

Préparer les équipes Scrum pour le travail à distance

Il est trop tôt pour connaître l'étendue des répercussions que la COVID-19 aura sur les entreprises et les citoyens. Pour l'heure, les méthodes de travail traditionnelles changent et de plus en plus d'organisations demandent à leurs employés de travailler à distance, temporairement ou de façon permanente. Afin de s'adapter à un milieu en pleine évolution, votre entreprise doit réfléchir à la façon d'utiliser les équipes Scrum et l'agilité à grande échelle.

Des équipes décentralisées vs des équipes agiles virtuelles

Dans les circonstances actuelles, les équipes doivent devenir virtuelles. Distanciation sociale oblige, les employés ne peuvent plus côtoyer leurs collègues, ce qui risque d'affaiblir l'esprit d'équipe. Il faut donc adopter de nouvelles façons de faire qui pourront éventuellement être utilisées au profit des clients. L'approche Agile et certaines pratiques connexes qui la rendent plus efficace seront d'une grande utilité. Parmi ces pratiques, on compte :



des habitudes de communication plus rigoureuses;



une utilisation améliorée et plus répandue des technologies; les outils avec fonctionnalité vidéo deviennent la norme;



une meilleure utilisation des outils de collaboration, qui doivent être disponibles à tous et qui doivent reposer sur une infrastructure adéquate;



une responsabilité accrue pour le chef de Scrum qui doit à la fois être un animateur et être au service de son équipe;



des méthodes efficaces pour lever les obstacles et des processus légers à cycle court;



une responsabilité accrue des membres de l'équipe afin de créer une structure plus horizontale et augmenter l'efficacité du processus décisionnel.

Les clients devront également changer de mentalité. En même temps que l'entreprise s'adapte au contexte qui évolue, il faut encourager les clients à garder un esprit ouvert face aux nouvelles façons de faire. Les arrangements peuvent devenir des partenariats : l'organisation livre ce qu'elle a de mieux à offrir et le client devient un collaborateur. La prestation est axée sur les résultats et les équipes virtuelles demeurent responsables de ces résultats.

Travailler en période d'incertitude

Utilisez les processus en place. Pour garantir la réussite du travail à distance, il faut adopter un rythme de communication à tous les échelons. Dans un cadre Scrum, les équipes partagent leur travail chaque jour, lors de chaque sprint et à chaque version, recueillent des commentaires et s'améliorent de manière continue. Pour vous préparer au travail à distance, vous devez vous assurer que les outils utilisés répondent à ces besoins.

Explorez les outils de communications en équipe. De nombreux outils de communication peuvent faciliter le travail à distance. Commencez par utiliser ceux dont vous disposez déjà. Rassemblez votre équipe et dressez une liste des communications qui sont nécessaires. Déterminez si vous avez un outil qui répondrait aux besoins. Quand vous choisirez l'outil utilisé pour les événements Scrum ou les mécanismes en place, pensez avant tout aux objectifs plutôt qu'au format de l'événement; cela vous aidera à considérer toutes les solutions qui s'offrent à vous. Préparez aussi un plan B : demandez à votre équipe quel outil pourrait en remplacer un autre au besoin. Encouragez les gens à faire preuve de créativité. En général, il faut laisser l'équipe décider. Il n'y a pas un outil meilleur qu'un autre; le meilleur outil est celui qui répond aux besoins de l'équipe.



Mettez en place une entente sur le travail à distance.

Pendant que vous guidez votre équipe dans l'exploration des outils, profitez-en pour clarifier vos attentes quant à la façon de travailler ensemble à distance. Quelles sont vos heures de travail communes? Comment souhaitez-vous qu'on communique avec vous? Quel sera votre délai de réponse? Y a-t-il des moments où les membres de l'équipe ne veulent pas être dérangés? Est-ce qu'il y a un moment de discussion libre? Laissez l'équipe réfléchir à ces questions et préparez une entente d'équipe sur le travail à distance. Consultez cette entente de temps en temps pour la mettre à jour. [Référence : [An Exercise for Creating a Team Working Agreement](#) (en anglais)]

Restez calme et inspirez confiance. Travailler efficacement à distance est tout à fait possible. La répartition des équipes est une approche courante dans les entreprises mondiales des hautes technologies. Cette approche a fait ses preuves : même si elles ne sont pas dans la même pièce, les personnes peuvent développer et déployer d'excellents produits. Le système d'exploitation Linux, par exemple, a été développé par des milliers de personnes partout dans le monde, et ce, à distance. Commencez du bon pied : persuadez les équipes Scrum que cette façon de faire est possible.

Faites preuve d'empathie. La santé est primordiale. Si nous sommes à la maison et isolés physiquement des autres, c'est pour rester en santé. Les membres de l'équipe peuvent se donner les uns aux autres la permission de prendre soin de soi et de sa famille. Certains doivent travailler dans un milieu de travail qui est loin d'être optimal. Faites preuve de flexibilité quant au bruit ambiant (famille, animaux de compagnie, etc.). Si vous avez un rôle de leader, faites en sorte que les personnes se sentent entendues, appuyées et à l'aise de demander de l'aide; c'est d'autant plus important dans le travail à distance. En tant que rassembleur, montrez-vous vulnérable face aux membres de l'équipe.

Pratiquez la distanciation sociale et socialisez en équipe. Nous appliquons la distanciation sociale, mais nous sommes des êtres sociaux. Certaines activités sociales peuvent être pratiquées en équipe, même à distance. Allumez la webcam et invitez l'équipe à prendre un café virtuel lors d'une vidéoconférence. Prenez quelques minutes avant une réunion pour partager des anecdotes ou des blagues; racontez ce que vous avez lu, écouté ou regardé récemment, partagez des recettes santé ou des idées de collation... Il y a plusieurs façons de rester connecté à distance et de garder des liens forts. [Référence : [Agile Games for Distributed Teams](#) (en anglais)]

Adaptez-vous. Ces conseils ne sont pas des remèdes miracles. Partagez-les avec les équipes Scrum, laissez chaque équipe faire son choix, expérimentez différentes options et utilisez une boucle de rétroaction pour évaluer l'efficacité. Les équipes Scrum pourraient apporter de meilleures idées. C'est l'avantage de l'amélioration continue et de la méthode Agile.

Dans le cadre de la pandémie de COVID-19, l'agilité organisationnelle sera un élément clé afin de s'adapter à une situation qui évolue rapidement. Nous espérons que les conseils ci-dessus aideront votre organisation à adopter l'approche Agile et à mettre en place des pratiques qui permettront à vos équipes Scrum de se préparer au travail à distance.



À propos de l'auteur

Jason Shi est un conseiller Agile et un bâtisseur d'équipes Agile qui se passionne pour la création d'environnements de confiance et d'encouragement permettant aux personnes de réaliser leur plein potentiel. Il aide à transformer les groupes de travail en des équipes performantes et multidisciplinaires en quelques semaines. Il a également bâti des équipes dans des milieux de travail variés, que ce soit une seule équipe Scrum ou des équipes Scrum décentralisées comptant des membres de fournisseurs situés dans différents pays. Il a travaillé avec de nombreuses équipes Scrum sur le leadership, les technologies et la gestion de personnel. Il aime stimuler les transitions Agile dans les petites et grandes organisations ayant des exigences techniques et commerciales complexes.