'être abordé en priorité, sinon on prend les sujets dans l'ordre.

- Le traitement des sujets est comme suit :
 - La personne qui a proposé le sujet l'expose clairement (sans coupure), elle explique idéalement les actions qu'elle compte mettre en oeuvre et pourquoi.
 - S'ensuit un "tour de clarification" (toujours animé par le facilitateur) : chacun peut poser les questions qu'il souhaite. Et uniquement des questions, il s'agit de clarifier les choses.
 - Puis vient un "tour de réactions" : toujours l'une après l'autre, chaque personne qui le souhaite expose la posture, les options, qu'il aurait prises, suggère ses propositions, exprime son désaccord, etc.
 - Pour conclure, la personne qui a émis le sujet exprime le nouvel état de ses réflexions et ce qu'elle compte entreprendre en fonction des échanges qui ont précédé. (Elle n'est bien sûr pas tenue de retenir tous les conseils et points de vue.)
 - On passe ensuite au sujet suivant.
 - Tout est noté par le scribe sur un fichier en ligne. Une fois la réunion terminée, il en publie le lien sur l'outil de conversation interne (Slack). Le compte-rendu est ainsi accessible de tout BENEXT.

Faire, fabriquer, bâtir

Un peu comme dans les sciences, on va distinguer la matière molle et la matière dure.

Matière dure

Ce qui peut se fabriquer numériquement (code, écrits, design, etc) peut se réaliser à distance sans souci, car nous travaillons sur une matière numérique, par nature distribuable. Pour elle, les outils sont déjà dématérialisés depuis longtemps et si l'infrastructure est en bon état, chacun peut travailler sur la matière dure sans souci, depuis n'importe où.

Par exemple, sur le code, Gitlab² —la plus grande entreprise remote (travaillant de façon délocalisée, à distance, au travers le monde) de ce type d'approche— décrit sa façon de faire depuis avant la crise sanitaire.

Pour des profils plus "métier" (comme les *product owners*) quelques exemples :

- On peut réaliser des ateliers de rédaction d'histoires utilisateurs pour qu'elles soient vraiment petites et claires (quotidien ou hebdo), cela se fait sans souci aujourd'hui.
- Appui à la consolidation de "[plan de release](#)" (hebdo).
- Etc.

² <https://about.gitlab.com/company/culture/all-remote/>

Matière molle

Nous parlons de ce qui est impalpable, immatériel, de ce qui concerne les sciences sociale et humaine, l'approche est différente car tout est bouleversé. Les interactions qui sont au coeur de ce travail sont déportées à distance. (On retrouvera cette problématique dans la partie "faire grandir").

On retrouve ici des ateliers de conversation. En duo ou en limitant la taille du groupe (ou en organisant ce groupe avec beaucoup de discipline—voir plus haut l'encart sur le format *Gothamocratie*), on retrouve des ateliers d'émergence d'idées, de besoins, de réflexions, *brainstorming*.

Pour les ateliers de conversations, il faut renforcer la ritualisation de ces moments, car jusqu'à présent nous baignions dedans. Une grande partie du mentoring, par exemple, se faisait naturellement. En étant présent, en agissant, avec les personnes autour des mentors, le mentoring se déroulait naturellement. Ce n'est plus le cas avec l'éloignement. Il convient donc de bien prendre conscience de l'importance de ce travail sur la *matière molle*, et l'officialiser en positionnant dans les agendas :

- Réunions d'intervision au sein des communautés de pratiques (mentoring ou compagnonnage).
- Réunions d'intervision au sein des équipes produits.
- Points coaching *one to one* (tête à tête). Coaching développement personnel, coaching exécutif.
- Points coaching triade.

Tout cela en interne et/ou en externe (avec nos clients, ou avec les benexters).

Triade

Qu'est ce qu'une triade chez BENEXT ? C'est inviter, lors d'un point classique en "tête à tête", une troisième personne pour avoir un troisième oeil, une troisième oreille, une troisième voix. Le choix de ce tiers doit avoir du sens pour la personne suivie, c'est d'ailleurs celle-ci qui le choisit. Cela donne une dynamique différente, un point de vue méta, une perspective complémentaire.

Pour les ateliers de réflexion, découvertes (idéation), brainstorming, etc. le mot d'ordre est l'anticipation. Il faut d'abord bien s'équiper techniquement (voir la liste des outils plus bas), faire des tests en amont, prendre en considération la taille du groupe, bien préparer les ordres du jour des différents points, et surtout déterminer l'intention :

- Avoir un objectif/thème unique et clair.
- Bien préciser ce que l'on a en entrant dans la réunion, ce que l'on souhaite en sortie.
- S'assurer, régulièrement, que tout se déroule convenablement pour chacun. L'effort de facilitation est plus dense en travail à distance.
- Rappeler plus fréquemment le focus, l'étape dans l'atelier, les attendus. Clarifier, clarifier, clarifier. Énoncer à haute voix constamment la situation en cours.

Exemples d'ateliers à distance : intervision, stratégie d'entreprise, *brainstorming*, *user story mapping*, *impact mapping*, *event storming*...

Analyser

Pas de changement avec le travail à distance.

Entretenir le lien social et la culture

Nous l'avons vu, autant la *matière dure*³, la matière tangible (comme le code, le design, les écrits – documentation, expressions de besoin, etc.) sont faciles à suivre ou à reproduire dans un travail à distance ; autant la matière molle⁴ (réflexions, brainstorming, temps de conversation, coaching, aspects sociaux et humains) est par définition plus difficile à matérialiser et devient le sujet d'une attention particulière. On y parvient en ritualisant des événements (de coaching, de mentoring, etc.) ou en générant des artefacts qui la symbolisent.

- Alliance : chacun des groupes de travail se met d'accord autour d'un ensemble de mots qu'il espère voire caractériser sa relation (par exemple : apprentissage, partage, discipline) et on donne régulièrement son ressenti sur la bonne présence de ces valeurs.
- État de santé de l'équipe : [Healthcheck à la façon de spotify](#)
- Accord d'équipe distribuée : un accord au sein de l'équipe sur le mode de fonctionnement à distance. On se posera des questions sur les informations à partager (en mode bidirectionnel, façon [give & take](#)), comment rendre le travail visible (tableau kanban, Trello...), quels outils et canaux de communication utiliser et à quelle fin, quels sont les rituels à respecter, quel délai de réponse est acceptable par canal de communication, quelles sont les contraintes de chacun. Cet accord évoluera au fil du temps pour intégrer le retour d'expérience des équipiers et s'adapter aussi à l'aisance de l'équipe à travailler à distance.
- Moments informels : pour beaucoup, les espaces de visioconférence de type "machine à café virtuelle" ou les "apéros en ligne" sont devenus essentiels : il convient donc de ne pas les oublier !
- Posture et culture : rappel de la posture et de la culture de l'entreprise sur l'espace de conversation (Slack chez BENEXT). Les conversations doivent être en adéquation avec la culture et les valeurs de la compagnie et c'est aux dirigeants de les rappeler constamment ou de cadrer chaque débordement, ils doivent incarner la culture au travers de tous leurs propos.
- Soigner le lien social : des chaînes de conversations sont dédiées à beaucoup de sujets de *matière molle*. État d'esprit, etc.
- Se sentir libre : des chaînes, des espaces virtuels "déversoir", "libre", "fourre-tout" permettent de voir passer le flux des ressentis ou de nombreuses petites attentions (comme par exemple récemment chez nous l'apparition de photos *vintage* de beaucoup d'entre nous). La qualité, le côté facile et intuitif des technologies est donc clef. Et aussi l'importance du droit à l'oubli pour libérer la parole... à l'écrit. La

³ En référence à la science dure : https://fr.wikipedia.org/wiki/Sciences_dures

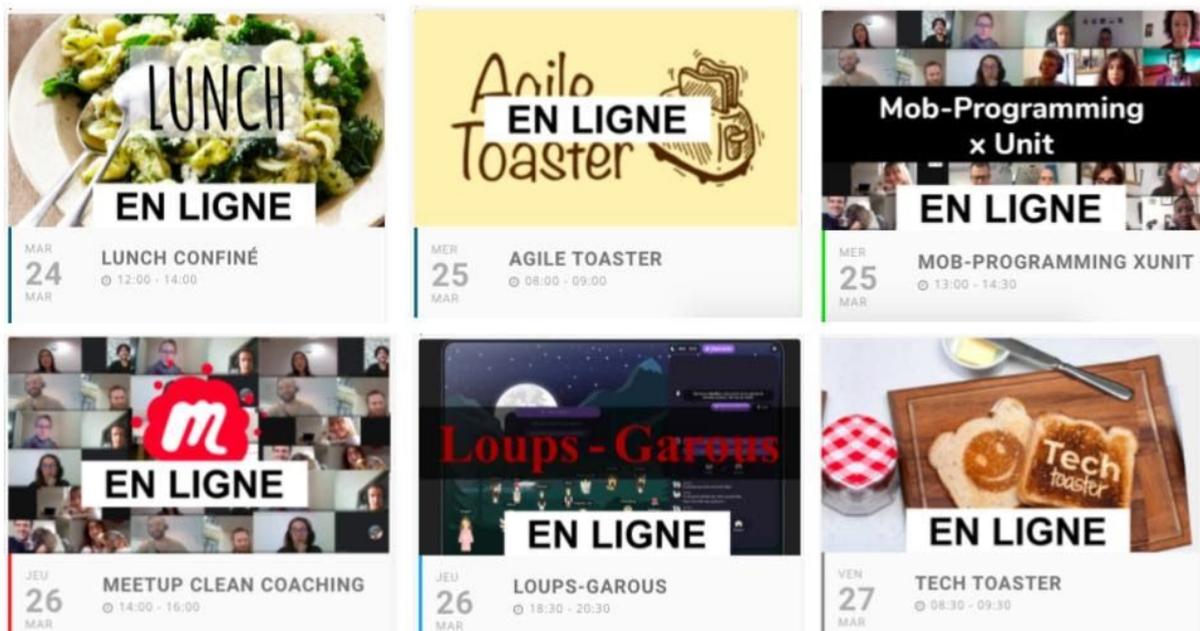
⁴ En référence aux sciences humaines et sociales

technologie doit oublier les écrits : si on veut pouvoir les libérer, dans de nombreux cas ils ne doivent pas être conservés⁵.

Photos *vintage*:



Événement formels ou informels programmés



Faire grandir

Be your potential est le leitmotiv de BENEXT. Si nous parlons de culture et de lien social, il s'agit de développer le potentiel de chacun. Le travail à distance peut s'y prêter, parfois avec douleur, parfois plus de réussite.

⁵ Pour sécuriser la prise de parole écrite, il faudra peut-être en venir à contractualiser le fait que ce qui est écrit dans certains endroits ne pourra être utilisé à d'autres fins.

Intervision, meetup

Nous réalisons des interventions régulièrement entre les différentes communautés : soit de pratiques (tous les *product owners*, tous les *scrum masters*, *RH*, *business developer* etc.) , soit regroupé autour de mentors⁶, soit autour de sujets ou thématiques (compte client).



Quelques exemples:

- Intervision communauté de pratiques (PO/SM/UX⁷etc).
 - Format *gothamocratie* (voir plus encadré plus haut)
 - Fréquence hebdomadaire
- Meetup confinement : des meetups en ligne sur des sujets d'apprentissage (process com, spirale dynamique, OKR, clean coaching, etc.), ouverts à l'externe.
 - Format *Présentation avec question réponse via chat*
 - Fréquence hebdomadaire

Coaching individuel et exécutif

Pendant le confinement, ou pour toute structure qui déciderait d'être totalement délocalisée, le coaching "tête à tête" (*one to one*) continue de bien fonctionner. Le coaching individuel s'adresse depuis plusieurs années à tous les benexters, pour des questions individuelles comme professionnelles. Avec nos clients nous accompagnons des parcours individuels sur la maîtrise de leurs pratiques et de leurs postures. Exemples : coaching individuel de *product owner*, d'un membre de l'équipe, d'un manager.

Coaching professionnel

Lieu

Lorsque nous ne sommes pas à distance, nous choisissons des lieux intimistes où le coaché se sentira à l'aise et en sécurité. Il en va de même en visio-conférence. Choisir un lieu sans passage, sans bruit qui mettra la personne coachée dans de bonnes dispositions.

Espace / distance

La distance peut se révéler un plus. On est protégé. Il n'y a pas de personne dans la pièce avec nous. Juste une voix, comme si elle se mêlait à nos pensées. Une voix off de cinéma.

⁶ Pour tous les nouveaux entrants et pour les postulants libres, nous avons des groupes avec des mentors (les mentors sont des personnes avec assez de vécu).

⁷ *Product Owner, Scrum Master, User Experience*

LES BONNES PRATIQUES

L'écrit comme une empreinte

Consolider, garder une trace, compléter en asynchrone. Dans cet espace virtuel, on comble le manque d'interactions physiques avec une matière écrite importante. Il faut beaucoup transcrire, comme si les écrits étaient une empreinte—et non pas une explication— on écrit ce qui se dit sans trier, sans nettoyer, sans orner—comme si vous aviez une photo de l'instant, comme un journal d'activités, avec neutralité. Cet écrit-là c'est la mémoire et l'image de ce qui a été vécu. Cela constitue notre mémoire collective.

L'analyse de cette empreinte reste au lecteur.

Prendre le temps

La gestion du temps à distance est très différente. Il faut apprendre à prendre le temps d'observer les détails, à prendre le temps de bien s'interroger sur les formulations, à prendre le temps de travailler la forme.

C'est une partie de la gestion d'un temps moins immédiat.

Cette nouvelle gestion du temps vient aussi, peut-être, de l'absence du 80% de non verbal.

Dans la gestion du temps, il y a évidemment la gestion des horaires—plus libre, moins contrôlée. Le format 8h de présentiel est-il toujours d'actualité ? Ne devons-nous pas, dans ce contexte plus que jamais, s'attacher à la valeur du travail, parler plutôt d'efficacité ? [Dont certains des secrets/ingrédients ont été cités plus haut. Des moments ritualisés, des objectifs clairs et un suivi : du leadership plus que du management, en somme.]

En coulisses

Chez nos clients, en présentiel, nous sommes constamment plongés au milieu des équipes ou sur scène. De plus pour eux, cette sensation d'attendre la livraison de quelque chose est renforcée par le fait que chaque minute est payée. Il est difficile d'oser prendre du recul, de la perspective, de se placer en coulisses. Le travail à distance le permet, c'est une chance pour tout le monde.

C'est une autre partie, utile et nécessaire, de la gestion du temps, d'un temps moins immédiat.

Cette réflexion renforcée, cette perspective, cette prise de recul est la contrepartie positive d'une perte d'interactions et de spontanéité.

On ne communique jamais assez

La communication restera toujours une source de problèmes. Comme en présentiel, les gens ne communiquent pas assez. Les mots d'ordre restent les mêmes. Communiquez, échangez.

Demandez à d'autres personnes dès que vous avez un doute. Synchronisez-vous souvent. Faites du travail en groupe (*pair-programming*, *mob-programming*, intervision, etc.). Partagez vos écrans.

Rendez les choses implicites explicites. N'hésitez pas à décrire ce que vous faites même si cela paraît évident. Montrez l'exemple. Par mimétisme les autres suivront. Et tous pourront y voir plus clair.

Rappelez-vous l'importance du côté bidirectionnel de la communication. Assurez-vous d'une symétrie dans les interactions : écoutez, restez attentif, interrogez aussi les autres.

Étiquette des visioconférences

- Tester l'accès aux outils et leurs capacités de charge avant.
- Valider le bon fonctionnement de sa caméra et de son micro avant le début de la réunion. Idem pour le partage d'écrans si nécessaire.
- On attend 5 minutes après l'heure du RDV puis on commence.
- Tout le monde essaye d'activer la caméra, pour garder un contact visuel et pouvoir lire les signes de visage de chacun.
- Pour rester dans la zone de confiance et de confort de tous les participants, on ne les piège pas avec des captures d'écrans. On prend une photo de groupe avec l'accord de tout le monde.
- Ceux qui ne parlent pas coupent leur micro.
- S'assurer régulièrement que tout le monde est bien intégré à la visioconférence et suit bien le déroulé, l'avancée de la conversation.

Contrat sur les modes de communication

Mettre en place un accord de travail à distance au sein de l'équipe pour les modes de contact
Exemples : urgent → appel ou SMS, cérémonie (réunion régulière) → visio.

Conversations croisées

Les conversations croisées deviennent impossibles... sauf si elles utilisent un autre canal (un *chat*, une conversation écrite parallèle). Mais elles vont fortement baisser l'attention des personnes qui le pratiquent, c'est donc à fortement limiter.

Distribuer la parole

Personne ne voit l'emplacement spatial des personnes, il faut donc distribuer plus souvent la parole. A qui est-ce le tour de parler ? Expliciter. C'est souvent le rôle du facilitateur de répondre à ce besoin.

Décliner les ateliers sur plusieurs plages de temps

Nous avons observé une saturation des participants des ateliers et du facilitateur après 2 heures d'atelier (entre 1h30 et 2h30 selon les retours). Déclinez vos ateliers sur plusieurs plages de temps, réparties sur plusieurs jours, plutôt que de tout concentrer sur une longue journée, un gros bloc. Ceci était requis du fait de la disponibilité des personnes. Mais ça, c'était avant. Avec le télétravail, nous gagnons en souplesse, il n'y a plus de déplacement. Cela a aussi l'avantage de s'ajuster à d'autres contraintes et de rythmer les temps/journées de travail de chacun. (Voir "Animer des ateliers à distance" dans le chapitre "Mise en pratique").

Avoir du papier, un cahier, des feutres et stylos

Le travail à distance ne dispense pas d'avoir recours au papier, aux post-it, aux feutres, etc. Avoir un petit cahier avec un stylo à ses côtés est très utile en visioconférence (on garde l'écriture avec le clavier pour les communications croisées, désormais impossibles à l'oral).

LES BONNES NOUVELLES

Les grands chefs deviennent visibles (paradoxalement)

Plus qu'une bonne pratique c'est une constatation agréable : les grands chefs, les top managers, les c-level deviennent accessibles. Ils ne sont plus dans leurs tours d'ivoire, ils accèdent aux équipes, et vice-versa. Attention de ne pas les effrayer, ni de les juger — tout le monde a besoin d'un temps d'adaptation.

On est beaucoup moins interrompu

... Si on n'a pas d'enfants.

Il est beaucoup plus facile de protéger sa concentration, son focus. On possède son propre espace protégé, on peut plus aisément le préserver. On gagne ainsi en efficience.

Introspection

Certains observent plus d'introspection chez quelques personnes. Peut-être est-ce dû à la période et aux questions qu'elle pose, peut-être est-ce dû à ce nouveau mode de communication et de travail ?

LES POINTS DE VIGILANCE

Attention à l'hyper-synchronisme

Attention au syndrome de "l'hyper-synchronisme" où les équipes passent plus de temps à se synchroniser qu'à faire des choses. Garder des plages "déconnectées" pour avancer de son côté, pour travailler en coulisse (voir plus haut), pour avoir de la perspective.

Attention à la fatigue

Attention à la fatigue. Les visioconférences renforcent l'écoute active qui est épuisante. La communication est moins fluide, elle demande plus d'attention, donc génère plus de fatigue. L'écran est proche, comme un livre. Les yeux sont très sollicités, ils ne se lèvent plus au ciel, ils ne dérivent pas, ils sont bien plus fatigués. C'est une nouvelle forme de pénibilité au travail.

Attention à bien s'équiper

L'équipement redevient individuel, à la maison. Une imprimante peut s'avérer utile. Un casque et un micro, ou un bon système micro/son, une souris. Un bureau confortable et une chaise ergonomique. Avoir de quoi se désaltérer.

Attention à l'importance du droit à l'oubli

Si tout ce que nous écrivons peut-être retenu contre nous, nous n'écrivons plus rien. Nous prenons un grand soin de garder notre outil de conversation sans mémoire (Slack sans licence). Nous savons que tout ce qui est écrit disparaîtra. Cela facilite le flot d'informations, de communications. (Voir "Entretenir le lien social et la culture" plus haut dans le chapitre dédié à la matière molle).

Attention à la perte des signaux faibles

Nous perdons avec la distance beaucoup de signaux faibles : attitudes physiques, non-dits perceptibles, moins de parole, moins de dynamique de la voix. D'où l'importance des caméras dans les visioconférences, d'où l'importance d'une écriture très libre dans les fils de conversation.

Attention au changement de posture nécessaire

Pour l'instant, dans cette bascule vers le tout à distance, il est difficile de faire du conseil sans être sur le terrain— et il est difficile de considérer le terrain virtuel comme déjà notre nouveau terrain. "La carte n'est pas le territoire"⁸. Le conseil s'efface pour le coaching ou le mentoring. Mais le mentoring prend d'autres formes. Il est plus difficile d'inspirer en faisant, il est plus difficile d'incarner à distance. Le mentor va privilégier le storytelling, la supervision.

⁸ Alfred Korzybski

Attention à éviter les trolls sur les réseaux sociaux

Il est recommandé de prendre soin de se présenter habillé pour travailler afin d'éviter les moqueries sur les réseaux sociaux. Veiller aussi à ce qui se cache derrière soi lors d'une visio-conférence.

L'orthographe devient plus discriminante

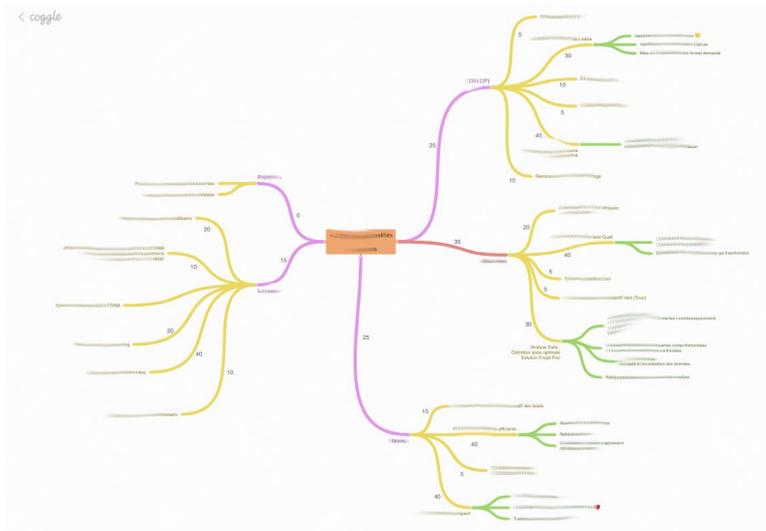
Elle l'était déjà, c'est accentué par le retour de l'écrit. Il faut se pencher sur le projet Voltaire. On a besoin de beaucoup de scribes, et le scribe oriente nécessairement le propos, c'est donc un pouvoir. Avec la question de l'orthographe ce pouvoir est limité à certains.

OUTILS, NOS PRÉCONISATIONS

Pour tout sauf le code

Coggle

C'est un outil pour créer des *mindmaps*, cartes heuristiques. Gros avantage : il est en ligne et permet le travail à plusieurs. C'est un outil que nous aimons bien, nous lui trouvons beaucoup d'avantages : les cartes sont infinies, il y a de nombreux raccourcis qui permettent une saisie rapide. L'outil est payant et autorise 3 *mindmaps* dans sa version gratuite.

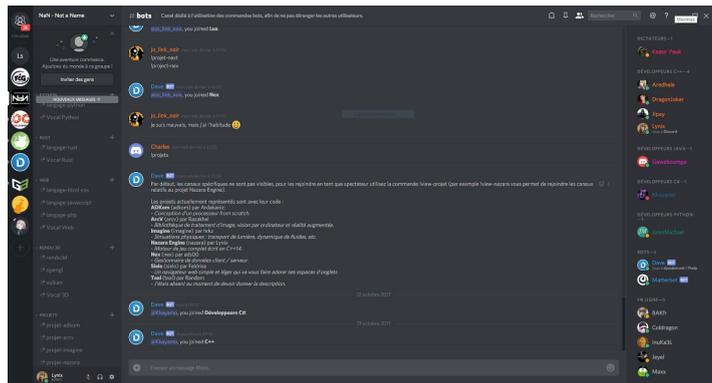


<https://coggle.it/>

Voici un *impact map* d'une équipe avec laquelle nous avons travaillé sur l'utilisation de leurs données.

Discord

Historiquement dédié aux *gamers*, il est aussi très pratique pour animer des ateliers à distance. A la différence de Meet, on peut créer des sous-groupes dans une même conf call, et le facilitateur peut naviguer de groupe en groupe pour aider, répondre aux questions, puis lorsque le travail en équipe est terminé, tout le monde se remet ensemble et débrieife.

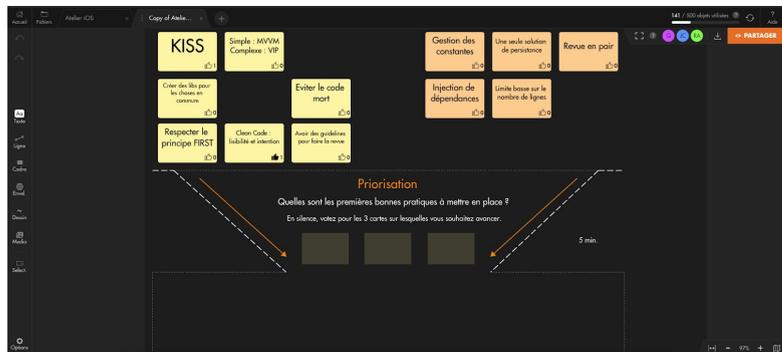


Le point à anticiper est le temps de prise en main par les personnes : compter 30 min avant de pouvoir être vraiment efficace.

<https://discordapp.com/>

Draft.io

Canevas collaboratif illimité qui permet de faire des présentations ou d'animer des ateliers, des rétros, ou même de fusionner les deux. On peut y placer toutes sortes d'éléments : du texte, des cadres, des formes, des traits, des flèches, ou même des ressources comme par exemple des images.



Des éléments post-its existent et ont plusieurs fonctionnalités associées : on peut mettre des *labels*, les participants peuvent voter, etc. Tout le monde peut ajouter, modifier et déplacer les éléments. Il est également possible de figer des éléments afin de structurer le canevas. Ainsi, il est possible de présenter des informations à tous les participants, puis de les faire collaborer en leur demandant de remplir des éléments, de les déplacer, ou d'en créer.

<https://draft.io/>

Framatalk

Comme Hangout Meet mais facile à démarrer, car il n'est pas nécessaire de proposer une invitation au préalable, et l'image est plus qualitative.

<https://framataalk.org/>

Jira / Confluence

On ne présente plus [Jira](#) tant l'adoption dans les entreprises a été importante ces dernières années. En bref, Jira permet aux équipes de suivre l'avancement de leurs *user stories*, tâches, items de travail.

[Confluence](#) appartient à la même suite que Jira, il lui est très souvent associé. C'est un wiki, il est donc par définition un outil collaboratif et permet la saisie de plusieurs utilisateurs en simultanément. Utile pour saisir les notes de réunions, les règles métiers associées à un ticket

Autres dates importantes		17 mars 2019 : confinement						
Nous sommes ici		X						
Date de livraison USINE		Pour le 30 mars	15 avril	30 avril	15 mai	30 mai	15 juin	
FEATURES	Full (logiciel) / Full (matériel) / Full (service) / Full (support) / Full (formation) / Full (documentation) / Full (intégration) / Full (tests) / Full (développement) / Full (maintenance)	Full (logiciel) / Full (matériel) / Full (service) / Full (support) / Full (formation) / Full (documentation) / Full (intégration) / Full (tests) / Full (développement) / Full (maintenance)	Full (logiciel) / Full (matériel) / Full (service) / Full (support) / Full (formation) / Full (documentation) / Full (intégration) / Full (tests) / Full (développement) / Full (maintenance)	Full (logiciel) / Full (matériel) / Full (service) / Full (support) / Full (formation) / Full (documentation) / Full (intégration) / Full (tests) / Full (développement) / Full (maintenance)	Full (logiciel) / Full (matériel) / Full (service) / Full (support) / Full (formation) / Full (documentation) / Full (intégration) / Full (tests) / Full (développement) / Full (maintenance)	Full (logiciel) / Full (matériel) / Full (service) / Full (support) / Full (formation) / Full (documentation) / Full (intégration) / Full (tests) / Full (développement) / Full (maintenance)	Full (logiciel) / Full (matériel) / Full (service) / Full (support) / Full (formation) / Full (documentation) / Full (intégration) / Full (tests) / Full (développement) / Full (maintenance)	Full (logiciel) / Full (matériel) / Full (service) / Full (support) / Full (formation) / Full (documentation) / Full (intégration) / Full (tests) / Full (développement) / Full (maintenance)
	Verre (matériel) / Verre (service) / Verre (support) / Verre (formation) / Verre (documentation) / Verre (intégration) / Verre (tests) / Verre (développement) / Verre (maintenance)	Verre (matériel) / Verre (service) / Verre (support) / Verre (formation) / Verre (documentation) / Verre (intégration) / Verre (tests) / Verre (développement) / Verre (maintenance)	Verre (matériel) / Verre (service) / Verre (support) / Verre (formation) / Verre (documentation) / Verre (intégration) / Verre (tests) / Verre (développement) / Verre (maintenance)	Verre (matériel) / Verre (service) / Verre (support) / Verre (formation) / Verre (documentation) / Verre (intégration) / Verre (tests) / Verre (développement) / Verre (maintenance)	Verre (matériel) / Verre (service) / Verre (support) / Verre (formation) / Verre (documentation) / Verre (intégration) / Verre (tests) / Verre (développement) / Verre (maintenance)	Verre (matériel) / Verre (service) / Verre (support) / Verre (formation) / Verre (documentation) / Verre (intégration) / Verre (tests) / Verre (développement) / Verre (maintenance)	Verre (matériel) / Verre (service) / Verre (support) / Verre (formation) / Verre (documentation) / Verre (intégration) / Verre (tests) / Verre (développement) / Verre (maintenance)	Verre (matériel) / Verre (service) / Verre (support) / Verre (formation) / Verre (documentation) / Verre (intégration) / Verre (tests) / Verre (développement) / Verre (maintenance)
	Verre (matériel) / Verre (service) / Verre (support) / Verre (formation) / Verre (documentation) / Verre (intégration) / Verre (tests) / Verre (développement) / Verre (maintenance)	Verre (matériel) / Verre (service) / Verre (support) / Verre (formation) / Verre (documentation) / Verre (intégration) / Verre (tests) / Verre (développement) / Verre (maintenance)	Verre (matériel) / Verre (service) / Verre (support) / Verre (formation) / Verre (documentation) / Verre (intégration) / Verre (tests) / Verre (développement) / Verre (maintenance)	Verre (matériel) / Verre (service) / Verre (support) / Verre (formation) / Verre (documentation) / Verre (intégration) / Verre (tests) / Verre (développement) / Verre (maintenance)	Verre (matériel) / Verre (service) / Verre (support) / Verre (formation) / Verre (documentation) / Verre (intégration) / Verre (tests) / Verre (développement) / Verre (maintenance)	Verre (matériel) / Verre (service) / Verre (support) / Verre (formation) / Verre (documentation) / Verre (intégration) / Verre (tests) / Verre (développement) / Verre (maintenance)	Verre (matériel) / Verre (service) / Verre (support) / Verre (formation) / Verre (documentation) / Verre (intégration) / Verre (tests) / Verre (développement) / Verre (maintenance)	Verre (matériel) / Verre (service) / Verre (support) / Verre (formation) / Verre (documentation) / Verre (intégration) / Verre (tests) / Verre (développement) / Verre (maintenance)
	Verre (matériel) / Verre (service) / Verre (support) / Verre (formation) / Verre (documentation) / Verre (intégration) / Verre (tests) / Verre (développement) / Verre (maintenance)	Verre (matériel) / Verre (service) / Verre (support) / Verre (formation) / Verre (documentation) / Verre (intégration) / Verre (tests) / Verre (développement) / Verre (maintenance)	Verre (matériel) / Verre (service) / Verre (support) / Verre (formation) / Verre (documentation) / Verre (intégration) / Verre (tests) / Verre (développement) / Verre (maintenance)	Verre (matériel) / Verre (service) / Verre (support) / Verre (formation) / Verre (documentation) / Verre (intégration) / Verre (tests) / Verre (développement) / Verre (maintenance)	Verre (matériel) / Verre (service) / Verre (support) / Verre (formation) / Verre (documentation) / Verre (intégration) / Verre (tests) / Verre (développement) / Verre (maintenance)	Verre (matériel) / Verre (service) / Verre (support) / Verre (formation) / Verre (documentation) / Verre (intégration) / Verre (tests) / Verre (développement) / Verre (maintenance)	Verre (matériel) / Verre (service) / Verre (support) / Verre (formation) / Verre (documentation) / Verre (intégration) / Verre (tests) / Verre (développement) / Verre (maintenance)	Verre (matériel) / Verre (service) / Verre (support) / Verre (formation) / Verre (documentation) / Verre (intégration) / Verre (tests) / Verre (développement) / Verre (maintenance)

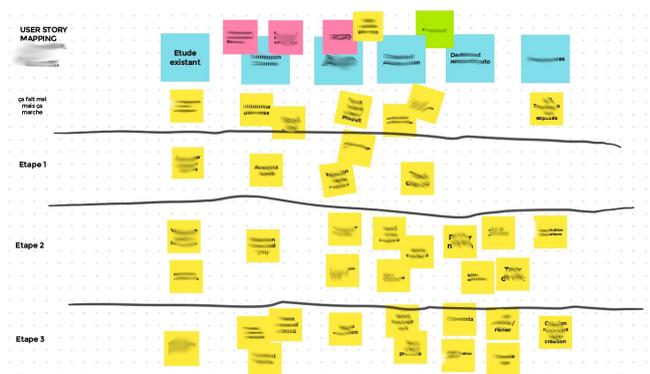
Jira, des exemples métier pour illustrer ces règles, ...

Ci-dessus, un plan de *release* fait avec une de nos équipes la première semaine du confinement 2020.

Jamboard

Jamboard est proposé dans la suite Google GSuite. C'est un tableau blanc extensible et partageable qui permet de faire toutes sortes d'ateliers. Des fonctions "post-it" et "laser" très pratiques.

Ci-contre, un *user story map* réalisé pour déterminer les contours d'un MVP.



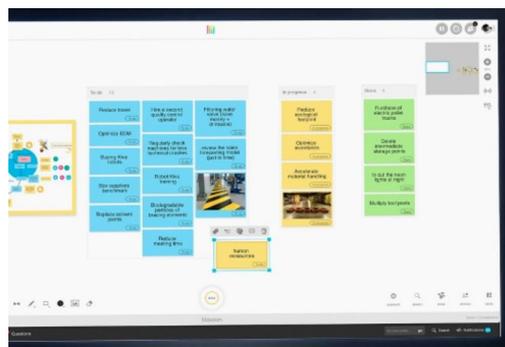
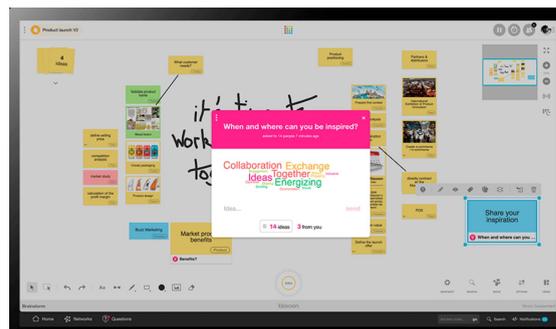
<https://gsuite.google.fr/intl/fr/products/jamboard/>

Klaxoon

Application *multidevices* initialement conçue pour dynamiser les réunions et séminaires en présentiel. C'est maintenant une suite étendue d'outils collaboratifs pour impliquer davantage les personnes, notamment à distance.

"Brainstorm" est un tableau blanc recevant en session les contributions des participants (posts-its, mais aussi images, dessins, liens, vidéos, docs hébergés sur des drives), qui peuvent aussi interagir via une fenêtre de tchat. Le facilitateur peut bien entendu déplacer les éléments posés par les contributeurs, lancer un chronomètre ou un countdown, générer un compte-rendu.

Ce canevas infini peut par exemple être utilisé pour faire de l'*impact* ou *story mapping*, un Kanban, des rétrospectives (quelques *templates* sont mis à disposition : *speedboat*, *weekly*, *roadmap*, rétro,



sketch my project...). Il est aussi possible de lancer des votes, des quiz, des sondages dont on peut afficher les résultats en temps réel.

“Network”, sorte de CMS collaboratif, permet de préparer et/ou continuer les échanges de façon asynchrone en amont et/ou en aval des réunions.

<https://klaxoon.com/fr/>

Loom

Loom est une extension chrome qui vous permet d’enregistrer votre écran, votre webcam uniquement ou une combinaison des deux.

Comme beaucoup d’applications web, elle existe en version gratuite, mais limitée. Elle permet d’enregistrer autant de vidéos que l’on souhaite et la qualité des vidéos reste acceptable (720p).

Selon Loom, nous parlons 6 fois plus vite que nous écrivons sur un clavier. Pour communiquer un message complexe et qui nécessite de partager des visuels, Loom apparaît comme l’outil idéal puisqu’il est possible d’enregistrer son écran et de donner des explications à l’oral.

Il suffit ensuite de partager le lien de la vidéo sur n’importe quel support de communication. Slack et Gmail intègrent parfaitement les liens de partage de Loom, il est aussi possible de démarrer la vidéo directement dans Gmail ou l’application.

<https://www.loom.com/>

Meet

Meet est proposé⁹ dans la suite Google GSuite. C’est un des nouveaux liens quotidiens pour faire des réunions à plusieurs avec ou sans visio. Le partage d’écran et un tchat sont proposés. Le tchat s’est avéré pratique pour récupérer du *feedback* rapide lors d’un *meetup* avec plus de 50 personnes où chacun indiquait “+” ou “-” pour signifier si les explications étaient claires ou pas.

Ci-contre une capture d’écran lors d’un *meetup*.



⁹ Certains d’entre nous utilisent aussi beaucoup Zoom ou Bluejeans. Nous ne sommes pas là pour décrire toutes les solutions du marché mais nos usages. Zoom est aussi connu pour être un “cheval de Troie”, il enregistre et capture tout ce qui se passe sur notre bureau.

Meet vient d'ajouter une "grille" qui permet de voir beaucoup de personnes simultanément.

Point d'attention : lors de session avec beaucoup de participants, faites la chasse aux micros ouverts.

<https://gsuite.google.fr/intl/fr/products/meet/>

Metro Retro

Cet outil sert à animer à distance des rétros, mais aussi d'autres types d'atelier produit, de type *Lean Canvas*. L'outil propose des *templates* prêts à l'emploi, un didacticiel de qualité pour expliquer comment l'utiliser et, surtout, il est gratuit.

Petit bémol à l'usage, l'impossibilité de personnaliser la couleur des post-its (comme sur Klaxoon), mais il est possible de contourner cette limitation en créant des catégories (clusters) de post-its qui elles, peuvent être personnalisées en termes de couleurs de post-its.

<https://metroretro.io/>

Miro

Miro propose une interface collaborative pour écrire, dessiner, apposer des post-it, les relier, ... L'interface est fluide, facile à prendre en main.

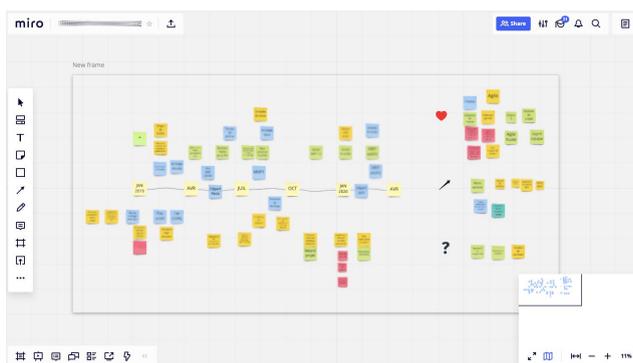
Les possibilités sont nombreuses. Pour aiguiller l'utilisateur, Miro propose des *templates* comme un *user story mapping*, une *mindmap* (pour un *impact mapping* ?) ou un *customer journey*.



Il est évidemment possible de créer ses propres ateliers : ci-contre une rétro sur l'année 2019 avec une équipe produit.

Un point d'attention : Quelques minutes de préparation seront nécessaires pour s'assurer que tout le monde est bien présent sur le *board*.

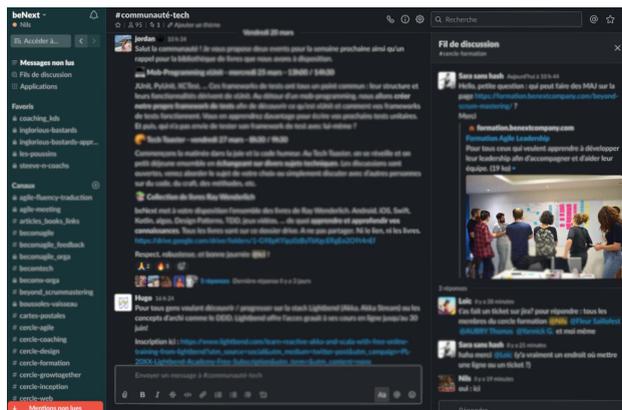
<https://miro.com/>



Slack

Nous utilisons énormément Slack, c'est notre lien quotidien. Les discussions s'organisent par sujets privés ou publics, et aussi en conversations "one to one". La version gratuite conserve uniquement les 10.000 derniers messages, ne limite pas le nombre de chaînes et certaines fonctionnalités sont évidemment bridées.

<https://slack.com/intl/fr-fr/>



Sococo

Sococo est un outil intuitif et pratique qui reproduit le cadre physique d'une entreprise : salles de réunion, cuisine, coins plus informels.

Différents espaces et lieux de partage virtuels dans lesquels on peut se réunir autour d'un *board* ou simplement échanger via la visio et/ou l'audio. Chaque salle est équipée d'un tchat.

Il peut être utilisé pour animer de grandes réunions à distance (*Quarterly/PI Planning* par exemple) ou des [open space](#).

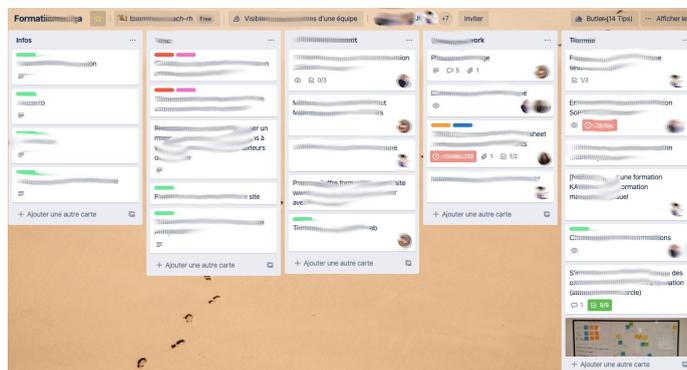


Ce qui fait son plus par rapport à un outil comme Meet, c'est qu'il rend le déplacement ludique. Comme dans les Sims ou dans Animal Crossing, nous avons l'impression d'évoluer dans une maison où nous pouvons vivre une expérience différente dans chaque pièce. Il est également possible de créer votre propre maison et de renommer les pièces, de fermer la porte d'une salle, etc.

<https://www.sococo.com> (Une période d'essai de 14 jours est disponible.)

Trello

Un outil à la fois simple à prendre en main et plein de fonctionnalités (car extensible avec beaucoup d'applications). La version gratuite permet l'utilisation de 10 tableaux par équipe.



Tip : La version sur téléphone permet la saisie d'infos même sans réseau, la synchronisation se fait à la prochaine réception.

<https://trello.com/>

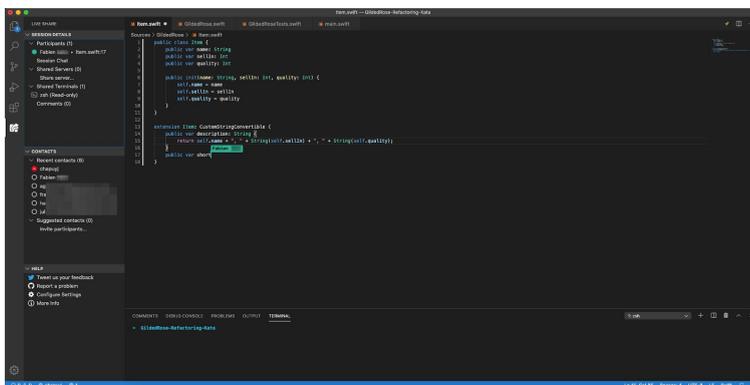
Orientées développement logiciel

Autour du code

Des IDE logiciels qui permettent de collaborer sur du code

Visual Studio Code + Live Share + Live Share Audio

Visual Studio Code est un environnement de développement complet proposé gratuitement par Microsoft. Cet IDE gère de nombreux langages, et encore plus en installant des extensions via la place de marché. L'extension Live Share permet de collaborer sur du code. Une personne héberge ; tous les participants partagent le même code source et peuvent l'éditer en temps réel. Possibilité de partager également la console pour exécuter des commandes. Live Share Audio ajoute la fonctionnalité d'audioconférence. L'ensemble est gratuit et sans limite.



<https://code.visualstudio.com/>

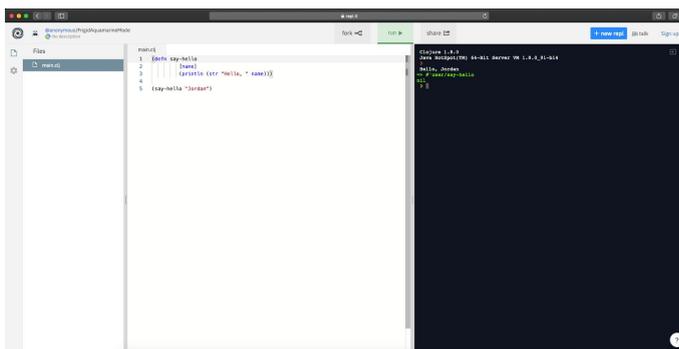
<https://visualstudio.microsoft.com/fr/services/live-share/>

<https://marketplace.visualstudio.com/items?itemName=MS-vsliveshare.vsliveshare-audio>

Des IDE en ligne qui permettent de collaborer sur du code

Repl.it

Site web proposant les fonctionnalités essentielles d'un environnement de développement : création de fichiers, écriture du code et console. De nombreux langages sont disponibles (Java, Swift, Kotlin, Javascript, Python, Ruby, Rust, Clojure, Haskell...).



Repl.it offre de plus la possibilité de partager l'espace de travail avec d'autres personnes afin de collaborer à plusieurs en temps réel. Il est possible de lier son compte *github* pour travailler dans un espace dédié (*repository*). Pas besoin d'inscription et utilisation de base gratuite.

<https://repl.it/>

CodeSandbox

Outil orienté développement web. Il propose notamment des langages comme javascript, ainsi que les frameworks les plus connus (React, Vue, Angular). CodeSandbox intègre aussi d'autres intégrations comme npm, github ou encore des fonctionnalités d'intégration continue. Des fonctionnalités de Live Preview existent afin de voir le résultat en direct. L'outil est basé sur le logiciel Visual Studio Code.

<https://codesandbox.io/>

Des solutions de partage d'écran et audio

- [Jitsi Meet](#) : Solution open-source de visioconférence. Gratuit et sans inscription.
- [framataalk](#) : Solution open-source (basé sur Jitsi Meet) de visioconférence. Gratuit et sans inscription.
- [Ensemble \(Meet\) de Scaleway](#) : Solution open-source (basé sur Jitsi Meet) de visioconférence. Gratuit et sans inscription.
- [whereby](#) : Solution de visioconférence. Gratuit (limité à 4). Sans inscription.
- Meet de google : visioconférence présent dans les solutions de Google, en créant des réunions.
- Teams de Microsoft : visioconférence présent dans les solutions de Microsoft, avec le logiciel Teams.
- [Slack](#) payant: Visio jusqu'à 15 avec l'abonnement standard

Des solutions de prise de contrôle du poste à distance

- Nativement avec MacOS : dans les préférences système > partage, il est possible d'ouvrir le contrôle à distance du Mac.
- [VNC Viewer](#) : logiciel à installer sur le poste pour en prendre le contrôle.

MISE EN PRATIQUE

Animer des ateliers à distance

Ces ateliers n'ont pas vocation à disparaître de votre quotidien : leur intérêt n'a pas changé. Les moyens et leur forme vont évoluer. Certains des logiciels que nous avons présentés ci-dessus rendent ces ateliers non seulement possibles mais toujours efficaces.

Exemple :

- User story mapping avec feuille de calcul, Meet & Miro ou avec Jamboard & Meet
- Event storming avec Miro
- Plan de release avec Confluence

Pour l'animateur, le facilitateur, la préparation est plus que jamais nécessaire ; il faudra par exemple poser le cadre avant et ne pas arriver devant un tableau collaboratif vide. Le cadre peut être un agenda, celui d'un design sprint entièrement à distance, ou le "canevas" d'une user story map, d'une rétro, ...

A distance, il est fatigant de maintenir son attention, l'animateur devra donc également allouer un temps relativement "court" à ce type d'atelier : nous estimons entre 1h30 et 2h30 la durée maximale.

Pour l'ensemble du groupe (facilitateur inclus), la distance provoquera des réflexions différentes ; la temporalité n'est plus la même.

Le rythme sera forcément différent. Nous pensons à une introduction avec le groupe au complet puis une réflexion individuelle (*offline* ou micro coupé). Cette réflexion, par rapport à un atelier en présentiel, sera plus longue. Le retour au "direct", au *online* sera synonyme de partage, de synchronisation et de décisions.

La prise de parole n'est pas aussi spontanée, simple qu'en présentiel, il vous faudra trouver un cadre ; cela fait partie de la préparation du facilitateur.

Enseignements sur les ateliers à distance

- Au-delà de la préparation classique, bien réfléchir à comment on va introduire l'atelier : beaucoup plus compliqué sans communication non verbale car on ne voit pas qui suit, qui comprend, qui a envie, etc.
- Expliquer qu'en tant que facilitateur, on va davantage intervenir pour attribuer la parole (personne ne voit l'emplacement spatial des personnes il faut donc distribuer plus souvent la parole) ;
- Attention au nombre de participants : en présentiel c'était déjà un sujet, aujourd'hui c'est un impératif. Entre six et neuf est souvent la limite s'il s'agit d'une conversation de groupe.
- Comme évoqué plus haut, 1h30-2h30 semble être la durée maximale de l'attention en ligne.
- Limiter le périmètre de l'atelier. Le mieux devient véritablement l'ennemi du bien à distance. Cela appelle à l'humilité et à la prudence.

- Décliner l'atelier sur plusieurs plages de temps sur plusieurs jours, plutôt que de le décliner sur un gros bloc.
- Chaque participant peut modifier en direct le contenu, c'est important qu'il soit acteur.

Deux approches pour nos ateliers à distance

Synchrone

1. Décider dans quel ordre les gens prennent la parole et pour quoi.
2. D'abord mettre les événements (chacun à tour de rôle, on peut bouger ceux des précédents)
3. Cercle de questions : qui a des questions sur quoi (avec une personne désignée qui bouge les post-its en fonction, le facilitateur probablement mais pas obligatoirement). Juste des questions !
4. Cercle de réaction autour du mur (idem avec une personne désignée qui consolide le mur : une seule manipulation à chaque fois).
5. Essayer de conclure avec de l'intégration : est-ce que quelqu'un est fondamentalement gêné par quelque chose sur le mur ?

Plus asynchrone

1. Tous les participants se rejoignent sur une conférence de type Meet.
2. Introduire l'atelier en présentant l'outil —si non connu de tous— pour la prise en main. Délimiter le périmètre qui fait l'objet de l'atelier.
3. Diverger : chaque participant a du temps pour produire son contenu de son côté. Chacun a potentiellement sa propre surface de modélisation.
4. Mettre en commun par deux : des paires sont constituées pour permettre une première mise en commun et un croisement des points de vue. Les paires quittent la conférence Meet pour se rejoindre sur un appel privé par Slack. Ces paires ont été déterminées au préalable. Le but est de se faire confronter les personnes qui ont le plus grand savoir dès le début.
5. Mettre en commun tout le monde : toutes les paires rejoignent la conférence principale sur Meet à l'appel du facilitateur. Les paires partagent le résultat de leur production dans un encart prévu à cet effet en suivant l'ordre défini au préalable.
6. Questionner : 1 min pour réfléchir aux questions.
7. Tour de questions : qui a des questions sur quoi.
8. Tour de réactions.
9. Essayer de conclure avec de l'intégration : est-ce que quelqu'un est fondamentalement gêné par quelque chose qui a émergé de l'atelier ?

Exemple de *Design Sprint* à distance

Agenda classique :

Un *Design Sprint* classique en 5 jours apporte une grande valeur car les participants, souvent aux profils variés et d'équipes différentes, sont réunis sur un temps court pour collaborer afin de faire évoluer le produit.

Globalement, l'agenda d'un *Design Sprint* se découpe de la manière ci-dessous :

- Jour 1 : se partager toute la matière et définir précisément le défi à adresser.
- Jour 2 : générer des idées et matérialiser individuellement sa vision de la solution.
- Jour 3 : mettre en commun les différentes idées vers une seule solution.
- Jour 4 : prototyper notre solution dans l'objectif d'avoir quelque chose de concret (même si bricolé) avec lequel on peut interagir.
- Jour 5 : faire tester notre prototype à des utilisateurs réels pour valider/invalidier nos hypothèses.

A noter sur cet agenda :

- Une phase de préparation est indispensable en amont pour réunir la matière (recherche utilisateurs), détourner le sujet, rencontrer des experts sur le sujet, recruter les bons participants à l'atelier et organiser la logistique.
- Après le 5ème jour, il est primordial de prévoir :
 - Un débrief pour décider de la suite à donner à notre solution.
 - Si on garde la solution testée, des ateliers pour embrayer sur du concret et alimenter le backlog (par exemple, le *user story mapping* mentionné ci-dessus).

⇒ Cet agenda est très compliqué à tenir en version à distance. En effet, les journées (notamment les trois premières) sont très denses, elles demandent beaucoup d'attention et d'énergie des participants pour pouvoir avancer efficacement.

Si vous souhaitez et que c'est pertinent pour votre produit de tenir un *Design Sprint* maintenant et à distance, l'agenda doit être adapté.

Proposition d'agenda de *Design Sprint* à distance

Faire des journées complètes d'ateliers à distance est exclu. Notre expérience nous montre qu'au delà d'1h30-2h30 d'atelier à distance, l'attention des participants diminue et la fatigue apparaît.

Nous vous recommandons donc d'étirer le temps alloué au *Design Sprint* pour passer à 8 jours. Cela vous permettra de maintenir l'attention et la créativité des participants toujours au plus haut, via des journées moins denses et des temps de travail en ligne (très fatigants) réduits.

Cela implique de :

1. Envoyer en amont du premier jour toute la matière collectée et préparée pour le *Design Sprint* (présentation du contexte, études de marché, recherche utilisateurs, formulation

de la problématique) pour chacun puisse l'étudier avant, à son rythme.

2. Limiter le temps de chaque exercice en ligne à 1h maximum.
On préférera adopter un rythme en 3 temps, comme mentionné plus haut dans ce document :
 - a. Présentation de l'exercice en ligne
 - b. Idéation individuelle hors ligne sur un temps plus long. Chacun peut donc travailler à son rythme et avec ses contraintes.
 - c. Synchronisation en ligne et convergence.
3. Étirer le temps alloué à la création du prototype de 1 jour initialement à 3 jours, pour que les différents membres de l'équipe puissent avancer à leur rythme et se synchroniser sur les tâches à faire.
Des points de synchronisation rapides à chaque début de matinée et après-midi seront mis en place pour fluidifier l'avancée.
4. Prévoir des temps où l'équipe qui facilite le *Design Sprint* va effectuer de son côté un premier travail pour rassembler les idées des différents participants avant la synchronisation.
5. S'appuyer sur des outils de tableaux interactifs collaboratifs comme Miro ou Mural pour que chacun puisse contribuer à son rythme sur un même espace visuel.

Rôle et responsabilité, atelier à distance

L'objectif classique de cet atelier est de clarifier bien sûr les rôles de chacun. Cet atelier, bien qu'intrinsèquement intéressant, a souvent comme objectif sous-jacent de faire se parler des gens qui ne le font plus, de sortir du ressenti pour aller vers de l'alignement et de la production de valeur.

Tout cela désormais à distance.

Déroulé

Pré-requis : trouver un créneau où toutes les personnes sont vraiment disponibles.

1/ Envoyer quelques jours avant, en plus de l'invitation, un mail le plus clair possible sur l'objectif de l'atelier à l'ensemble des participants.

Demander à chacun de préparer l'atelier en envoyant à l'avance :

- son titre dans le cadre de cette équipe
- son périmètre de responsabilité, toujours dans ce contexte (horizon : 3 à 6 mois).

Apprentissage : après moult relances, cela a été à peu près fait. Je n'ai pas dû être assez clair. Certaines réponses—la plupart en fait—ne sont pas pragmatiques, elles sont sujettes à interprétation. Par exemple : 'j'accompagne', 'je conseille' ...

Ou alors ces réponses ne sont que le reflet du flou ambiant, et peut être de l'implication relative des personnes qui en résulte.

2/ Je prépare un tableau croisé, sur une feuille de calcul, qui sera le support de l'atelier.

Le tableau doit être beau pour être attractif, et doit comporter la raison d'être de l'équipe, pour s'assurer que l'on parle bien tous de la même chose... et permettre de recentrer le débat en cas de débordement.

The screenshot shows a spreadsheet with the following structure:

J'attends de...	Participant 1 OPS	Participant 2 Tech Lead	Participant 3 PO	Participant 4 Dev	Participant 5 Dev	Participant 6 Expert sécurité	Participant...
Participant 1 OPS							
Participant 2 Tech Lead							
Participant 3 PO							
Participant 4 Dev							
Participant 5 Dev							
Participant 6 Expert sécurité							
Participant...							

3/ L'atelier commence.

Tout le monde doit être en visioconférence. Le fichier est à nouveau partagé ; l'objectif et l'agenda, re-précisés. Le facilitateur explique qu'il va distribuer la parole, faire scribe et timekeeper.

4/ Chacun dicte son titre, ce qu'il ou elle estime être de ses responsabilités (c'était normalement préparé). Par responsabilité nous entendons "ce qui dépend de moi et que de moi en dernier recours, s'il n'y a pas consensus". Par exemple : la priorisation pour le PO, entériner un choix technique pour l'architecte, la qualité technique pour les développeurs. On remplit les cases mauves. Les premières incompréhensions, voire tensions, apparaissent.

Apprentissage : contrairement à ce que l'on pourrait penser, la visio, couplée à la distance, permettent aux intervenants de prendre plus de recul qu'en présentiel. Il semble y avoir moins d'émotion et plus d'introspection. Un filtre de bienséance s'instaure, sans censure pour autant. Les sujets ne sont pas tous clos, mais on est assez rapidement et calmement d'accord sur la définition, la liste des points de contention. Il y a eu quelques surprises.

5/ Dix minutes de brainstorming individuel et en silence. On coupe les micros, c'est apaisant. Chacun doit répondre à la question suivante : "qu'est-ce j'attends des autres participants, de quoi ai-je besoin ?", participant par participant et dans notre contexte. On a le droit d'écrire "rien" à propos de certains participants.

Petite précision oratoire : on ne juge pas, on n'attaque pas, on sera peut-être en désaccord, et ce n'est pas grave, on clarifie juste les attentes de chacun, où chacun projetait l'autre.

6/ Restitution individuelle, chacun son tour. Là encore, le facilitateur donne la parole à chacun et fait scribe : chacun voit ce qui est écrit au fil de l'eau et peut demander des modifications. Après chaque prise de parole, il y a un tour de questions-réponses pour clarifier si nécessaire.

Tout l'enjeu des *quarterly planning* (ou *PI Planning*) est d'aligner, ou plutôt d'*harmoniser* (moins rigide) les équipes sur un objectif commun, les intégrer dans un grand ensemble : ce n'est pas qu'une seule équipe qui travaille mais un ensemble d'équipes avec potentiellement des dépendances, ou des risques associés à ce travail en commun.

Généralement, cet événement se déroule sur une ou deux journées avec l'ensemble de acteurs (100, 150 personnes¹⁰). Dans les grandes lignes : la première phase est consacrée aux vœux, aux projections, aux attentes, aux mots d'ordres, etc. sur le trimestre¹¹ à venir, exprimés par des sponsors, des responsables produits, des responsables techniques, etc. La deuxième consiste à ce que chaque équipe prépare son travail pour les trois prochains mois au regard de ce qui a été proposé dans la première phase, et régulièrement en synchronisation avec les autres groupes. Tout le monde observe et entend tout le monde. Il est crucial, pour que chacun puisse s'engager, qu'il soit le témoin de ce que l'ensemble essaye de faire. Enfin, la dernière phase est une tentative de consolidation, de réconciliation, d'agrégation, de l'ensemble des propositions pour de nouveau harmoniser la projection sur les trois mois à venir.

Ce qui va compter :

- Harmonisation en entrée et en sortie
- Tout le monde entend tout le monde pour pouvoir comprendre et s'investir
- Synchronisation

Le risque de la distance :

- Impossible de travailler un ou deux jours sans discontinuité
- Comment faire pour que tout le monde entende tout le monde ?

Nos propositions :

1. On étale le Quarterly Planning sur trois ou quatre jours (trois idéalement car cela reste une durée souhaitable, moins problématique que quatre jours).

Première phase : harmonisation en entrée

Cette première phase a lieu le premier jour.

1. Chacun possède une cartographie des équipes et de leurs périmètres.
2. On consacre une première tranche de 2 heures pour le storytelling des responsables produits et des sponsors sur le contenu projeté des trois mois à venir (Meet, Zoom, Bluejeans, etc.). On restitue ces projections sous forme de carte heuristique (*mindmap*, idéalement une [agile strategy map](#)) pour bien percevoir le sens des décisions et les branches essentielles (les chemins critiques).

¹⁰ Si plus de 150, on divise en groupe de 150.

¹¹ *Quarter*

3. On consacre une deuxième tranche de 2 heures pour les aspirations techniques sur les 3 mois à venir. Cela constitue une “définition de fini” ou un document partagé aux équipes. Idem : Meet, Zoom, Bluejeans, etc.
4. Chacun digère dans la journée tout ce qui a été dit. Des conversations spontanées, informelles, formelles, organisées, peuvent avoir lieu déjà. (Slack, Teams, etc.)

Deuxième phase : projection par équipe et regard croisé entre équipes

Cette deuxième phase a lieu le deuxième jour.

1. Nous proposons de faire des cycles :
 - a. L'équipe se recentre autour d'elle-même avec tous ces éléments pour se projeter à son niveau sur les 3 mois. (Slack, Meet, etc.)
 - b. Séance de 1h à 1h30 où toutes les équipes expriment l'avancée de leurs réflexions, les craintes, les difficultés, les options prises. C'est une communication de l'équipe auquel toutes les autres équipes assistent, et pas un conciliabule entre Managers ou *Product Owners* des équipes. Ils peuvent par exemple commenter leur [plan de release](#) (via Zoom, Meet, Bluejeans, etc.)
2. On doit rendre visible les choix et les options de chaque équipe au fil de l'eau, accessible à tous (comme des [user story map](#) pour chaque équipe, et [plan de release](#) pour chaque équipe). Partage de documents via Draft.io, Jamboard, Miro, etc.
3. On stocke dans des espaces dédiés : les craintes, les questions, etc. pour que ce soit visible par tous. Les sponsors et les responsables (produits, techniques, etc.) prennent le temps de cette journée pour apporter les réponses qu'ils peuvent avoir. Cette foire aux questions, avec les réponses, est accessible à tous grâce à Google Drive, Dropbox, etc.

Troisième phase : réconciliation pour les 3 mois à venir

Cette troisième phase se déroule lors du troisième jour

1. La première action est la réconciliation au niveau macro des plans des équipes. À distance nous ne pourrions malheureusement faire l'économie de réduire ce travail à un petit groupe de personnes. Ce sont donc les responsables produits qui proposent leur réconciliation et une consolidation des réponses aux risques.
2. Les responsables produits présentent aux équipes la synchronisation.
3. Les équipes, avec leur responsable produit, posent toutes les questions et alertent sur tous les points. Ces questions et ces alertes, avec les réponses amenées, sont aussi reportées sur un document partagé en ligne. (Nommer un scribe tournant dans l'équipe est un plus, si l'orthographe reste correcte).
4. Deuxième réconciliation du groupe des responsables produits.
5. Deuxième retour des équipes (plus courts, plus focalisés sur l'essentiel).
6. Clôture par les responsables produits sur la consolidation d'une approche pour les 3 mois à venir (ce qui reste une projection).

Timeline du QAP



	LUNDI 6 Avril 2020	MARDI 7 Avril 2020	MERCREDI 8 Avril 2020	JEUDI 9 Avril 2020	 VENDREDI 10 Avril 2020
AM	09h30/10h30: Plénière 11h00/12h00 : Présentation TF par le TL	Breakout	Breakout	Team's Tour	QAP Synthèses
PM	14h00/16h00: Questions/Réponses TF	Breakout	Breakout	Breakout	QAP Synthèses

- Nous essayons sur cinq jours. Peut-être est-ce trop long.
- Plénière sous forme de conférence' audio, avec un powerpoint déjà remplie par les interlocuteurs (managers, PM, sponsors) et téléchargé par l'ensemble des participants à la plénière.
- La "Deuxième phase" a lieu sur les jours 2 et 3 : "4 Team Breakout" de 4 demi/journées (est-ce trop ?)
- La "Troisième phase" a lieu le jour 4, le matin, avec des channels Skype a rejoindre avec 2 référents max/squad afin de connaître la vision des squads et d'en discuter/challenger. Le travail de l'animateur est assez important et doit être énergique afin de donner la parole, à chaque speaker des squads. Et répétez à chaque début de tour de squad les règles de bonnes conduites (se mute, ne pas prendre de double-appel sinon cela envoi un message à tout le monde, etc...). Ne pas oublier de faire une pause au milieu, car cela peut être fatiguant pour tous.
- Le jeudi après-midi, un 5e Team Breakout est prévu afin de rectifier et corriger selon les choses dites le matin si besoin (sinon, j'imagine que la squad peut commencer à travailler déjà sur son backlog en amont).
- Les managers/PM/Sponsors, peuvent venir dans les conversations des squads si besoin pour répondre aux questions de la squad en cas de problème (les identifiants de conférences sont dans ce cas, partagés à ces personnes).
- Clôture : le vendredi matin/après-midi consolidation de tous les fichiers en sortie rédigés par toutes les squads. Ces fichiers sont à remplir obligatoirement : Risques, Dépendances inter-équipes, Objectifs+stretch, Capacité: *build*, *intégration*, *run* avec un vote de confiance.

Conclusion : après avoir effectué cette semaine de QAP, cela est fatiguant pour l'équipe, et cela demande quand même de l'investissement de la part de chacun afin de répartir l'énergie de la squad, sinon l'animateur risque d'être assez fatigué.

Lors d'une réunion, d'un événement en physique, notre acuité sensorielle est bien évidemment accrue. Notre champ de vision nous permet, d'un mouvement de tête, de scanner l'espace à 360°, d'observer les acteurs et l'environnement au premier comme au dernier plan. Nous pouvons percevoir les mouvements, soupirs, acquiescements, grimaces —et réagir en fonction.

Là où l'espace physique nous offre du relief et de la profondeur, une grande quantité de stimuli que notre corps et cerveau sont habitués à filtrer et prioriser, nous percevons de façon bien plus plate et limitée les informations transmises via les outils numériques. Malgré les différentes fenêtres ouvertes, les fonctionnalités d'écrans partagés, les différentes voix, notifications visuelles et auditives... l'information ne peut, finalement, s'afficher que dans le cadre très réduit d'un (ou deux) écrans —limités à deux dimensions—, doublés d'une ou deux enceintes —de plus ou moins bonne qualité.

Dans une vraie salle, l'orateur peut facilement s'appuyer sur différents supports (papier et numériques), orienter l'attention de son public par son regard, par sa position dans l'espace, par sa gestuelle. Privé de toutes ces ressources, un intervenant —aussi chevronné soit-il— pourra avoir besoin d'un complice pour assurer la fluidité et le dynamisme des échanges, pour rester focalisé sur son sujet sans risquer d'être parasité par des distractions inutiles, pour, en somme, être en mesure de garantir une prestation de qualité sans s'épuiser.

Ce facilitateur agit aussi bien en tant que "régisseur" offrant un retour/support à l'orateur (lui confirmant que, d'un point de vue technique, les informations diffusées se voient et s'étendent bien) qu'en tant que modérateur et/ou porte-parole des participants (en compilant et lisant les questions posées par tchat, par exemple, en répondant à certaines éventuellement). Cet allié sur lequel présentateur et participants peuvent s'appuyer permet ainsi d'assurer une réelle communication —qui, par définition, doit être bidirectionnelle.

Retour d'expérience de Thomas, Scrum Master, à propos d'une démo

de 7 produits, présentés à 40 personnes, pendant 1h20 en fin de sprint

En physique un animateur suffit pour faire l'introduction et les transitions entre chaque produit. Ca se complique à distance car il faut :

- diffuser l'écran
- faire défiler les slides Powerpoint
- changer de diffusion d'écran lors des démos concrètes
- gérer le flux de questions
- faire de bonnes transitions
- bien timeboxer

L'autre Scrum Master et moi avons donc décidé de nous répartir les tâches.

L'un agit en garant d'un timing serré ; il déroule les slides au bon rythme et donne la main aux développeurs lorsqu'ils doivent faire une démo sur leur machine.

L'autre observe les questions posées sur le tchat Teams. Lorsqu'une question est importante, il attend le bon moment pour l'énoncer à la personne qui présente. Le PO et les équipes concernées peuvent aussi répondre directement dans le tchat ou à l'oral tout en présentant.

Nous avons reçu d'excellents retours de tout le monde : "On a l'impression d'assister à une super keynote". La facilitation devient plus visible à distance et notre travail a un vrai impact sur la qualité du format.

Point négatif sur le recueil de feedbacks en direct : les outils Microsoft (PowerPoint, SharePoint, Teams) ne nous permettent pas à la fois de diffuser un support partagé, et d'intégrer d'éventuelles mises à jour en cours de présentation.

Recruter à distance

Chez BENEXT, l'une de nos valeurs est le fun, que nous associons à la "gamification". Nous aimons rendre nos processus et nos projets plus ludiques.

Habituellement, nous faisons peu d'entretiens de recrutement à distance. Nous privilégions les entretiens dans nos locaux car ces derniers, comme notre processus de recrutement, distillent une ambiance ludique.

À distance, l'enjeu est double. Premièrement, comment partager notre culture, très tournée sur la gamification, à travers un écran ? Deuxièmement, comment, en tant que RH, réussir à évaluer à distance un candidat ?

Nos points de synchronisation

L'équipe RH se réunit tous les matins via Google Meet pour un point de synchro de 15 mins. Il nous permet d'échanger sur les candidats rencontrés la veille.

Un autre rituel a également lieu une fois par semaine, avec pour but de s'aligner sur les différents candidats rencontrés lors de la semaine passée (durée : 30 mins).

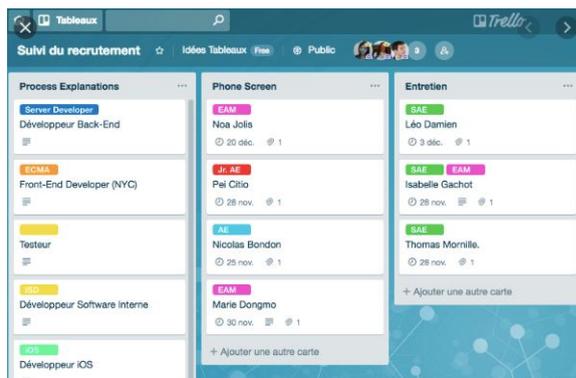
Ces points de synchronisation sont importants afin que l'équipe ait la même vision de l'état des recrutements chez BENEXT.

Les RH ont également des temps de synchronisation avec les équipes commerciales ?

Nos outils de recrutement à distance

Concernant nos différents outils de recrutement — qui nous permettent aussi de communiquer à distance — nous utilisons :

- Trello : outil de management visuel, utilisé pour avoir une vision d'ensemble des processus de recrutement en cours.
- WelcomeToTheJungle : ATS¹² permettant de gérer les candidatures entrantes.
- LinkedIn Recruiter : Outil de sourcing LinkedIn, que nous utilisons pour la partie chasse et recrutement candidat.
- Talent.io : Plateforme de mise en relation de profils techniques et de recruteurs.
- Draft.io pour réaliser les entretiens à distance.



¹² Applicant Tracking System - Système de dépôt de candidatures

	
<p>Jeux de cartes “Moving Motivators” lorsque l’entretien est présentiel</p>	<p>“Moving Motivators” via Draft.io lorsque l’entretien se fait à distance</p>

Nos enseignements pour le moment

1. Il est facile de partager du code ou des écrans pour les entretiens techniques.
2. Les entretiens doivent être réalisés par visioconférence pour voir son interlocuteur, pour créer de la proximité, pour mettre le candidat plus à l’aise.
3. Avec ce nouveau contexte nous passons d’un recrutement en mode *sprint* à un recrutement en mode *marathon*. C’est un recrutement orienté long-terme. La posture est différente : on prend des infos “pour plus tard”, on demande comment les candidats vivent la situation, le passage en télétravail, etc.
4. Les schémas que nous réalisons habituellement en direct sur les tableaux blancs dans nos locaux pour parler de BENEXT sont présentés via des documents ou images via partage d’écran.
5. La pré-qualification du candidat reste réalisée au téléphone (sans visuel) pour bien marquer la différence. Pour les raisons évoquées plus haut, ce n’est qu’au premier véritable entretien que nous avons recours au visuel.

Le futur

Désormais tous les gens connectés deviennent des candidats potentiels. On s’affranchit des distances.

Accueillir les nouveaux arrivants à distance

Quelles sont les différences vs. une arrivée classique, in situ ? Pour le nouvel arrivant, beaucoup de choses diffèrent : il ou elle ne va pas pouvoir se familiariser avec les locaux, s'imprégner de l'ambiance. S'asseoir à un bureau entouré de son équipe, observer ses nouveaux collègues, faire connaissance avec eux.

Cette nouvelle personne doit s'intégrer, trouver sa place dans un écosystème avec ses propres règles et conventions. Mais elle est privée de tout ce qui se joue à la machine à café, elle est privée des gestes, postures, regards sur lesquels elle aurait pu s'appuyer, alors même que la distance accentue le stress et les émotions liées à une prise de fonctions.

Pour les RH et les équipes qui accueillent cette nouvelle personne, les enjeux restent les mêmes. Lui dresser un portrait de l'entreprise et sa façon de fonctionner. Lui présenter les dossiers sur lesquels elle devra travailler, et ce dès la première heure pour éviter qu'elle ne soit perdue. Favoriser les rencontres et échanges professionnels. Tout faire pour éviter l'isolement du nouvel arrivant.

C'est à ce moment-là que les outils cités plus haut vont être utiles, et que l'approche et les qualités pédagogiques des "mentors" doivent se décupler.

Les rituels sont, là encore, fondamentaux pour intégrer le nouvel arrivant. Mentoring, intervision, communauté de pratiques, chaînes de conversation sur les outils. C'est cela le nouveau paysage du nouvel arrivant.

Tiphanie : retour d'expérience d'une arrivée le 16 mars (J1 du confinement)

"Personne n'y était préparé. Ni moi ni BENEXT, donc ce fut de l'improvisation pour tout le monde !"

Ce qui c'est bien passé

J'ai eu un contact dès J1 avec une collègue et un dossier concret à adresser, ce qui a permis de rentrer très vite dans l'ambiance et d'avoir, par le biais de ce sujet, une première partie d'informations sur l'entreprise, son fonctionnement. Mais surtout un échange chaleureux.

Ce qui a été plus complexe

... Et qui l'est encore 2 semaines plus tard ! Faire connaissance avec ses collègues directs, discuter avec les gens que l'on aurait croisés dans un cas de figure classique, n'est pas aisé à distance : chacun est dans ses sujets, dans ses priorités. L'image qui me vient : une meute, certes non hostile, mais dans laquelle il faut s'intégrer, trouver sa place.

Autre point : déterminer les sujets sur lesquels je peux apporter de la valeur, car seule dans mon salon—et ce malgré les outils de communication mis à ma disposition—il faut que je fasse ma place différemment et ce d'une manière inédite pour moi !

Comment fais-tu "ta place" à distance ?

Une fois mon introduction faite au cercle coaching, j'ai commencé à prendre contact individuellement avec les personnes de l'équipe en fonction des sujets que je souhaitais aborder et de ce que j'avais compris de leur périmètre. Des échanges se sont créés,

d'autres se feront plus tard par manque de disponibilité, et j'interagis au mieux sur les chaînes plus "détendues" de Slack.

Quelle est ta crainte en dehors du risque sur le job lui-même ?

Me retrouver parfois "seule" derrière mon écran, et ne pas créer du lien tel que je l'aurais fait en présentiel.

Quel serait le premier conseil que tu donnerais après deux semaines ?

Oser ! Plus, toujours plus.

Former à distance

Former et se former à distance va nécessiter, comme pour [les ateliers produit](#), des aménagements, des changements d'habitude.

Pour le formateur :

- Plus que d'habitude, il faudra prendre en compte l'attention, la fatigue des participants. Une pause pour une heure de formation favorise la respiration et le maintien de l'attention.
- Le formateur favorisant le format "conférence" ou cours magistral sera peu dérouté. À l'inverse, le formateur privilégiant l'interaction, l'expérimentation et les échanges devra fortement s'adapter.
- Pour les deux, de nouveaux outils seront utilisés, il conviendra donc d'envoyer un mail aux participants les invitant à télécharger, créer un compte, voire tester les outils en amont. Il sera nécessaire de prévoir une session préliminaire pour valider le dispositif de formation à distance (accès, connexion, passer les VPN ou firewall et prendre en main les outils).
- Les outils de visioconférence permettent le partage d'écran donc le partage du support de formation. Il est également possible d'animer les formations par de l'écriture ou du dessin en direct. Il existe des caméras (ressemblant à des lampes de bureau) pour partager ses "oeuvres" vues de haut, cela améliore grandement l'acquisition de nouvelles connaissances (*sketchnoting*, schémas explicatifs).



Pour les participants :

- La formation commencera en amont de celle-ci avec un test de tous les outils proposés par le formateur. Il faudra prévoir un endroit éclairé, confortable et isolé (autant que faire se peut) de tout dérangement possible, se présenter habillé pour travailler et éviter les trolls sur les réseaux sociaux. Il faudra prévoir une prise électrique à proximité.
- Comme en présentiel, une arrivée en avance favorise le début de la formation. Ne pas oublier que nos réseaux, ordinateurs, comptes peuvent nous jouer des tours.
- La formation à distance ne dispense pas de recourir au papier, aux post-its, aux feutres, ... à garder à proximité donc.

PROGRAMMER EN ÉQUIPE À DISTANCE (MOB PROGRAMMING)

Le développement est une activité encore trop solitaire même dans les équipes co-localisées. Le travail à distance peut accentuer cet état en favorisant cet isolement où chaque développeur se voit attribuer des tâches et les réalise seul. Si cette méthode est mise en avant dans des contextes très distribués avec des développeurs situés dans des fuseaux horaires très éloignées, elle peut être très puissante en terme de cohésion et de collaboration d'équipe de garder des pratiques telle que le mob programming. De plus il est assez simple de la rendre possible à distance.

Pour commencer, rappelons ce qu'est le "mob programming".

Le mob programming reprend la pratique du pair programming où il n'y a qu'un seul clavier pour 2 personnes. L'un est "le pilote" (*driver*), responsable de l'écriture du code ayant la main sur le clavier, tandis que l'autre est "le navigateur" (*navigator*) est son travail consiste à proposer le plan d'action et aider le pilote à corriger des erreurs qui peuvent être invisible au pilote. Pour mieux comprendre, on peut utiliser la métaphore du pilote et du copilote dans les rallies. La première force sous jacente est de forcer à ce que les idées du navigateur passent par un deuxième cerveau celui du pilote pour les améliorer et les rendre plus accessible car souvent ce qui nous paraît naturel et simple ne l'ait pas spécialement pour quelqu'un d'autre. L'autre force majeure est que quelqu'un d'extérieur est capable de mieux détecter nos erreurs de frappes ou de raisonnement (voir aussi [la méthode du canard en plastique](#)). Les rôles vont alors tourner régulièrement (toutes les 5 à 15 min).

Le mob programming étend cette pratique a un groupe. Il n'y a toujours qu'un seul clavier et un seul pilote. Deux possibilités s'offrent à vous: soit le groupe est le navigateur soit il n'y a qu'un seul navigateur et alors le navigateur est alors censé faire l'intermédiaire entre le reste du groupe et le pilote. Le meilleur choix va très sûrement dépendre du groupe (cohésion, expérience, extraversion/introversion). Si tout est fluide et agréable, le groupe peut sûrement faire office de navigateur auprès du pilote. Si vous ressentez des difficultés, n'hésitez pas à rajouter ce rôle de navigateur qui servira à fluidifier et cadrer les discussions. La force majeure que rajoute le mob programming est de partager la connaissance de façon très efficace au sein du groupe et d'être bien plus efficace que la revue de code.

Si les pratiques de groupe sont toujours plus faciles à mettre en oeuvre en colocalisé, rien ne nous empêche de le faire à distance. Les grandes lignes qu'on a décrit précédemment restent inchangées mais, comme toute pratique en "remote", l'outillage et le cadre sont encore plus nécessaires.

Commençons par l'écriture du code avec les deux grandes alternatives possibles:

- une édition collaborative avec un système comme Visual Studio Live Share (ou des alternatives comme [Floodbits](#), [CodeTogether](#), ou bientôt [Github Codespaces](#)). Les avantages sont que tout le monde se sent immergé dans le même code et qu'à tout moment un des membres du groupe peut reprendre la main pour débloquent un pilote bloqué. Les désavantages sont qu'à contrario cette liberté peut nuire au rôle important du pilote en ne lui laissant pas la main ... et certains pilotes vont devoir réapprendre un nouvel IDE et ne pas pouvoir utiliser leurs outils (même si VS Code dispose d'un plugin VI ;)). L'avantage est de pouvoir aussi partager la connaissance d'un outil commun.

- Une rotation par le système de gestion source (Git par exemple) où, à chaque changement de pilote, vous allez pousser sur votre branche de session de “mob programming” l’état du code en cours et le nouveau pilote va tirer les changements pour reprendre la main tout en pouvant utiliser son environnement. Les pilotes peuvent être ainsi moins frustrés et cette technique permet de forcer le rôle du pilote. Il faut bien sur que chaque pilote soit aussi en mesure de partager son écran au reste du groupe ! Pour vous aider dans ce mode de fonctionnement, vous pouvez utiliser un outil en ligne de commande comme <https://mob.sh/>

La deuxième partie de la configuration concerne bien sur le rôle du pilote et du reste du groupe. Si vous utilisez l’édition collaborative, vous pouvez passer par un simple système de conférence audio (VS Code live share audio ou Skype) pour limiter la bande passante mais vous verrez qu’il est très vite intéressant d’avoir un système de partage d’écran pour montrer au reste du groupe une page web ou une autre fenêtre donc vous allez surement très vite passer à des outils de visioconférence comme Jitsi Meet, Google Meet ou Zoom).

Une question très intéressante reste le fait que chacun partage aussi sa caméra. En colocalisé il est beaucoup plus simple d’animer et fluidifier une séance de mob programming quand on peut voir les visages des personnes présentes et ressentir leurs émotions (frustration, ennui, difficulté à suivre). Une possibilité est, en tant que navigateur (ou animateur), de demander que chacun partage sa caméra et afficher côte à côte le code et la visio. Une autre possibilité est d’apprendre à détecter les tons de voix et les personnes qui semblent absente et demander des feedbacks régulièrement. La difficulté du rôle de navigateur va clairement dépendre la maturité et l’engagement du groupe dans la pratique. Il faut surement commencer par des expérimentations avec les personnes motivées et prêtes à apprendre et s’améliorer à chaque session.

Dernier élément, le rythme que vous mettez dans la session. Comme dit, il faut tourner toutes les 5 à 15 min (10 min semblent un bon point de départ). Vous trouverez facilement des plugins, des scripts ou des petits sites pour mettre en place un minuteur. Ensuite ne pas hésiter à faire de longues pauses toutes les 45 / 60 min. La encore, écouter la dynamique et les émotions du groupe à chaque session est important. Il ne faut pas oublier que la pratique permet un groupe fluide où les personnes peuvent quitter ou rejoindre le groupe quand ils le souhaitent.

De notre côté, chez beNext, étant dispersé chez différents clients, nous avons profité de cette période de confinement pour mettre en place et expérimenter des sessions de partage et d’apprentissage (entre 9h et 9h45 le matin) avec les personnes motivées (3 à 5 personnes). Ces sessions de partage n’ont permis de découvrir la programmation fonctionnelle par l’intermédiaire du langage et framework front [Elm](#). Nous avons utilisé VS Code Live Share afin qu’on puisse aider le pilote plus facilement (et parce que personne n’a vraiment un IDE adoré sur ce sujet) et nous avons utilisé Google Meet pour facilement partager les éléments de documentation permettant d’améliorer notre compréhension. Cela nous permet aussi d’enregistrer ces sessions pour les partager avec le reste de la communauté.

Pour mieux comprendre, nous avons enregistrés nos sessions qui sont accessible sur la chaîne beNext <https://vimeo.com/benextcompany>

Par exemple, nous avons partagé les sessions suivantes <https://vimeo.com/429406612>
<https://vimeo.com/429537362>

Un site assez complet sur le sujet : <https://www.remotemobprogramming.org/>
Il y a même un [jeu de rôle](#) pour découvrir.

VERBATIM

Bonjour, c'est mon troisième point d'équipe avec mon chef et les autres PM depuis le début de la semaine... (ce n'était jamais arrivé auparavant). Il s'agit de "daily standup" pour le product management... #commentleconfinementchangelarelationdumanagement

Quand on est en projet, chez le client, on joue toujours le match, celui de championnat. Il n'y a pas de temps donné à l'entraînement. Au moins avec le télétravail il est possible de faire un peu plus d'exercices.

Un bureau préparé à l'arrache hier en trouvant une vieille planche de bois chez mes parents. Un tabouret recyclé également pour assise.

Un sentiment de journée de travail accompli mais quelque chose manque. Je ne saurais dire quoi. Peut-être ce sas qui me permettait de me dire : "ça y est, je rentre à ma maison !"

Un facilitateur lors d'un atelier : "Ca a été bcp plus compliqué que d'habitude" mais "les participants étaient contents".

Un facilitateur lors d'un atelier : "À distance en revanche, les conversations croisées deviennent presque impossibles".

Bref, on n'a que notre téléphone perso et signal pour communiquer (du fait des insuffisances de l'infrastructure interne côté client)... et pourtant on nous demande d'être présent. En espérant que nous ayons plus de clarté dans les jours à venir.

Il est devenu évident que les règles de sécurité étaient contre-productives et obsolètes ! Il faut les réformer vite.

C'est l'occasion de ne plus me raser, et de commencer le yoga.

Dur de parler chacun son tour sans se voir. Une grande difficulté à savoir qui doit parler et quand. On perd vraiment dans la communication lorsque l'on ne se voit pas.

Pour l'instant, j'ai l'impression d'être plus efficace si je compare à lorsque je suis au bureau, où je suis constamment sollicitée et donc interrompue.

Un client : "Finalement, cette crise c'est peut-être aussi un bon vecteur de transformation digitale pour un groupe comme le nôtre"

Sinon suis-je le seul à avoir l'impression qu'on est en weekend tous les jours ? C'est peut être car je suis en pyjama à la maison que j'ai ce sentiment.

Je commence à voir que la distance rapproche. On crée des channels pour faire des blagues, on passe dire bonjour aux autres équipes qui, habituellement à 15m de distance, "n'existaient pas" ou très peu dans notre quotidien.

De plus, je me rends vraiment de plus en plus compte à quel point la communication passait aussi par les gestes, le corps, que cela soit visible ou invisible.

Nous sommes tous contents de cette matinée efficace. C'est une grosse amélioration par rapport à la semaine passée ! Ca me donne de l'espoir pour la suite du travail à distance.

INFORMATIONS BENEXT

8.13.5.14.17.12.26.19.8.14.13.18 1.4.13.4.23.19

Statut Juridique

Société par Actions Simplifiées au capital de 50 000 Euros immatriculée sous le n°802 016 519 au RCS de Paris

Adresse Siège

4 rue du Bouloi, 75001 Paris

Organisme de formation

Déclaration d'activité 11.92.20961.92 auprès du service régional de contrôle d'île de France, Aubervilliers.

Contact

contact@benextcompany.com

CRÉDITS

Image de garde

[Olgaç Bozalp](#)

Persona

LICENCE ET RÉUTILISATION



Cette œuvre est mise à disposition selon les termes de la [Licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International](#).

CHEZ NOUS, PRENEZ SOIN DE VOUS

3.8.5.26 14.15.21.19,
16.18.5.14.5.26 19.15.9.14
4.5 22.15.21.19

BENEXT

HUMILITÉ

RÉCHERCHE D'EXCELLENCE

NO BULLSHIT

FUN