

Mémoire Master 2 MIAGE

Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

L'agilité en télétravail est-elle possible ?

Serruya David

Année Universitaire : 2021-2022

Date de soutenance : 29/09/2022

Directeur de mémoire : Rebecca Deneckère

Membres du jury : Rebecca Deneckère – Elena Kornyshova

Sommaire

Remerciements	4
Introduction	5
I – Background	8
1. Télétravail	8
2. L’agilité.....	14
II – Méthodologie	24
1. Contexte.....	24
2. Interview.....	25
3. Questionnaire.....	30
4. État de l’art / Analyse des documents	33
III – Analyse des résultats	34
1 – L’agilité en télétravail : une adaptation nécessaire.....	34
1.1. Le rôle prépondérant du Scrum Master (H2).....	35
1.2. Les enjeux autour de la communication (H3)	41
1.3. Évolution des outils et pratiques agiles (H4 & H5)	48
2 – L’agilité, un levier de réussite en télétravail.....	56
2.1. Des principes en adéquation (H6).....	56
2.2. Adaptée à un grand nombre d’entreprises (H7)	62
2.3. Adaptée à un grand nombre d’employés (H8 & H9)	67
3 – Vers une banalisation du télétravail ?	72
3.1. Le 100% télétravail, une option plausible ? (H10).....	74
3.2. Une solution hybride : entre présentiel et distanciel (H11).....	77
4 – Validation des hypothèses	80
IV – Mode d’emploi : Comment faire de l’agilité en distanciel ?	81
1. Le modèle.....	81
2. Cas pratique	84
Conclusion	89
Références	91
Webographie	94

Annexes.....	96
Table des figures.....	96
Table des tableaux.....	98
Questionnaire.....	99
Interview 1 – Nicolas Romero	106
Interview 2 – Monsieur B.....	115
Interview 3 – Reouven Samama	126

Remerciements

Dans un premier temps, je tiens à remercier sincèrement ma tutrice enseignante, Mme. Deneckère Rebecca qui m'a accompagné du début à la fin de la rédaction de ce mémoire. Son savoir, sa bienveillance et sa disponibilité m'ont permis d'être dans les meilleures conditions de travail. Cet environnement a grandement développé ma motivation et mon désir de fournir un travail de qualité.

Je voudrais ensuite remercier l'ensemble des personnes ayant accepté de participer aux entretiens ou de répondre aux questionnaires. Je leur en suis très reconnaissant pour le temps accordé malgré la période difficile liée à la pandémie de COVID-19 et pour toutes les réponses qu'ils m'ont fournies, matière première inestimable pour l'élaboration de ce mémoire.

En ce sens, je suis particulièrement reconnaissant envers Mr. Nicolas Romero, Scrum Master de mon équipe, qui en plus du temps consacré à notre entrevue, s'est impliqué tout au long de mon travail de recherche. Il a pu suivre l'évolution de mon travail en m'apportant son expertise sur la partie agilité et en me faisant des retours pertinents et enrichissants.

Je tiens également à exprimer mes reconnaissances à l'ensemble des membres de l'équipe pédagogique de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne et du CFA-AFIA dont les enseignements m'ont permis d'acquérir tout au long de ma formation des connaissances aussi bien techniques que pédagogiques qui m'ont été essentielles afin de mener à bien mon travail.

Enfin, j'aimerais remercier mon maître d'apprentissage Mr. Michael Haddad pour ces trois années d'alternance à ses côtés, ma famille et mes proches qui me guident au quotidien et m'ont soutenu dans la conception de ce mémoire.

Introduction

Le 11 mars 2020, l'OMS décrète la COVID-19 comme pandémie mondiale. Il s'agit d'une maladie infectieuse au virus SARS-CoV2. Le premier cas recensé provient de la ville de Wuhan du centre de la Chine et a été confirmé le 17 novembre 2019¹. Le 9 janvier 2020, l'OMS reconnaît officiellement cette maladie due à un nouveau coronavirus nommé provisoirement 2019-nCov².

En général, le virus se présente comme une maladie d'intensité légère à modérée où le patient se rétablit sans avoir besoin d'un traitement particulier. Cependant, certains malades peuvent contracter une forme grave et nécessiter d'importants soins médicaux. En effet, les personnes âgées et celles ayant des problèmes médicaux sous-jacents telles qu'une maladie cardiovasculaire, un diabète, une maladie respiratoire chronique ou un cancer, ont de grandes possibilités de présenter une forme grave. Il est tout de même important de rappeler que n'importe qui, à n'importe quel âge, peut être touché par la COVID-19 et tomber gravement malade ou en mourir².

Actuellement, le virus du COVID-19 a déjà touché plus de 610 millions de personnes et a fait au total plus de 6,5 millions de morts dans le monde. En France, on comptabilise 154 713 décès et 34,9 millions de cas confirmés³. D'après l'OMS, ce virus se propage par l'intermédiaire des gouttelettes de salive ou de sécrétions nasales émises par une personne infectée quand elle tousse, éternue, parle, chante ou respire. Ainsi, ce virus se nourrit des interactions humaines².

Pour ralentir la transmission, les recommandations faites sont les suivantes : se laver les mains fréquemment, maintenir une distance d'au moins un mètre avec les autres, porter un masque correctement ajusté et limiter le nombre de personnes dans un espace clos².

Toutefois, des mesures davantage strictes ont été prises tout au long de cette pandémie et de l'apparition de ses multiples variants. Emmanuel Macron, président la République Française, annonça le 17 mars 2020 la mise en vigueur du premier confinement⁴. Par la suite, c'en est suivi la mise en place de nombreux couvre-feux et de nouveaux confinements.

¹ <https://www.who.int/fr/news/item/29-06-2020-covidtimeline>

² https://www.who.int/fr/health-topics/coronavirus/coronavirus#tab=tab_1

³ https://en.wikipedia.org/wiki/Template:COVID-19_pandemic_data

⁴ <https://www.la-croix.com/Sciences-et-ethique/Deux-ans-Covid-19-grandes-dates-pandemie-2022-03-11-1201204452>

Ainsi, par ces différentes mesures sanitaires, cette crise sanitaire a forcé un grand nombre de personnes à opter pour le télétravail de manière quasi-permanente et durant de très longues périodes. Ce qui était un luxe il y a encore quelques temps est devenu pour certains une obligation ou encore une réelle alternative au travail sur site⁵.

Par le passé, le télétravail n'était pas forcément vu d'un bon œil par les managers. Les problématiques autour de l'autonomie et la liberté procurée par le télétravail, limitant le contrôle sur les tâches effectuées suscitaient la méfiance de la hiérarchie [1].

La pandémie a permis de passer outre ces préjugés pour imposer le télétravail comme une alternative possible pour les travailleurs ayant l'habitude de se rendre quotidiennement dans leurs lieux de travail. Le télétravail, qui concernait 30 % des salariés avant la pandémie du COVID-19, a connu un essor sans précédent en 2020 pour atteindre 41 % des salariés lors du premier confinement⁶.

Aujourd'hui encore, le télétravail reste très fréquent avec 38% des salariés à distance fin 2021⁶. Par ailleurs, un nouveau modèle se profile : le mode hybride où les salariés alternent entre le présentiel et le distanciel. Cette option très populaire est encouragée par les dirigeants et employés qui la considèrent comme une solution d'avenir⁶.

En effet, 63% des dirigeants pensent que cette nouvelle forme de travail va continuer à se développer, et 84% souhaitent la déployer au sein de leur entreprise. De plus, près de la moitié des salariés souhaite travailler en mode hybride⁶. De par ces tendances, on peut donc en conclure que le télétravail ou ses déclinaisons tendent à devenir la norme dans les entreprises.

En parallèle, dans le domaine de l'informatique, depuis quelques années, une méthode de gestion de projet se généralise au sein des entreprises. Il s'agit de l'agilité qui s'imprègne du Manifeste Agile (2001). Le Manifeste agile est une publication pour laquelle dix-sept experts du domaine du développement logiciel se sont réunis afin de débattre les points communs entre leurs différentes méthodes de développement [2].

⁵ <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/le-teletravail-pendant-la-pandemie-de-covid-19-tendances-et-perspectives-e76db9dd/>

⁶ <https://newsroom.malakoffhumanis.com/actualites/malakoff-humanis-presente-les-resultats-de-son-barometre-teletravail-et-organisations-hybrides-2022-0686-63a59.html>

Ce manifeste se base sur quatre valeurs et douze principes. Dont l'une d'entre elles, la plus significative est la suivante : '*Les individus et leurs interactions plus que les processus et les outils*' [2]. L'accent étant donc placé sur la capacité à apporter de la valeur aux employés et à optimiser la collaboration entre l'équipe.

Dans un contexte où le télétravail devient incontournable, il est légitime de s'interroger autour de la viabilité des organisations agiles où la communication et les interactions humaines sont placées au premier plan. C'est pourquoi tout au long de ce mémoire au travers de sous-questions et d'hypothèses, nous tenterons de répondre à la problématique suivante :

L'agilité en télétravail est-elle possible ?

Après avoir présenté la méthodologie de recherche scientifique utilisée pour résoudre ce mémoire, nous montrerons que l'agilité en télétravail nécessite une adaptation. Une fois ces changements opérés, nous observerons en quoi l'agilité est un levier de réussite en télétravail. Enfin, nous discuterons autour de l'avenir de l'agilité en télétravail.

I – Background

Ce mémoire repose sur deux grandes notions qui sont le télétravail et l'agilité. Ainsi, dans cette partie, nous définirons sous tous leurs aspects ces deux thèmes. En premier lieu, nous nous concentrerons sur le télétravail pour ensuite développer sur l'agilité.

1. Télétravail

A. Définition du télétravail

La définition du télétravail [3] décrite dans le Code du Travail en mars 2012 est désignée de la manière suivante : "toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon régulière et volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication dans le cadre d'un contrat de travail ou d'un avenant à celui-ci.". Selon l'Onisep⁷ (Office national d'information sur les enseignements et les professions), cette définition limite donc le télétravail contractualisé seulement aux salariés.

En septembre 2017, l'ordonnance n°2017-1387 [4] relative à la prévisibilité et la sécurisation des relations de travail a assoupli les règles régissant le télétravail afin d'en faciliter la mise en œuvre. Depuis, le télétravail n'est plus forcément régulier et peut parfaitement être occasionnel permettant, par exemple, de télétravailler un jour de grève des transports.

Selon l'Organisation Internationale du Travail (OIT), le télétravail est défini comme l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC), telles que les smartphones, tablettes, ordinateurs portables et/ou ordinateurs de bureau, pour le travail effectué en dehors des locaux de l'employeur. En d'autres termes, le télétravail implique un travail réalisé à l'aide des TIC et mené en dehors des locaux de l'employeur.

Alicja Sroka (2018) [5] ajoute qu'aujourd'hui les entreprises utilisent des terminologies variées telles que le travail distribué, le travail flexible ou le travail à distance pour définir le télétravail. Néanmoins, on peut conclure que tous ces termes ont une idée commune, à savoir que le travail ne doit pas être effectué depuis le bureau, mais depuis n'importe quelle autre localisation.

⁷ <https://www.onisep.fr/Cap-vers-l-emploi/Decouvrir-le-monde-professionnel/Le-teletravail/Bien-comprendre-ce-qu-est-le-teletravail>

B. Les bénéficiaires du télétravail

L'Onisep décrit les différentes catégories de personnes éligibles au télétravail. Le télétravail concerne donc :

- Les salariés du secteur privé et le personnel employé par des personnes publiques dans les conditions du droit privé.
- Les fonctionnaires régis par la loi du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires (fonctionnaires civils des administrations de l'État, des régions, des départements, des communes et de leurs établissements publics, y compris les établissements publics hospitaliers).
- Les agents publics civils non-fonctionnaires.
- Les magistrats de l'ordre judiciaire régis par l'ordonnance du 22 décembre 1958 portant loi organique relative au statut de la magistrature.

C. Histoire du télétravail, des prémices au COVID-19

Le terme de « télétravail » a été introduit pour la première fois par Jack Nilles au milieu des années 1970 [6]. Ce concept s'enracine dans la crise pétrolière survenue aux États-Unis. En effet, les États-Unis ont pris conscience qu'en laissant un employé sur sept travailler à domicile au lieu de se rendre sur son lieu de travail, l'importation du pétrole ne serait plus nécessaire [7].

Depuis, le télétravail n'a cessé de se développer et de se démocratiser en partie grâce à l'évolution des technologies de l'information et à l'augmentation de l'utilisation d'appareils tels que les ordinateurs, téléphones portables et toutes autres sortes de communicateurs en dehors du lieu de travail. L'adoption de ces technologies a explosé dans les années 1990. Dans ce sens, le nombre de télétravailleurs n'a fait qu'augmenter dans les années 2000. Aux États-Unis, la croissance a été d'environ 80 % entre 2005 et 2012 d'après [7].

Cependant, le télétravail reste beaucoup plus populaire et utilisé aux États-Unis qu'en Europe (Aida Isabel Tavares, 2017) [7]. Le télétravail n'est pas perçu comme une alternative équivalente au travail réalisé sur un lieu professionnel. En 2011, Ana Gálvez et al. [1] justifient ce manque d'estime par le fait que son application est souvent discrétionnaire et ajoutent que les préjugés autour du télétravail persistent⁸. Les managers perçoivent cette pratique comme

⁸ <https://business.lesechos.fr/entrepreneurs/management/cercle-223100-teletravail-5-faussees-croyances-a-depasser-346717.php>

un privilège accordé à un salarié et non une pratique au cœur de la culture organisationnelle de l'entreprise. Il s'agirait d'une « faveur ».

De plus, [1] ajoutent que le télétravail est vu comme une option privilégiée par les salariés souhaitant se soustraire à la charge de travail habituel. Les supérieurs ont cette vision dans laquelle si le travailleur n'est pas présent sur son lieu professionnel alors il ne travaille pas ou du moins sans la même intensité.

Face à la crise mondiale du COVID-19, les entreprises ont néanmoins été contraintes d'innover et de faire évoluer leurs méthodes de travail et leurs préjugés⁹. Les restrictions sanitaires ont relégué les bureaux au second plan et ont propulsé le travail à domicile comme la seule solution envisageable. Ce besoin soudain de télétravail est à l'origine de la transformation numérique de la main-d'œuvre et de l'environnement de travail à une vitesse sans précédente (Dobrica Savić, 2020) [8]. Ainsi, aux quatre coins du monde, la pandémie du COVID-19 a bouleversé le quotidien professionnel des employés avec un basculement presque total vers le télétravail [9].

D. Les technologies du télétravail

[5] explique que d'avantage d'entreprises investissent dans toutes sortes de logiciels et d'outils technologiques afin de permettre aux employés de travailler à domicile.

Elle définit les différents types d'outils dans lesquels les entreprises peuvent investir :

- Les réseaux privés virtuels (VPN) qui permettent de renforcer la sécurité et d'accéder à tous les contenus en lignes.
- Les systèmes téléphoniques afin d'émettre et recevoir des appels entre collègues.
- Les messageries instantanées comme Slack ou Skype pour communiquer de façon rapide et immédiate.
- Les logiciels de collaboration comme Microsoft Teams ou Trello servant à partager en ligne des fichiers de travail entre collaborateurs afin de pouvoir travailler ensemble et simultanément sur ces fichiers.

⁹ <https://metropolitiques.eu/Quand-le-teletravail-devient-possible-analyse-des-impacts-de-la-crise-sanitaire.html>

E. Le télétravail en quelques chiffres

Le télétravail est une tendance à la hausse qui ne cesse d'augmenter bien avant la pandémie mondiale du COVID-19 tant aux États-Unis qu'en Europe. En Europe, comme le montre le diagramme suivant, les télétravailleurs sont passés de 11,8% en 2006 à 14,5% en 2015.

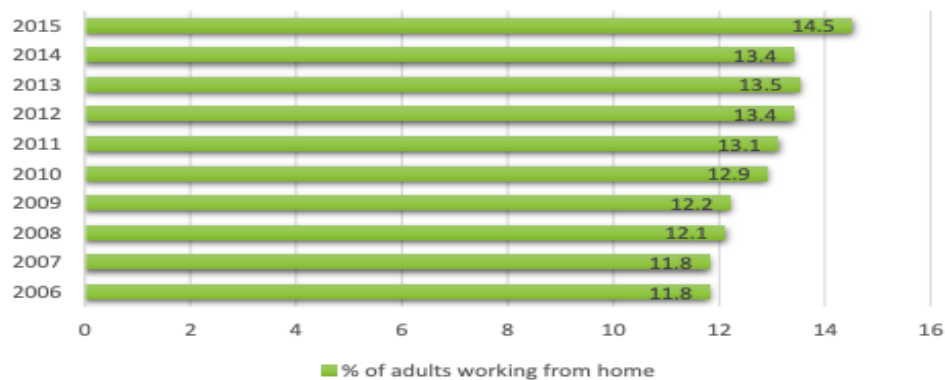


Figure 1 - Pourcentage des télétravailleurs en Europe de 2006 à 2015, d'après [5]

Aux États-Unis, selon un sondage annuel de Gallup¹⁰ sur le travail et l'éducation, le nombre de personnes qui ont déjà évolué en télétravail est de 37 %. De plus, entre 1995 et 2015, ce nombre n'a fait qu'accroître avec une évolution de 30%.

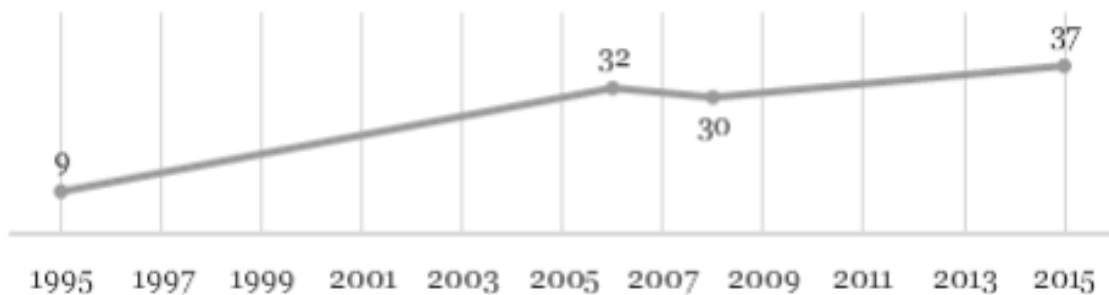


Figure 2 - Pourcentage de télétravailleurs aux États-Unis de 1995 à 2015, d'après [5]

¹⁰ <https://news.gallup.com/poll/184649/telecommuting-work-climbs.aspx>

En France, selon une étude menée par Statista, en 2017, 15.5% des établissements privés ont mis en place le télétravail. On notera que plus la taille des entreprises est grande plus le pourcentage est élevé, avec 38.2% pour les sociétés de plus de 500 salariés.

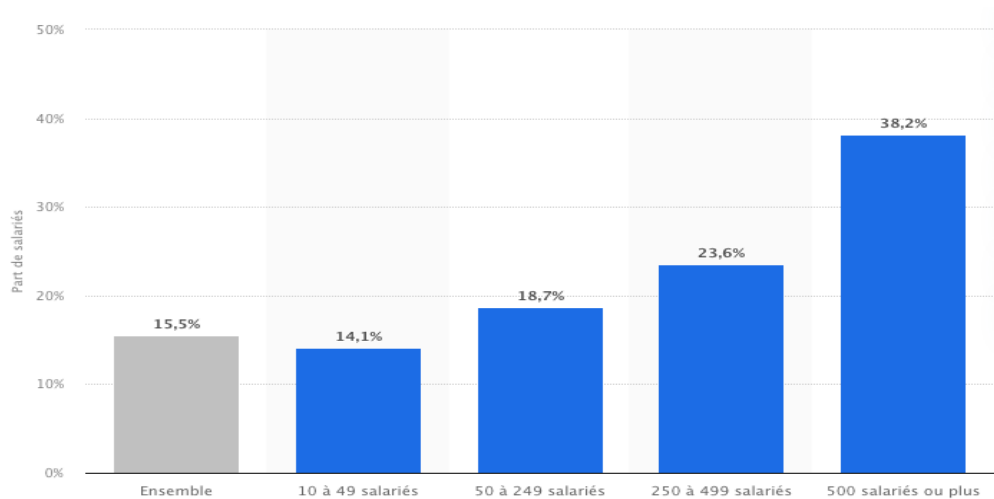


Figure 3 - Proportion d'établissements français du secteur privé ayant mis en place le télétravail en 2017, selon la taille de l'établissement, d'après une étude de Statista¹¹

Par ailleurs, la proportion de salariés français travaillant à distance occasionnellement ou régulièrement a connu une croissance importante au fil de ces dernières années comme en atteste ce diagramme passant d'une proportion de 25 à 41% sur une période de trois ans, entre 2017 et 2020.

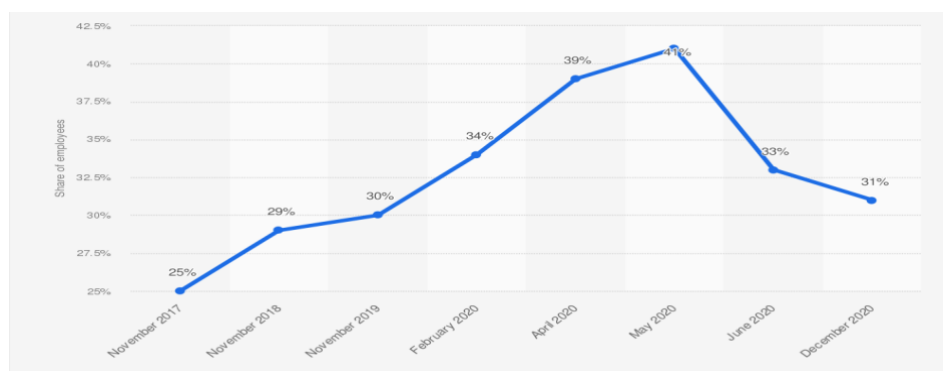


Figure 4 - Proportion de salariés français travaillant à distance occasionnellement ou régulièrement entre 2017 et 2020, d'après une enquête de Malakoff¹²

¹¹ <https://fr.statista.com/statistiques/1092984/salaries-teletravail-france-etablissements-secteur-prive/>

¹² <https://newsroom.malakoffhumanis.com/assets/barometre-annuel-teletravail-malakoff-humanis-2021-a76c-63a59.html?lang=fr>

D'autre part, le développement du télétravail s'est largement accéléré pour faire face à la crise du COVID-19. En ce sens, on notera qu'en février 2021, la proportion d'entreprises françaises dans lesquelles des salariés télé-travaillaient est de 64.8%. Pour les entreprises de plus de 500 employés, on retrouve une stupéfiante valeur de 84.2%.

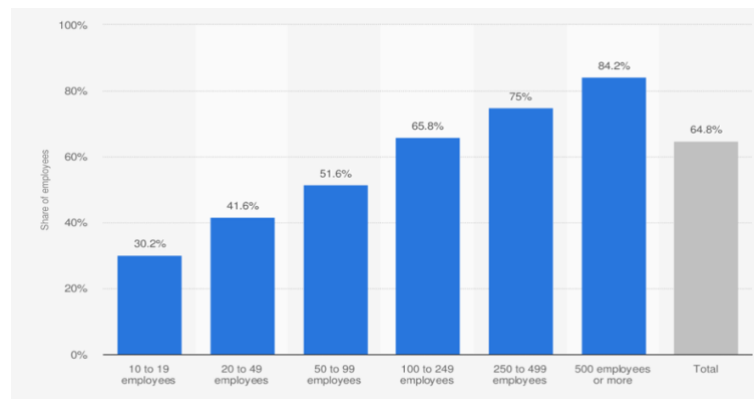


Figure 5 - Proportion d'établissements français du secteur privé ayant mis en place le télétravail en 2020, selon la taille de l'établissement, d'après une étude de Dares¹³

En s'appuyant sur des enquêtes et des études de Malakoff Humanis¹⁴, Coconel¹⁵ et Dares¹⁶, on peut retrouver quelques chiffres intéressants sur le télétravail en France pendant cette pandémie mondiale :

1. 26 % des actifs français télé-travaillent régulièrement.
2. 53 % des cadres pratiquent le télétravail.
3. Le nombre de jours télé-travaillés s'élève à 3,6 par semaine en moyenne.
4. 86 % des télétravailleurs souhaitent poursuivre le télétravail.
5. 78% des employés ont indiqué une préférence pour le travail à domicile.

¹³ <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/activite-et-conditions-demploi-de-la-main-doeuvre-pendant-la-crise-sanitaire-covid-19-decembre-2021>

¹⁴ <https://newsroom.malakoffhumanis.com/actualites/malakoff-humanis-analyse-limpact-de-la-crise-sanitaire-et-des-risques-psycho-sociaux-sur-labsenteisme-en-entreprise-e526-63a59.html#:~:text=La%20crise%20sanitaire%2C%20les%20confinements,des%20difficult%C3%A9s%20familiales%20ou%20financi%C3%A8res.>

¹⁵ <http://www.orspaca.org/covid19/projets-recherche/coconel>

¹⁶ <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/teletravail-durant-la-crise-quelles-pratiques-quels-impacts-sur-le-travail-et-sur-la-sante#:~:text=La%20crise%20sanitaire%20a%20favoris%C3%A9,en%20r%C3%A9duisant%20cependant%20son%20intensit%C3%A9.>

2. L'agilité

La gestion de projet en informatique n'est pas arrivée en même temps que les méthodes agiles. Elle est bien plus ancienne et a pu évoluer avec le temps. Un long chemin a été fait depuis. La première méthode, "System Development Methodology" (SDM), date des années 60 et s'enracine dans les principes du secteur du bâtiment, des travaux publics et de l'industrie¹⁷. Cette méthode reste aujourd'hui très populaire et se présente sous l'appellation modèle en cascade dont découle également le modèle en V. Elles sont considérées comme des méthodes de gestion de projet traditionnelles.

A. Modèle en cascade et modèle en V

En 1970, Winston Royce [10] propose une nouvelle pratique de l'ingénierie logiciel. Il s'agit du modèle en cascade (Waterfall) qui est un processus de développement séquentiel. La progression de ce modèle est dite en cascade car elle s'écoule du plus haut vers le plus bas. En effet, le modèle Waterfall est donc défini en différentes phases consécutives à réaliser.

Dans la figure suivante, Youssef Bassil (2012) [11] dévoile les cinq principales phases du modèle en cascade :

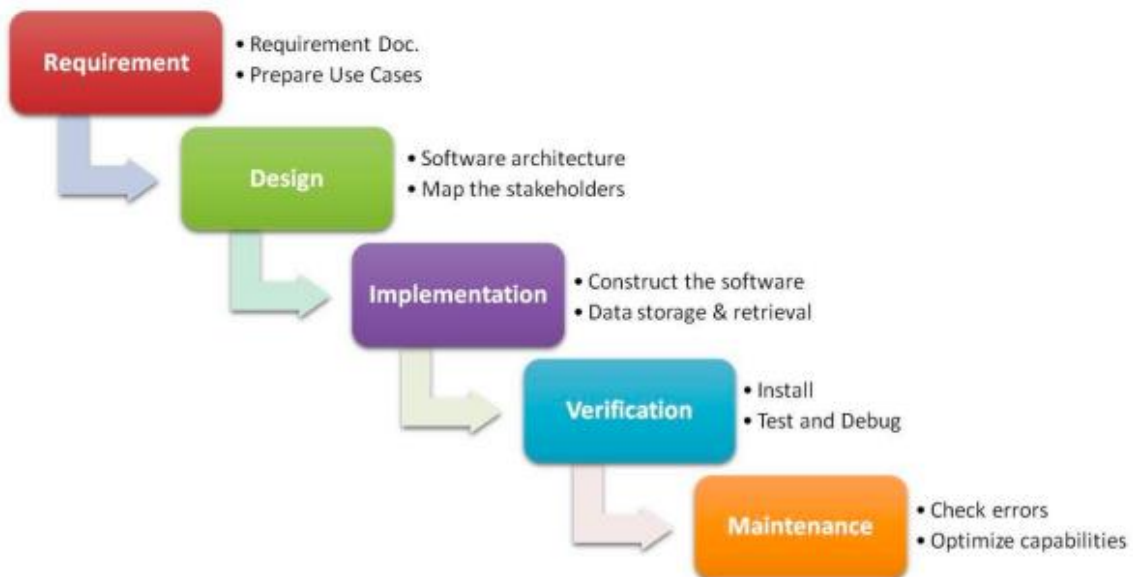


Figure 6 - Cycle de vie du modèle en cascade (Waterfall), d'après [12]

¹⁷ <https://www.journaldunet.com/solutions/dsi/1141507-historique-de-la-gestion-de-projet-en-informatique-1ere-partie-1960-1989/>

- Phase d'analyse : Il s'agit de la phase de spécification des exigences logicielles qui est une description complète et exhaustive du comportement du logiciel à développer. Elle comprend l'analyse du système et métier pour définir les exigences fonctionnelles et non fonctionnelles entrées dans le cahier des charges.
- Phase de conception : Il s'agit du processus d'élaboration d'une solution logicielle répondant aux besoins déterminés au préalable. Elle implique les développeurs et concepteurs pour définir l'architecture du logiciel et un plan de construction détaillé du logiciel.
- Phase d'implémentation : Elle fait référence au processus de conversion de l'ensemble des exigences et des plans en un environnement de production. Elle comprend la programmation du logiciel, la recherche d'erreurs et les tests de modules. Cette phase est donc celle où le code réel est écrit et compilé en une application opérationnelle.
- Phase de test : Elle correspond au processus permettant de vérifier qu'un logiciel répond aux exigences et aux spécifications initiales et qu'elle atteint le but recherché. Il s'agit de tests d'acceptation. De plus, la phase de test comprend l'intégration du logiciel dans l'environnement cible souhaité et la phase de débogage, au cours duquel les bogues et les défaillances du système sont trouvés, corrigés et affinés en conséquence.
- Phase de maintenance : Elle se réfère au processus de modification d'un logiciel après sa livraison et son déploiement pour corriger les erreurs et améliorer les performances et la qualité. D'autres activités de maintenance peuvent être réalisées dans cette phase comme l'adaptation du logiciel à son environnement mais encore l'amélioration du logiciel.

[13] expliquent que ces méthodologies sont reconnues pour tout planifier en tout début de projet. Elles sont ainsi qualifiées d'approches « prédictives ». Dans ce sens, une part non négligeable de l'enveloppe budgétaire est consacrée aux étapes d'analyse et de prévision des besoins. La planification extensive et les décisions prises en amont prennent donc le pas sur l'intégration progressive des changements. Or, un avis est souvent partagé dans la littérature scientifique, l'anticipation complète des besoins est difficile à réaliser.

Youssef Bassil (2012) [11] qualifie également ce processus de récursif du fait que chaque phase peut être répétée à l'infini jusqu'à ce qu'elle soit jugée comme parfaite. De plus, pour passer à la phase suivante, il est primordial de terminer complètement la phase précédente. Chaque étape est donc gelée avant l'étape suivante.

Par conséquent, [14] et [11] s'accordent pour dire que ce modèle est sujet à la controverse. D'une part, la séparation entre les acteurs de l'amont (les concepteurs, le marketing) et ceux de l'aval (développeurs) génère des barrières de communication et conduit à des désaccords dans la définition et le recueil des besoins [15]. En outre l'intervention successive de différents acteurs métiers (analystes, concepteurs, développeurs) engendrent des pertes d'informations importantes.

D'autre part, le déroulement linéaire du modèle en cascade jugé rigide ne correspond souvent pas aux conditions réelles. En effet, si le client veut modifier une exigence en cours de projet, elle ne pourra être mise en œuvre dans le processus de développement actuel par soucis de coûts et délais. La solution sera donc obsolète dès son intronisation. De plus, la faible tolérance à l'erreur de ce modèle induit automatiquement un coût important en cas d'anomalie. On ne pourra détecter les erreurs qu'à partir de la phase de test.

Par la suite, apparaît le modèle en cycle en V qui s'enracine dans le modèle de cycle en cascade mais s'est établi comme alternative plus réaliste à celui-ci. Pour sa part il ne suit pas un axe linéaire mais ses étapes se retournent vers le haut après que la phase de codage est terminée.

La figure suivante décrit le cycle de vie du model V :

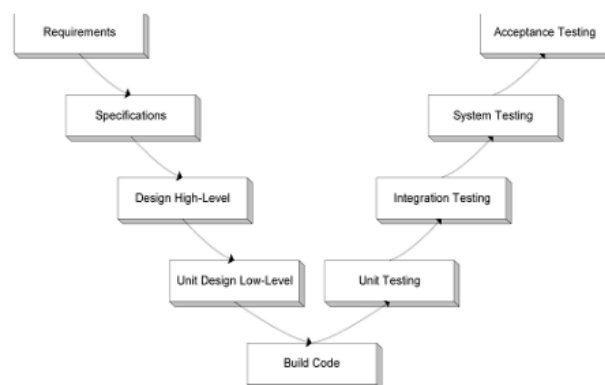


Figure 7 – Cycle de vie du model V, d'après [14]

Il se déplace vers le bas puis vers le haut, de gauche à droite décrivant la séquence de base des activités de développement et de test. Une fois le codage terminé, les tests d'unité, d'intégration et de système sont effectués dans l'ordre [16].

Dans ce type de modèle, les tests de logiciels sont jugés trop importants pour être laissés à la fin du projet. Dans ce sens, le développeur et le testeur travaillent en parallèle. Le modèle en V intègre des phases tests à l'ensemble des différentes étapes du cycle de vie du développement logiciel et décrit la manière dont chacune d'elles est liée à une phase de développement différente. Ainsi, le produit de chaque phase doit être vérifié et approuvé avant d'aller plus loin.

Cependant, à l'image du modèle de cycle en cascade, ce modèle présente également des problèmes de rigidité et de flexibilité. En effet, dans le cas où des changements interviennent en cours de route, non seulement les documents d'exigences mais aussi la documentation des tests doit être mis à jour. Il n'est également pas adapté pour les projets à court terme car il nécessite des révisions à chaque étape [14].

Face aux inconvénients des méthodes en cascade et V, certains spécialistes d'ingénierie logiciel estimaient que ces types de modèles ne correspondaient plus aux contraintes et aux exigences des organisations en évolution rapide [17]. La méthode Agile est donc apparue dans les années 1980-1990 pour pallier le manque de flexibilité et de souplesse et surmonter les problèmes rencontrés avec les précédentes méthodes.

B. Définition de l'agilité

Selon Volkan Gunal (2012) [18], pour être en mesure de comprendre pleinement le concept d'agilité, il est nécessaire de tout d'abord décrire la signification du terme selon ses différentes perspectives.

Le terme "agilité" a été clairement défini pour la première fois dans l'ouvrage *Agile Competitors and Virtual Organizations* (1995) [19] au sujet de la fabrication flexible. Il est cité : "L'agilité est dynamique, spécifique au contexte, s'adapte au changement agressivement et est orientée vers la croissance. [...] Il s'agit de réussir et de gagner : de réussir dans les nouvelles concurrences émergentes, et de gagner des bénéfices, des parts de marché et des clients au cœur même des tempêtes concurrentielles que de nombreuses entreprises redoutent aujourd'hui.". Aujourd'hui encore, cette description reste valable et conserve sa validité d'après [18].

En 2002, Highsmith [20] tente de définir l'agilité de la manière la plus claire et simple possible. Il s'agit donc selon lui de la capacité à la fois de créer et de répondre au changement dans un but de profit dans un environnement commercial turbulent.

Enfin, l'un des auteurs du Manifeste Agile [2], à savoir Alistair Cockburn (2001), souligne que l'utilisation de règles simples et axées sur l'homme et la communication sont essentielles au développement agile de logiciels.

C. Le manifeste agile

Ce n'est qu'en février 2001, lors d'un sommet dans l'Utah, que dix-sept spécialistes de différentes méthodologies de programmations se sont réunis pour discuter autour des problèmes des méthodologies courantes. Ainsi, de cet échange en a découlé la publication du Manifeste Agile. Ce manifeste est devenu un élément important du mouvement agile dans la mesure où il caractérise les valeurs des méthodes agiles et expose ses différences face aux méthodes traditionnelles [21].

En effet, le manifeste Agile repose sur quatre piliers majeurs. Il s'agit des quatre valeurs suivantes qui énoncent simplement et clairement ce qui est primordial pour un meilleur développement de logiciels [18].

- Les individus et leurs interactions plus que les processus et les outils

Contrairement aux méthodes traditionnelles qui reposent sur des processus basés sur des rôles et insinuent donc que les humains sont remplaçables, cette première valeur du manifeste cherche quant à elle à promouvoir l'importance des personnes et leurs interactions autrement dit leurs collaborations dans le développement d'un logiciel. Elles les jugent plus importantes que certains processus et outils. Effectivement, si le processus ou les outils dirigent le développement, l'équipe est moins réactive au changement et moins susceptible de répondre aux besoins des clients. Contrairement au cas d'un processus où la communication est planifiée et nécessite un contenu spécifique, dans le cas des individus, la communication est fluide et s'établit quand le besoin s'en fait sentir.

Bien que la qualité des processus et outils ont une place clé dans le développement, des équipes impliquées, engagées, libre de pouvoir prendre des initiatives et de s'organiser comme elles le souhaitent sauront délivrer un travail de qualité et être le moteur du processus de développement.

- Des logiciels opérationnels plus qu'une documentation exhaustive

La documentation est bien évidemment une partie utile du processus de développement d'un logiciel, car elle nous aide à visualiser les concepts, à spécifier et à suivre les exigences et à recueillir des informations. Selon cette vision, les documents sont utilisés comme des marqueurs, des indices permettant de dessiner l'avenir du projet. Cependant, plutôt que d'adopter une approche fortement axée sur la documentation comme les méthodes traditionnelles, cette valeur préfère s'appuyer directement sur le logiciel qui indique clairement et honnêtement les faits concernant l'avancement, le succès ou les défauts du projet et de l'équipe.

- La collaboration avec les clients plus que la négociation contractuelle

Contrairement aux méthodes traditionnelles connues pour séparer l'équipe de développement et le client perçu comme l'utilisateur final, le manifeste agile privilégie une relation étroite entre l'équipe et le client avec une forte collaboration. Le client doit néanmoins avoir une connaissance significative sur le sujet et un certain intérêt pour la phase de développement du logiciel. Par collaboration, on entend travailler sur une même tâche sans laisser à l'écart une partie prenante avec une communication active et en prenant des décisions conjointement.

- L'adaptation au changement plus que le suivi d'un plan

Cette valeur défend l'idée qu'il est préférable de répondre de façon flexible aux changements en fonction des besoins et des priorités du client plutôt que de suivre rigoureusement un plan établi en amont. Elle repose sur la croyance selon laquelle les exigences complètes d'un logiciel ne peuvent être connues avant son utilisation, en raison du changement constant des exigences, du développement des systèmes d'information et des nouvelles formes d'entreprise.

Le manifeste s'appuie et suit également douze principes fondateurs définissant le développement logiciel agile. Dans le tableau suivant, [22] tentent d'analyser chaque principe et d'identifier où l'accent est placé pour chacun d'entre eux :

Principe Agile	Accentuation
Notre plus haute priorité est de satisfaire le client en livrant rapidement et régulièrement des fonctionnalités à grande valeur ajoutée.	Satisfaction du client, livraison continue, valeur, livraisons anticipées
Accueillez positivement les changements de besoins, même tard dans le projet. Les processus agiles exploitent le changement pour donner un avantage compétitif au client.	Adaptabilité, compétitivité, avantage pour le client
Livrez fréquemment un logiciel opérationnel avec des cycles de quelques semaines à quelques mois et une préférence pour les plus courts.	Livraisons fréquentes
Les utilisateurs ou leurs représentants et les développeurs doivent travailler ensemble quotidiennement tout au long du projet.	Collaboration
Réalisez les projets avec des personnes motivées. Fournissez-leur l'environnement et le soutien dont ils ont besoin et faites-leur confiance pour atteindre les objectifs fixés.	Personnes motivées, bon environnement, soutien, confiance.
La méthode la plus simple et la plus efficace pour transmettre de l'information à l'équipe de développement et à l'intérieur de celle-ci est le dialogue en face à face.	Efficacité, communication
Un logiciel opérationnel est la principale mesure d'avancement.	Mesurer les progrès par le biais des livrables
Les processus Agiles encouragent un rythme de développement soutenable. Ensemble, les commanditaires, les développeurs et les utilisateurs devraient être capables de maintenir indéfiniment un rythme constant.	Durabilité, personnes
Une attention continue à l'excellence technique et à une bonne conception renforce l'Agilité.	Se concentrer sur l'excellence technique
La simplicité – c'est-à-dire l'art de minimiser la quantité de travail inutile – est essentielle.	Simplicité, optimisation du travail
Les meilleures architectures, spécifications et conceptions émergent d'équipes autoorganisées.	Auto-organisation
À intervalles réguliers, l'équipe réfléchit aux moyens de devenir plus efficace, puis règle et modifie son comportement en conséquence.	Amélioration intégrée de l'efficacité et du comportement

Tableau 1 – Les principes agiles et ce qu'ils mettent en avant, d'après [22]

D. L'équipe agile (Agile Team)

D'après Highsmith (2002) [20], les équipes agiles représentent l'ensemble des individus jugés nécessaires pour mener à bien le projet, de sa conception à sa réalisation. Les équipes agiles sont généralement composées de membres détenant d'importantes et vastes compétences, telles que l'analyse, la programmation, la conception, l'architecture et l'administration de bases de données, l'ingénierie des systèmes et la gestion de projet. Le client est souvent considéré comme un membre à part entière de l'équipe par sa forte implication dans les projets agiles (John F. Tripp et al., 2014) [23].

Dans ce sens, une équipe agile est une équipe interfonctionnelle qui développe et maintient des logiciels. Elle se sert des pratiques de gestion et de développement agiles, comme la livraison itérative ou la programmation en binôme. Les responsabilités de l'équipe reposent davantage sur la livraison des projets plutôt que sur une riche documentation ou le suivi d'un plan rigoureux.

E. Les méthodes agiles

[13] définissent et caractérisent les méthodes agiles comme une approche itérative et incrémentale. Le principe du développement itératif consiste à découper le projet en plusieurs étapes d'une durée de quelques semaines. Ces étapes sont appelées itérations.

À chaque itération, on sélectionne avec la complicité du client, les fonctionnalités qui seront exprimées puis développées selon leur priorité. Ensuite, on planifie le micro-planning se conformant aux activités requises au développement de ces fonctionnalités.

Par conséquent, chaque itération est un mini-projet composée de toutes les activités de développement menées en parallèle : analyse, conception, codage, test et les activités de gestion de projet. La date d'échéance d'une itération est appelée « timeboxing », elle a pour objectif de mobiliser les efforts de l'équipe sur des objectifs clairs sur une période à court terme.

Lors de la cérémonie de clôture de l'itération, on fait le point sur les objectifs atteints et non atteints et on tire les enseignements afin corriger les conditions de l'itération suivante, si nécessaire.

Ainsi, chaque itération mène à une version intermédiaire du produit qui sera soumise à la validation du client. L'intégration de nouvelles fonctionnalités se fait donc au fur et à mesure lors de chaque nouvelle itération sur un mode incrémental. Le système va donc s'enrichir

progressivement pour atteindre la version finale du produit avec les niveaux de satisfaction et de qualité requis lors de la dernière itération.

L'utilisation de cette approche repose sur l'idée maitresse selon laquelle on ne peut tout connaître et prévoir en amont. Il est alors plus judicieux de procéder progressivement et avec prudence et de s'adapter au fur et à mesure. Inévitablement, des changements plus ou moins crédibles apparaitront tout au long du projet. En ce sens, cette démarche vise à s'éloigner et à éviter une planification rigide et drastique et de tendre vers un développement flexible.

F. Comparatif des différentes méthodes agiles

Aujourd'hui, diverses méthodes agiles se sont imposées comme des références dans le domaine du développement d'applications. Cependant, bien qu'elles aient chacune leurs spécificités propres, elles s'enracinent toutes dans les valeurs et principes du Manifeste Agile (2001). Parmi elles, on peut retrouver Scrum qui est le leader dans l'agilité mono-équipe avec 66% de parts de marché d'après le benchmark VersiOne.

Voici, un tableau récapitulatif des méthodes agiles les plus populaires inspiré par les articles de [24], [25] et [26] :

Critères	Scrum	Extreme programming (XP)	Kanban	Feature Driven Development (FDD)
Première apparition	<i>The New New Product Development Game, Hirotaka Takeuchi and Ikujiro Nonaka (1986)</i>	<i>Extreme Programming Explained, Kent Beck (1999)</i>	Dans les usines Toyota, Taiichi Ōno (1950)	<i>Java Modeling in Color with UML, Peter Coad, Eric Lefebvre and Jeff De Luca (1999)</i>
Approche développement	Itérative, adaptative et incrémentale	Itérative et incrémentale	Incrémentale	Itérative et incrémentale
Estimation de l'effort	Au début de chaque sprint	Pratiques XP	Optionnel	Lors de la planification des features
Planning	Priorités fixées par le Product Owner	Priorités fixées par les développeurs et le client	Priorités fixées par l'équipe	Priorités fixées par l'équipe planning
Durée d'une itération	2-4 semaines	1-6 semaines	Délais entre le début des travaux et la mise en ligne du correctif	<2 semaines

Taille de l'équipe	7+/-2	<20	Toute équipe qualifiée ou équipe interfonctionnelle	Beaucoup de membres (plus qu'une équipe)
Taille du projet	Tout type de projet	Petit projet	Petit projet	Projet complexe
Rôles	Scrum Master, Product Owner, Développeur	Team, Clients	Team	Project Manager, Chief architect, development manager, Domain experts, Class owners, Chief programmers
Communication dans l'équipe	Informel	Informel	Informel, face à face	Basée sur de la documentation
Participation des clients	Le Product Owner agit au nom du client tout au long du processus	Tout au long du processus	Par le biais de releases	Par le biais de rapports
Boards/ Artifacts	Product backlog, Scrum board, burndown / burnup	Priorisation par le client, pratiques XP	Kanban board, Diagramme des flux cumulés	Feature, Feature set
Indicateurs	Le poids total de toutes les tâches effectuées pendant le sprint est mesuré (vitesse)	Net Promoter Score (NPS)	Le temps moyen pour l'achèvement d'une tâche est mesuré (cycle time, lead time)	Livrable fonctionnel conforme au spécification
Caractéristiques principales	- Événements Scrum : Sprint, planification du sprint, Scrum quotidien, revue du sprint, rétrospective du sprint - Pilotage flexible - Adaptation aux changements	- Les 5 valeurs XP : communication, simplicité, feedback, courage, respect - Client sur site - Programmation par paire et pilotées par les tests	- Kanban board - Pilotage visuel - Indicateurs/ cycle time - Tâches interdépendantes - Système à flux tirés	- Approche centrée sur l'utilisateur final - Processus simple en 5 étapes - Adaptée aux grandes équipes - Division des fonctionnalités en petites itérations régulières
Bénéfices	- Transparence - Gestion plus souple & intelligente - Gain de temps & meilleure réactivité - Communication interne renforcée	- Conception collaborative et émergente. - Écriture de code simple mais de haute qualité - Économie de coût et de temps	- Éviter la surproduction - Détecter rapidement les problèmes grâce au pilotage visuel - Délais de production réduits - Mise en place rapide	- Créativité, innovation, exploration - Découverte de nouvelles fonctionnalités qui conduit à un avantage concurrentiel - Nécessite moins de réunion

Tableau 2 – Caractéristiques des méthodes agiles les plus populaires, d'après [24], [25], [26]

II – Méthodologie

1. Contexte

À la suite de la pandémie du COVID-19 et aux multiples confinements, de nombreuses entreprises ont dû s'adapter et poursuivre leur quotidien agile en télétravail. Ainsi, la faisabilité et la réussite de l'agilité en télétravail se sont révélées être une source d'interrogations et un sujet d'actualité très populaire pour l'ensemble des personnes évoluant et/ou s'intéressant à l'agilité.

Très intéressé par ce sujet, j'ai moi-même été interpellé par ces problématiques dans ma vie professionnelle ces dernières années. En effet, mon alternance à la Société Générale se déroule au sein d'une équipe agile. De plus, durant la totalité du premier confinement, j'ai dû évoluer en télétravail. Aujourd'hui encore, je continue à y évoluer partiellement. Au cours de cette période, j'ai pu au travers de mon expérience et celles de mes collègues avoir un aperçu des différents enjeux comme l'adaptation au télétravail, l'intégration d'un nouvel arrivant ou bien les nouveaux canaux de communication. J'ai donc décidé de consacrer mon mémoire de fin d'étude à cette interrogation : L'agilité en télétravail est-elle possible ?

Tout au long de cette étude, je vais tenter de répondre à ma problématique en m'appuyant sur plusieurs sous-questions de recherche englobant les différentes thématiques de mon sujet. Ces sous-questions seront chacune liée à une/des hypothèse(s) qui seront validée(s) ou réfutée(s). Ces sous-questions et hypothèses ont été rédigées au préalable en m'instruisant auprès de professionnels, d'articles scientifiques et informatiques sur le net. Les voici :

Question & sous-questions de recherche	Hypothèses
QP : L'agilité en télétravail est-elle possible ?	H1 : L'agilité en télétravail est possible.
S1 : Une adaptation de l'agilité en télétravail est-elle nécessaire ?	H2 : Le Scrum Master joue un rôle majeur dans le passage de l'équipe en mode télétravail.
S2 : L'agilité en télétravail nécessite-t-elle davantage d'outils et de suivis ?	H3 : La communication est au centre de cette transformation.
	H4 : L'agilité en télétravail nécessite exclusivement des outils de visio-conférence.
	H5 : Garder les rituels et mettre en place des activités à distance permet de maintenir la synergie du groupe.
S3 : Les principes de l'agilité et du télétravail sont-ils en adéquation ?	H6 : L'agilité est une technique particulièrement adaptée au télétravail.
S4 : L'agilité en télétravail est-elle possible dans la plupart des entreprises ?	H7 : L'agilité en télétravail n'est possible que dans les grands groupes.
S5 : L'agilité en télétravail est-elle adaptée à différents types d'employés ?	H8 : L'agilité en télétravail n'est adaptée qu'à une certaine catégorie d'employés.
S6 : L'agilité en télétravail facilite-t-elle le bien-être des membres de l'équipe ?	H9 : L'agilité en télétravail permet de maintenir le bien-être des membres de l'équipe.
S7 : L'agilité en télétravail est-elle une alternative attractive dans le temps ?	H10 : Le 100% télétravail en agilité n'est pas une solution viable dans le temps.
	H11 : Le travail hybride et l'agilité sont compatibles et peuvent perdurer.

Tableau 3 – Sous-questions de recherches & hypothèses

En ce sens, il m'a paru judicieux de recueillir les informations auprès des acteurs de ce changement mais aussi des personnes qui ont vécu ce basculement. En effet, dans le cadre de cette recherche, deux méthodes scientifiques ont été utilisées : l'interview et le questionnaire en ligne. Le premier pour obtenir des données qualitatives et le second pour des données quantitatives. Ces données pourront également être comparées avec la littérature scientifique déjà existante.

2. Interview

D'après Pierre Romelaer (2005) [27], l'entretien est une des méthodes qualitatives les plus utilisées dans les recherches en gestion. L'agilité étant une méthode de gestion de projet, il était donc évident d'opter en partie pour cette approche.

De plus, dans leur livre publié en 2011, [28] expliquent que l'interview permet l'analyse du sens que les acteurs donnent à leurs pratiques et aux événements auxquels ils sont confrontés : leurs systèmes de valeurs, leurs repères normatifs, leurs interprétations de situations conflictuelles ou non, leurs lectures de leurs propres expériences. Ainsi, en s'appuyant sur les propos et le ressenti des interviewers sur leurs expériences de ces derniers mois, je pourrai obtenir des pistes afin de répondre à ma problématique.

A. Intervenants

Par ailleurs, comme le déclare A. Anger (1997) [29], le choix des intervenants doit se faire en amont lors de la préparation des entretiens et doit être soigneusement réfléchi. Ce choix peut reposer sur les caractéristiques, l'appartenance à une couche sociale, ou l'expérience vécue de l'interviewer.

Pour ma part, mon choix s'est logiquement tourné vers les personnes exerçant la profession de Scrum Master. D'après le Scrum Guide [30], le Scrum Master est un leader au service de l'équipe. Il doit accompagner et encadrer les membres de son équipe dans leur quotidien agile, s'assurer du bon déroulement et du respect des événements agiles dans le temps imparti et lever les obstacles qui peuvent se dresser. Ainsi, par ses multiples responsabilités et son devoir de maintien de l'agilité dans l'équipe, qui plus est depuis le basculement en télétravail, le Scrum Master se révèle être l'intervenant le plus pertinent à interroger pour cette recherche de mémoire.

À ce jour, mes recherches s'accompagnent de trois entretiens. Les Scrum Masters ont été sélectionnés par échantillonnage de convenance afin d'avoir des intervenants de différentes catégories d'entreprises. Nos participants sont issus de divers secteurs tels que le secteur bancaire, défense, assurance, logiciel. La taille des équipes de projet varie de 5 à 30 membres. Toutes les sessions d'entretiens ont été menées en présentiel et enregistrées via un dictaphone. Chaque session a duré entre 40 et 60 minutes.

L'apparition du nom des personnes interviewées a été fait selon leur accord après relecture du document. L'intégralité des échanges est disponible en annexes.

Voici une présentation des intervenants d'après leurs propres mots.

Nicolas Romero

« Bonjour, je suis Nicolas Romero, je travaille chez Société Générale depuis 2018. J'ai un parcours plutôt technique où j'ai fait de l'ingénierie réseau et sécurité et après je me suis orienté vers la chefferie projet et très récemment là depuis je dirais 2-3 ans sur l'agile où j'ai commencé avec un rôle de Scrum Master d'une équipe de 10 personnes à peu près et maintenant j'ai un autre rôle de RTE puisqu'on a monté un train agile à la Société Générale donc maintenant j'ai la double casquette Scrum Master et RTE. »

Intervenant 2

« Bonjour, je suis Scrum Master et également consultant sur certaines de mes missions. Après mes études, j'ai été free-lance pendant plusieurs années sur des tâches de développement Android, web et server. Par la suite, je suis devenu consultant où j'ai travaillé dans la défense chez Dassault aviation, Airbus. J'ai voulu changer de branche et donc j'ai changé de boîte pour me retrouver en finance et assurance. Dans ces secteurs, j'ai travaillé en tant que Scrum Master chez Crédit Agricole, BNP, MGEN et actuellement à la Société Générale. »

Reouven Samama

« Bonjour, je suis Reouven Samama. J'ai fait une licence Mathématique et Informatique à L'université de Descartes puis j'ai basculé en Master MIAGE à la Sorbonne. J'évolue depuis quatre ans dans la même boîte. J'ai commencé en tant que chef développeur dans une équipe de stagiaire pour ensuite devenir chef de projet d'une équipe de 3 personnes où je réalise en outre des missions de Scrum Master. Aujourd'hui mon rôle n'a pas changé mais l'équipe s'est

agrandie, on est passé d'une équipe de trois à sept personnes. L'entreprise s'appelle Adenis, il s'agit d'une SS2I qui fait de l'hébergement et opérateur pour moyennes et petites entreprises avec également un pôle développement que je gère. La méthode agile utilisée au sein de l'équipe est kanban avec gestion de tickets. »

B. Le type d'entretien

Blanchet et Gotman (2010) [31] expliquent qu'ils existent trois types d'entretiens : directif, non-directif et semi-directif. Le type d'entretien à choisir se détermine selon la thématique de recherche.

Dans le cadre des entretiens que j'ai réalisés, J'ai opté pour l'entretien semi-directif. L'entretien semi-directif se situe entre l'entretien directif et non directif. Il se caractérise par le fait qu'il laisse à l'intervenant un espace assez large pour exposer son point de vue [31].

Tout d'abord, cette méthode m'a permis de poser une quantité importante de questions pour recouvrir l'ensemble de ma thématique et permettre à l'enquêté de répondre librement en développant son point de vue et en m'énonçant son ressenti. Elle m'a également permis d'être le meneur de l'entretien et ainsi surenchérir sur les propos du questionné ou l'encourager à développer davantage tout en le recentrant quand l'entretien déviait des objectifs fixés.

C. Guide d'entretien

L'ensemble des intervenants ont répondu aux mêmes questions. Le guide d'entretien se présente de la manière suivante :

L'agilité avant le télétravail

1. Les pratiques agiles utilisées au quotidien avant la COVID-19 au sein de votre entreprise.
2. Quelle était la politique de votre entreprise au sujet du télétravail avant la crise ? Avez-vous déjà évolué en télétravail ?

L'adaptation de l'agilité en télétravail

3. À la suite de ce basculement en télétravail, avez-vous reçu des directives de vos supérieurs sur la gestion de projet ? si oui, lesquelles ?
4. Quelles ont été les principales difficultés que vous avez rencontrées en termes d'agilité ?

5. Quelles pratiques agiles ont dû être modifiées/remplacées/arrêtées/....
6. Quelles nouvelles pratiques et outils avez-vous mis en place ?
7. Il s'agissait de votre initiative ou celle de vos dirigeants ?

Les enjeux de l'agilité en télétravail

8. La productivité en télétravail est-elle similaire à celle en présentiel ?
9. Avez-vous réussi à maintenir les objectifs initialement définis ?
10. Pendant cette période, avez-vous réussi à maintenir la communication et les interactions humaines (collègues, clients) ?
11. Avez-vous ressenti des baisses de morale ou d'implications de la part de vos collègues ?
12. Si oui, qu'avez-vous mis en place pour faire face ?
13. Avez-vous ressenti que certains collègues avaient plus de mal à s'adapter au télétravail que d'autres ?
14. L'intégration de nouveaux collègues en télétravail a été plus difficile qu'à l'accoutumée ?
15. Quelles ont été vos principaux défis agiles sur cette période ?

Convictions sur l'agilité en télétravail & futur

16. Pensez-vous que l'agilité est la méthode la plus adaptée au télétravail ?
17. Quelle est la politique de votre entreprise concernant le télétravail dans le futur ?
18. Pensez-vous qu'il est intéressant de maintenir dans le temps le télétravail en évoluant en agilité ?
19. Selon vous, l'agilité et le 100% télétravail sont-ils compatibles ?

Le but de ce guide d'entretien est d'amener l'interlocuteur à parler de son expérience et d'exprimer son avis sur les différentes étapes cruciales vécues ces derniers mois :

- **Le quotidien agile avant le basculement en télétravail**

Le but de revenir sur cet épisode est de pouvoir cerner le milieu dans lequel évoluait le questionné. On cherche à découvrir le quotidien agile de son équipe à l'origine et la vision initiale de son entreprise au sujet du télétravail.

En s'appuyant sur ces informations, on pourra par la suite mieux comprendre les changements opérés et les difficultés surmontées pour maintenir l'agilité en télétravail.

- **L'adaptation de l'agilité en télétravail**

Cette seconde partie s'intéresse à la phase de transition du présentiel au distanciel. On s'intéresse aux défis rencontrés et réalisés à titre personnel par le Scrum Master

mais aussi par l'équipe durant cette période. Ce bloc de questions donne une première piste de réponse à ma question de recherche.

- **Les enjeux de l'agilité en télétravail**

Cette section est la plus révélatrice car elle s'attarde sur la période durant laquelle l'équipe évoluait totalement en télétravail et s'était accommodée à cette situation.

Les propos des intervenants m'aideront à déterminer si l'agilité en télétravail peut être une réelle alternative. Néanmoins, ses réponses mettent également en lumière les obstacles à cette alternative en dévoilant les principes et rituels agiles ayant du mal à être maintenus.

- **Convictions sur l'agilité en télétravail & futur**

Ce dernier chapitre vient clôturer l'entretien. Le Scrum Master nous expose ses convictions au sujet de l'agilité en télétravail et de son utilisation dans le futur. Son avis nous est essentiel pour développer une argumentation objective et avoir un avis légitime sur le domaine.

D. Traitement des informations

La méthode d'extraction utilisée est celle du « codage ouvert »¹⁸. Tout d'abord, il est nécessaire de retranscrire les entretiens. L'étape suivante est d'extraire les informations les plus intéressantes et de les associer à un concept. Plusieurs citations peuvent être regroupées sous un même concept pour montrer des similitudes ou des différences entre les différentes interviews. Les différents concepts trouvés permettent d'établir un plan.

¹⁸ <https://www.scribbr.fr/methodologie/codage-entretiens/#:~:text=Vous%20commencez%20votre%20processus%20de,entretiens%20que%20vous%20avez%20tenus.>

3. Questionnaire

La seconde méthode scientifique sélectionnée a été le questionnaire en ligne. Son utilisation se justifie par de nombreux avantages comme l'expliquent Gingras et al. (2015) [32] dans leur article.

Tout d'abord, sur le plan opérationnel, le coût des sondages en ligne est faible voire nul, il permet de collecter et stocker des données rapidement et l'envoi de rappel est facilité par l'utilisation de mails ou de posts. De plus, l'utilisation du web permet de limiter le risque d'erreur dans la saisie des réponses et de garantir la confidentialité des données.

On peut également noter des bénéfices au niveau de la liberté des questionnés. En effet, les sondés peuvent répondre au moment, dans le lieu et dans le délai de leur choix. Enfin, le questionnaire en ligne permet de couvrir et d'atteindre un bassin géographique de répondants très large car internet est accessible sur la quasi-totalité du globe. Ainsi, on pourra obtenir plus facilement un important taux de réponses.

A. Type de questions

Le questionnaire est un mélange de questions ouvertes, fermées et mixtes. Dans son ouvrage, *L'enquête : Entretien et Questionnaire*, Hervé Fenneteau [33] définit chaque catégorie et détermine leurs avantages :

- Les questions ouvertes sont des questions qui ne sont pas raccrochées à une liste de réponses. Le répondant est libre de répondre ce qu'il veut, aucune suggestion ne lui est faite. Avec ce format de questions, les questionnés se montrent plus facilement critiques et développent davantage leurs avis. Ainsi, les questions ouvertes permettent de faire d'importantes découvertes en laissant le répondant définir ce qu'ils souhaitent évoquer dans sa réponse. Elles sont donc très riches en informations et nécessaires pour obtenir des courants d'opinion.
- Les questions fermées sont les questions privilégiées pour constituer un questionnaire. Il s'agit de celles pour lesquelles l'interrogé répond en choisissant une modalité parmi celles qui lui sont proposées. Les questions fermées permettent d'obtenir une information standardisée. Les réponses fournies sont homogènes car elles ont toutes le même cadre de référence (options proposées). Ainsi, les réponses peuvent être comparées, agrégées et soumises à des analyses standardisées. Ce point est capital car le principal objectif des questionnaires consiste à quantifier les phénomènes étudiés. De plus, il existe un grand nombre de variantes. On distingue notamment les questions fermées classiques (choix uniques et multiples) et les questions fondées sur

une échelle de mesure. Dans ce questionnaire, les questions fondées sur une échelle de mesure reposent sur celle d'Osgood opposant deux adjectifs ou deux termes de sens contraire.

- Les questions mixtes s'apparentent à la fois aux questions fermées parce qu'elles sont accompagnées d'une liste de modalités de réponse mais également partiellement ouvertes, car la dernière modalité invite la personne interrogée à apporter des précisions en toute liberté. Cette dernière modalité est généralement : « Autre. Précisez. ». L'utilisation de cette catégorie de question permet de ne pas alourdir la liste de modalités énumérées sans passer à côtés de certaines nuances rares.

B. Plan du questionnaire

L'ensemble des sondés ont répondu aux mêmes questions. Le questionnaire se compose de trois grandes sections :

1. La première section se concentre sur le contexte : l'intérêt est de connaître le rapport qu'entretient le sondé avec l'agilité et le télétravail. Dans un second temps, cette partie permettra également de filtrer les répondants et d'éliminer ceux non conformes à la population cible.
2. La seconde section est le cœur du questionnaire : elle interroge les participants sur les problématiques et hypothèses émises au sujet de l'agilité en télétravail. Les réponses à ces questions seront des ressources majeures dans l'élaboration de ma réponse à ce mémoire de recherche.
3. La dernière section établit le profil du questionné : l'objectif est de pouvoir recueillir les informations capitales sur la personne interrogée comme l'environnement dans lequel il évolue, son poste, son âge.

Lors de l'analyse des résultats, il sera alors possible et intéressant de croiser les différentes sections pour établir des liens entre le profil, le contexte, l'expérience et l'avis du répondant.

C. Choix de la plateforme

De nos jours, il existe de nombreux outils de création de questionnaires en ligne. On peut citer entre autres TypeForm, Drag'n Survey, Google Forms ou encore SurveyMonkey. Dans le cadre de ce travail de recherche, le choix s'est porté vers Google Forms pour sa simplicité d'utilisation, sa gratuité et sa réputation gage de confiance pour les interrogés.

D. Population

La population ciblée par le questionnaire est constituée de personnes :

- Travaillant au sein d'une équipe informatique appliquant une méthode agile ayant évoluées en télétravail pendant la pandémie du COVID-19.
- Ayant travaillées au sein d'une équipe informatique appliquant une méthode agile ayant évoluées en télétravail pendant la pandémie du COVID-19.

Dès lors le questionnaire élaboré, il a été soumis à des communautés agiles. Pour ce faire, il a été partagé au sein de mon entourage (camarades, professeurs et collègues) mais aussi diffusé auprès de groupes touchant à l'agilité sur le réseau professionnel LinkedIn.

Finalement, le questionnaire totalise trente-cinq réponses. Le panel de répondants se composent d'alternants, stagiaires, cadres et prestataires. Ils ont entre 18 et plus de 56 ans et ils sont développeurs, architectes, consultants, managers, chefs de projet, Product Owner ou encore Scrum Master.

E. Traitement des informations

L'outil Google Forms permet d'exposer les résultats du questionnaire sous la forme de graphique. Pour obtenir des résultats et des graphiques davantage précis comme en corrélant des données, l'utilisation de Google Sheets a été requis. Il offre de nombreuses fonctionnalités pour faciliter la manipulation des données.

Afin de répondre à mes hypothèses et émettre des conclusions, j'ai utilisé les ratios les plus élevés. Pour obtenir des tendances et effectuer des comparaisons davantage précises, j'ai également filtré les résultats et réalisé des recoupements.

4. État de l'art / Analyse des documents

C'est avec le confinement que la question de l'agilité en télétravail a pris de l'ampleur et s'est révélé être un sujet préoccupant. Il s'agit donc d'un sujet encore très récent. Cependant, une littérature scientifique conséquente existe déjà sur le sujet avec en outre des articles basés sur des enquêtes ou des interviews. Il était donc attrayant d'également s'appuyer sur ces ressources pour pouvoir corroborer, contredire ou apporter de nouveaux éléments aux données récoltées lors des entretiens et du questionnaire. L'extraction de ces données s'est faite selon l'analyse thématique c'est-à-dire en récupérant et utilisant uniquement les passages jugés pertinents avec les informations récupérées au préalable.

La littérature scientifique m'a également aidé au développement de la rédaction d'un background complet avec des sources fiables sur lesquels m'appuyer pour définir avec justesse et précision les deux notions principales de ce mémoire, l'agilité et le télétravail.

III – Analyse des résultats

L'analyse des résultats est présentée sous la forme de parties contenant chacune des sous-parties. Ces sous-parties cherchent à valider ou invalider les hypothèses en s'appuyant sur des données des entretiens, du questionnaire et de la littérature scientifique. À la fin de chaque sous-partie, une conclusion sous la forme d'un tableau sera affichée pour énoncer clairement la validité des hypothèses étudiées dans cette sous-partie selon les réponses des entretiens, du questionnaire et de l'état de l'art.

1 – L'agilité en télétravail : une adaptation nécessaire

Cette partie tente de mettre en lumière les grands défis et enjeux qui ont dû être opérés pour mener à bien le basculement de l'agilité en télétravail. On s'intéressa tout d'abord au rôle du Scrum Master qui semble avoir eu une place centrale dans cette transformation. Ensuite, on s'intéressera à la communication, élément clé et fondamental en agilité, qui, en télétravail, peut s'avérer être compliquée. Enfin, nous étudierons les nouvelles pratiques et rituels agiles mis en place pour mener à bien ce changement.

Les hypothèses étudiées dans cette partie sont donc les suivantes :

- H2 : Le Scrum Master joue un rôle majeur dans le passage de l'équipe en mode télétravail.
- H3 : La communication est au centre de cette transformation.
- H4 : L'agilité en télétravail nécessite exclusivement des outils de visio-conférence.
- H5 : Garder les rituels et mettre en place des activités à distance permet de maintenir la synergie du groupe.

1.1. Le rôle prépondérant du Scrum Master (H2)

Selon le Scrum Guide [30], le Scrum Master a des devoirs envers son équipe, son Product Owner et son organisation. Parmi eux, accompagner les membres de l'équipe en matière d'autogestion et de pluridisciplinarité, aider l'équipe à se focaliser sur la création de grandes valeurs, enlever les obstacles pouvant entraver la progression de l'équipe ou encore s'assurer du bon déroulement et de l'efficacité des rituels agiles.

En d'autres termes, le Scrum Master n'est pas un supérieur hiérarchique de l'équipe, ils n'attribuent pas de tickets ou cartes aux membres de leur équipe. Il est exclusivement chargé de faciliter le processus de développement, en s'assurant que l'équipe utilise toute la gamme de valeurs, pratiques et outils agiles appropriés [34].

De par toutes ses responsabilités, le rôle du Scrum Master est essentiel et s'est probablement davantage intensifié et développé depuis la pandémie du COVID-19. Comme l'explique Anoja Muthucumaru [35], son travail a pour objectif d'améliorer et d'aider l'équipe dans le bon déroulement de son quotidien agile. Suite à ce basculement en distanciel, le Scrum Master s'est retrouvé être l'acteur principal permettant de faciliter l'agilité et de perdurer les pratiques et valeurs agiles au sein de l'équipe à distance [35].

L'ensemble des Scrum Masters interviewés ont vu leurs responsabilités s'allonger et obtenir des responsabilités plus grandes de la part de leurs supérieurs comme « d'apprendre à l'équipe à s'adapter en télétravail surtout quand on évolue en agile » ou encore « d'être sûr que tout le monde travaille, d'avoir un suivi de l'équipe ».

Leurs collègues ont également remarqué l'importance et la nécessité de leur travail. À la question « Dans votre équipe, quel(s) acteur(s) a/ont joué un rôle majeur dans cette transformation du présentiel au distanciel ? », les répondants au questionnaire ont placé à la seconde place, juste après les managers, les Scrum Masters. Les managers sont vus comme les responsables rendant possible le basculement en télétravail ce qui explique leur première place.

Dans votre équipe, quel(s) acteur(s) a/ont joué un rôle majeur dans cette transformation du présentiel au distanciel ?

34 réponses

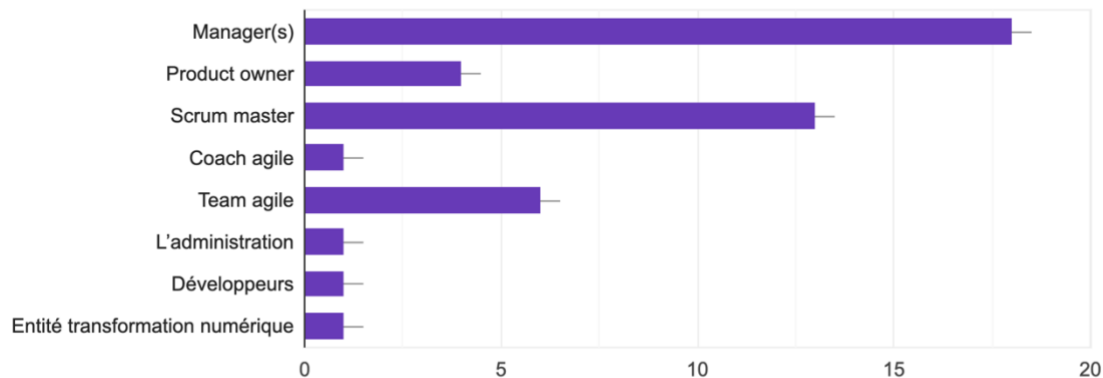


Figure 8 – Les acteurs principaux dans le basculement en télétravail, d'après le questionnaire

Généralement, les grandes et moyennes entreprises ont des salariés qui occupent exclusivement le poste de Scrum Master. Leur travail est d'autant plus valorisé par la team comme le reflète le graphe suivant où on ne s'est intéressé qu'aux réponses des personnes évoluant dans des grand ou moyens groupes.

Dans votre équipe, quel(s) acteur(s) a/ont joué un rôle majeur dans cette transformation du présentiel au distanciel ?

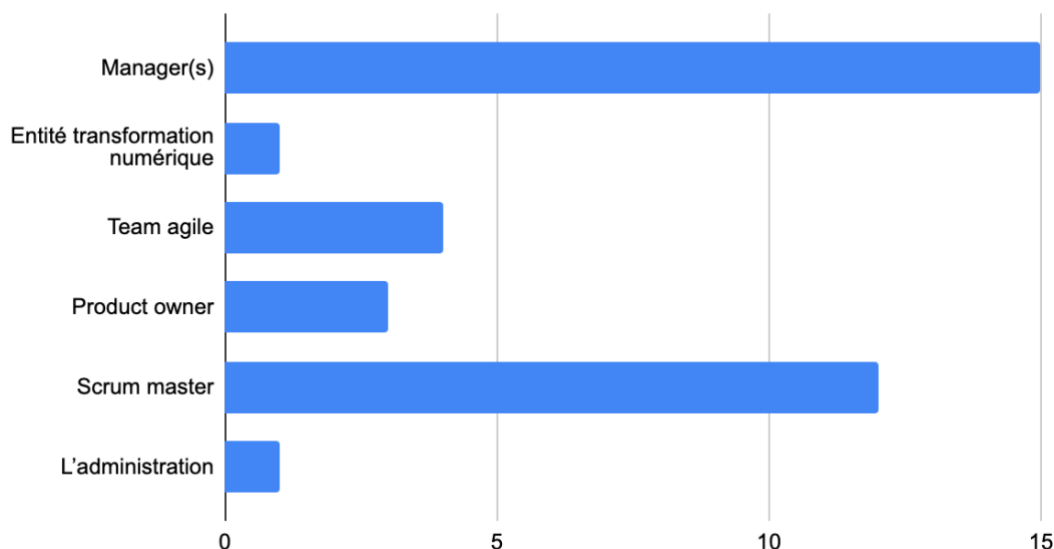


Figure 9 – Les acteurs principaux dans le basculement en télétravail (grandes et moyennes entreprises), d'après le questionnaire

Selon les répondants au questionnaire, le Scrum Master est à l'origine « de tous les changements nécessaires pour perdurer l'agilité », « de la mise en place de nouveaux outils », et « de l'amélioration de l'utilisation des outils existants ». Il a également « veillé à ce que toutes les cérémonies agiles soient respectées » tout en ayant des « prises de contacts réguliers avec les membres de l'équipe » et en « encourageant l'équipe ».

D'après les entretiens, Mr. Romero a dû relever deux importants défis en tant que Scrum Master. Le premier étant de sonder le moral des membres de l'équipe afin de pouvoir détecter les éventuels problèmes de celle-ci sans pour autant que l'équipe vienne le contacter en privé.

Pour répondre à ce nouveau besoin, il a consacré beaucoup de temps à appeler ses membres individuellement dans le but d'échanger avec eux professionnellement comme cordialement. L'objectif était de s'assurer de la bonne santé mentale des membres de l'équipe et de leur bonne adaptation au télétravail. Tout au long des échanges, il s'est efforcé « d'être à l'écoute et de faire preuve d'indulgence ».

Mr. Samama le rejoint sur ce point et s'est assuré que « tout le monde soit présent, que tout le monde suive et qu'il n'y ait pas une personne qui soit à la traîne par rapport aux autres. ». Durant cette période, il a fait preuve de beaucoup de patience, il a répondu aux nombreuses sollicitations et s'est efforcé de suivre sa team au quotidien. Tous les jours, les membres de l'équipe devaient lui remettre une « feuille de temps » afin de renseigner les tâches réalisées. Cette procédure lui permettait d'avoir une vision globale de l'avancée et des problèmes à résoudre.

Dans la même dynamique, l'intégration de nouveaux collègues a demandé davantage d'attention et de suivi de la part du Scrum Master. Concernant la partie technique comme l'explication des missions de l'équipe, des outils et du travail attendu, cela n'a pas réellement changé (Mr. Romero). Cependant, les nouveaux arrivants de l'équipe de Mr. Romero lui ont avoué « qu'ils n'avaient pas eu l'impression de travailler pour une nouvelle société mais de travailler tout seul puisqu'ils ne connaissaient pas l'équipe ». Il est important d'obtenir le soutien de l'entreprise et des collègues en pouvant par exemple poser des questions pour mieux comprendre la situation, comme le relèvent Pernilla Ågren et al. [36] dans leur étude où 35 % des répondants et 71 % des personnes interrogées ont changé d'emploi au cours de la pandémie.

L'intégration a donc demandé un délai supplémentaire puisque les nouveaux n'ont pu s'appuyer autant sur l'équipe que lors du présentiel. En effet, en présentiel, il est plus facile de solliciter un collègue alors qu'en distanciel on a peur de le déranger d'autant plus si on ne le connaît pas. Selon Mr. Romero, cette situation était un peu compliquée mais a su être gérée. Il a préféré laisser un laps de temps plus conséquent avant de leur confier un sujet et faire preuve d'indulgence et d'écoute à leurs égards.

Monsieur B. explique « qu'une fois qu'on a appris, qu'on a déjà fait, qu'on s'est dit avec le recul ah c'est mieux comme ça, ah c'est mieux comme ci, on trouve la meilleure façon de faire. » En tant que Scrum Master, il faut aller vers l'autre, s'assurer que tout fonctionne pour lui. « Une fois que cette démarche-là est mise en place, il n'y a plus aucun problème ». En ce sens, le nouveau collègue doit comprendre qu'il est nécessaire de le contacter directement en cas de problème pour ne pas créer un effet tunnel contraire à l'agilité et pouvoir l'aider à trouver une solution rapidement. Le Scrum Master doit être dans l'accompagnement et réduire cette distance créée par l'absence de colocalisation (Monsieur B.).

Le deuxième challenge rencontré par Mr. Romero était de savoir réellement si la personne en face est disponible ou si elle est occupée sur une tâche. En présentiel, ce problème ne se pose pas. Le Scrum Master a juste à lever la tête pour voir si la personne est disponible. Dans le cas où elle est libre, il peut aller rapidement discuter avec lui d'un sujet. En distanciel, il faut composer autrement et ce n'est pas évident de savoir « qui est disponible et quelles peuvent être les problèmes ».

Un autre défi auquel a dû faire face Mr. Romero a été de redynamiser les mêlées et rituels agiles une fois qu'ils ont basculé en ligne. Auparavant, Monsieur B. avait l'habitude d'utiliser une balle et des bonbons durant son daily, ce qui a dû s'arrêter pour des questions d'hygiène. Le stand-up quotidien est une pratique agile importante pour maintenir l'interaction vivante pendant la pandémie du COVID-19. Il n'est pas qu'utile pour se tenir au courant de l'avancement du travail, mais sert à maintenir le sentiment de travailler en équipe et vérifier le moral de l'équipe [36].

Cependant, son équipe ne s'écoutait plus vraiment et avait perdu l'intérêt de ce point hebdomadaire. Pour ce faire, il l'a modifié en mettant sur Teams un système de « lever et baisser la main pour passer la parole ». Cette astuce a permis de redynamiser l'équipe et de leur redonner goût à cette réunion qui peut être aujourd'hui plus longue en distanciel car « vous percevez moins ce que font les autres » [36] ce qui nécessite un temps de parole plus conséquent avec davantage de questions.

Les mêlées intronisées au début du confinement dans l'équipe de Mr. Samama n'ont pas connu un franc succès au départ. Il y avait peu d'interactions, les personnes étaient présentes mais restaient généralement silencieuses. Il explique ce comportement par le fait que généralement les développeurs sont plus introvertis et refermés sur eux-mêmes et par la nouveauté de l'exercice. En tant que Scrum Master, il s'est placé au centre de la réunion pour dispatcher la parole avec un brin de légèreté et d'humour pour rendre ce point moins strict et moins formel et permettre à l'équipe d'adhérer au concept. Une fois habituée, le stand-up est devenu pour la team le moyen principal de suivi des avancées de chaque collègue au quotidien.

Il est important de préciser que Mr. Samama évoluant dans une structure moindre et responsable d'une petite équipe (entre 5 et 7 personnes) occupe plusieurs rôles dans le cadre de son travail. Avec l'intronisation du télétravail, sa mission de Scrum Master a pris un nouveau tournant et lui a demandé une attention et une dévotion toute particulière. Son équipe ne possédait pas ou peu de pratiques agiles au départ. Elle se basait essentiellement sur des interactions humaines en présentiel et sur un usage léger de l'outil Trello dans la gestion de cartes. Le distanciel l'a contraint à entreprendre une nouvelle rigueur d'un point de vue agile pour réussir à maintenir un même niveau de productivité et de communication. Il est à l'origine de toutes les nouvelles procédures agiles entreprises au sein de sa team.

Monsieur B. ayant connu plusieurs missions dans différentes entreprises pendant la période du COVID-19 a dû argumenter auprès des différentes directions pour obtenir les outils maintenant l'agilité de l'équipe à distance. Au départ, les dirigeants d'Airbus ne prenaient pas au sérieux cette situation, selon eux, « c'était une histoire de trois mois ». Ses demandes n'étaient donc pas réellement écoutées. Une requête simple, améliorer le VPN pour le partage d'écrans, n'était au départ pas pris en considération.

L'apport de nouveaux logiciels n'est arrivé qu'après six mois de période en télétravail, une fois que la hiérarchie a compris que la situation allait durer. Les demandes de licences devaient venir de sa propre initiative comme pour Klaxoon. De plus, la plupart des logiciels déjà présents permettaient de solutionner les besoins. Cependant, dans des secteurs comme la banque ou la défense, de nombreuses fonctionnalités sont bloquées alors qu'elles sont nécessaires pour travailler de manière agile à distance. Monsieur B. a dû sans cesse relancer et « batailler » pour débloquent les fonctionnalités souhaitées : « Je penserais toujours au white board et au temps qu'il a fallu pour le faire débloquent par la BNP ».

En ce sens, son rôle auprès de la direction a été de mettre en lumière la réelle nécessité du besoin et de leur montrer les bienfaits et bénéfices que pourraient tirer l'équipe avec l'acquisition des nouveaux logiciels ou fonctionnalités souhaités.

De par la taille et le secteur d'activité de son entreprise, Mr. Samama n'était pas soumis à des contraintes de sécurité spéciales dans l'utilisation des outils. Il a pu librement choisir les nouvelles pratiques et outils à mettre en place car ses dirigeants n'avaient pas la connaissance nécessaire. Néanmoins, il a dû orienter ses choix vers des outils libres de droits pour répondre aux exigences de coûts.

Ainsi, sur cette période d'adaptation, les Scrum Masters se sont révélés être à l'origine de nombreux changements mais aussi être un élément clé sur lequel l'équipe pouvait s'appuyer et s'orienter. Il est important de rappeler que les Scrum Masters ne sont pas des chefs qui imposent leurs choix au reste de l'équipe. Ils impulsent de nouveaux outils, pratiques ou modifications en accord et selon la volonté de la team. Plus loin dans le mémoire, nous verrons plus en détail les nouveaux outils, fonctionnalités et pratiques agiles établis en télétravail.

Conclusion

Hypothèses	Questionnaire	Entretiens	Littérature scientifique
	Vérifiée	Vérifiée	Vérifiée
H2 : Le Scrum Master joue un rôle majeur dans le passage de l'équipe en mode télétravail.	- À la question « Dans votre équipe, quel(s) acteur(s) a/ont joué un rôle majeur dans cette transformation du présentiel au distanciel ? », les répondants ont placé le Scrum Master en deuxième position juste après les managers. - D'après les propos des questionnés, le Scrum Master est à l'origine « de tous les changements nécessaires pour perdurer l'agilité », « de la mise en place de nouveaux outils », et « de l'amélioration de l'utilisation des outils existants ». Il a également « veillé à ce que toutes les cérémonies agiles soient respectées » tout en ayant des « prises de contacts réguliers avec les membres de l'équipe » et en « encourageant l'équipe ».	- Tout au long de leurs interviews, les Scrum Masters interviewés ont décrit les nombreux défis qu'ils ont réalisés pour aider l'équipe à adapter l'agilité en télétravail parmi eux : sonder régulièrement le moral de l'équipe, intégration des nouveaux collègues, mises en place de nouveaux outils et pratiques agiles, dynamisation des cérémonies agiles, ...	- De par les missions que doit réaliser le Scrum Master d'après le Scrum Guide [30], il ne peut qu'être un acteur majeur de cette transformation. - D'après [35], le rôle du Scrum Master est devenu plus important pendant la crise sanitaire puisqu'ils ont pour mission de faciliter l'agilité à distance.

Tableau 4 – Validation de l'hypothèse H2

1.2. Les enjeux autour de la communication (H3)

Au sein de l'industrie informatique, la communication occupe un rôle majeur à différents niveaux. En effet, elle est le moyen de gérer les relations entre les différentes parties prenantes d'un projet [37]. Elle permet également d'instaurer un climat de confiance et de transparence dans les équipes et ainsi rendre le développement logiciel plus efficace pour les entreprises [38].

Les auteurs du Manifeste agile étaient tous autant convaincus par l'importance de la communication où elle représente un pilier des fondements agiles. En ce sens, l'agilité demande une communication plus fréquente et intense. Elle doit être fluide et intense au sein de l'équipe. Il faut réduire au maximum les freins à la communication et s'assurer de posséder des moyens de communications directs (Monsieur B.).

De plus, l'ensemble des communications verbales ou non-verbales au sein de l'équipe agile doit être transmis à toute l'équipe. Ces communications comportent également le partage des documents, des risques ou des préoccupations de ses membres. Cela garantit une vision commune harmonieuse et préserve une transparence permanente au sein du groupe.

Ses responsabilités majeures font de la communication un important défi à relever en permanence. À l'origine, les challenges autour de la communication se recentraient autour de la difficulté à échanger autour d'un même projet sous les angles différents des multiples parties prenantes et de communiquer efficacement au sein de grandes équipes agiles.

Cependant, la crise du COVID-19 a poussé massivement de nombreuses entreprises à basculer à l'improviste en télétravail et a engendré de nouveaux challenges autour de la communication puisque cette transition n'était pas préparée. Pour la plupart, les salariés n'avaient jamais évolué en télétravail. Effectivement, 66 % des sondés n'avaient jamais effectué de télétravail avant la pandémie.

Avez-vous déjà évolué en télétravail avant la pandémie du COVID-19 ?
 35 réponses

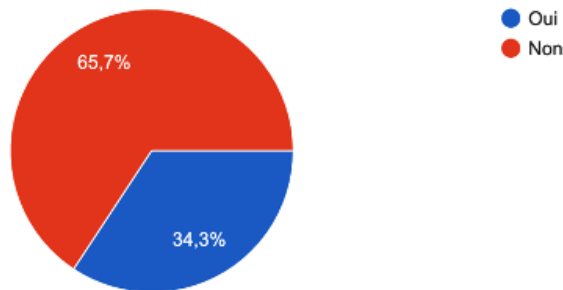


Figure 10 – Le pourcentage de personnes ayant fait du télétravail avant la pandémie du COVID-19, d'après le questionnaire

Une très grande part des répondants (74%) s'accordent pour placer en première position les interactions entre les individus (collègues, clients, ...) comme principe le plus dur à maintenir en télétravail. Cette statistique reflète bien le fait que la communication était donc une préoccupation sensible.

Parmi les principes suivants, lesquels ont été les plus difficiles à maintenir en télétravail ?
 35 réponses

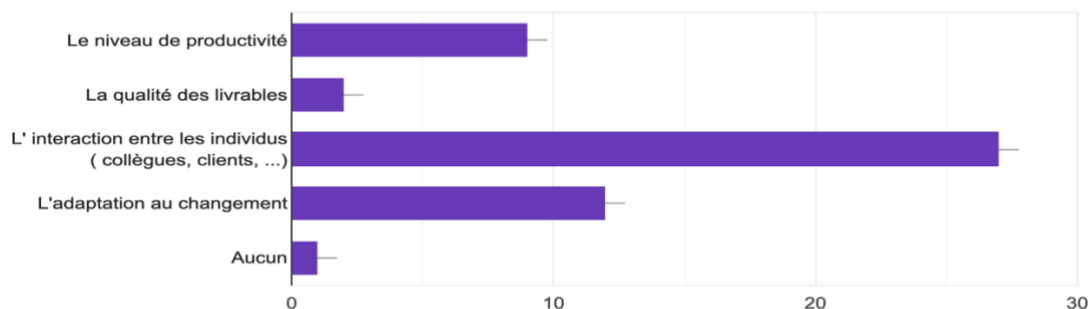


Figure 11 – Les principes les plus difficiles à maintenir en télétravail, d'après le questionnaire

Mr. Romero dévoile un des premiers problèmes rencontrés liés à la communication en télétravail : « Je dirais qu'il y a eu quand même des difficultés, typiquement des projets où on a affaire à plusieurs acteurs et notamment plusieurs équipes qui sont un peu partout chez SG. Là, cela a été un peu dur parce qu'en fait il n'y avait pas les canaux de communications qu'il pouvait avoir quand on était en présentiel, en réservant une salle pour se voir donc c'était un peu plus compliqué. Maintenant, avec l'arrivée de Teams, je pense que les équipes ce sont auto-organisées. ».

Monsieur B. décrit un problème similaire autour de la communication avec le métier. En agilité, les barrières entre les développeurs et le métier ne doivent pas exister. Dans certains cas, des éléments du métier peuvent même être ajoutés à la team. Pourtant, le télétravail a entraîné la rarification des échanges entre l'équipe et le métier. « On a beaucoup moins l'occasion de faire des réunions avec eux parce que tout simplement, on a tendance à faire des réunions plus avec les gens que l'on connaît. On a plus cette personne qui nous dit quand on la croise "tiens tant que je te vois...", il y a cette perte là-dessus et c'est un problème récurrent la distance entre les métiers et les développeurs ».

De plus, sur Teams, les accès directs avec les équipes métiers n'existaient pas. Monsieur B. a été contraint de formaliser au maximum les discussions avec le métier. Sur Jira, il a créé des entrées dédiées pour les demandes métiers afin qu'elles soient traitées par le Product Owner. Il s'est aussi appuyé sur l'outil Confluence où il a mis en place un parcours pour les collègues du métier qui leur expliquait en détail comment remplir les tickets Jira et réaliser leurs demandes. Cette avancée a permis à l'équipe d'avoir une première vue sur le besoin et d'entrevoir la charge de travail à fournir. L'équipe perdait moins de temps à programmer des ateliers pour remonter le besoin et essayer de le découper en sujets. D'après les dires de Monsieur B., ça a été une amélioration du processus et ça a incité à mettre en place des moyens de discussions asynchrones qui ont été maintenus dans le temps.

En outre, la communication en télétravail est davantage difficile à mettre en place et à entretenir. Elle se base essentiellement sur des outils de communications ce qui a généré de nouveaux enjeux et difficultés.

Lors des réunions virtuelles, les personnes discutant entre eux, les problèmes de microphone et les gens qui ont tendance à se focaliser totalement sur la présentation et non sur le présentateur sont tous des exemples de problèmes de communication numérique (Monsieur B.).

Au cours de son entretien, Monsieur B. a souhaité mettre en garde contre le problème de la communication via écran partagé. Il a explicité son propos en prenant l'exemple du logiciel Jira : « Si l'on partage quelque chose sur Jira, la personne va s'enfermer dans le fonctionnement de Jira or un des piliers de l'agilité est l'amélioration continue. S'il se retrouve incapable de penser hors Jira, il sera incapable de reconcevoir le workflow et impossible de le changer, le fait de penser que via un logiciel, on se retrouve incapable de penser de manière complète et de prendre du recul par rapport à l'outil. L'outil devient alors le vecteur de la pensée et de ce fait, la pensée est limitée par l'outil. »

La solution est de faire comprendre à l'équipe que « la parole ne doit pas être limitée par les outils. On doit être capable de s'exprimer sans les outils. Quand il y a quelque chose qui dépend vraiment de l'outil, bien sûr on peut faire ce partage mais il ne faut pas que cette pratique devienne systématique car elle est limitante. ».

Malgré l'usage de la caméra, lors de réunions, les soucis fréquents sont la perte des expressions faciales, du langage corporel, de la tonalité de la voix, ce qui rend la communication et la transmission d'informations plus difficile [36]. En ce sens, les échanges numériques peuvent mener à des malentendus puisqu'il est impossible de transmettre un sentiment de la même manière que dans la vraie vie [36].

Pour éviter ces situations, un coach agile interrogé préconise une communication claire et simple organisée sous forme de texte. Il explique « qu'il vaut mieux parler qu'écrire » et qu'il est préférable que « les gens se connaissent pour éviter les malentendus ».

De plus, l'utilisation des outils de web conférence a provoqué la naissance de nouvelles attitudes chez les collaborateurs. En effet, de nombreuses personnes ont plus de mal à contacter des collègues en ligne. Ils pensent les déranger surtout si le profil de la personne le notifie « en réunion » ou « occupé(e) » donc ils n'osent pas et sont plus réticents à contacter directement un collègue sans y avoir bien réfléchi au préalable. Dans le sens inverse, une personne recevant une sollicitation se sent obligée de répondre immédiatement.

Ce comportement notifié par Monsieur B. a également été remarqué et décrit dans l'article [36] et par les répondants au formulaire comme le montre le graphique suivant :



Figure 12 – La communication depuis le télétravail, d'après le questionnaire

46 % des répondants ont plus de mal à solliciter leurs collègues en distanciel, 51 % n'osent pas « déranger » un collègue qui semble être occupé et plus de la moitié (63%) se sentent obligés de répondre immédiatement à un message reçu.

Ces phénomènes sont davantage accentués auprès des stagiaires et alternants qui à l'origine ont généralement plus de mal à faire entendre leur voix et à s'imposer auprès de leurs collègues.



Figure 13 – La communication depuis le télétravail, d'après le questionnaire auprès des stagiaires et alternants

Mr. Romero et Monsieur B. s'accordent pour dire qu'il est important de faire comprendre à l'équipe qu'il faut cesser de culpabiliser lorsque l'on « ping » un collègue ou que l'on essaye de communiquer. Monsieur B. nous rappelle qu'il s'agit du concept premier de la messagerie. L'unique raison pour laquelle l'équipe est légitime à culpabiliser serait de ne pas laisser quelqu'un remonter ses problèmes. D'après lui, « il y a clairement des questions de priorités ».

En sens inverse, il faut apprendre à l'équipe à trouver un juste milieu lorsqu'ils reçoivent une sollicitation à savoir s'ils peuvent faire patienter leur interlocuteur ou s'ils doivent se focaliser dessus en cas d'urgence. Il est nécessaire de faire comprendre que chacun a ses propres enjeux et urgences.

Une autre complication apparue avec les outils comme Teams est le fait que les individus n'osent plus s'interrompre lors des échanges ou réunions. En face-à-face, « On a beaucoup plus de facilités à faire du ping-pong, à s'interrompre, à corriger quand quelqu'un part dans la mauvaise direction » nous fait remarquer Monsieur B. Ces échanges plus rythmés permettent de « revenir au principal, vraiment ce qui compte ».

L'impossibilité d'observer la réaction de la personne en face ou la difficulté à anticiper à quel moment il est possible d'interrompre un interlocuteur sont les principales causes (Monsieur B.). La personne ne se contente plus que de laisser parler, elle adopte un rôle passif. L'échange a tendance à être moins travaillé et pertinent et entraîne une situation critique.

Pour pallier le manque de communication directe, Monsieur B. a été contraint d'utiliser des outils numériques pour créer une véritable communication asynchrone et avoir des communications organisées via des médias visuels. Les supports en ligne vivent en dehors des réunions et permet à chacun de déposer ses idées ou demandes sans le besoin d'avoir la personne en face connectée au même moment. Finalement, Monsieur B. déclare « on se retrouve avec une communication qui semble plus difficile de prime abord mais qui in fine est juste différente. ».

Enfin, la communication avec les clients a aussi été perturbée et amoindrie. L'équipe de Mr. Samama étant une équipe de développement avait l'habitude d'être en lien étroit avec les clients. Cependant, pendant le premier confinement, de nombreux interlocuteurs n'évoluaient pas en télétravail ou étaient placés en chômage partiel, ce qui rendait très difficile leurs communications.

Mr. Samama n'a eu d'autre choix que d'intensifier l'envoi de mails. Des contacts journaliers par courrier électronique étaient donc requis : « un mail par jour environ, mais davantage de mails pendant le premier confinement ». Cette solution a aidé son équipe à maintenir une communication importante avec les clients permettant d'avancer ensemble vers les mêmes objectifs, avec une vision commune en incluant chaque acteur du processus.

Une fois, l'adaptation réalisée sous la tutelle des Scrum Masters, les équipes ont su maîtriser leur communication. Elle s'est même améliorée dans certains cas. Elle est jugée plus concise et allant à l'essentiel, tout en étant chaleureuse par de nombreux praticiens [36]. Les communications écrites ont explosé surtout celles liées au travail. Les astuces, processus et outils mis en place pour combattre les difficultés liées à la communication, comme les échanges avec le client ou les collègues du métier ou encore la diminution du langage corporel et des signaux, ont facilité le quotidien agile des équipes et ont même perduré après cette période de télétravail [36].

Conclusion

Hypothèses	Questionnaire	Entretiens	Littérature scientifique
H3 : La communication est au centre de cette transformation.	Vérifiée - À la question « Parmi les principes suivants, lesquels ont été les plus difficiles à maintenir en télétravail ? », les sondés ont placé en première position les interactions entre individus à plus de 75%. - Pour beaucoup, ils ont plus de mal à solliciter leurs collègues en distanciel et se sentent obligés de répondre quand ils sont sollicités. Leur façon d'appréhender la communication a donc changé.	Vérifiée - Mr. Romero déclare que le principal défi agile sur cette période est la communication. - Les différents Scrum Masters s'accordent pour dire que la communication représente un pilier de l'agilité et qu'en distanciel, ils ont dû avec leur équipe relever de nombreux défis autour de celle-ci comme échanger avec le métier ou s'adapter à la communication numérique. - Une fois l'adaptation faite, la communication a été selon eux maîtrisée et a été améliorée dans certains cas.	Vérifiée - D'après les résultats obtenus dans l'article [36], la communication et les interactions sociales ont été les plus affectées. Les questionnés et interviewés dévoilent les difficultés qu'ils ont rencontrés et expliquent les changements qui ont été menés pour maintenir la communication. - Dans l'article [39], la plupart des interviewés considéreraient la transition vers une communication entièrement en ligne comme l'aspect le plus difficile de la transition vers le télétravail.

Tableau 5 – Validation de l'hypothèse H3

1.3. Évolution des outils et pratiques agiles (H4 & H5)

Pour perdurer un quotidien agile en télétravail, des changements ont dû être nécessaires. En règle générale, les entreprises appliquaient rigoureusement certains principes agiles comme la colocalisation et la planification de rituels et cérémonies agiles¹⁹. De plus, les équipes avaient un certain niveau de confort en présentiel en se servant d'équipements physiques comme outils de gestion de projets agiles. Il était donc essentiel d'adapter certaines pratiques agiles à la réalité du moment et à ses contraintes¹⁹.

En premier lieu, les outils et logiciels numériques ont joué un rôle majeur. Parmi eux, trois types d'outils se sont avérés extrêmement utiles depuis le confinement¹⁹ :

- Les outils de web conferencing permettant de planifier, gérer, animer des réunions virtuelles et de partager un livrable en temps réel comme Teams ou Skype.
- Les outils de management visuel permettant d'animer un atelier collaboratif comme Klaxoon.
- Les outils de suivi de projet comme Jira.

Tout d'abord, dans l'usage de ces logiciels, la première observation a été l'intensification massive de leurs utilisations. Dans ce sens, Mr. Romero et Mr. Samama notifient qu'un usage plus soutenu des outils de vidéoconférences a été impératif pour « un peu simuler le fait d'être en présentiel » et pour pallier les sollicitations rapides entre collègues pouvant avoir lieu sur site.

Prenons également l'exemple des cérémonies agiles telles que les mêlées ou bien les sprint review qui font parties intégrantes de la vie d'une équipe agile, avec le passage en télétravail, de nombreuses équipes ont ajouté et augmenté le nombre de cérémonies. Mr. Samama qui initialement n'utilisait pas de stand-up a mis en place deux mêlées de quinze minutes par jour, un le matin et un en fin de journée. Le premier point de la semaine était un peu plus long pour donner les objectifs de la semaine. Ces nouveaux rituels de communication ont eu donc pour but de consacrer des moments pour pouvoir verbaliser les problèmes et pallier la distance (propos d'un questionné).

¹⁹ <https://www.itforbusiness.fr/comment-reussir-un-projet-agile-en-teletravail-42282>

À l'origine, ces rituels se déroulaient exclusivement en physique et ont donc dû basculer en ligne grâce à des outils comme Teams ou Skype (Mr. Romero) en s'appuyant davantage sur les caméras vidéo et le partage d'écran pour permettre aux participants d'explicitier leurs propos comme nous le précise Monsieur B..

Ensuite, un des autres phénomènes insufflés par les Scrum Masters a été un usage plus approfondi des logiciels avec la mise en place de nouvelles fonctionnalités. Monsieur B. nous explique qu'avant ces événements, il n'avait jamais appris à utiliser toutes les ressources des outils sachant que le besoin ne s'en faisait pas ressentir.

Avec ce basculement en distanciel, Monsieur B. a compris la nécessité d'approfondir son utilisation des outils. Sur Teams, il a décidé d'utiliser des écrans interactifs pour animer et rendre d'avantage vivantes les réunions car Teams était devenu le seul point de focus lors des meetings. Concernant Jira, Il a également cherché à épurer la présentation des tickets et a créé un espace de discussion au niveau des commentaires pour faciliter le travail de l'équipe.

Pour sa part, Mr. Romero s'est appuyé sur des nouvelles fonctionnalités sur Teams pour permettre à l'équipe « de communiquer, partager des informations, des documents ». Il a pu mettre en place des canaux de communications privés entre différents membres de l'équipe. Mr. Samama a également utilisé des canaux de communications dédiés pour chaque projet. Seulement l'outil utilisé était Discord. Selon eux, cette utilisation plus avancée de l'outil a grandement favorisé la collaboration au sein même de l'équipe.

Enfin, de nouveaux dispositifs numériques sont apparus et ont permis de remplacer de façon virtuelle certains matériels présents uniquement sur site utilisés pour la gestion de projet agile comme les tableaux blancs ou les post-it collés aux murs. Mr. Romero nous révèle qu'il a remplacé le « board présent sur un mur » par l'outil Klaxoon « accessible par tout le monde par toutes les équipes en ligne ».

Los des différents entretiens, Les Scrum Masters se rejoignent pour dire que la plupart des outils faisait déjà partie intégrante du quotidien de leurs équipes. En conséquence, la prise en main de ces logiciels était déjà connue et maîtrisée, ce qui n'a généralement pas eu d'impact sur la mobilisation ou l'efficacité collective.

Cependant, l'utilisation plus approfondie de différents outils a nécessité un travail de fond des Scrum Masters avec la participation et l'adhésion des équipes comme nous l'explique Mr. Romero où l'ajout de canaux de communications sur Teams a été « impulsé » par lui-même

mais « c'est l'équipe qui a choisi ce qu'elle allait mettre dans ses canaux et comment elle allait alimenter ces canaux pour que ce soit le plus efficace pour elle ». Monsieur B. de sa propre initiative a décidé d'investir dans l'achat « d'une tablette graphique ».

Ce tableau, s'appuyant sur des données collectées des entretiens et de l'article [40], cherche à décrire pour chaque outil leur utilisation initiale mais également les nouvelles fonctionnalités mises en œuvre pour faciliter et maintenir les fondamentaux agiles en distanciel :

Outil	Description	Utilisation initiale	Nouvelles utilisations
Jira	Un système de suivi de bugs, de gestion des incidents et de gestion de projets développé par Atlassian et publié pour la première fois en 2002	- Création de cartes et tickets [40] - Création d'un backlog avec les cartes créées - Création d'un board pour suivre l'évolution des tâches de l'ensemble de l'équipe [40] - Création d'un calendrier présentant l'état d'avancement des actions engagées	- Utilisation plus soutenue et rigoureuse de l'outil pour remplacer le board présent sur un mur - Rendre l'utilisation de Jira attractive, épurer la présentation des tickets car Jira devient l'unique interface de suivi des cartes - Transformation des espaces de commentaires en espaces de discussions - Mesurer l'avancement des tâches et la productivité de l'équipe grâce à des KPI
Outlook	Un service de messagerie web de la société Microsoft créé en 1996	- Envoi et réception d'emails [40] - Agenda numérique [40]	- Planification de cérémonies et rituels agiles
Teams	Une application de communication collaborative officiellement lancée par Microsoft en novembre 2016	- Messagerie instantanée - Appels téléphoniques - Réunions et conférences en ligne	- Utilisation soutenue du partage d'écran. - Remplacement des rituels et cérémonies agiles présents en ligne (le daily, sprint review, sprint rétrospective, ...) - Mise en place de réunions informelles (café virtuel, karaoké virtuel, ...) - Création d'espaces virtuels pour communiquer, partager des informations, des documents - Création de canaux privés entre différents membres d'une équipe pour collaborer sur un même sujet - Utilisation de supports interactifs pour animer les échanges
Klaxoon	Une suite d'outils en ligne et collaboratifs pour dynamiser les réunions en équipe	- Klaxoon n'était pas répandu avant la pandémie - Utilisation de post-it sur un mur pour représenter des user-story et les tâches d'un sprint	- Remplacer le tableau présent sur un mur en ayant un board en ligne accessible par toute l'équipe - Animer des réunions avec des tableaux blancs interactifs pour collaborer en mode workshop, rendre la réunion vivante
Skype	Un logiciel qui permet aux utilisateurs de passer des appels téléphoniques ou vidéo via Internet, ainsi que le partage d'écran	- Messagerie instantanée [40] - Appels téléphoniques [40] - Réunions et conférences en ligne [40]	- Utilisation soutenue du partage d'écran. - Remplacement des rituels et cérémonies agiles présents en ligne (le daily, sprint review, sprint rétrospective, ...) - Mise en place de réunions informelles (café virtuel, karaoké virtuel, ...)
Teamviewer	Logiciel de connectivité à distance de manière sécurisée partout, en tout temps	- Usage peu répandu avant la pandémie - Régler le souci d'un collègue à distance	- Support pour la programmation en binôme - Vérifier et rectifier les travaux (ex. lignes de code) des collègues à distance

Tableau 6 – Utilisations initiales et nouvelles des outils numériques, d'après [40] & entretiens

Ces nouvelles pratiques autour de ces applications ont permis de maintenir une communication et une collaboration des équipes tout en dynamisant les interactions humaines au centre des principes agiles.

En second lieu, un procédé agile exclusivement réservé aux équipes de développement a été ajoutée par Mr. Samama. Il s'agit de la programmation en binôme, le « pair programming ». La programmation en binôme est « une technique de développement logiciel agile dans laquelle deux programmeurs travaillent ensemble sur un poste de travail »²⁰. Le premier, le pilote code et développe tandis que le second, l'observateur, examine et relit au fur et à mesure le code saisi. Les rôles s'inversent fréquemment. Le logiciel utilisait pour programmer en duo était TeamViewer permettant à l'observateur de prendre la main sur l'ordinateur de son collègue à distance en cas de bugs ou de corrections à entreprendre.

Mr. Samama participant également à des missions de développement semble conquis par cette méthode où il juge que l'équipe « travaille beaucoup plus efficacement ». Séduit par le concept, cette pratique a même perduré en présentiel.

Enfin, une nouvelle tendance est apparue avec la mise en place de moments virtuels informels. Des dires de Mr. Romero, il ne s'agit pas d'une pratique purement agile mais davantage d'une pratique liée à la vie de l'équipe. Cependant, elle s'inscrit dans la mentalité agile en venant répondre au principe selon lequel « Les individus et leurs interactions plus que les processus et les outils ».

En effet, le risque avec le télétravail est l'isolement des salariés pouvant conduire à un sentiment de mal-être prolongé et à une crainte de perte du sentiment d'appartenance à une équipe²¹. En présentiel, ces inquiétudes contraires aux fondements de l'agilité sont gérées instinctivement grâce aux instants d'échanges entre collègues que ce soit autour de la machine à café ou en attendant l'ascenseur par exemple (Monsieur B.).

En ce sens, pour pallier le manque de moments informels (pause-café, déjeuner) moteurs de liens sociaux, de nouveaux procédés sont apparus pour recréer ces instants de partage en distanciel¹⁹.

²⁰ https://en.wikipedia.org/wiki/Pair_programming

²¹ <https://lecomptoir.malakoffhumanis.com/solutions-isolement-teletravail/#:~:text=L%E2%80%99isolement%20des%20t%C3%A9l%C3%A9travailleurs%20est%20en%20cause%20avec%20notamment,d%C3%A9clarer%20que%20le%20t%C3%A9l%C3%A9travail%20engendre%20un%20risque%20d%E2%80%99isolement.>

Mr. Romero avec son équipe ont dédié des créneaux pour des cafés virtuels mais aussi des jeux ou des activités ludiques. Ces jeux pouvaient prendre la forme de karaokés virtuels, de dessiner c'est gagner. Monsieur B. a quant à lui organisé des apéros Skype. Au départ, il avait commencé à recréer des moments informels sous forme de jeu. Un des collègues réalisait une recette et ensuite le reste de l'équipe essayaient de la reproduire.

Les Scrum Masters interrogés s'accordent pour dire que ces points doivent être réguliers. Monsieur B. ne se voyait pas organiser de simples pauses de quinze minutes pour se demander ce qu'ils avaient fait le week-end. C'est la raison pour laquelle, Mr. Romero avait pris l'habitude de mettre les cafés virtuels « tous les vendredis midi avant le week-end » et les jeux « une fois par mois une à deux heures ». Monsieur B. plaçait ses apéros Skype le jeudi ou le vendredi soir où « le but était juste de discuter, de maintenir ce contact social qu'on avait plus autour de la machine à café, tous ces échanges qui sont hors cadre professionnel mais qui sont importants ».

Selon eux, ces réunions informelles de l'équipe ont été très importantes et essentielles. Mr. Romero a vraiment observé « un avant après » dès le moment où l'équipe a commencé à faire des jeux ensemble. D'après ses propos, l'équipe est véritablement repartie grâce à ces moments et les collègues qui étaient un peu en dedans se sont remotivés. Ils ont pu retrouver « un esprit et une cohésion d'équipe ».

Pour Monsieur B., cet environnement plus convivial était entre autres une excuse pour « s'assurer que les communications et les interactions humaines qui avaient besoin d'intervenir interviennent ». Les moments où des tensions sont apparues, ont pu être réglées et s'améliorer grâce à ces activités où l'équipe a pu s'expliquer.

L'ensemble des pratiques citées par les Scrum Masters ont largement été approuvées et vérifiées par les résultats des sondés au questionnaire. En effet, à la question « Parmi les propositions suivantes, lesquelles ont été mises en place au sein de votre équipe à la suite de ce basculement en télétravail ? », les participants ont répondu massivement aux réponses : l'utilisation de nouveaux outils, utilisation plus approfondie des fonctionnalités proposées par les outils déjà présents, animation lors d'ateliers et réunions, mise en place de cafés virtuels et augmentation des rituels agiles comme le montre le graphique suivant :

Parmi les propositions suivantes, lesquelles ont été mises en place au sein de votre équipe à la suite de ce basculement en télétravail ?

35 réponses

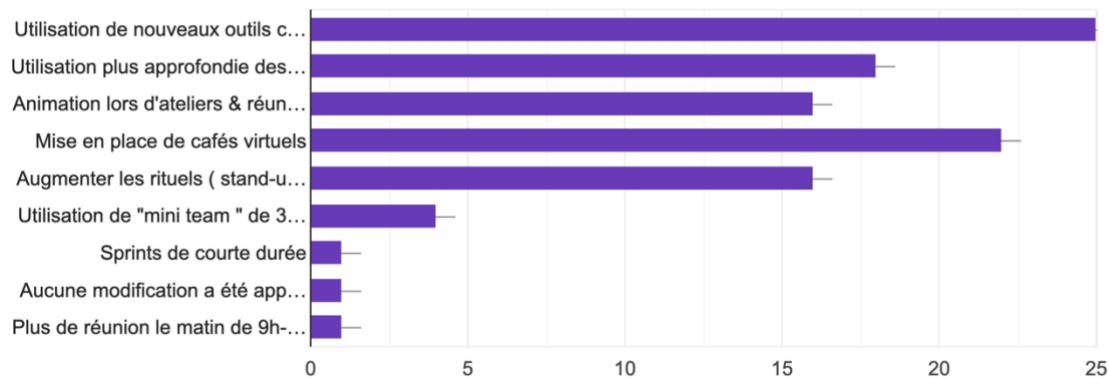


Figure 14 – Les nouvelles pratiques instaurées, d'après le questionnaire

Pour ceux pour lesquels certaines pratiques n'ont pas été utilisées comme les moments informels ou l'augmentation des rituels, à la question « Selon vous, quelles autres aménagements ou mesures auraient été judicieux de mettre en place ? Quels auraient été leurs bénéfices ? », ils ont pris le temps de spécifier que des Teams café, des périodes de mini-jeux ou encore des rituels de communication pour se fixer des moments pour verbaliser les problèmes auraient été intéressants de mettre en place.

De plus, l'objectif de ces nouvelles techniques a été largement compris et ressenti par les questionnés. Ils se rejoignent à dire que ces pratiques ont permis de maintenir la synergie et l'harmonie du groupe, se sentir intégré au sein de l'équipe, pallier la distance et améliorer les échanges et les interactions.

Pour donner suite à la question précédente, les mesures appliquées au sein de votre service vous ont permises de ...

35 réponses

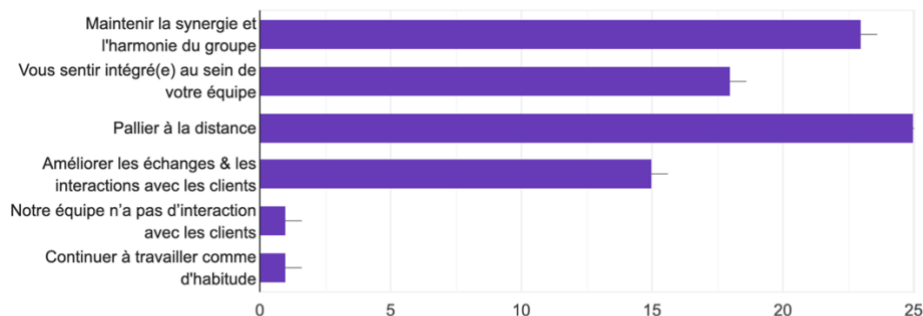


Figure 15 – Les bienfaits des nouvelles pratiques instaurées, d'après le questionnaire

Concernant la littérature scientifique, l'article *Agile software development one year into the COVID-19 pandemic* de Pernilla Ågren et al. [36] reposant également sur des entretiens et un questionnaire obtient des résultats quasi-similaires. Ils s'entendent pour dire que certains outils étaient déjà présents avant la pandémie comme ceux de suivi des problèmes ou de conférence mais leur utilisation s'est accrue depuis. Ils décrivent également l'acquisition de nouveaux outils pour remplacer les matériels physiques comme les tableaux blancs et les post-its.

L'article [41] met aussi en avant l'utilisation de nombreux outils numériques pour réussir la transition vers le travail à distance. Ils citent des logiciels de tableaux virtuels comme Jira ou Trello pour représenter des Kanban boards par exemple, mais aussi des outils de communication tels que Microsoft Teams, Zoom, et Slack, et enfin des applications de tableau blanc numérique comme Miro ou Mural pour permettre la collaboration numérique de l'équipe.

Les sondés de l'article [36] s'accordent également sur les bienfaits de la programmation en binôme. Selon eux, deux raisons poussent à utiliser le pair programming, le partage des connaissances et pour socialiser. En ce qui concerne le partage des connaissances, une personne interrogée a mentionné que la programmation en binôme a été le sauvetage des nouveaux membres de l'équipe pendant la pandémie. Concernant les aspects sociaux, un répondant a expliqué que « nous programmons beaucoup plus en binôme maintenant qu'avant la pandémie. Je suppose que c'est parce que nous ne nous voyons pas autant qu'avant, donc la programmation en binôme nous permet de nous voir et de nous entendre, et de collaborer ensemble sur des tâches, qui sont tous des aspects des interactions d'équipe qui ont pris un coup à cause de la pandémie. ».

L'ensemble de ces changements est perçu comme une expérience positive par les interviewés et montre comment les outils et les nouvelles pratiques ont pu faciliter le travail et le quotidien agile des praticiens.

Cependant, selon leurs dires, les outils numériques n'offrent pas toujours une expérience totalement positive. En effet, Une personne interrogée a décrit qu'il est plus difficile de partager quelque chose rapidement que de dessiner quelque chose sur un tableau blanc physique. Monsieur B. avait détecté ce problème et avait décidé d'investir dans l'achat d'une tablette graphique pour le résoudre.

Enfin, [42] et [43] mettent également en avant les points et activités informels pour compenser la colocation physique et promouvoir les interactions sociales entre employés.

Conclusion

Hypothèses	Questionnaire	Entretiens	Littérature scientifique
H4 : L'agilité en télétravail nécessite exclusivement des outils de visio-conférence.	Non Vérifiée - La plupart des questionnés ont utilisé au sein de leur équipe de nouveaux outils de communication, de management visuel et de suivi de projet. Ils ont également utilisé de nouvelles fonctions des outils déjà implémentés. - Ils se sont aussi appuyés sur des animations lors des réunions, une augmentation des rituels agiles, l'utilisation de mini-teams et de cafés virtuels.	Non Vérifiée - Les Scrum Masters interrogés ayant insufflé de nombreux changements au sein de leurs équipes ne se sont pas limités qu'à une simple utilisation d'outils de visio-conférence. Ils ont utilisé de nombreux outils et pratiques similaires à ceux évoqués par les questionnés pour réaliser de l'agilité en télétravail. - Mr. Samama évoluant dans une équipe de développeurs a également mis en place le pair programming pour sociabiliser et partager les connaissances.	Non Vérifiée - L'article [36] obtient des résultats quasi-similaires aux entretiens et au questionnaire menés dans le cadre de ce mémoire et vient invalider cette hypothèse (utilisations de divers outils, pair programming). - Selon [41], la clé d'une transition réussie vers le travail à distance réside dans plusieurs aspects dont le passage rapide vers un ensemble d'outils numériques tels que des tableaux virtuels, des outils de communications et aussi de collaboration.
H5 : Garder les rituels et mettre en place des activités à distance permet de maintenir la synergie du groupe.	Vérifiée - Les sondés ont majoritairement maintenu et ajouté des rituels et cérémonies agiles. Leurs équipes ont aussi pris place à des points informels. - Les questionnés ont très largement répondu que les nouvelles mesures appliquées telles que l'augmentation des rituels et l'ajout d'activités informels ont permis de maintenir la synergie et l'harmonie du groupe mais également de se sentir appartenir à un groupe.	Vérifiée - Dès l'intronisation de réunions informelles, Les interviewés ont remarqué que l'équipe s'est remotivée et a retrouvé un esprit et une cohésion d'équipe. - Selon eux, maintenir les rituels et en ajouter si nécessaire a permis d'avoir un suivi sur chaque membre de l'équipe et pouvoir garder contact entre les membres de l'équipe.	Vérifiée - D'après [36], les rituels et cérémonies agiles sont organisés pour augmenter la synchronisation au sein de l'équipe. - [42] et [43] promeuvent les points informels pour maintenir l'interaction sociale et compenser la colocation physique.

Tableau 7 – Validation des hypothèses H4 & H5

2 – L'agilité, un levier de réussite en télétravail

Cette seconde partie cherche à décrire les bienfaits que l'agilité peut amener en télétravail et montrer leur compatibilité. Tout d'abord, on essayera de prouver que les principes agiles paraissent en certains points s'accorder au télétravail et à l'inverse. On tentera par la suite de prouver que l'agilité est possible dans différents types d'entreprises et est adaptée à plusieurs catégories d'individus. On supposera également que le bien-être des membres de l'équipe en télétravail est maintenu grâce à l'agilité.

Les hypothèses étudiées dans cette partie sont donc les suivantes :

- H6 : L'agilité est une technique particulièrement adaptée au télétravail.
- H7 : L'agilité en télétravail n'est possible que dans les grands groupes.
- H8 : L'agilité en télétravail n'est adaptée qu'à une certaine catégorie d'employés.
- H9 : L'agilité en télétravail permet de maintenir le bien-être des membres de l'équipe.

2.1. Des principes en adéquation (H6)

À l'origine, l'agilité et ses valeurs ont été élaborées autour d'équipes groupées ou physiquement réunies sur le même lieu²². Comme le prouve le principe suivant du Manifeste agile « la méthode la plus simple et la plus efficace pour transmettre de l'information à l'équipe de développement et à l'intérieur de celle-ci est le dialogue en face à face » [18], les premières équipes agiles ont dû commencer à évoluer colocalisées. En ce sens, il semble compliqué voire impossible d'appliquer les fondements agiles avec le travail à distance.

Cependant, depuis toujours, de nombreux groupes ont recours à l'utilisation d'équipes distribuées. Une équipe distribuée est une équipe dont les membres n'évoluent pas forcément tous au même endroit²³ (différents lieux, différent pays, différentes régions...). Il ne s'agit en aucun cas d'une simple tendance²².

²² <https://www.atlassian.com/fr/agile/teams/remote-teams>

²³ <https://blog.myagilepartner.fr/index.php/2019/06/25/les-equipes-agiles-distribuees/>

En effet, ce phénomène permet à de nombreuses firmes de répondre aux enjeux mondiaux actuels et d'être plus attractifs. Parmi les avantages, on peut citer l'embauche de personnels qualifiés et de talents exceptionnels sur des marchés éloignés et plus compétitifs (les salariés pouvant rester dans leur pays actuel, il est plus facile pour eux d'accepter) ou encore l'élaboration de projets en continu²⁴.

Le secteur de l'informatique ne déroge pas à la règle qui plus est les entreprises évoluant en agilité. Monsieur B. déclare que de nombreuses applications présentes sur nos smartphones ont été développées à distance par des équipes de différents pays. En agilité, on parle de « remote agile » et « d'équipe agile distribuée »²³.

Les équipes agiles distribuées doivent relever de nombreux défis que celles en simple télétravail. Elles ont comme missions supplémentaires de se coordonner entre les différents fuseaux horaires et de créer une collaboration entre plusieurs cultures de développement²².

Cependant, le remote agile est une option populaire et qui a déjà porté ses fruits. Il est donc légitime de penser que l'agilité et plusieurs de ses principes et pratiques simplifient et s'accordent avec le télétravail.

Le premier principe du manifeste agile qui peut être cité est l'exploitation du changement [18]. Quel plus grand changement que la pandémie mondiale frappant le monde ces trois dernières années et poussant des millions de salariés à télétravailler. Cette ouverture au changement repose sur des employés capables de répondre aux demandes complémentaires des clients mais aussi de facilement s'adapter aux imprévus comme l'a pu l'être cette crise sanitaire et ses conséquences. L'agilité enseigne donc à l'équipe à être plus à l'aise face à n'importe quelle situation, de prendre les mesures adéquates et de se les approprier (ex : la prise en main de nouveaux outils) pour maintenir la productivité.

Dans la continuité, d'après le troisième principe du manifeste, à intervalles réguliers, l'équipe agile doit réfléchir à comment s'améliorer, puis règle et modifie son comportement en conséquence [18]. Ainsi, l'équipe cherche en permanence à se perfectionner. En télétravail, où au départ, la team tente de nouvelles mesures pour conserver son quotidien agile et son efficacité va se concerter pour observer ce qui a pu fonctionner ou non. En ce sens, l'agilité permet aux équipes de déterminer les procédés qui fonctionnent et ceux à réadapter pour évoluer en distanciel.

²⁴ <https://blog.arcoptimizer.com/agile-a-distance-au-nouveau-blog>

La productivité en agilité est un élément fondamental. En effet, la livraison fréquente d'un logiciel opérationnel est un fondement essentiel de l'agilité [18]. En télétravail, les salariés ont des horaires de travail flexibles, ils ont la possibilité de prendre des pauses quand ils le souhaitent²⁴. De plus, le trajet au travail n'est plus une préoccupation ni une perte de temps. Cette qualité de vie supérieure engendrée par le télétravail peut conduire à une meilleure productivité.

En agilité, fournir un environnement de confiance et de transparence est primordial (Mr. Romero). Faire preuve de soutien est également un critère de réussite pour atteindre les objectifs fixés. Ces conditions permettent de préserver une équipe motivée [18]. À distance, où les salariés sont davantage livrés à eux-mêmes, leur faire confiance, parler des problèmes de manière totalement transparente instaure un cadre de travail sain et maintient des fondations solides de travail.

D'après les répondants au questionnaire, l'agilité par différents aspects facilite leur quotidien en distanciel. Ils se sentent responsabilisés (64%), challengés (50%), valorisés (47%) mais aussi à l'initiative (41%). La communication au centre de l'agilité est aussi jugée par les questionnés comme une aide dans leur vie en télétravail (58%) au même titre que le sentiment d'appartenance à un groupe (64%).

Enfin, pouvoir observer l'avancée de leurs projets en découpant leurs tâches en cartes ou de pouvoir les visualiser sur des outils numériques est aussi très apprécié (58%). En télétravail, il est plus difficile de s'assurer que des collègues ne travaillent pas sur les mêmes choses et d'avoir une bonne clarté sur le travail réalisé. En agilité, le découpage des tâches de façon nette donne une vision claire et permet d'éviter les tâches dupliquées (Monsieur B.).



Figure 16 – En quoi l'agilité facilite le quotidien agile, d'après le questionnaire

De par tous ces principes agiles qui semblent faciliter et s'accommoder au travail en distanciel et à l'inverse certains avantages du télétravail qui peuvent améliorer les attentes de l'agilité, il est légitime de se demander si l'agilité en télétravail est une des méthodes les plus adaptées au télétravail.

Les Scrums Masters interviewés sont convaincus depuis le départ par l'efficacité de l'agilité. En ce sens, ils s'accordent logiquement sur le fait que les méthodes agiles sont les plus adaptées au télétravail.

Selon Mr. Romero, l'agilité permet d'avoir une « fondation solide » qui entretient la collaboration de l'équipe sur des périodes où l'équipe ne se voit pas grâce à des réunions quotidiennes comme les mêlées. De plus, le fait d'avoir l'habitude d'échanger de manière saine bien avant le télétravail donne lieu à une base saine de travail perdurée en télétravail maintenant l'efficacité de l'équipe au meilleur niveau.

Mr. Samama ajoute qu'aujourd'hui au niveau des outils tout est très adapté pour mettre en place à la fois le télétravail et l'agilité. Dans un secteur comme l'informatique, où les employés utilisent des outils numériques au quotidien et se les approprient facilement, ce point représente un avantage considérable à l'agilité en télétravail.

Les répondants au questionnaire semblent eux aussi conquis par l'agilité en télétravail. À la question « Selon votre opinion, quelle technique est ainsi la plus adaptée au télétravail ? », 86% des questionnés répondent l'agilité.

Selon votre opinion, quelle technique est ainsi la plus adaptée au télétravail ?

30 réponses

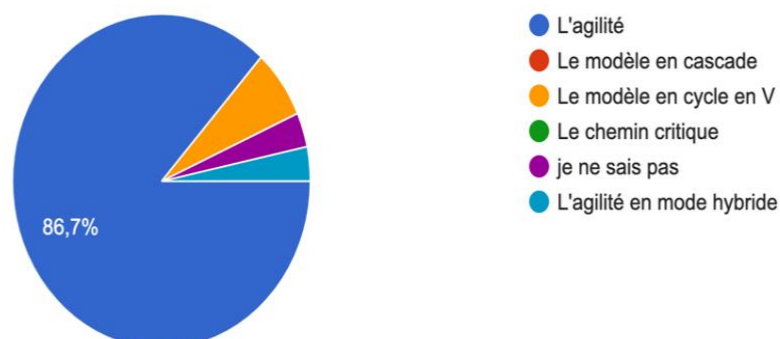


Figure 17 – La technique la plus adaptée au télétravail, d'après le questionnaire

Il est intéressant de se focaliser uniquement sur les personnes évoluant en agilité depuis plus de trois ans, car ce sont ces individus qui possèdent le recul et l'expérience nécessaire pour émettre une opinion significative et construite. Ils ont pu utiliser l'agilité en présentiel mais aussi en distanciel et peuvent supposer si l'agilité est réellement une des techniques les plus adaptées. Ils sont 100% à estimer que l'agilité est la méthode la plus adéquate.

Selon votre opinion, quelle technique est ainsi la plus adaptée au télétravail ?

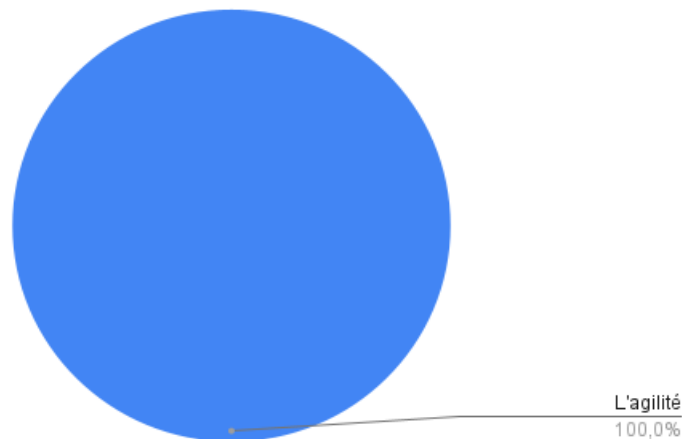


Figure 18 – La technique la plus adaptée au télétravail d'après les personnes évoluant en agilité depuis plus de trois ans, d'après le questionnaire

Les recherches menées par Adrien-Alexandru Cucolas [44] s'appuyant sur une étude qualitative de 138 participants travaillant à domicile et utilisant la méthode Scrum, l'une des méthodes agiles les plus populaires, ont révélé que les projets se basant sur cette approche ont de très fortes chances de réussite.

Dans la même lignée, l'article [39] fait également appel à une étude qualitative. Cette étude repose sur l'emploi d'onze entretiens de managers ayant une expérience significative dans la gestion de projets ou d'experts du domaine tels que des coachs agiles. Les conclusions émises sont que les principales valeurs et piliers de l'agilité ne sont pas compromises dans un environnement de télétravail. Les interrogés ont unanimement attesté que l'agilité et la gestion de projet agile fonctionnent à distance.

En ce sens, la littérature scientifique semble corréler les résultats obtenus au cours des entretiens et du questionnaire pour déclarer que l'agilité est une méthode de gestion de projets très adaptée au télétravail et est gage de réussite.

Conclusion

Hypothèses	Questionnaire	Entretiens	Littérature scientifique
H6 : L'agilité est une technique particulièrement adaptée au télétravail.	Vérifiée - Plus de 86% des répondants pensent que l'agilité est la technique la plus adaptée au télétravail. - 100 % de ceux qui évoluent en agilité depuis 3 ans ou plus estiment que l'agilité est la technique la plus adaptée. - L'agilité facilite leur quotidien en distanciel par plusieurs aspects (figure 16).	Vérifiée - Les Scrum Masters sont totalement convaincus par l'agilité et jugent en ce sens l'agilité comme une technique très adaptée au télétravail. - Selon Mr. Romero, l'agilité en se basant sur la collaboration et la transparence des échanges donne une fondation solide pour le télétravail. - Mr. Samama ajoute qu'aujourd'hui au niveau des outils tout est très adapté pour mettre en place à la fois le télétravail et l'agilité.	Vérifiée - Les valeurs et principes du Manifeste agile et le télétravail semblent tirer profit l'un de l'autre. - Le remote agile a déjà fait ses preuves bien avant la pandémie [40]. - Les managers et les experts interrogés lors des entretiens dans l'article [39] ont unanimement attesté que l'agilité et la gestion de projet agile fonctionne en télétravail. - La conclusion émise dans l'article [44] est que les projets à distance utilisant Scrum ont plus de chance de réussite.

Tableau 8 – Validation de l'hypothèse H6

2.2. Adaptée à un grand nombre d'entreprises (H7)

Aujourd'hui, en France, il existe différents types d'entreprises selon la structure et le nombre d'employés. On compte parmi elles : les très petites entreprises (TPE), les petites et moyennes entreprises dites PME et les grandes entreprises (GE)²⁵.

Par ailleurs, au sein d'un domaine porteur comme l'informatique où l'innovation est permanente, les équipes informatiques sont nécessaires et très demandées dans de nombreux secteurs d'activités comme la banque, la défense, les opérateurs téléphoniques, les services numériques, les éditeurs de logiciels, les entreprises industrielles et commerciales, et les administrations²⁶. Les start-ups actuellement en pleine croissance notamment en matière d'applications mobiles, d'objets connectés, d'e-commerce, de Big Data ou encore d'intelligence artificielle ont également d'importants besoins à ce niveau²⁶.

Pour sa part, l'agilité est ainsi entrée progressivement dans ces multiples environnements professionnels. Start-ups, PME et grands groupes français et internationaux ont cherché à se séparer des lourdeurs organisationnelles engendrées par la gestion de projet classique pour répondre aux besoins d'adaptation rapide aux changements et rendre les produits rapidement utilisables²⁷. Cette transformation agile opérée avait pour but de maintenir la compétitivité de ces entreprises.

Dans la mise en œuvre des méthodes agiles, les grandes firmes rencontrent généralement davantage de difficultés²⁸. Elles doivent certainement entamer une démarche isolée, s'émanciper et composer avec les enjeux hiérarchiques. L'organisation et la culture de l'entreprise doivent s'adapter à l'agilité²⁸.

²⁵ <https://www.legalstart.fr/fiches-pratiques/statut-entreprise/pme-tpe/>

²⁶ <https://www.onisep.fr/decouvrir-les-metiers/des-metiers-par-secteur/Informatique-et-reseaux/Les-metiers-et-l-emploi-dans-l-informatique-et-les-reseaux#:~:text=L'emploi%20informatique%20r%C3%A9siste%20malgr%C3%A9,et%20commerciales%20et%20les%20administrations.>

²⁷ <https://www.esam-ecoles.com/blogs/lagilite-en-entreprise-est-ce-viable-pour-tout-type-de-structure>

²⁸ <https://www.journaldunet.com/solutions/dsi/1191274-l-agilite-et-grande-entreprise-est-ce-compatible/>

En ce sens, les start-ups et PME ont majoritairement plus de facilités à imposer l'agilité au sein de leur équipe²⁹. Avec un nombre de contrats limités, elles sont conscientes de la valeur d'un client, du soin et de la disponibilité à leur apporter. Leurs chaînes décisionnelles étant plus courtes, les dirigeants obtiennent plus rapidement et facilement de l'information essentielle²⁹. Elles se retrouvent donc être plus réactives.

Cependant, les grands groupes disposant d'importantes ressources ont le capital nécessaire pour mener à bien cette transformation : création de bâtiments dédiés²⁸ (Orange en 2016), formation des équipes avec l'aide de coach agile, embauche de Scrum Masters et Product Owners ou encore acquisition d'outils.

Les enjeux autour de la mise en place et du suivi de l'agilité étant différents selon la catégorie de l'entreprise. Il est intéressant de vérifier si l'agilité à distance fonctionne dans tout type d'entreprise.

Mr. Romero évoluant au sein de la Société Générale, l'une des plus grandes banques françaises, s'occupe d'une équipe d'une dizaine de personnes. Suite au basculement en distanciel, Mr. Romero a reçu quelques directives de ses supérieurs comme apprendre à s'adapter à la situation. Son équipe a aussi pu bénéficier de nouveaux outils tels que Teams ou Klaxoon de la part de l'entreprise. En dépit de ces quelques éléments, les autres initiatives ont été insufflées par lui-même et le reste de la team.

Durant cette même période, Monsieur B. a pour sa part pu travailler dans de multiples sociétés et découvrir divers secteurs d'activités. Il a tout d'abord travaillé dans la défense auprès de Dassault aviation et Airbus. Sur ces missions, il n'a pas connu le télétravail car au service de l'armée, elles étaient jugées prioritaires et nécessitées une présence sur site. Par la suite, dans les milieux financiers et assurantiels, au sein d'entreprises telles que Crédit Agricole, BNP et MGEN, Monsieur B. s'est confronté aux enjeux du travail à distance.

Dans ses différents postes, Monsieur B. n'a pas eu de réelles indications de la part de ses chefs. Chez Airbus, la hiérarchie pensait que la situation serait passagère. Il a donc énormément échangé avec eux pour faire entendre les besoins agiles de l'équipe comme l'achat de licences d'applications.

²⁹ https://www.enderi.fr/PME-et-ETI-sont-elles-plus-agiles-que-les-grands-groupes_a121.html

Il a aussi connu quelques difficultés dans le secteur bancaire où des demandes peuvent se retrouver bloquer au vu de la sensibilité des tâches et du risque encouru. Cependant, une fois le besoin compris, les logiciels demandés et autres requêtes ont été approuvés.

Enfin, Mr. Samama dirige une équipe de sept personnes au sein d'une PME d'une quarantaine de salariés exerçant diverses activités tels qu'hébergeur de data, opérateur télécom et prestataire de développement web. C'est dans cette dernière activité que Mr. Samama occupe son poste. Les pratiques agiles de son équipe se sont développées et intensifiées avec le distanciel. Les instructions de ses managers étaient de suivre avec attention le travail et le moral de l'équipe et de mettre en place davantage de procédés agiles comme les mêlées. Les outils ajoutés sur cette période étaient tous libres de droit pour rentrer dans les clous de l'entreprise mais Mr. Samama a eu le privilège de les choisir.

Néanmoins, ces trois Scrum Masters évoluant chacun dans des contextes différents, avec des enjeux, ressources et directives différents semblent pour tous s'être acclimatés et avoir adopté l'agilité en télétravail avec leur équipe.

Mr. Romero déclare n'avoir en aucun cas perdu en productivité en télétravail au contraire il estime que l'équipe a amélioré son activité grâce à l'aide des nouveaux outils. Il ajoute même que « l'équipe a largement atteint ses objectifs depuis le basculement en télétravail, il n'y a pas eu de baisse de régime, pas d'impact par rapport au télétravail ».

Mr. Samama qui lui pense que la productivité de sa team s'est légèrement amoindrie notifie que, grâce à l'ajout de pratiques agiles sur cette période, il a pu obtenir un meilleur suivi de la productivité de l'équipe et s'apercevoir de cette baisse. Il conçoit tout de même que le télétravail peut engendrer une meilleure qualité de vie et ainsi maintenir une bonne productivité.

Un autre point assez significatif, une fois l'obligation levée, les entreprises des Scrum Masters interrogés ont toutes maintenu le télétravail à hauteur d'au moins un jour par semaine, confirmant ainsi la bonne association de l'agilité et du télétravail. Mr. Romero et Monsieur B. évoluent à 50% en télétravail et Mr. Samama télétravaille un jour par semaine au minimum.

Selon Mr. Romero s'est un « un virage à 180 degrés » qu'a entrepris la Société Générale où « désormais tout le monde a accès au télétravail internes et prestataires ». À l'origine, le télétravail était réservé aux internes à hauteur d'un jour par semaine.

Concernant l'analyse du questionnaire, nous allons diviser les résultats des répondants selon leur catégorie d'entreprise entre TPE, PME et grandes firmes afin de conclure pour chacune des classes si l'agilité semble selon eux s'acclimater au distanciel en répondant à la question : « D'après votre expérience sur cette période, l'agilité en télétravail est-elle donc possible ? ».

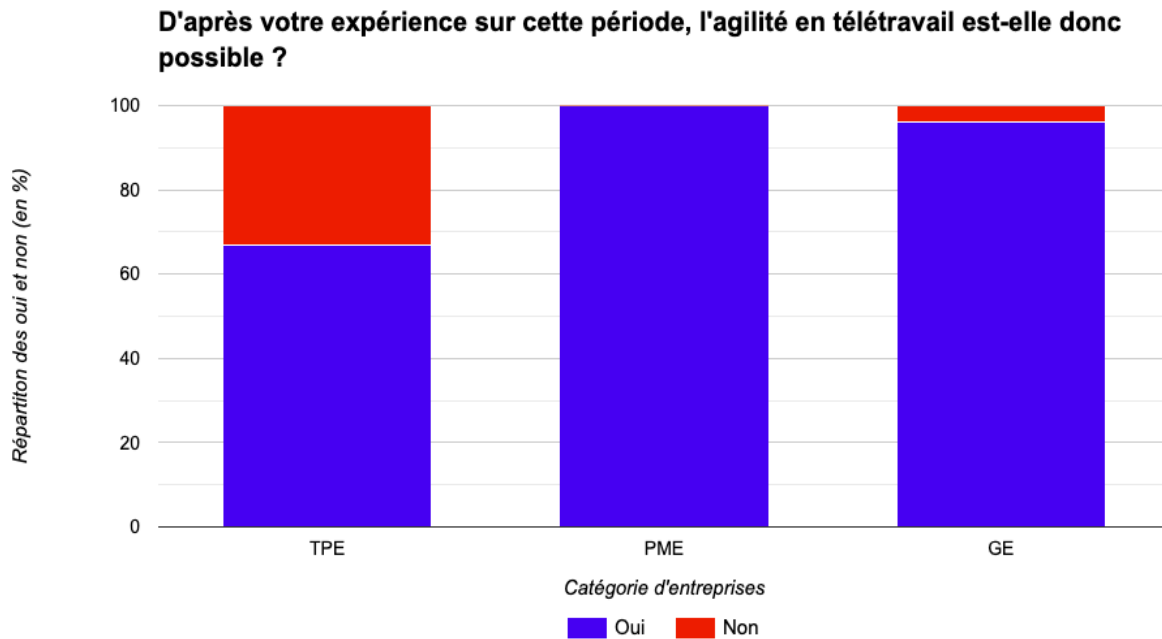


Figure 19 – L'agilité est-elle possible regroupée par catégories d'entreprises, d'après le questionnaire

Les répondants travaillant dans des très petites entreprises (TPE) c'est-à-dire avec au maximum neuf salariés ont pour plus de la majorité (67%) répondu positivement à la question. Cependant, ce chiffre est à considérer avec précaution car il ne compte que trois répondants.

Les questionnés salariés de PME jugent tous l'agilité en télétravail possible. Les employés d'entreprises de petites et moyennes tailles semblent ainsi séduits par ce procédé. Cette tendance peut s'expliquer par une bonne implication de la hiérarchie et une motivation constante des équipes évoluant dans un contexte agréable et se sentant soutenus.

À propos des grandes entreprises composées d'au moins 250 employés, les répondants sont pour la quasi-totalité en adéquation avec le fait que l'agilité à distance est plausible. Ce type de sociétés disposant d'importants moyens ont la capacité pour répondre rapidement aux nouveaux besoins et enjeux et en ce sens, adapter l'agilité en télétravail.

Ainsi, les résultats du questionnaire semblent conforter l'idée selon laquelle l'agilité en télétravail est adaptée à un grand nombre d'entreprises.

La littérature scientifique existante paraît établir les mêmes conclusions. De nombreux articles de cette thématique [36], [39] et [41] utilisent des questionnaires et des entretiens regroupant au total des centaines de participants travaillant dans des entreprises de différents secteurs et tailles. Par exemple, les répondants de l'article [36] sont issus d'équipes informatiques allant d'une à quarante-et-une personnes travaillant dans des secteurs tels que le développement logiciel, l'automobile, les médias ou encore le divertissement.

Ces études vérifient toutes l'hypothèse selon laquelle en télétravail la productivité est généralement restée constante et a même augmenté dans certains cas. Cette validation permet d'affirmer que de nombreuses entreprises d'activités et de catégories distinctes ont conservé leur efficacité en utilisant l'agilité en télétravail. En ce sens, elle montre ainsi que l'agilité en télétravail est possible et fonctionne pour de nombreux types d'entreprises.

Toutefois, des exceptions existent. Monsieur B. énonce un cas où l'agilité en télétravail ne représente pas forcément la solution idéale. Il prend l'exemple de Dassault, où il travaillait sur un projet de développement qui faisait appel à l'expertise d'ingénieurs sur des notions complexes de physique. La colocalisation avec ces ingénieurs permettait à son équipe (développeurs) de récupérer les informations en direct. En ce sens, il est davantage judicieux de regrouper les deux équipes (développeurs et ingénieurs métiers) sur site pour ne pas avoir une perte de communication et des blocages.

Conclusion

Hypothèses	Questionnaire	Entretiens	Littérature scientifique
H7 : L'agilité en télétravail n'est possible que dans les grands groupes.	Non vérifiée - En regroupant les questionnés selon la taille de leur entreprise, les participants travaillant dans des TPE, PME et GE sont presque tous d'accord pour dire que l'agilité en télétravail est possible. En effet, ils sont 66% pour les TPE, 100% pour les PME et 95% pour les GE.	Non vérifiée - D'après les propos des Scrum Masters interrogés évoluant chacun dans des entreprises de tailles et de secteurs différents avec des moyens inégaux, leurs sociétés semblent toutes au final s'être acclimatées et avoir adopté l'agilité en télétravail et avoir maintenu leur productivité.	Non vérifiée - De nombreux articles ([36], [39] et [41]) s'appuient sur des données provenant de sondés de secteurs et d'entreprises très variés. Ils émettent cependant tous la conclusion selon laquelle la productivité des équipes est constante voir meilleure et que l'agilité en télétravail est possible.

Tableau 9 – Validation de l'hypothèse H7

2.3. Adaptée à un grand nombre d'employés (H8 & H9)

D'après le Scrum guide [30], les équipes agiles sont pluridisciplinaires, leurs membres ont toutes les compétences nécessaires pour créer de la valeur à chaque itération. Elles sont également autogérées, elles décident en interne de leurs tâches, de la date de réalisation et de la manière de les réaliser.

Pour répondre à ces critères, les personnes qui composent une team agile doivent posséder de nombreuses qualités comme être volontaire, motivé, curieux, adaptable et travailleur (Monsieur B.).

Cependant, en dépit de toutes ces compétences, chaque humain fonctionne d'une manière différente. Certains préfèrent avancer seuls, d'autres se nourrissent de liens sociaux et aiment discuter en travaillant ou d'autres encore ont besoin d'être régulièrement orienté pour ne pas perdre de vue les objectifs initiaux (Mr. Romero).

En ce sens, il est intéressant d'observer si l'agilité en télétravail est adaptée à un grand nombre d'employés ou si elle ne fonctionne qu'avec des profils bien spécifiques.

Les personnes jugées autonomes et auto-organisées sont très prisées dans les équipes agiles³⁰. Répondant instinctivement à de nombreux principes et valeurs agiles tels que l'adaptation au changement, elles s'adaptent généralement très facilement et naturellement au télétravail³⁰.

Il en est de même pour les individus qui s'épanouissent en étant seul ou pour qui les liens sociaux à travers les outils sont suffisants (Monsieur B.). Les développeurs font généralement partie de cette catégorie-là car ils sont réputés pour évoluer dans leur coin et privilégier le contact à travers les logiciels. Mr. Samama confirme cette hypothèse. Son équipe étant composée exclusivement de développeurs, elle s'est très bien adaptée au télétravail.

Néanmoins, le distanciel est plus compliqué pour d'autres catégories d'individu. En premier lieu, les personnes moins solides qui ont généralement vécu une baisse de moral et de motivation sur le plan professionnel ou personnel en lien avec la crise sanitaire. On peut citer également les personnes qui « en présentiel dialoguent naturellement avec les collègues pour

³⁰ <https://www.revuegestion.ca/quest-ce-quun-employe-agile>

demander de l'aide ou une information mais une fois en télétravail n'osent plus interagir avec l'équipe, se renferment dans leur bulle et bloquent sur des problématiques assez simples ».

En s'appuyant sur une forte implication du Scrum Master, l'agilité peut faciliter leur quotidien en télétravail. Le Scrum Master doit faire preuve d'écoute, d'indulgence et communiquer le plus possible avec eux pour les motiver et les aider. La mise en place de moments informels est aussi très fructueuse pour relancer le moral et la communication de l'équipe. Ces points informels sont également très salvateurs pour des personnes ayant l'habitude de s'épanouir sur leur lieu de travail en échangeant et en discutant énormément avec leurs collègues.

Un autre profil assez intéressant et problématique est représenté par les individus qui une fois seuls peuvent se perdre dans leur travail. Monsieur B. aime les appeler les « Mustangs ». Sur site, il est possible de les canaliser en vérifiant régulièrement leurs tâches en cours mais à distance, cela est plus complexe et mène à un effet tunnel. Une fois encore, le rôle du Scrum Master est décisif en sollicitant ce type de collègues souvent et en les guidant lorsque c'est nécessaire. De plus, l'augmentation des réunions et des points agiles permet de connaître l'avancée de leurs tâches et pouvoir les réorienter lorsqu'ils ne respectent pas la demande initiale comme les freiner lorsqu'ils font plus que le travail demandé sur un ticket. Enfin, la programmation en binôme permet d'être entourés et épaulés en permanence.

Pour conclure, d'après les interviews réalisées, le télétravail semble à première vue ne pas être adapté à tous les employés. Cependant, en s'appuyant sur l'agilité qui cherche à maintenir une bonne communication avec des réunions agiles, des points informels et une dévotion du Scrum Master, le télétravail peut ainsi convenir à de nombreux salariés et leurs bien-être est maintenu.

Le panel des répondants au questionnaire est très large comprenant des hommes et femmes allant de 18 à plus de 56 ans occupant des postes très variés tels que développeur, expert technique, consultant, architecte, chef de projet, Product Owner, Scrum Master et coach agile en tant que cadre, prestataire, alternant ou encore stagiaire. On obtient donc un ensemble d'employés très diversifié.

Ils sont plus de 82% à avoir vécu cette expérience de l'agilité en télétravail de manière positive et à avoir évalué leur bien-être entre sept et dix sur une échelle de dix sur cette période. Ils sont également environ 82% à être satisfaits ou très satisfaits de la manière dont l'agilité leur ont permis d'appréhender et vivre cette situation.

Avez-vous vécu cette expérience comme une expérience positive ou négative ?
 35 réponses

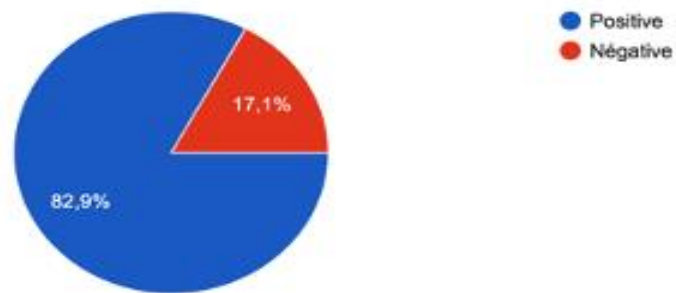


Figure 20 – Une expérience positive ou négative, d'après le questionnaire

Durant cette période de télétravail, sur une échelle de 1 à 10, pouvez vous évaluer votre niveau de bien-être au travail ?
 35 réponses

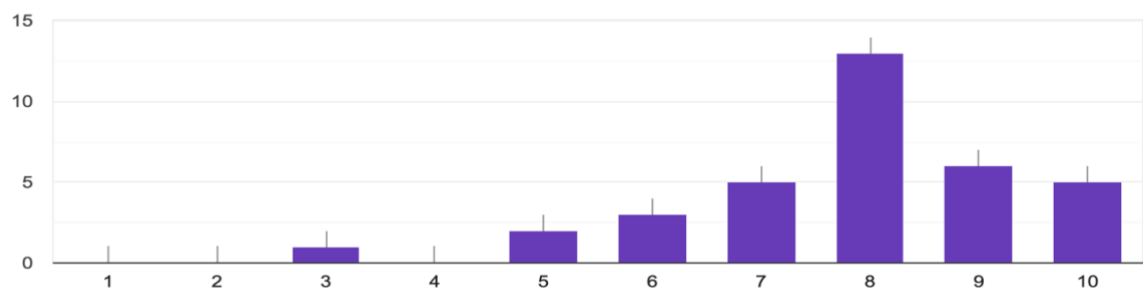


Figure 21 – Évaluation du niveau de bien-être au travail sur une échelle de 1 à 10, d'après le questionnaire

De votre point de vue, l'agilité (et ses pratiques) vous a-t-elle permise de mieux appréhender et vivre cette situation ?
 34 réponses

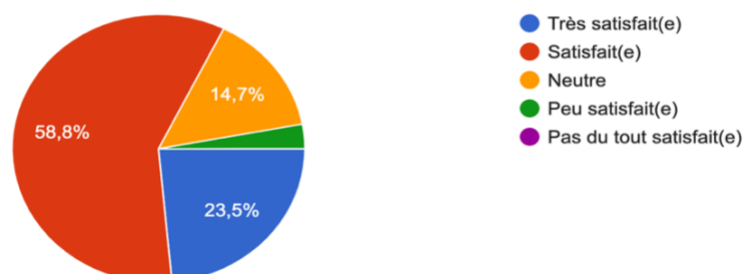


Figure 22 – Comment l'agilité permet de mieux appréhender et vivre cette situation, d'après le questionnaire

Les résultats du questionnaire présume qu'une très grande partie des répondants semblent s'être adaptée à l'agilité en télétravail et être satisfait de cette expérience. De plus comme évoqué précédemment, l'agilité par différents aspects facilitent leur quotidien en distanciel et permet ainsi de maintenir leur bien-être en leur permettant de se sentir responsabilisés, challengés, valorisés, appartenir à un groupe mais aussi à l'initiative.

Concernant la littérature scientifique, les travaux menés par Pernilla Ågren et al. (2022) [36] s'appuient sur un questionnaire de près de quatre-vingt-seize répondants et des entretiens semi-structurés approfondis avec sept praticiens de sept entreprises différentes. Parmi les répondants, 70 % étaient des hommes, 27 % des femmes, et 3 % étaient non binaires. La plupart des répondants (94%) se trouvaient en Europe, tandis que les 6% restants étaient en Amérique du Nord (3%) et en Asie (3%). Si l'on examine les différents domaines des personnes interrogées, 43 % d'entre elles travaillent dans le secteur des technologies de l'information, 28 % dans le secteur des systèmes intégrés et 29 % dans d'autres domaines (comme le divertissement et les médias). La majorité des répondants (54 %) avaient un rôle technique, 26 % un rôle de gestion et 20 % un rôle agile. L'expérience des répondants en matière d'agilité allait de zéro à trente ans, avec une moyenne de sept ans.

Malgré les défis imposés par la pandémie de COVID-19, les sondés ont majoritairement une attitude positive envers le travail à distance et semblent s'être adaptés à celui-ci. Ce large ensemble de profils permet de déclarer que l'agilité en télétravail n'est pas adaptée qu'à une certaine catégorie d'individus mais à un large éventail de profils de salariés.

De plus, l'article [41] repose sur une étude de la littérature existante mélangée à des interviews semi-directives auprès de trois équipes de développement pour permettre de valider leurs hypothèses. Une de leurs hypothèses est la suivante « Le bien-être des membres de l'équipe agile est stable ou a augmenté. ». Dans un premier temps, la conjecture a été validée en s'appuyant sur plusieurs articles existants tels que [45] puis les entretiens ont permis d'émettre les mêmes conclusions. Le même procédé a été effectué pour invalider l'hypothèse « Diminution du bien-être des membres de l'équipe agile ».

Conclusion

Hypothèses	Questionnaire	Entretiens	Littérature scientifique
H8 : L'agilité en télétravail n'est adaptée qu'à une certaine catégorie d'employés.	Non vérifiée - La population du questionnaire est très variée. Elle comprend des hommes et femmes allant de 18 à plus de 56 ans occupant des postes très divers en tant que cadre, prestataire, alternant ou encore stagiaire. Pourtant, ils sont plus de 82% à avoir vécu cette expérience comme positive et sont plus de 82% à être satisfaits voir très satisfaits de la manière dont l'agilité leur a permis d'appréhender et vivre cette situation.	Non vérifiée - Les interviewés ont décrit les plusieurs catégories d'employés que l'on peut retrouver en télétravail et qui semblent à première vue pour certaines ne pas s'acclimater au travail à distance. Cependant, ils nous expliquent comment l'agilité et ses pratiques peuvent aider ces personnes à s'acclimater au télétravail et ainsi rendre l'agilité à distance adaptée à un grand nombre d'individus.	Non vérifiée - L'article [36] basé sur un questionnaire de près de 96 répondants de profils très variés déclare qu'il y a une attitude positive envers l'agilité en télétravail et que les sondés semblent s'y être adaptés.
H9 : L'agilité en télétravail permet de maintenir le bien-être des membres de l'équipe.	Vérifiée - Plus de 82% des sondés évaluent leur bien-être au travail sur cette période entre 7 et 10 avec une grande majorité de 8. - Grâce aux bienfaits de l'agilité, les sondés se sentent valorisés, challengés, responsabilisés et appartenir à un groupe. Tous ces aspects maintiennent leur bien-être.	Vérifiée - Selon eux, la mise en place de pratiques agiles comme des moments informels est très fructueuse pour relancer le moral et la communication de l'équipe par exemple et ainsi maintenir le bien-être de la team.	Vérifiée - L'article [41] s'appuyant sur la littérature scientifique déjà existante telle que [45] et sur des entretiens auprès de plusieurs équipes de développement agile a validé l'hypothèse selon laquelle le bien-être des membres de l'équipe agile est stable ou a augmenté en télétravail. - Par le même procédé, l'article a invalidé l'hypothèse « Diminution du bien-être des membres de l'équipe agile ».

Tableau 10 – Validation des hypothèses H8 & H9

3 – Vers une banalisation du télétravail ?

Pour beaucoup de salariés, le télétravail a été perçu comme une expérience positive et un gage de meilleure qualité de vie. En effet, les gains personnels sont conséquents comme la perte des temps de transport, davantage de liberté dans la gestion de son temps, une baisse de stress et des bénéfices sur la vie familiale³¹.

Comme observé tout au long de ce mémoire, l'agilité a également sa part de responsabilité dans le succès du travail à distance en essayant de préserver au maximum un climat de transparence, de maintenir la communication, de valoriser l'apport de chacun et de faciliter le travail des employés avec entre autres l'utilisation de nouveaux outils et un meilleur suivi des tâches (interviews Scrum Masters).

En ce sens, Mr. Romero déclare : « Maintenant il y a pleins d'outils qui ont été développés pour favoriser le fonctionnement agile en remote donc clairement je pense que c'est compatible et je dirais même que c'est le fait de faire l'agile qui permet de garder un rythme de travail et une ambiance de travail qui je pense est meilleur que quand tu ne fais pas d'agile ».

À la question ouverte « Selon vous, l'agilité en télétravail est une solution viable et attractive dans le temps ? », la quasi-totalité des répondants au questionnaire s'entendent pour dire qu'il s'agit bien d'une solution viable dans le temps. De surcroît, avec plus de 85% de « oui », ils souhaitent continuer d'expérimenter le télétravail dans le futur.

Dans ce sens, souhaiteriez-vous continuer évoluer en télétravail dans le futur ?
35 réponses

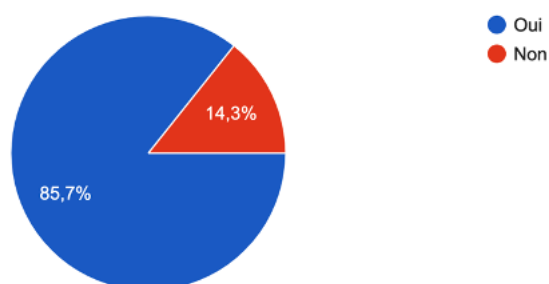


Figure 23 – Continuer à évoluer en télétravail dans le futur, d'après le questionnaire

³¹ <http://www.eveilagile.com/equipes-agiles-teletravail-pas-simple/#:~:text=Le%20t%C3%A9l%C3%A9travail%20apporte%20des%20gains,des%20b%C3%A9n%C3%A9fices%20%C3%A9cologiques%20et%20environnementaux.>

De plus, le télétravail très en vogue auprès des salariés l'est également auprès des décideurs. Face à son succès durant la crise du COVID-19, la plupart des entreprises continue actuellement à en profiter et s'interroge sur son usage à l'avenir³². Concernant les sondés, ils sont plus de 95% à télétravailler encore aujourd'hui.

Aujourd'hui, à quelle fréquence évoluez-vous en télétravail ? (nombre de jours par semaine)
35 réponses

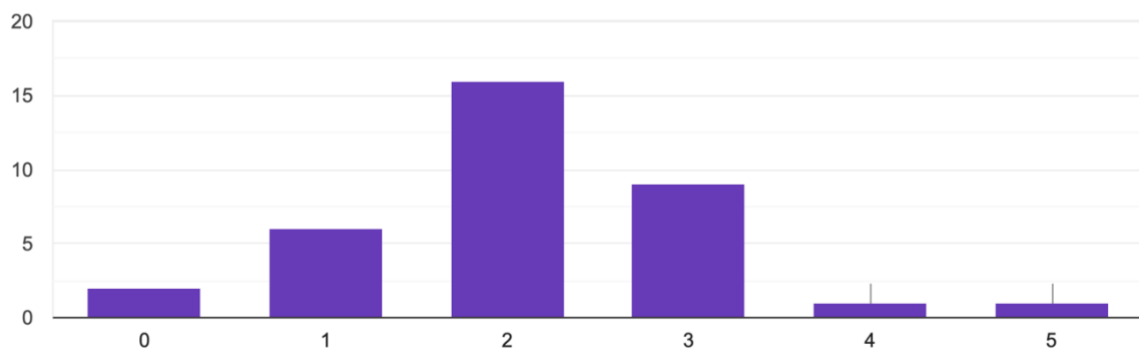


Figure 24 – Fréquence jours de télétravail actuels, d'après le questionnaire

La littérature scientifique met également en avant l'utilisation du télétravail au sein des équipes agiles à l'avenir comme [41] validant l'hypothèses selon laquelle les équipes agiles s'attendent à une augmentation du travail à distance.

De surcroît, le télétravail engendre d'importantes économies telles que la suppression des loyers et la baisse de consommation d'électricité, de fournitures et de consommables. Le maintenir permettrait aussi d'amortir les coûts investis dans l'achat de licences de logiciels, de matériels informatiques et d'amélioration du VPN³³. Sur un plan sociétal, il comprend également de remarquables bénéfices écologiques et environnementaux³¹.

Cependant, le télétravail peut être aménagé de différentes manières. On peut le retrouver sous une forme « totale » où l'équipe travaille uniquement depuis chez elle ou sous un format hybride avec une présence sur site quelques jours par semaine. Il est donc intéressant de se pencher sur ce phénomène pour déterminer les meilleures solutions d'avenir.

³² <https://www.forbes.fr/management/quel-avenir-pour-le-monde-du-travail-apres-la-pandemie/>

³³ <https://www.dynamique-mag.com/article/teletravail-reduire-couts-gagner-efficacite.4174>

Les hypothèses étudiées dans cette partie sont donc les suivantes :

- H10 : Le 100% télétravail en agilité n'est pas une solution viable dans le temps.
- H11 : Le travail hybride et l'agilité sont compatibles et peuvent perdurer.

3.1. Le 100% télétravail, une option plausible ? (H10)

Le 100% télétravail consiste à travailler exclusivement depuis chez soi et donc de ne jamais se rendre sur site. Cette pratique s'est totalement démocratisée au cours du premier confinement répondant pleinement aux restrictions sanitaires décrétées. En effet, les entreprises voyant leurs salariés contraints à rester chez eux pendant plusieurs mois n'ont eu d'autre choix que de se tourner vers cette solution. Forcé de constater que grâce à cette procédure, l'économie mondiale s'est maintenue et a dans certains cas même mené à un gain de productivité très impressionnant³⁴. Les résultats du questionnaire confortent cette idée puisque plus de 75% des sondés ont déjà fonctionné en 100% distanciel.

Durant cette période, avez-vous déjà fonctionné en 100% télétravail ?
34 réponses

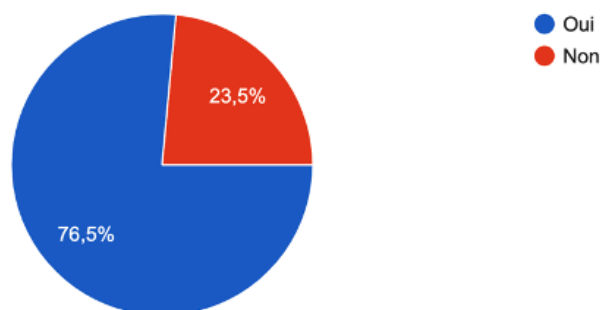


Figure 25 – Pourcentage de personnes ayant déjà fonctionné en 100% télétravail, d'après le questionnaire

³⁴ <https://www.europe1.fr/societe/coronavirus-un-an-apres-le-premier-confinement-quel-bilan-pour-le-teletravail-4031935>

Cependant, aujourd'hui, dans un monde où les restrictions ont été levées, le 100% télétravail reflète-t-elle la meilleure option pour des entreprises voulant perdurer l'utilisation du distanciel.

De plus, dans des sociétés ayant une forte culture et utilisation de l'agilité est-il pertinent d'utiliser une pratique limitant les valeurs de l'agilité telles que les interactions et la communication entre les individus. Ces interrogations sont donc légitimes et nécessitent de s'y intéresser. En addition, sur l'ensemble des articles étudiés, l'opportunité d'évoluer en 100% télétravail dans le futur n'a majoritairement pas été évoquée.

Les trois Scrum Masters interrogés s'accordent pour dire que le 100% télétravail est possible mais qu'il n'est pas forcément souhaitable et peut se trouver être dangereux. Mr. Romero explique que le « full remote » entraîne une perte d'interactions et rend les échanges plus difficiles. Retourner sur site permet « de se raccrocher avec ces valeurs de l'agile qui sont fondamentales ».

Monsieur B. pense également que le face-à-face entre individus est nécessaire pour établir des rapports humains qui sont selon lui au centre de l'agilité. Pour sa part, être agile c'est considérer la personne avec qui on travaille comme un individu qui a sa propre façon de fonctionner. Les discussions et les consensus sont obligatoires qui plus est dans une équipe agile où il n'y a pas de chef et donc personne pour rétablir l'ordre. Ainsi, pour perdurer un bon esprit d'équipe, il est important de se rappeler que les collègues sont des individus et non de simples photos de profil sur un ordinateur. Pour maintenir cet aspect humain, Monsieur B. stipule que le présentiel est primordial.

De nombreuses entreprises semblent partager cet avis puisque, sur la population étudiée dans le cadre du questionnaire, seul un questionné évolue actuellement totalement en télétravail (figure 24). Néanmoins, les sondés ayant eu l'opportunité de 100% télétravailler au cours de la pandémie paraissent adhérer à cette pratique en étant plus de 66% à penser que l'agilité et le 100% télétravail sont compatibles. Toutefois, cette question ne stipule en aucun cas si les interrogés préconisent cette option pour l'avenir.

Pensez-vous que l'agilité et le 100% télétravail sont compatibles ?

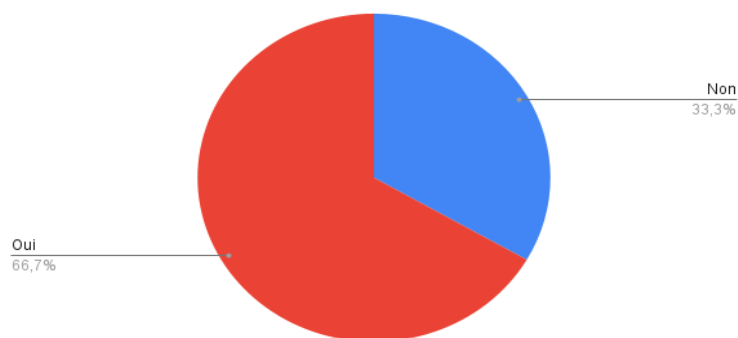


Figure 26 – Compatibilité entre l'agilité et le 100% télétravail selon les répondants ayant déjà eu recours au 100% télétravail, d'après le questionnaire

De par ses différents avantages économiques et organisationnels, le 100% télétravail est une réelle possibilité mais qui paraît à long terme être en inadéquation avec l'agilité. La littérature scientifique et les interviewés semblent s'accorder sur ce point. En effet, les articles étudiés ne mentionnent pas le 100% télétravail lorsqu'il est question de l'avenir du télétravail. En ce sens, une présence occasionnelle sur site est souhaitable pour maintenir les échanges et interactions humaines si chère à l'agilité. Une autre approche du télétravail pourrait donc être préférable.

Conclusion

Hypothèses	Questionnaire	Entretiens	Littérature scientifique
	Invérifiable	Vérifiée	Vérifiée
H10 : L'agilité en 100% télétravail n'est pas une solution viable dans le temps.	- Seulement un répondant continue actuellement d'évoluer en 100% télétravail. - Plus de 66% de ceux qui ont déjà eu recours à cette pratique jugent le 100% télétravail et l'agilité comme compatibles. Cependant, nous ne pouvons pas conclure s'ils le préconisent ou non pour l'avenir.	- Les interviewés expliquent que le 100% télétravail est possible mais pas forcément souhaitable et peut engendrer des difficultés au niveau de l'agilité (perte de communications et d'interactions).	- Dans l'article [36], les interrogés ont réfléchi sur les options de travail dans le futur. La possibilité d'évoluer en 100% télétravail n'a pas été évoquée.

Tableau 11 – Validation de l'hypothèse H10

3.2. Une solution hybride : entre présentiel et distanciel (H11)

Le 100% télétravail étant sujet à controverse, une autre forme de télétravail est apparue. Il s'agit du travail hybride. Le travail hybride est « un mixte de partage du temps de travail d'un collaborateur en mode télétravail et travail en présentiel au bureau »³⁵. Ce modèle vient répondre aux exigences si chères à l'agilité, qui sont plus difficiles à maintenir en « full remote », tout en préservant les avantages du distanciel.

Ce dispositif peut prendre plusieurs formes [39] :

- Certains travailleurs travaillent sur leur lieu de travail, d'autres travaillent en parallèle depuis leur domicile et se relayent.
- L'ensemble de l'équipe travaillent sur site et en distanciel les mêmes jours.

Le travail hybride permet aux employés de pouvoir jouir des bénéfices du travail à la maison comme la flexibilité des horaires, la perte du temps de transport, la conciliation entre vie professionnelle et privée mais également de pouvoir régulièrement se retrouver dans un espace commun pour collaborer, communiquer et sociabiliser de façon physique avec les collègues³⁶. Les cérémonies agiles pourront aussi avoir lieu en présentiel. Ainsi, le choix de l'hybride tend vers un retour des fondements de l'agilité tels que les interactions humaines et la co-localisation.

L'hybride pour les entreprises se trouve être également un bon compromis puisque que le matériel investi continuera d'être utilisé et les locaux seront eux aussi habités. La plupart des entreprises des répondants au questionnaire ont déjà opté pour cette option puisque 88 % des sondés évoluent entre un à trois jours par semaine en télétravail (figure 24).

Les Scrum Masters interrogés sont aussi très friands du travail hybride comme en témoigne le fait qu'ils fonctionnent tous de cette manière-là. Cette solution vient répondre aux défauts engendrés par le 100% télétravail. On garde les bienfaits du télétravail sans ses travers

³⁵ <https://www.e-works.fr/blog/definition-travail-hybride-teletravail-presentiel/#:~:text=Qu'est%20ce%20que%20le,travail%20en%20pr%C3%A9sentiel%20au%20bureau.>

³⁶ https://www.linkedin.com/pulse/agile-dans-un-contexte-de-travail-hybride-caroline-de-franciosi/?trk=public_profile_article_view

contraires à l'agilité. Selon Mr. Samama, l'hybride et l'agilité sont extrêmement compatibles puisque l'agilité permet facilement de faire un suivi de l'avancée des tâches que ce soit en télétravail ou en présentiel. Le fait d'alterner présentiel et distanciel reste facile à appréhender pour les équipes.

Les questionnés jugent la colocalisation comme importante mais pas obligatoire puisque la note la plus obtenue est six sur une échelle allant d'un à dix où un est inutile et dix obligatoire. On en déduit qu'une solution hybride est en adéquation avec leurs résultats. On utilise la colocalisation qui est en somme toute importante mais on y ajoute le télétravail pour garder un confort de vie et de travail acquis lors de la crise du COVID-19.

D'après votre expérience, sur une échelle de 1 à 10, la co-localisation géographique des équipes est ...

35 réponses

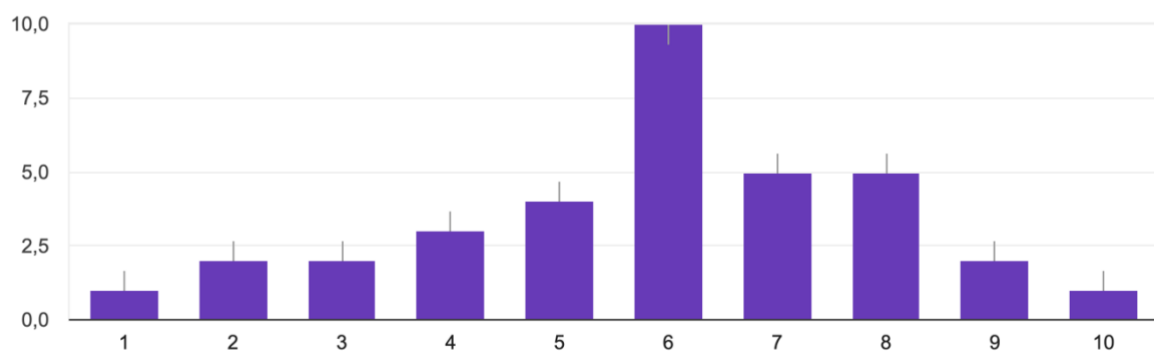


Figure 27 – Importance de la colocalisation sur une échelle de 1 à 10, d'après le questionnaire

Concernant la littérature scientifique, les interviewés et questionnés de l'article [36] envisagent pour la grande majorité de travailler en modèle hybride à l'avenir. Plusieurs sondés sont d'avis de faire venir l'équipe sur site les mêmes jours. Les interrogés ont également discuté au sujet de l'utilisation future des locaux. L'un d'entre eux a estimé que les bureaux pourraient avoir une utilité plus spécifique plutôt que de rester de simples bureaux vides. Une personne interrogée a ainsi évoqué la possibilité de transformer certaines pièces inoccupées en salles d'atelier où les équipes pourraient se réunir les jours où elles sont toutes présentes au bureau.

Aujourd'hui, le futur du télétravail questionne qui plus est avec la réussite de l'agilité en distanciel durant la pandémie mondiale. Dirigeants et employés s'interrogent sur son avenir. Cependant, une tendance vers son maintien est privilégiée mais pas à n'importe quel coût. Il est important de ne pas nuire aux fondements de l'agilité ou tout du moins ne pas mettre de barrières.

Ainsi, le travail hybride semble être la solution faisant l'unanimité que ce soit auprès de la hiérarchie, des salariés ou encore au niveau de l'agilité. On garde les bienfaits du télétravail en préservant les interactions et la communication, difficiles par moment à gérer à distance. Le retour ponctuel en physique permet de retrouver ces face-à-face chers à l'agilité.

Conclusion

Hypothèses	Questionnaire	Entretiens	Littérature scientifique
	Vérifiée	Vérifiée	Vérifiée
H11 : Le travail hybride et l'agilité sont compatibles et peuvent perdurer.	- 88% des sondés évoluent aujourd'hui en hybride. - Selon eux, la colocalisation semble importante mais pas obligatoire ce qui est en harmonie avec le travail hybride.	- Les Scrum Masters mettent en avant cette option. - Ils la jugent totalement compatible avec l'agilité. - Selon eux, le travail hybride tend à devenir la norme.	- Dans l'article [36], la grande majorité des interrogés privilégie le modèle hybride comme manière de travailler à l'avenir. - Selon les articles [35] et [39], beaucoup d'organisations ont décidé de mettre en œuvre le travail hybride après la pandémie.

Tableau 12 – Validation de l'hypothèse H11

4 – Validation des hypothèses

Ce tableau regroupe l'ensemble des hypothèses étudiées durant ce mémoire avec leurs résultats. Il s'appuie sur les données du questionnaire, des entretiens et de la littérature scientifique.

Hypothèse	Questionnaire	Entretiens	Littérature scientifique	Résultat final
H1 : L'agilité en télétravail est possible.	Vérifiée	Vérifiée	Vérifiée	Vérifiée
H2 : Le Scrum Master joue un rôle majeur dans le passage de l'équipe en mode télétravail.	Vérifiée	Vérifiée	Vérifiée	Vérifiée
H3 : La communication est au centre de cette transformation.	Vérifiée	Vérifiée	Vérifiée	Vérifiée
H4 : L'agilité en télétravail nécessite exclusivement des outils de visio-conférence.	Non vérifiée	Non vérifiée	Non vérifiée	Non vérifiée
H5 : Garder les rituels et mettre en place des activités à distance permet de maintenir la synergie du groupe.	Vérifiée	Vérifiée	Vérifiée	Vérifiée
H6 : L'agilité est une technique particulièrement adaptée au télétravail.	Vérifiée	Vérifiée	Vérifiée	Vérifiée
H7 : L'agilité en télétravail n'est possible que dans les grands groupes.	Non vérifiée	Non vérifiée	Non vérifiée	Non vérifiée
H8 : L'agilité en télétravail n'est adaptée qu'à une certaine catégorie d'employés.	Non vérifiée	Non vérifiée	Non vérifiée	Non vérifiée
H9 : L'agilité en télétravail permet de maintenir le bien-être des membres de l'équipe.	Vérifiée	Vérifiée	Vérifiée	Vérifiée
H10 : Le 100% télétravail en agilité n'est pas une solution viable dans le temps.	Invérifiable	Vérifiée	Vérifiée	Vérifiée
H11 : Le travail hybride et l'agilité sont compatibles et peuvent perdurer.	Vérifiée	Vérifiée	Vérifiée	Vérifiée

Tableau 13 – Récapitulatif de validation des hypothèses

IV – Mode d’emploi : Comment faire de l’agilité en distanciel ?

Suite aux analyses réalisées tout au long de ce mémoire, on peut identifier un mode d’emploi permettant aux équipes agiles de préparer et d’effectuer au mieux leur basculement en télétravail. L’objectif est de former les équipes au télétravail en adaptant au mieux les pratiques agiles tout en maintenant le bien-être de l’équipe et les objectifs de l’entreprise.

1. Le modèle

Étape de mise en place de l'agilité en télétravail		Référence mémoire	Fait	Pour quand ?
1.	Titre : S’assurer du bon déroulement de l’adaptation au distanciel	1.A		
	Responsable : Scrum Master			
	Tâches à réaliser : - Contacter individuellement les membres de l’équipe - Échanger autour de discussions professionnelles et aussi informelles - Détecter et résoudre les éventuels problèmes - Faire preuve d’indulgence et d’écoute - Accueillir les nouveaux arrivants			
	Concernés : L’équipe			
	Outils : Outils de web conference			
	Objectif : S’assurer que l’équipe se porte bien pour pouvoir être dans des conditions optimales de travail			
	Période : En permanence avec davantage d’attention au départ			
2.	Titre : Apprendre à communiquer en distanciel	1.B		
	Responsable : Scrum Master			
	Tâches à réaliser : - Enlever les aprioris causés par le distanciel (gêne à solliciter un collègue, sentiment d’obligation à répondre immédiatement à un message) - Mise en place de la communication asynchrone - Création de canaux de communications - Communiquer à travers des médias visuels			
	Concernés : L’équipe			
	Outils : Dialogue et outils numériques			
	Objectif : Atteindre un niveau de communication et de collaboration similaire au présentiel			
	Période : Dès l’intronisation du télétravail			
3.	Titre : Renouer le contact avec les personnes extérieurs à l’équipe (client, métier, autres équipes)	1.B		

	Responsable : Scrum Master			
	Tâches à réaliser :			
	- Création de canaux de communications dédiés - Donner accès aux outils de suivi de projet de l'équipe aux personnes extérieurs - Créer un processus pour les guider à décrire leurs besoins sur les outils de suivi de projet - Intensifier l'envoi de mails			
	Concernés : L'équipe			
	Outils : Outils de web conference & suivi de projet			
	Objectif : Atteindre un niveau de communication et de collaboration avec ces acteurs similaire au présentiel			
	Période : En permanence avec davantage d'attention au départ			
4.	Titre : Adapter les réunions au distanciel	1.B		
	Responsable : L'équipe & Scrum Master			
	Tâches à réaliser :			
	- Basculer les réunions en ligne - Apprendre à gérer l'utilisation de la caméra vidéo - Apprendre à gérer l'utilisation du partage d'écran (pour celui qui partage et pour celui qui regarde) - Apprendre à rendre attractif un échange (caméra, tableau interactif, ...)			
	Concernés : L'équipe			
	Outils : Outils de web conference & de management visuel			
	Objectif : Maintenir la communication et les interactions humaines			
5.	Période : En permanence avec davantage d'attention au départ	1.C		
	Titre : Améliorer l'expérience utilisateur des outils de suivi de projet			
	Responsable : Scrum Master			
	Tâches à réaliser :			
	- Épurier la présentation des tickets/cartes - Créer des espaces de discussions dans les commentaires des cartes - Former davantage l'équipe sur l'outil			
	Concernés : L'équipe			
	Outils : Outils de suivi de projet (ex : Jira)			
6.	Objectif :	1.C		
	- Faciliter le travail de l'équipe - Rendre attractif l'utilisation de l'outil devenu le seul repère de l'équipe - Satisfaire l'équipe			
	Période : Dès l'intronisation du télétravail			
	Titre : Maintenir le management visuel de l'équipe			
	Responsable : Direction & Scrum Master			
	Tâches à réaliser :			
	- Achat de nouveaux logiciels de management visuel - Mettre en place un board en ligne - Placer les cartes sur le board			

	- Former l'équipe sur les outils			
	Concernés : L'équipe			
	Outils : Outils de management visuel (ex : Klaxoon)			
	Objectif : - Remplacer de façon virtuelle le matériel utilisé sur site pour la gestion de projet agile (Post-it, tableau blanc, ...) - Permettre à l'équipe d'avoir le même confort qu'en présentiel			
	Période : Dès l'intronisation du télétravail			
7.	Titre : Mise en place du pair programming Responsable : Lead Developer & l'équipe Tâches à réaliser : - Former des binômes - Déterminer le pilote et l'observateur dans le duo - Le pilote code et l'observateur vérifie en même temps les lignes écrites - Inverser régulièrement les rôles Concernés : Les développeurs Outils : Logiciel de connectivité à distance (ex : Teamviewer) Objectif : - Partager la connaissance - Travailler efficacement - Sociabiliser Période : Dès l'intronisation du télétravail	1.C		
8.	Titre : Adapter les rituels et cérémonies agiles Responsable : Scrum Master Tâches à réaliser : - Diversifier les rituels agiles (ex : communauté) - Augmenter la durée des dailys si nécessaire - Dynamiser les réunions (ex : utilisation de white board) Concernés : L'équipe Outils : Outils de management visuel & de web conference Objectif : - Consacrer des moments pour pouvoir verbaliser les problèmes - Avoir une meilleure vision sur le travail réalisé par les autres - Redonner de l'intérêt aux rituels agiles Période : Dès l'intronisation du télétravail	1.A		
9.	Titre : Mise en place de moments informels Responsable : Scrum Master Tâches à réaliser : - Fixer des réunions en ligne pour recréer des moments informels comme des cafés virtuels, des apéros virtuels ou encore des jeux (karaoké, dessiner c'est gagner, ...) - Planifier ces moments régulièrement (une fois par semaine pour les cafés ou apéro et une fois par mois pour les jeux) et sur un créneau conséquent.	1.C		

Concernés : L'équipe			
Outils : Outils de web conference, jeux de sociétés, cafés, ...			
Objectif : - Pallier le manque de moments informels (Pause-café, déjeuner) - Recréer ces instants de partage en distanciel - Retrouver un esprit et une cohésion d'équipe - Mettre à plat les tensions de l'équipe - Créer un sentiment d'appartenance à un groupe			
Période : Dès l'intronisation du télétravail			

Tableau 14 – Mode d'emploi : Comment faire de l'agilité en distanciel ?

Validation du questionnaire

J'ai proposé ce mode d'emploi à Mr. Romero et Monsieur B. qui sont tous deux Scrum Masters et ils ont validé celui-ci.

2. Cas pratique

Contexte :

Théo Moussaoui est un Scrum Master de deux équipes travaillant sur le même produit au sein de la Caisse des Dépôts. Ses teams sont composées chacune de huit membres avec des compétences très variées (développeur, UX, Accessibilité, UI, automatisation de tests, BA). Mr. Moussaoui a accepté de simuler la mise en pratique du mode d'emploi en le remplissant comme s'il était au départ du basculement en télétravail de ses équipes en mars 2020 lors du premier confinement. Il a pu apporter ses commentaires et faire un retour sur ce guide.

Légendes :

Vert : Tâche(s) réalisée(s)

Rouge : Tâche(s) non réalisée(s) pour le moment mais intéressante(s) à faire

Orange : Tâche(s) difficile(s) à réaliser

Violet : Tâche(s) non adéquate(s) au besoin de mon équipe spécifiquement (besoin ou politique) ou déjà réalisée(s) avant le passage en télétravail.

Étapes de mise en place de l'agilité en télétravail		Fait	Pour quand ?	Commentaires
1.	Titre : S'assurer du bon déroulement de l'adaptation au distanciel		Dès le 17 mars 2020 jusqu'à aujourd'hui	Il peut être difficile de détecter et résoudre les problèmes des membres de l'équipe surtout ceux liés à leurs émotions et sentiments.
	Responsable : Scrum Master			
	Tâches à réaliser : - Contacter individuellement les membres de l'équipe - Échanger autour de discussions professionnelles et aussi informelles - Détecter et résoudre les éventuels problèmes - Faire preuve d'indulgence et d'écoute - Accueillir les nouveaux arrivants			
	Concernés : L'équipe			
	Outils : Outils de web conference			
	Objectif : S'assurer que l'équipe se porte bien pour pouvoir être dans des conditions optimales de travail			
	Période : En permanence avec davantage d'attention au départ			
2.	Titre : Apprendre à communiquer en distanciel		Dès le 17 mars 2020 et s'adapte en continue en fonction du besoin	Selon moi, les aprioris sont difficiles à combattre et persistent souvent.
	Responsable : Scrum Master			
	Tâches à réaliser : - Enlever les aprioris causés par le distanciel (gêne à solliciter un collègue, sentiment d'obligation à répondre immédiatement à un message) - Mise en place de la communication asynchrone - Création de canaux de communications - Communiquer à travers des médias visuels			
	Concernés : L'équipe			
	Outils : Dialogue et outils numériques			
	Objectif : Atteindre un niveau de communication et de collaboration similaire au présentiel			
	Période : Dès l'intronisation du télétravail			
3.	Titre : Renouer le contact avec les personnes extérieurs à l'équipe (client, métier, autres équipes)		Déjà présent	- Les autres équipes avaient déjà accès à notre Jira et ça a toujours bien fonctionné ainsi. - L'envoi de mails n'est pas applicable à notre contexte. La politique de notre entreprise est d'éviter l'envoi de forts volumes de mails et de favoriser un temps de parole plus conséquent. Mon équipe favorisait donc les échanges verbaux.
	Responsable : Scrum Master			
	Tâches à réaliser : - Création de canaux de communications dédiés - Donner accès aux outils de suivi de projet de l'équipe aux personnes extérieurs - Créer un processus pour les guider à décrire leurs besoins sur les outils de suivi de projet - Intensifier l'envoi de mails			
	Concernés : L'équipe			
	Outils : Outils de web conference & suivi de projet			
	Objectif : Atteindre un niveau de communication et de collaboration avec ces acteurs similaire au présentiel			
	Période : En permanence avec davantage d'attention au départ			

4.	Titre : Adapter les réunions au distanciel				- Le partage d'écran était déjà une pratique maîtrisée par l'équipe. - L'utilisation de la caméra est une pratique que je rappelle en permanence. - Rendre attractif les échanges est une tâche à améliorer en permanence.
	Responsable : L'équipe/ Scrum Master				
	Tâches à réaliser : - Basculer les réunions en ligne - Apprendre à gérer l'utilisation de la caméra vidéo - Apprendre à gérer l'utilisation du partage d'écran (pour celui qui partage et pour celui qui regarde) - Apprendre à rendre attractif un échange (caméra, tableau interactif, ...)				
	Concernés : L'équipe				
	Outils : Outils de web conference & de management visuel				
	Objectif : Maintenir la communication et les interactions humaines				
	Période : En permanence avec davantage d'attention au départ				
5.	Titre : Améliorer l'expérience utilisateur des outils de suivi de projet		Déjà présent		- Cette étape n'a pas eu besoin d'être mise en place car l'équipe avait déjà une très bonne maîtrise et certaines habitudes de l'outil Jira. - Un phénomène intéressant a été l'apparition de cartes beaucoup plus fournies.
	Responsable : Scrum Master				
	Tâches à réaliser : - Épurier la présentation des tickets/cartes - Créer des espaces de discussions dans les commentaires des cartes - Former davantage l'équipe sur l'outil				
	Concernés : L'équipe				
	Outils : Outils de suivi de projet (ex : Jira)				
	Objectif : - Faciliter le travail de l'équipe - Rendre attractif l'utilisation de l'outil devenu le seul repère de l'équipe. - Satisfaire l'équipe				
	Période : Dès l'intronisation du télétravail				
6.	Titre : Maintenir le management visuel de l'équipe		Déjà présent		Ces tâches avaient déjà été réalisées car certains membres de l'équipe avaient déjà eu l'opportunité de télétravailler. Le besoin s'était donc déjà fait ressentir.
	Responsable : Direction & Scrum Master				
	Tâches à réaliser : - Achat de nouveaux logiciels de management visuel - Mettre en place un board en ligne - Placer les cartes sur le board - Former l'équipe sur les outils				
	Concernés : L'équipe				
	Outils : Outils de management visuel (ex : Klaxoon)				
	Objectif : - Remplacer de façon virtuel le matériel utilisé sur site pour la gestion de projet agile (Post-it, tableau blanc, ...) - Permettre à l'équipe d'avoir le même confort qu'en présentiel				
	Période : Dès l'intronisation du télétravail				
7.	Titre : Mise en place du pair programming		Quelques mois après l'intronisation		- Le pair programming était déjà utilisé en présentiel. Au début
	Responsable : Lead Developer & L'équipe				

	Tâches à réaliser : - Former des binômes - Déterminer le pilote et l'observateur dans le duo - Le pilote code et l'observateur vérifie en même temps les lignes écrites - Inverser régulièrement les rôles		on du télétravail	du télétravail, cette pratique avait été délaissée puis remis au goût du jour quelques mois plus tard. - La formation des binômes se fait naturellement entre les membres de la team.
	Concernés : Les développeurs			
	Outils : Logiciel de connectivité à distance (ex : Teamviewer)			
	Objectif : - Partager la connaissance - Travailler efficacement - Sociabiliser			
	Période : Dès l'intronisation du télétravail			
8.	Titre : Adapter les rituels et cérémonies agiles		Dès le 17 mars 2020	- À l'intronisation du télétravail, les dailys étaient plus longs car la team avait besoin davantage de décrire l'avancée de leur travail mais aussi de s'informer du travail des autres. La durée du point s'est naturellement régulée après quelques semaines/mois. - Le télétravail a été l'occasion de renouveler et d'expérimenter de nouvelles choses lors des réunions et cérémonies agiles.
	Responsable : Scrum Master			
	Tâches à réaliser : - Diversifier les rituels agiles (ex : communauté) - Augmenter la durée des dailys si nécessaire - Dynamiser les réunions (ex : utilisation de white board)			
	Concernés : L'équipe			
	Outils : Outils de management visuel & de web conference			
	Objectif : - Consacrer des moments pour pouvoir verbaliser les problèmes - Avoir une meilleure vision sur le travail réalisé par les autres - Redonner de l'intérêt aux rituels agiles			
	Période : Dès l'intronisation du télétravail			
9.	Titre : Mise en place de moments informels		1 mois après le début de l'intronisation du télétravail	Ces points informels étaient l'initiative de l'équipe et ont été mis en place par elle-même. Elle pouvait prendre la forme de déjeuner, café ou afterwork virtuel.
	Responsable : Scrum Master			
	Tâches à réaliser : - Fixer des réunions en ligne pour recréer des moments informels comme des cafés virtuels, des apéros virtuels ou encore des jeux (karaoké, dessiner c'est gagner, ...) - Planifier ces moments régulièrement (une fois par semaine pour les cafés ou apéro et une fois par mois pour les jeux) et sur un créneau conséquent			
	Concernés : L'équipe			
	Outils : Outils de web conference, jeux de sociétés, cafés, ...			
	Objectif : - Pallier le manque de moments informels (Pause-café, déjeuner) - Recréer ces instants de partage en distanciel - Retrouver un esprit et une cohésion d'équipe - Mettre à plat les tensions de l'équipe - Créer un sentiment d'appartenance à un groupe			
	Période : Dès l'intronisation du télétravail			

Tableau 15 – Cas pratique du mode d'emploi auprès de l'équipe de Mr. Moussaoui

Critique générale de Mr. Moussaoui :

Le guide couvre de manière assez complète les thématiques auxquelles les équipes peuvent être confrontées lors du passage en télétravail. Même si les pratiques sont susceptibles d'évoluer selon les contextes, il donne une bonne trame pour se lancer dans la démarche.

Conclusion :

Les échanges et retours faits par Mr. Moussaoui m'ont été d'une aide précieuse pour émettre mes premières conclusions sur ce guide et voir sa faisabilité et légitimité. Ce mode d'emploi me paraît être une base solide pour permettre à une équipe agile de basculer en télétravail. Il englobe un grand nombre de thématiques. Cependant, en fonction du contexte et des besoins des équipes certaines étapes ne s'appliquent pas à tous. Il est intéressant de suivre le guide mais en l'adaptant aux enjeux de son équipe et en piochant les éléments pertinents aux besoins de l'équipe.

Conclusion

Tout au long de ce mémoire, nous avons tenté de répondre à la question suivante : « *L'agilité en télétravail est-elle possible ?* » en nous appuyant sur des données récoltées au cours d'entretiens, d'un questionnaire et de la littérature scientifique existante. Cependant, pour espérer obtenir une réponse à cette large problématique, le choix a été fait de décomposer celle-ci en sous-questions de recherche. Pour pouvoir traiter ces sous-questions de recherche, des hypothèses ont été formulées. Au fil de l'étude, ces hypothèses ont été validées ou réfutées.

Suite à ce travail de recherche, nous pouvons conclure que l'agilité en télétravail est possible (H1). En effet, l'agilité et ses principes facilitent sur certains aspects le télétravail et en fait une technique très adaptée au travail à distance (H6). Les principes du Manifeste et les valeurs agiles tels que l'exploitation du changement, l'amélioration continue et l'évolution de l'équipe dans un environnement sain et transparent en sont les parfaits exemples.

D'autre part, il est intéressant de constater que l'agilité en télétravail est possible dans de nombreuses catégories d'entreprises (H7) et s'adapte à différents types d'individus (H8) en maintenant un certain niveau de bien-être (H9). Les entreprises ont généralement conservé le même niveau de productivité et les employés ont pu grâce à l'agilité se sentir à l'aise et entourés en télétravail.

Néanmoins, mettre en place l'agilité en télétravail nécessite une adaptation. Pour mener à bien cette transformation, un des acteurs à l'origine de ce changement n'est autre que le Scrum Master (H2). Ses devoirs d'améliorer et d'aider l'équipe dans le bon déroulement de son quotidien agile le contraint à faire face à de grands défis. Sonder le moral de l'équipe, intégrer les nouveaux arrivants, réadapter les rituels et cérémonies agiles, obtenir et mettre en place de nouveaux outils et pratiques en accord et selon la volonté de l'équipe sont des exemples typiques des missions opérées par les Scrum Masters sur cette période.

Ces nouvelles tâches auxquelles ont dû faire face les Scrum Masters viennent majoritairement pallier le manque et la difficulté de communication et d'interactions à distance, fondement majeur de l'agilité. Ainsi, la communication est au centre de cette transformation (H3).

Les deux principaux problèmes rencontrés autour de la communication sont la difficulté à échanger avec les acteurs extérieurs à l'équipe et la difficulté à communiquer au travers d'outils de communications.

Les équipes avec l'aide des Scrum Masters ont modifié leur manière d'interagir en se basant essentiellement sur une communication numérique avec des échanges asynchrones et en utilisant des communications organisées via des médias visuels.

Une fois l'adaptation faite, les équipes ont su maîtriser leur communication. Les communications écrites ont largement été adoptées et perdurent fortement aujourd'hui encore.

Cette transformation repose également sur une évolution des outils et des pratiques agiles (H4). L'acquisition ou l'usage plus avancé et soutenu d'outils de web conferencing, de management visuel et de suivi de projet alliés à l'utilisation du pair programming, de moments virtuels informels et de nouvelles cérémonies agiles ont permis de maintenir une communication et une collaboration des équipes tout en dynamisant les interactions humaines au centre des principes agiles (H5).

En ce sens, une fois l'adaptation réalisée, le télétravail semble avoir convaincu les entreprises et leurs salariés de faire perdurer l'utilisation de celui-ci bien que les mesures sanitaires se soient allégées. À présent, deux options s'offrent à eux : le 100% télétravail et le travail hybride.

En termes d'agilité, l'hybride n'est autre que la solution la plus optimale en conservant les bienfaits du télétravail tout en préservant les interactions et la communication, difficiles par moment à gérer à distance, en revenant ponctuellement sur site (H10 & H11).

Ainsi, au vu des résultats obtenus et des propos de Monsieur B. : « cela ne m'étonnerait pas si on retrouve à la fin que dans 90% des cas, le distanciel partiel est mieux. », il est légitime de se poser la question suivante : Sur le long terme, l'agilité en télétravail (plus précisément le travail hybride) deviendra-t-elle la norme dans la gestion de projet informatique ?

Références

- [1] Gálvez, A., Martínez, M. J., & Pérez, C. (2011). Telework and work-life balance: Some dimensions for organisational change. *Journal of Workplace Rights*, 16(3-4).
- [2] Manifesto, A. (2001). Agile manifesto. Haettu, 14, 2012.
- [3] Ministère du travail. (2012). Article L1222-9 du Code du travail (France).
- [4] Ministère du travail. (2017). Ordonnance n° 2017-1387 relative à la prévisibilité et la sécurisation des relations de travail.
- [5] Sroka, A. (2018). Is telecommuting the future of business. In 9th International Scientific Conference Analysis of International Relations 2018. Methods and Models of Regional Development. Winter Edition (pp. 147-153).
- [6] Nilles, J. M., Carlson, F. R., Gray, P., & Hanneman, G. (1974). Telecommunications-transportation tradeoffs. Final Report.
- [7] Tavares, A. I. (2017). Telework and health effects review. *International Journal of Healthcare*, 3(2), 30.
- [8] Savić, D. (2020). COVID-19 and work from home: Digital transformation of the workforce. *Grey Journal (TGJ)*, 16(2), 101-104.
- [9] Sischka, P., & Steffgen, G. (2021). Extended telecommuting due to COVID-19 and the impact on working life. Self and Society in the Corona Crisis. Perspectives from the Humanities and Social Sciences.
- [10] Royce, W. W. (1970). Managing the development of large software systems. In proceedings of IEEE WESCON, number 8, pages 328–338. Los Angeles, 1970.
- [11] Bassil, Y. (2012). A simulation model for the waterfall software development life cycle. arXiv preprint arXiv:1205.6904.
- [12] Buchori, A., Setyosari, P., Dasna, I. W., & Ulfa, S. (2017). Mobile augmented reality media design with waterfall model for learning geometry in college. *International Journal of Applied Engineering Research*, 12(13), 3773-3780.
- [13] Belkacem, C., & Achour–Djelfa–Algérie, Z. (2021). Les méthodes de gestion de projet « agiles » Project management methods « agile ». *Journal scientifique international publié par*, 8(01).
- [14] Balaji, S., & Murugaiyan, M. S. (2012). Waterfall vs. V-Model vs. Agile: A comparative study on SDLC. *International Journal of Information Technology and Business Management*, 2(1), 26-30.
- [15] Garel, G. (2003). Pour une histoire de la gestion de projet. *Gérer et comprendre*, 74(1), 77-89.
- [16] Mathur, S., & Malik, S. (2010). Advancements in the V-Model. *International Journal of Computer Applications*, 1(12), 29-34.

- [17] Erickson, J., Lyytinen, K., & Siau, K. (2005). Agile modeling, agile software development, and extreme programming: the state of research. *Journal of Database Management (JDM)*, 16(4), 88-100.
- [18] Gunal, V. (2012). *Agile Software Development Approaches and Their History*. Enterprise Software Engineering.
- [19] Goldman, Steven L., Nagel, Roger N., Preiss Kenneth (1995). *Agile competitors and virtual organizations: strategies for enriching the customer*.
- [20] Highsmith, J. A., & Highsmith, J. (2002). *Agile software development ecosystems*. Addison-Wesley Professional.
- [21] Cohen, D., Lindvall, M., & Costa, P. (2003). *Agile software development*. DACS SOAR Report, 11, 2003
- [22] Laanti, M., Similä, J., & Abrahamsson, P. (2013, June). Definitions of agile software development and agility. In *European Conference on Software Process Improvement* (pp. 247-258). Springer, Berlin, Heidelberg.
- [23] Tripp, J. F., Riemenschneider, C., & Thatcher, J. B. (2016). Job satisfaction in agile development teams: Agile development as work redesign. *Journal of the Association for Information Systems*, 17(4), 1.
- [24] Anand, R. V., & Dinakaran, M. (2016). Popular agile methods in software development: Review and analysis. *International Journal of Applied Engineering Research*, 11(5), 3433-3437.
- [25] Javanmard, M., & Alian, M. (2015). Comparison between Agile and Traditional software development methodologies. *Cumhuriyet Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Fen Bilimleri Dergisi*, 36(3), 1386-1394.
- [26] Orlov, E. V., Rogulenko, T. M., Smolyakov, O. A., Oshovskaya, N. V., Zvorykina, T. I., Rostanets, V. G., & Dyundik, E. P. (2021). Comparative Analysis of the Use of Kanban and Scrum Methodologies in IT Projects. *Universal Journal of Accounting and Finance*, 9(4), 693-700.
- [27] Romelaer, P. (2005). Chapitre 4. L'entretien de recherche. Dans : P. Roussel & F. Wacheux (Dir), *Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales* (pp. 101-137). Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.rouss.2005.01.0101>
- [28] Campenhoudt, L. V., & Quivy, R. (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris, Dunod.
- [29] Angers, M. (1997). *Initiation pratique à la méthodologie des recherches*. Casbah université.
- [30] Schwaber, K., & Sutherland, J. (2011). *The scrum guide*. Scrum Alliance, 21(1).
- [31] Baudry, P., Blanchet, A., & Gotman, A. (2010). *L'entretien : L'enquête et ses méthodes*.

- [32] Gingras, M. È., & Belleau, H. (2015). Avantages et désavantages du sondage en ligne comme méthode de collecte de données : une revue de la littérature.
- [33] Fenneteau, H. (2015). Enquête : entretien et questionnaire, 3 ème édition, coll. Les topos.
- [34] Bass, J. M. (2014, August). Scrum master activities: process tailoring in large enterprise projects. In 2014 iee 9th international conference on global software engineering (pp. 6-15). IEEE.
- [35] Muthucumaru, A. (2021). The future of collaborative technology within Scrum/Agile practices. The iJournal: Student Journal of the Faculty of Information, 7(1), 1-10.
- [36] Ågren, P., Knoph, E., & Berntsson Svensson, R. (2022). Agile software development one year into the COVID-19 pandemic. Empirical Software Engineering, 27(6), 1-50.
- [37] Malone, T. W., & Crowston, K. (1994). The interdisciplinary study of coordination. ACM Computing Surveys (CSUR), 26(1), 87-119.
- [38] Henttonen, K., & Blomqvist, K. (2005). Managing distance in a global virtual team: the evolution of trust through technology-mediated relational communication. Strategic Change, 14(2), 107-119.
- [39] Tóth, I. M., & Csiszár-Kocsir, Á. (2021). Agility in the online space-agile project management and the home office. In Proceedings of FIKUSZ Symposium for Young Researchers (pp. 209-216). Óbuda University Keleti Károly Faculty of Economics.
- [40] Deshpande, A., Sharp, H., Barroca, L., & Gregory, P. (2016). Remote working and collaboration in agile teams.
- [41] Neumann, M., Bogdanov, Y., & Sager, S. (2022, January). The Covid 19 Pandemic and its Effects on Agile Software Development. In 2022 The 5th International Conference on Software Engineering and Information Management (ICSIM) (pp. 51-60).
- [42] Stendal, K., Iden, J., Rostrup, H. M., & Elston, D. (2022, January). The Effects of Virtuality on Agile Development. In HICSS (pp. 1-10).
- [43] Rometsch, L., Wegner, R., Brusch, F., Neumann, M., & Linke, L. (2022). When is Good Good Enough? Context Factors for Good Remote Work of Agile Software Development Teams. The Otto Case. arXiv preprint arXiv:2204.05093.
- [44] Cucolas, A. A., & Russo, D. (2021). The impact of working from home on the success of scrum projects: A multi-method study. arXiv preprint arXiv:2107.05955.
- [45] Russo, D., Hanel, P. H., Altnickel, S., & van Berkel, N. (2021). Predictors of well-being and productivity among software professionals during the COVID-19 pandemic—a longitudinal study. Empirical Software Engineering, 26(4), 1-63.

Webographie

Toutes les pages ont été consultées entre 2021 et 2022 dans le cadre de l'élaboration de mémoire.

1. OMS. 29/01/2021. Chronologie de l'action de l'OMS face à la COVID-19.
2. OMS. 2021. Coronavirus.
3. Wikipedia. 03/09/2022. COVID-19 pandemic data.
4. Esther Serrajordia. 11/03/2022. Deux ans de Covid-19 : les grandes dates de la pandémie.
5. OCDE. 21/09/2021. Le télétravail pendant la pandémie de COVID-19 : tendances et perspectives
6. Malakoff Humanis. 24/02/2022. Malakoff Humanis présente les résultats de son baromètre Télétravail et Organisations hybrides 2022.
7. Onisep. 2022. Bien comprendre ce qu'est le télétravail.
8. Matthieu Poirot. 14/01/2022. Télétravail : 5 fausses croyances à dépasser.
9. Jérémie Almosni, Nicolas Louvet, Abigaëlle Nivoix, Léa Wester. 14/10/2021. Quand le télétravail devient possible.
10. Jeffrey M. Jones. 19/08/2015. In U.S., Telecommuting for Work Climbs to 37%.
11. Statista. 11/2019. Proportion d'établissements français du secteur privé ayant mis en place le télétravail en 2017, selon la taille de l'établissement.
12. Malakoff Humanis. 09/02/2021. Baromètre annuel Télétravail Malakoff Humanis 2021.
13. Dares. 28/01/2022. Activité et conditions d'emploi de la main-d'œuvre pendant la crise sanitaire Covid-19 en décembre 2021.
14. Malakoff Humanis. 09/09/2021. Malakoff Humanis analyse l'impact de la crise sanitaire sur l'absentéisme en entreprise et les risques psycho-sociaux.
15. Coconel. 2020. COronavirus et CONfinement : Enquête Longitudinale.
16. Louis Erb. 10/02/2022. Télétravail durant la crise sanitaire.
17. Cariou Hervé. 17/07/14. Historique de la gestion de projet en informatique (1ère partie : 1960-1989).
18. Justine Debret. 09/07/2020. Le Codage d'Entretien - Méthodologie & Exemples.
19. Thierry Cartalas et Hana Salmon. 28/01/2021. Comment réussir un projet agile en télétravail.
20. Wikipedia. 04/05/2022. Pair programming.
21. Malakoff Humanis. 19/02/2019. TOP 5 des solutions contre l'isolement des télétravailleurs.
22. Dan Radigan. 2022. Penser globalement, programmer localement : le secret des équipes distribuées.
23. Judicaël Paquet. 25/06/2019. Les équipes agiles distribuées.

24. Angana. 18/05/2022. Agile à distance.
25. Justine Matz. 19/09/2021. PME et TPE que faut-il savoir ?
26. Onisep. 27/09/2021. Les métiers et l'emploi dans l'informatique et les réseaux.
27. ESAM. 2022. L'agilité en entreprise, est-ce viable pour tout type de structure ?
28. Audrey Dacié. 31/01/2017. L'agilité et grande entreprise, est-ce compatible ?
29. Enderi. 06/09/2013. PME et ETI sont-elles plus agiles que les grands groupes ?
30. Emmanuelle Gril. 14/06/2021. Qu'est-ce qu'un employé agile ?
31. Jean-Claude Grosjean. 2022. Equipes Agiles et Télétravail : les recommandations.
32. Kweilin Ellingrud. 22/03/2021. Quel avenir pour le monde du travail après la pandémie ?
33. DM.com. 26/04/2022. Le télétravail pour réduire vos coûts tout en gagnant en efficacité !
34. Ugo Pascolo et Elise Denjean. 17/03/2021. Coronavirus : avec le confinement, le télétravail est devenu une habitude qui pourrait durer.
35. E-Works. 2022. Définition travail hybride : modèle mixant télétravail et présentiel.
36. Caroline De Franciosi. 04/05/2022. Agile dans un contexte de travail hybride.

Annexes

Table des figures

Figure 1 - Pourcentage des télétravailleurs en Europe de 2006 à 2015, d'après [5]

Figure 2 - Pourcentage de télétravailleurs aux États-Unis de 1995 à 2015, d'après [5]

Figure 3 - Proportion d'établissements français du secteur privé ayant mis en place le télétravail en 2017, selon la taille de l'établissement, d'après une étude de Statista

Figure 4 - Proportion de salariés français travaillant à distance occasionnellement ou régulièrement entre 2017 et 2020, d'après une enquête de Malakoff

Figure 5 - Proportion d'établissements français du secteur privé ayant mis en place le télétravail en 2020, selon la taille de l'établissement, d'après une étude de Dares

Figure 6 - Cycle de vie du modèle en cascade (Waterfall), d'après [12]

Figure 7 – Cycle de vie du model V, d'après [14]

Figure 8 – Les acteurs principaux dans le basculement en télétravail, d'après le questionnaire

Figure 9 – Les acteurs principaux dans le basculement en télétravail (grandes et moyennes entreprises), d'après le questionnaire

Figure 10 – Le pourcentage de personnes ayant fait du télétravail avant la pandémie du COVID-19, d'après le questionnaire

Figure 11 – Les principes les plus difficiles à maintenir en télétravail, d'après le questionnaire

Figure 12 – La communication depuis le télétravail, d'après le questionnaire

Figure 13 – La communication depuis le télétravail, d'après le questionnaire auprès des stagiaires et alternants

Figure 14 – Les nouvelles pratiques instaurées, d'après le questionnaire

Figure 15 – Les bienfaits des nouvelles pratiques instaurées, d'après le questionnaire

Figure 16 – En quoi l'agilité facilite le quotidien agile, d'après le questionnaire

Figure 17 – La technique la plus adaptée au télétravail, d'après le questionnaire

Figure 18 – La technique la plus adaptée au télétravail d'après les personnes évoluant en agilité depuis plus de trois ans, d'après le questionnaire

Figure 19 – L'agilité est-elle possible regroupée par catégories d'entreprises, d'après le questionnaire

Figure 20 – Une expérience positive ou négative, d'après le questionnaire

Figure 21 – Évaluation du niveau de bien-être au travail sur une échelle de 1 à 10, d'après le questionnaire

Figure 22 – Comment l'agilité permet de mieux appréhender et vivre cette situation, d'après le questionnaire

Figure 23 – Continuer à évoluer en télétravail dans le futur, d'après le questionnaire

Figure 24 – Fréquence jours de télétravail actuels, d'après le questionnaire

Figure 25 – Pourcentage de personnes ayant déjà fonctionné en 100% télétravail, d'après le questionnaire

Figure 26 – Compatibilité entre l'agilité et le 100% télétravail selon les répondants ayant déjà eu recours au 100% télétravail, d'après le questionnaire

Figure 27 – Importance de la colocalisation sur une échelle de 1 à 10, d'après le questionnaire

Table des tableaux

Tableau 1 – Les principes agiles et ce qu'ils mettent en avant, d'après [22]

Tableau 2 – Caractéristiques des méthodes agiles les plus populaires, d'après [24], [25], [26]

Tableau 3 – Sous-questions de recherches & hypothèses

Tableau 4 – Validation de l'hypothèse H2

Tableau 5 – Validation de l'hypothèse H3

Tableau 6 – Utilisations initiales et nouvelles des outils numériques, d'après [40] & entretiens

Tableau 7 – Validation des hypothèses H4 & H5

Tableau 8 – Validation de l'hypothèse H6

Tableau 9 – Validation de l'hypothèse H7

Tableau 10 – Validation des hypothèses H8 & H9

Tableau 11 – Validation de l'hypothèse H10

Tableau 12 – Validation de l'hypothèse H11

Tableau 13 – Récapitulatif de validation des hypothèses

Tableau 14 – Mode d'emploi : Comment faire de l'agilité en distanciel ?

Tableau 15 – Cas pratique du mode d'emploi auprès de l'équipe de Mr. Moussaoui

Questionnaire

Titre : Enquête sur l'agilité en télétravail à la suite du COVID-19

Présentation :

Madame, Monsieur,

Dans le cadre de l'obtention de mon master en méthodes informatiques appliquées à la gestion d'entreprise à l'université Panthéon-Sorbonne, je réalise un mémoire de fin d'études sur l'agilité en télétravail à la suite de la pandémie du COVID-19.

Dans ce sens, je vous remercie de bien vouloir consacrer quelques minutes de votre temps pour répondre au questionnaire ci-joint.

Vos réponses sont anonymes

Rubrique 1 :

Depuis combien de temps évoluez-vous en agilité ?

- ☒ Moins d'un an
- ☐ 1- 2 ans
- ☐ 3- 5 ans
- ☐ Plus de 5 ans

Au sein de votre équipe, quelle est la méthode agile utilisée ?

- ☒ Kanban
- ☐ Scrum
- ☐ FDD
- ☐ XP
- ☐ Autre

Avez-vous déjà évolué en télétravail avant la pandémie du COVID-19 ?

- ☒ Oui
- ☐ Non

Si oui, à quelle fréquence ? (Nombre de jours par semaine)

- ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Rubrique 2 : Challenges et difficultés rencontrées par l'agilité en télétravail

Présentation : Cette section se focalise exclusivement sur la période de télétravail rencontrée suite aux répercussions de la crise sanitaire du COVID-19.

Parmi les principes suivants, lesquels ont été les plus difficiles à maintenir en télétravail ?

- ☐ Le niveau de productivité
- ☐ La qualité des livrables
- ☐ L'interaction entre les individus (collègues, clients, ...)
- ☐ L'adaptation au changement
- ☐ Autre :

En distanciel, la communication avec vos collègues a-t-elle été chamboulée ?

- ☐ Oui, j'ai plus de mal à solliciter mes collègues
- ☐ Non, je suis autant à l'aise qu'en présentiel
- ☐ Oui, je n'ose pas le(s) déranger si son/leur profil indique indisponible/occupé
- ☐ Non, j'envoie un message dès que le besoin s'en fait ressentir
- ☐ Oui, si on m'envoie un message je me sens obligé(e) de répondre immédiatement
- ☐ Non, je réponds à mes messages quand j'ai un moment
- ☐ Oui, je suis moins concentré(e) face à un écran
- ☐ Non, une bonne utilisation des outils maintient mon attention
- ☐ Autre :

Dans votre équipe, quel(s) acteur(s) a/ont joué un rôle majeur dans cette transformation du présentiel au distanciel ?

- ☐ Manager(s)
- ☐ Scrum Master
- ☐ Product Owner
- ☐ Coach agile
- ☐ Team agile

☐ Autre :

Selon le(s) acteur(s) que vous avez sélectionné(s), pouvez-vous justifier votre choix ?

Votre réponse

Parmi les propositions suivantes, lesquelles ont été mises en place au sein de votre équipe à la suite de ce basculement en télétravail ?

- ☐ Utilisation de nouveaux outils collaboratifs
- ☐ Utilisation plus approfondie des fonctionnalités proposées par les outils déjà présents
- ☐ Animations lors d'ateliers & réunions
- ☐ Mise en place de cafés virtuels
- ☐ Augmenter les rituels (stand-up, scrum poker, rétrospective fin de sprint, ...)
- ☐ Utilisation de « mini team » de 3 à 6 personnes
- ☐ Sprints de courte durée
- ☐ Aucune modification a été apportée
- ☐ Autre :

Pour donner suite à la question précédente, les mesures appliquées au sein de votre service vous ont permises de

- ☐ Maintenir la synergie et l'harmonie du groupe
- ☐ Vous sentir intégré au sein de votre équipe
- ☐ Pallier la distance
- ☐ Améliorer les échanges & les interactions avec les clients
- ☐ Autre :

Selon vous, quelles autres aménagements ou mesures auraient été judicieux de mettre en place ? Quels auraient été leurs bénéfices ?

Votre réponse

En quoi l'agilité facilite votre quotidien en télétravail ?

☐ En reposant sur la communication et les interactions

☐ En vous sentant appartenir à une équipe

☐ En vous responsabilisant

☐ En vous challengeant

☐ En vous donnant l'initiative

☐ En valorisant votre apport

☐ En voyant l'avancée de vos projets

☐ L'agilité ne facilite pas mon quotidien en télétravail

☐ Autre :

De votre point de vue, l'agilité (et ses pratiques) vous a-t-elle permise de mieux appréhender et vivre cette situation ?

☒ Très satisfait(e)

☒ Satisfait(e)

☒ Neutre

☒ Peu satisfait(e)

☒ Pas du tout satisfait(e)

Durant cette période de télétravail, sur une échelle de 1 à 10, pouvez-vous évaluer votre niveau de bien-être au travail ?

Epuisement & souffrance morale ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10 Forte
motivation & implication

Avez-vous vécu cette expérience comme une expérience positive ou négative ?

☒ Positive

☒ Négative

D'après votre expérience sur cette période, l'agilité en télétravail est-elle donc possible ?

- ☒ Oui
☐ Non

Pour quelle(s) raison(s) ?

Votre réponse

Durant cette période, avez-vous déjà fonctionné en 100% télétravail ?

- ☒ Oui
☐ Non

Pensez-vous que l'agilité et le 100% télétravail sont compatibles ?

- ☒ Oui
☐ Non

D'après votre expérience, sur une échelle de 1 à 10, la co-localisation géographique des équipes est ...

Inutile ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10 Obligatoire

Selon votre opinion, quelle technique est ainsi la plus adaptée au télétravail ?

- ☒ L'agilité
☐ Le modèle en cascade
☐ Le modèle en cycle en V
☐ Le chemin critique
☐ Autre

Aujourd'hui, à quelle fréquence évoluez-vous en télétravail ? (Nombre de jours par semaine)

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Selon vous, l'agilité en télétravail est une solution viable et attractive dans le temps ?

Votre réponse

Dans ce sens, souhaiteriez-vous continuer évoluer en télétravail dans le futur ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

Rubrique 3 : Votre profil

Présentation : Cette section permet d'établir le profil du répondant

Parmi les propositions suivantes, dans quel type d'entreprise travaillez-vous ?

- ☐ Microentreprise : 1 à 9 employés
- ☐ Petit entreprise : 10 à 49 employés
- ☐ Moyenne entreprise : 50 à 249 employés
- ☐ Grande entreprise : 250 employés et plus

Quel est votre statut au sein de l'entreprise ?

- ☐ Cadre
- ☐ Prestataire
- ☐ Alternant
- ☐ Stagiaire
- ☐ Autre

Quel est votre rôle au sein de votre Team Agile ?

- ☐ Product Owner
- ☐ Scrum Master
- ☐ Expert technique
- ☐ Développeur
- ☐ Architecte
- ☐ Consultant
- ☐ Autre

Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous ?

- ☐ 18 – 25 ans
- ☐ 26 – 35 ans
- ☐ 36 – 45 ans
- ☐ 46 – 55 ans
- ☐ 56 ans et +

Quel est votre genre ?

- ☐ Masculin
- ☐ Féminin
- ☐ Non spécifié

Lien des résultats :

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1V_i3xXVQ6llcTu5cBHU1nlvsjuyuwEXshcCIRDy8wtk/edit?usp=sharing

Interview 1 – Nicolas Romero

David Serruya

Nicolas, je te remercie beaucoup pour le temps que tu m'accordes. Avant toute chose, je vais te rappeler le contexte de notre interview. Dans le cadre de mon master 2 de Méthodes Informatiques Appliquées à la Gestion des entreprises, je réalise un mémoire de fin d'année sur l'agilité en télétravail.

Je souhaite te signaler également qu'il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse aux questions que nous allons aborder. Le but de cet entretien est, si tu le veux, d'avoir un retour sur ton expérience et ton opinion sur le sujet. Si cela ne t'ennuie pas, je vais enregistrer notre conversation afin de pouvoir la retranscrire le plus fidèlement possible et bien entendu je tiens à t'assurer que tu peux demander à n'importe quel moment l'interruption de cet enregistrement, je suis tenu de le faire donc à n'importe quel moment tu peux demander l'arrêt.

Donc avant de débiter cet entretien, je vais commencer par te laisser te présenter donc ton parcours, tes différentes expériences et ton rôle actuel.

Nicolas Romero

Déjà je suis Nicolas Romero, je travaille chez Société Générale depuis 2018. J'ai un parcours plutôt technique où j'ai fait de l'ingénierie réseau et sécurité et après je me suis orienté vers la chefferie projet et très récemment là depuis je dirais 2-3 ans sur l'agile où j'ai commencé avec un rôle de Scrum Master d'une équipe de 10 personnes à peu près et maintenant j'ai un autre rôle de RTE puisqu'on a monté un train agile à la Société Générale donc maintenant j'ai la double casquette Scrum Master et RTE.

David Serruya

Peux-tu m'en dire davantage sur l'équipe au sein de laquelle tu évolues ?

Nicolas Romero

L'équipe pour laquelle je suis Scrum Master est une équipe qu'on appelle les officiers de sécurité donc c'est une équipe qui fait de la cyber sécurité et qui s'occupe d'accompagner les équipes qui développent des solutions chez SG donc des équipes de développement. L'équipe s'occupe de les accompagner pour s'assurer qu'elles appliquent les règles de sécurité que le groupe SG a défini donc c'est clairement une équipe support et donc on a un fonctionnement où on est censé être disponible pour répondre aux demandes qui peuvent arriver des équipes. On a aussi des sujets de fonds de cyber-sécurité qu'on doit traiter pour améliorer la sécurité de la banque. Effectivement, on a des sujets de fond où on est plus des experts techniques et après on a effectivement une deuxième activité qui est d'être en support des équipes qui ont des questions, et qui faut accompagner pour assurer que leurs produits répondent aux règles de sécurité.

David Serruya

Quelle taille fait ton équipe ?

Nicolas Romero

L'équipe qu'on a nous est une équipe d'une douzaine de personnes et cette douzaine de personnes est en charge de suivre une quarantaine d'équipes. Donc on a un ratio d'un pour quatre où en fait on va avoir une personne de chez nous qui va suivre 3-4 équipes pour être un support de toutes ces équipes-là.

David Serruya

Quelle est la méthode agile que vous utilisez ?

Nicolas Romero

Nous, on fonctionne en Kanban avec un système de gestion par flux mais on travaille dans un train qui lui fonctionne en Scrum donc en fait on mélange les deux approches. Notre fonctionnement interne est du kanban mais on doit répondre à des questions qui sont-elles en Scrum donc on doit être capable de s'adapter aux deux méthodologies. Et du coup, l'autre framework qui est utilisé et sur lequel on travaille largement aussi en collaboration avec d'autres équipes c'est le framework SAFe puisque on fait de l'agile at scale à la SG et on utilise SAFe pour faire ça.

David Serruya

D'accord.

Et quelles pratiques agiles utilisiez-vous au quotidien avant la crise du covid19 ?

Nicolas Romero

Alors, avant le Covid 19, des daily en présentiel où on se réunissait tous pour faire le daily meeting tous les matins 15 minutes. Après, on avait aussi la rétrospective pas tous les matins mais on le faisait régulièrement et on fait des points de synchronisation qu'on a appelé des communautés CSRO qui correspondent à des sprint reviews où on se réunit pour revoir ce qu'on a fait pendant le sprint et comment ça s'est passé.

David Serruya

À la SG, quelle était la politique concernant le télétravail avant la crise ?

Nicolas Romero

Avant le télétravail à la SG, c'était un peu compliqué car seuls les internes étaient autorisés à faire du télétravail à hauteur de un jour par semaine. Donc voilà c'était assez limité et les externes venaient sur site tous les jours.

David Serruya

Et toi à titre personnel tu en as fait ?

Nicolas Romero

Oui avant COVID j'ai eu l'occasion de faire du télétravail. J'avais mon jour de télétravail.

David Serruya

Ok, maintenant on va se placer au moment du basculement en télétravail à la suite du COVID-19. As-tu reçu des directives de tes supérieurs sur la gestion de projet ?

Nicolas Romero

Oui, les directives c'était effectivement d'apprendre à s'adapter surtout quand on évolue en agile, l'agile qui promeut vachement la colocalisation physique des équipes, être face-à-face pour mieux se parler. Donc, oui il a fallu se réadapter. Ce n'est pas forcément le management qui nous a demandé de nous réadapter mais c'est l'équipe elle-même naturellement qui étant à distance à chercher à se réadapter. Donc en termes de rituel, ça n'a pas changé grand-chose par contre dans les interactions au quotidien, oui ça demande à ce que l'on s'appelle plus en messagerie instantanée des choses comme ça pour un peu simuler le fait d'être en présentiel.

David Serruya

Pour revenir sur ce que tu disais sur le fait de se réadapter pour continuer à pouvoir évoluer en agile. En tant que Scrum Master, tu as rencontré des difficultés pour maintenir l'agilité.

Nicolas Romero

La première difficulté en tant que moi Scrum Master a été de ne pas réussir à avoir les personnes en face et pouvoir savoir comment ça se passe et pouvoir détecter les éventuels problèmes que l'équipe a, car du coup si la personne ne vient pas te contacter c'est un peu compliqué de détecter ça.

Et le deuxième problème c'est qu'on n'arrive pas à savoir quand la personne elle est réellement disponible ou si elle est occupée sur quelque chose alors qu'en présentiel voilà tu regardes si la personne est disponible et tu vas aller rapidement lui parler d'un sujet rapide et hop, on passe à autre chose. Là c'est vrai quand on est à distance c'est vraiment compliqué de savoir qui est disponible, quels sont les problèmes,

David Serruya

Et concernant les pratiques agiles du quotidien, je suppose que vous avez dû en arrêter certaines et en modifier d'autres. Tu peux nous en dire plus sur cela ?

Nicolas Romero

Forcément, les dailys en physique on a dû arrêter. On a rajouté enfin ce n'est pas forcément dans l'agilité pure mais c'est dans la vie de l'équipe on a rajouté des virtual coffees pour retrouver cet esprit d'équipe et cette cohésion d'équipe. Donc, on prenait un moment virtuel pour se réunir pour prendre le café en ligne où en fait l'équipe discutait de tout et de rien. Ça permettait à l'équipe de se réunir un moment puisque l'équipe ne se réunissait plus vraiment sur des moments informels, chose que tu as quand tu es sur site.

David Serruya

Juste pour revenir aux dailys, tu parlais de les arrêter en physique je suppose mais vous avez continué à les faire à distance non ?

Nicolas Romero

Oui c'est ça, les dailys ont été clairement modifiés. Le fait d'avoir des dailys en ligne on s'est rendu compte que des fois les gens ne s'écoutaient plus vraiment. C'est vrai que quand on est en ligne ce n'est pas facile de rester concentré quand les autres parlent. Pour le coup, pour moi c'est vrai que ça a été un petit défi car il a fallu redynamiser l'équipe, les remotiver pour qu'on apprenne à s'écouter et qu'on retrouve de l'intérêt à cet daily, donc oui il a fallu la remodeler. On a mis un système de lever la main baisser la main pour essayer de dynamiser le daily et puis voilà, globalement ça s'est bien fait mais c'est vrai qu'au début c'était un peu compliqué.

David Serruya

Mis à part ces modifications, vous avez dû mettre en place de nouvelles pratiques pour mieux évoluer en agile à distance ?

Nicolas Romero

On s'est bien évidemment beaucoup plus appuyé sur Jira, outil que l'on utilise nous pour le suivi des actions. Avant, on utilisait un peu Jira mais principalement des post-it visuels au mur, là on a vraiment dû s'appuyer sur Jira donc ça a demandé à l'équipe de bien connaître Jira et être très rigoureuse dans le maintien des cartes Jira. Après sur les modifications, je n'ai pas l'impression qu'on est trop changé la manière de faire. Il y a eu Teams aussi qui est arrivé depuis la COVID-19. On a créé des espaces virtuels sur Teams pour que l'équipe puisse communiquer, partager des informations, des documents chose que l'on n'avait pas du tout avant. Ce qui est bien est que l'on a pu créer des canaux privés entre plusieurs membres de l'équipe qui vont collaborer sur un même sujet. Ça a amélioré grandement la collaboration au sein même de l'équipe.

David Serruya

Ces nouveaux outils, ils étaient à l'initiative de qui ? De la direction ou de toi en tant que Scrum Master ou de l'équipe peut-être ?

Nicolas Romero

Le choix de Teams a clairement été imposé par la SG et l'organisation que nous avons eue, c'est nous qui l'avons défini. Elle a plus été impulsée par moi mais bien évidemment en accord avec ce que l'équipe voulait. Par exemple, on a créé les canaux puis c'est l'équipe qui a choisi ce qu'elle allait mettre dans ses canaux et comment elle allait alimenter ces canaux pour que ce soit le plus efficace pour elle.

David Serruya

Et au niveau de la productivité, tu as observé une différence entre distanciel et présentiel ?

Nicolas Romero

Ça, c'est la grande question que tous les chefs se demandent. Honnêtement, j'ai l'impression qu'on n'a pas du tout perdu en productivité au contraire on a maintenu voir même amélioré ce que l'on faisait parce qu'en fait les outils nous aident beaucoup. On est passé sur des outils qui des fois font mieux qu'en présentiel. Je pense à un outil comme Klaxoon qui simule les post-it en agile, ils les simulent en numérique.

À la place d'avoir son board sur un mur comme on faisait avant, là avec Klaxoon il est accessible par tout le monde par toutes les équipes en lignes. Ça facilite beaucoup les interactions et savoir ce que font les autres. Donc, moi je dirais qu'on a pas du tout perdu en productivité, l'équipe est restée motivée.

Le challenge c'était de garder une équipe motivée alors qu'on ne se voit pas et du coup une fois qu'on arrive à faire ça via des moments informels, des jeux alors en fait on arrive à produire autant voire mieux sur des sujets qu'on avait l'habitude de délivrer.

David Serruya

Pour revenir sur l'outil Klaxoon, vous l'aviez avant la COVID-19 où du fait du télétravail vous avez opté pour cette solution ?

Nicolas Romero

Klaxoon n'était pas là avant. On n'a plus la possibilité d'utiliser des post-it sur les murs alors il faut trouver une autre manière de faire.

David Serruya

Donc il s'agit bien d'un nouvel outil que vous avez introduit pour faciliter votre quotidien agile. Et pour la productivité, vous avez pu la calculer grâce à Jira avec aux poids cartes par exemple ?

Nicolas Romero

En effet, sur Jira on a plein de KPI de suivi de l'avancement et on suit vraiment l'avancement grâce à Jira.

David Serruya

Vu que la productivité était au rendez-vous, vous avez donc pu maintenir vos objectifs initialement définis ?

Nicolas Romero

Oui, globalement l'équipe a largement atteint ses objectifs que ce soit depuis le basculement en télétravail, il n'y a pas eu de baisse de régime, pas d'impact par rapport au télétravail.

David Serruya

Même les objectifs du début, au commencement du télétravail ?

Nicolas Romero

Alors ceux du début, si, ceux du début ça a été compliqué parce que la transition déjà faut que tout le monde comprenne comment on travaille, après il y a la gestion du changement. Il y a certaines personnes qui sont moins favorables à des nouvelles pratiques mais encore une fois si on arrive à bien expliquer à l'équipe et qu'on amène les meilleures conditions de travail à l'équipe en fait l'équipe délivre. Et nous sommes des informaticiens on a toujours eu l'habitude travailler avec des ordinateurs, il n'y a pas de problèmes avec ça.

David Serruya

Pour rebondir sur ce que tu disais comme quoi tu as dû faire face à différents types de personnes, as-tu réussi à maintenir la communication et les interactions humaines entre les collègues ou même avec les clients ?

Nicolas Romero

Clairement pour moi, c'était le plus gros challenge la communication. Au début, c'était compliqué de trouver les bons canaux. Encore une fois, c'était difficile de savoir quand la personne était disponible ou pas.

L'effet négatif, c'est que l'on a de plus en plus de réunion quand on est en distanciel puisque pour avoir la personne sur un sujet on va lui mettre une réunion. Alors qu'avant on pouvait passer à son bureau et lui parler directement. Donc oui on a mis en place les canaux de communications qui vont bien et aujourd'hui je pense qu'on a plus trop de problème. Mais, c'est vrai que par rapport à du présentiel et on le voit ici quand on revient sur site de temps en temps la communication c'est vraiment le gros point compliqué en télétravail et que l'on voit plus du tous les collègues.

David Serruya

Et tu penses qu'avec cette baisse de communication, ça a créé une baisse de morale et une baisse d'implication de l'équipe ?

Nicolas Romero

Oui, Il y en a tout simplement par rapport au COVID-19 lui-même et au confinement. On a plusieurs personnes dans l'équipe qui ont eu du mal à se remotiver que ce soit même dans leur vie personnelle ou au boulot. Enfin, ça se ressent du coup donc oui il y a eu des points difficiles où on a des personnes qui sont plus trop motivées. Ba voilà le but c'était aussi de réussir à concilier un peu et à être indulgent dans cette période qui était compliquée pour tout le monde et de garder la personne motivée tout en respectant sa vie privée. On a géré la situation comme ça et on a réussi à retrouver ensuite la motivation de la personne quand ça allait un peu mieux et que la situation c'est un peu décrispée. Mais oui, ça c'est ressenti et ça s'est ressenti un peu sur le delivery des sujets parce que quand on est moins motivé, on a moins envie de s'impliquer sur les sujets mais ça n'a pas été catastrophique et ça a été totalement gérable.

David Serruya

Tu parlais d'être indulgent et d'accompagner la personne, as-tu mis des choses en place pour faire face à cette baisse de motivation ?

Nicolas Romero

Tout d'abord, de l'écoute, de l'indulgence et comme je disais tout à l'heure des points informels. Les réunions informelles de l'équipe, ça a été très important. Ça a vraiment joué. Et ça, j'ai vu un avant après, dès qu'on a commencé à faire des jeux ensembles,

à faire des virtual coffees ou d'autres activités. Alors oui l'équipe est vraiment repartie, ceux qui étaient un peu en dedans se sont remotivés. Et pour moi-même en tant que Scrum Master, ça m'a pris pas mal de temps d'appeler les personnes ne serait-ce que pour discuter même des fois pas forcément que de boulot. Ça m'a demandé du temps pour discuter avec les gens de l'équipe et pour s'assurer qu'elles n'étaient pas totalement en dépression ou dans un mauvais jour. Pour le coup, ça m'a demandé beaucoup de temps de faire ça.

David Serruya

Et ces activités et moments informels, vous les faisiez à quelle fréquence ?

Nicolas Romero

Les virtual coffees, c'était tous les vendredis midi avant le week-end et les jeux, c'était une fois par mois. On s'organisait 1h30-2h de jeu alors c'était des karaokés virtuels, des « dessiner c'est gagner ».

David Serruya

Même avec tous ces améliorations, tu penses qu'il existe des personnes qui ont plus de mal à s'adapter au télétravail que d'autres ?

Nicolas Romero

Je dirais que oui, il y a des personnes qui sont plus auto-organisées et autonomes dans la gestion de leurs tâches et d'autres personnes qui ont besoin qu'on les drive et on les oriente plus régulièrement sur leurs tâches à réaliser et comment les réaliser. Le vrai point principal est qu'il y a des personnes qui, en présentiel, dialoguent naturellement avec les collègues pour demander de l'aide ou une information mais une fois en télétravail n'osent plus interagir avec l'équipe et se renferment dans leur bulle. Elles restent bloquées sur des problématiques assez simples.

David Serruya

Et as-tu dû faire face à des personnes « résistantes » au changement et donc au télétravail ?

Nicolas Romero

Globalement, tout le monde était content du télétravail, ils ont plus vu ça comme une avancée surtout pour les externes. Je ne me rappelle pas d'avoir entendu quelqu'un se plaindre d'évoluer en télétravail.

David Serruya

Pour les nouveaux collègues, l'intégration a été plus difficile qu'à l'accoutumée selon toi ?

Nicolas Romero

Oui, difficile parce qu'autant expliquer à la personne ce que l'on fait, les outils et comment elle va travailler autant ça, ça ne change pas beaucoup pour cette partie-là. Donc, l'intégration purement technique ça n'a pas changé par contre les nouveaux arrivants ils ne nous l'ont dit après ils n'avaient pas l'impression de travailler pour une nouvelle société mais de travailler tout seul puisqu'ils ne connaissent pas l'équipe. Ne serait-ce que de mettre un visage sur les membres de l'équipe, ils ne se connaissaient pas. C'est vrai on n'avait pas l'habitude de mettre la caméra en visioconférence d'ailleurs pour des problèmes de flux que de nombreuses sociétés ont eu et nous aussi on a eu, donc on nous demandait de ne pas activer la caméra donc oui pour les nouveaux arrivants, ça a été un peu compliqué. L'intégration a été un peu plus longue puisque les nouveaux arrivants ne peuvent pas s'appuyer autant sur l'équipe que lors du présentiel. En présentiel, on peut solliciter un collègue en allant le voir directement

et c'est vrai qu'à distance on a l'impression qu'on va déranger quelqu'un si on l'appelle donc on ose un peu moins. C'est un peu compliqué mais ça s'est géré. C'est juste qu'on a senti qu'avant de donner un sujet à un nouvel arrivant, on attendait peut-être deux semaines de plus qu'avant.

David Serruya

Si on parle purement agilité, quelles ont été les principaux défis agiles que tu as rencontré sur cette période ?

Nicolas Romero

Il y a eu deux grands défis : maintenir la motivation de l'équipe avec tout ce qu'on s'est dit avant et se réadapter dans la manière de travailler. Ça n'a pas été des breaking changes, c'était assez mineur comme apprendre à utiliser les outils.

Ça a été les deux enjeux majeurs mais le plus gros enjeu reste la motivation de l'équipe quand on a été en télétravail avec la situation de crise qu'on a eu.

David Serruya

Si on revient aux valeurs et principes du manifeste agile, c'est vraiment la communication le principal défi.

Nicolas Romero

Oui exactement.

David Serruya

Malgré ces défis à surmonter, tu penses que l'agilité est la technique la plus adaptée au télétravail ?

Nicolas Romero

Est-ce que c'est la plus adaptée ? En fait, je dirais que de manière générale je suis convaincue par l'agile de par la communication, la transparence qui fait que l'équipe parle de ses problèmes et des choses qui vont bien de manière tout à fait transparente. Je pense que justement je ne sais pas si l'agile est bien pour le télétravail mais effectivement quand on est en télétravail l'agile permet d'avoir une fondation solide pour que l'équipe collabore de manière efficace quand on ne se voit pas parce que on a des meetings ou on se voit tous les jours. Avant le télétravail, on a eu l'habitude d'échanger de manière transparente et du coup ça donne une base assez saine de travail qu'on maintient en télétravail et qui fait maintenir l'efficacité de l'équipe au meilleur niveau quand on ne se voit pas.

David Serruya

Et dans le cas, où je monte mon entreprise pendant cette période et donc je décide d'évoluer en agilité ?

Nicolas Romero

Je dirais c'est que parce qu'on a commencé en présentiel qu'on a réussi à mettre ces bases solides. Je n'ai pas de contre-exemple mais je pense que l'agile demande au début une forte présence en présentiel, avec une colocalisation de l'équipe en physique pour mettre les fondations et mettre une dynamique de travail. Après, je n'ai jamais mis en place depuis zéro depuis le télétravail donc je ne pourrais pas dire si ça marche de le faire après coup, j' imagine que oui parce que des équipes ont dû le faire depuis le télétravail mais moi je n'ai pas encore expérimenté ça.

David Serruya

Tu as l'air convaincu par l'agile en télétravail et même en général mais tu as déjà utilisé d'autres méthodes de travail ?

Nicolas Romero

Quand je suis arrivé à la SG on était en cycle V. Dans mes autres expériences, on était en cycle en V aussi donc oui j'ai déjà travaillé en cycle V. Moi la grosse différence que je vois, c'est le rythme de delivery. C'est vrai que l'agile et surtout le Scrum c'est quand même un rythme assez intense mais avec de la communication et la transparence on se rend compte qu'on arrive à mieux délivrer tout en enlevant de la pression et en travaillant dans un environnement sain donc pour moi c'est la grosse différence qu'il y a avec le cycle en V.

David Serruya

Pour revenir à la SG, elle envisage comment l'avenir du télétravail vu que la situation commence à revenir à la normale ?

Nicolas Romero

Elle a fait un virage à 180 degrés, désormais tout le monde a accès au télétravail internes et prestataires et on est sur une politique de 5 jours sur site par quinzaine donc en gros, 2 jours 3 jours et 3 jours 2 jours et c'est assez flexible, on peut changer avec l'accord du manager.

David Serruya

Selon toi, tu penses qu'il est judicieux de continuer à utiliser le télétravail et à le maintenir dans le temps ?

Nicolas Romero

Je pense que le télétravail apporte une qualité de vie pour tout individu qui est indéniable. Maintenant, je pense qu'il faut savoir le proportionner correctement car il peut être aussi destructeur. Donc voilà faut avoir le bon rythme pour pouvoir maintenir des moments où l'équipe se réunit physiquement pour se voir et des moments où on va pouvoir être en télétravail et se pencher sur des sujets de fonds qu'on n'a pas le temps de traiter sur site car justement sur site on va plus favoriser des sujets sur lesquels ça demande la collaboration mais je pense que oui c'est une bonne idée. Surtout que nous on avait une inégalité, une disparité énorme entre les prestataires et les internes. Les prestataires se sentaient un peu injustement sanctionnés car ils étaient juste externes et du coup ils ne pouvaient pas faire de télétravail. Donc là, on se retrouve sur un rythme d'égal à égal où tout le monde a les mêmes droits dans l'équipe et du coup, on arrive à avoir un fonctionnement hybride entre télétravail et site qui est plus sain pour tout le monde. D'ailleurs, je pense que c'est aussi une des raisons qui fait qu'on arrive à maintenir l'équipe motivée car en qualité de vie, globalement tous les individus on gagnait comparé à avant.

David Serruya

Niveau agilité pure et dure, existe-t-il de réels avantages à utiliser le télétravail ?

Nicolas Romero

En vrai, je pense qu'appliquer l'agile c'est plus facile sur site maintenant il faut contrebalancer avec ce que l'on disait. Si on force les gens à venir sur site surtout qu'ils ont eu l'habitude d'être en télétravail, on va avoir une baisse de motivation et donc une baisse de delivery. Je pense qu'il faut apprendre à marier les deux et je pense que ce n'est pas incompatible pour moi. Il faut juste avoir les bonnes proportions.

David Serruya

Donc si je comprends bien ce que tu dis, pour toi l'agilité en télétravail c'est réellement possible ?

Nicolas Romero

Oui, oui complètement, je pense que c'est totalement compatible surtout que maintenant il y a pleins d'outils qui ont été développés pour favoriser le fonctionnement agile en remote donc clairement je pense que c'est compatible et je dirais même que c'est le fait de faire l'agile qui permet de garder un rythme de travail et une ambiance de travail qui je pense est meilleur quand tu ne fais pas d'agile.

David Serruya

Tu as l'air convaincu par le fait que l'agilité et le télétravail c'est possible si on s'y prépare bien mais penses-tu qu'une équipe peut être en 100% télétravail quand elle évolue en agilité ?

Nicolas Romero

Par contre, je pense que faire du full remote sur de l'agile c'est assez dangereux parce que justement ça promeut les interactions entre les individus et on le voit quand on est en remote, c'est compliqué et du moins on a plus de difficultés à interagir. Le fait de venir en présentiel permet de se raccrocher avec ces valeurs de l'agile qui sont fondamentales.

David Serruya

Pour résumer le 100% télétravail c'est possible mais tu préconises plus un hybride entre distanciel et présentiel, c'est ça ?

Nicolas Romero

Oui, c'est ça.

David Serruya

D'accord.

Et bien c'était ma dernière question, merci beaucoup de m'avoir accordé de ton temps.

Nicolas Romero

De rien, je te souhaite bon courage !

Interview 2 – Monsieur B

David Serruya

Bonjour xxx, je vous remercie beaucoup pour le temps que vous m'accordez. Avant toute chose, je vais vous rappeler le contexte de notre interview. Dans le cadre de mon master 2 de Méthodes Informatiques Appliquées à la Gestion des entreprises, je réalise un mémoire de fin d'année sur l'agilité en télétravail.

Je souhaite vous signaler également qu'il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse aux questions que nous allons aborder, le but de cet entretien étant, si vous le voulez, d'avoir un retour sur votre expérience et votre opinion sur le sujet. Si cela ne vous ennuie pas, je vais enregistrer notre conversation afin de pouvoir la retranscrire le plus fidèlement possible et bien entendu je tiens à vous assurer que vous pouvez demander à n'importe quel moment l'interruption de cet enregistrement, je suis tenu de le faire donc à n'importe quel moment vous pouvez demander l'arrêt. Donc avant de débiter cet entretien, je vais commencer par vous laisser vous présenter donc votre parcours, vos différentes expériences et votre rôle actuel.

Monsieur B

Bonjour David, je m'appelle xxx et je suis Scrum Master. J'ai aussi une bonne formation de QA à côté que j'emploie sur certaines de mes missions en tant que consultant. Après mes études, j'ai été free-lance pendant plusieurs années où j'ai fait beaucoup de tâches de développement Android, Web, serveur aussi. Ensuite, je suis devenu consultant où j'ai travaillé d'abord dans la défense chez Dassault Aviation, Nexter et Airbus. Par la suite, j'ai voulu changer de branche donc j'ai changé de boîte et je me suis retrouvé les milieux de la finance et de l'assurance, où j'ai travaillé en tant que Scrum Master à nouveau chez Crédit Agricole, BNP, MGEN et actuellement la Société Générale.

David Serruya

Quelle est la méthode agile que vous utilisez ?

Monsieur B

Alors au sein de la MGEN, c'était des équipes Scrums en théorie dans un contexte SAFe.

Donc at scale, on était en SAFe qui n'était pas encore implémentée, c'était en train de l'être. Je suis arrivée dans une équipe relativement peu agile qui était censée l'être quand je suis arrivée. Du coup, j'ai pris sur moi de faire la transformation agile en tant que Scrum Master dans cette équipe.

Alors, en fait, ce n'était pas une équipe mais deux équipes qui étaient relativement dans la même situation dont je m'occupais en tant que Scrum Master. La première équipe s'occupait de la chaîne DevOps et la seconde équipe s'occupait du développement de robots qui avaient pour but d'automatiser les tâches administratives répétitives.

David Serruya

D'accord. Et quelles pratiques agiles utilisiez-vous au quotidien avant la crise du COVID-19 ?

Monsieur B

Alors au sein de mon équipe, avant la COVID-19, il y avait très peu de pratiques agiles, seulement un daily qui avait été mis en place. Ça n'a pas vraiment pris, donc il n'y avait vraiment pas d'énormes pratiques agiles. Il y avait des problèmes de communication. La transition vers l'agilité était censée avoir commencé et il y avait eu des consignes qui avaient été données. Malheureusement, il n'y avait pas de coach agile et pas de

Scrum Master assigné à l'équipe. De ce fait, ils ont fait ce qu'ils connaissaient et c'était très peu.

David Serruya

Quelle était la politique de votre entreprise au sujet du télétravail avant la crise ? Avez-vous déjà évolué en télétravail ?

Monsieur B

Avant la COVID-19, il n'y avait que les internes qui avaient le droit à deux jours par semaine dans les meilleurs cas de télétravail, mais la plupart n'avait qu'un jour par semaine finalement.

Dans ma carrière en tant que Scrum Master, j'ai été en télétravail que sur une mission, et c'était assez particulier vu que c'était dans la défense, c'est-à-dire que la partie que je faisais en télétravail, c'était une partie où je ne faisais pas le boulot que je fais le reste du temps. Je faisais de la rédaction de conseils de ceux-ci, de cela pour la boîte en tant que coach agile et le reste de la semaine, j'étais Scrum Master.

David Serruya

Suite à ce basculement en télétravail, avez-vous reçu des directives de vos supérieurs sur la gestion de projet ? si oui, lesquelles ?

Monsieur B

La première boîte où j'étais, pendant que le COVID-19 explosait, chez Airbus, il n'y a pas eu de changements vus que c'était légèrement prioritaire, ils avaient une petite exemption. Donc moi j'allais au boulot tous les jours parce qu'il y avait des livraisons pour la DGA, notamment pour l'armée au niveau de la sécurisation des vaisseaux de guerre donc les solutions embarquées de cyber sécurité sur les bateaux de la Marine Française donc on était considéré assez prioritaire pour quand même devoir aller travailler.

David Serruya

Quelles ont été les principales difficultés que vous avez rencontrées en termes d'agilité ?

Monsieur B

Dans l'agilité, un des principes de base est la communication au sein de l'équipe. On est censé réduire au maximum les freins à la communication et on est censé s'assurer qu'il y a des moyens de communication directs. C'est clair que de pouvoir se retourner et discuter avec quelqu'un que de pouvoir appeler quelqu'un sur Teams - « ah tiens, est-ce qu'il est dispo ou pas ? », ça pose quand même des problèmes au niveau de la communication.

Il y a aussi le fait que, je ne sais pas de quoi ça en découle psychologiquement, mais le fait que les gens s'expriment quand on fait une réunion via Teams, par exemple, n'est pas la même que quand on est face à face. On a beaucoup plus de facilités à faire du ping-pong quand on est face à face, à s'interrompre, à corriger quand quelqu'un part dans la mauvaise direction ce qui permet de rythmer et de venir au principal, vraiment ce à qui compte si c'est bien fait bien sûr au niveau d'un échange. Quand on se retrouve dans une situation où les gens n'osent plus s'interrompre parce qu'il y a du lag sur la communication parce qu'ils ne peuvent pas voir la réaction de la personne en face ou alors ils ne peuvent pas anticiper à quel moment ils peuvent se permettre de les interrompre parce qu'ils vont voir leurs visages et savoir à quel moment ils s'approchent d'un point dans ce qu'ils sont entrain de dire, cela fait qu'ils se contentent de laisser parler. Ils adoptent un rôle beaucoup plus passif ce qui fait que l'échange est beaucoup moins travaillé, il a tendance in fine à être moins pertinent. Du coup, cela pose un gros problème.

Pour moi, ça a été vraiment des difficultés concernant la communication. Même si je dois admettre que ça nous a poussé à utiliser des outils qui ont aidé au niveau de la communication aussi parce que, même si cela nous a coûté en communication directe et cette facilité que l'on peut avoir dans les échanges, ça nous a apporté sur tout ce qui est communication asynchrone.

Par exemple, cela faisait des années qu'au cours de mes différentes missions, j'avais des outils comme Teams à disposition et je n'avais jamais appris à les utiliser vraiment à fond dans leurs potentiels avant la COVID-19. Découvrir le white board, découvrir ce genre de choses que je pouvais créer, grâce à des supports qui me permettaient complètement d'animer mes réunions, je n'avais pas réalisé avant parce que le besoin ne se sentait pas.

Quand on était sur place, j'avais mon tableau blanc, je faisais tout au tableau blanc. Là, cela nous permet du coup d'avoir des communications organisées via un média visuel qui devient le premier point de focus de tout le monde. Également, cela nous permet de faire ça même quand nous ne sommes pas tous connecté en même temps, ou bien quelqu'un vient laisser ses idées sur le support et le support vit même en dehors d'une réunion ce que l'on n'avait pas vraiment avant. Finalement, on se retrouve avec une communication qui semble plus difficile de prime abord mais qui in fine est juste différente.

David Serruya

Quelles pratiques agiles ont dû être modifiées/remplacées/arrêtées ?

Monsieur B

Alors, pour des questions d'hygiène, moi j'avais l'habitude pour les fois où on était en présentiel d'utiliser une balle pour le daily, ça a du sauté ainsi que d'envoyer un petit bonbon à toutes personnes qui déclaraient une difficulté. En dehors de ça, non, il a fallu adapter plus ou moins. Après pour le daily, de mon côté j'aimais bien avoir un support en plus, c'était le Jira pour gérer les tickets, même si c'était à moi de dupliquer les informations sur les deux. Certaines personnes répondent mieux à un contact physique qu'à l'utilisation de Jira donc voilà, moi ça me permettait d'avoir une autre façon de suivre la chose et d'engager les gens répondant peut-être pas bien forcément à Jira. Par contre, derrière, cela veut dire que la perte de ce support physique, a fait qu'il a fallu que je rende l'usage de Jira par exemple plus attractif.

En effet, il a fallu que les champs que j'avais qui ne servaient à rien dans les tickets en général, ça ne gênait personne parce qu'on ne se concentrait pas là-dessus. Pourtant, quand les gens passent leurs journées et ils n'ont plus d'autres interfaces pour communiquer une information, donc j'ai épuré cette présentation et je me suis arrangé pour faire en sorte que tout soit le plus simple possible. Je me suis arrangée par exemple ce qu'on ne faisait pas avant niveau de l'utilisation des commentaires, on en mettait un pour l'historique, la postérité, si jamais on a besoin de cette information on pourra le retrouver dans les commentaires. Et donc, j'ai transformé les espaces de commentaires en espace de discussions,

C'est-à-dire qu'on n'avait pas le droit de mettre un commentaire sans mettre un @ à quelqu'un et vu qu'on est obligé de mettre un commentaire à chaque transition d'état, ça crée forcément de la discussion et un suivi par toutes les personnes concernées. Donc il y avait cette idée d'il faut trouver un moyen pour compenser au niveau de la communication, c'est vraiment ça qui était le nerf de la guerre. Exactement car l'agilité en soi sans colocalisation a toujours existé. Les solutions existaient déjà, c'est plus au niveau de notre mentalité de trouver les moyens de nous forcer à communiquer malgré le fait que ça ne soit pas aussi simple que de taper sur l'épaule du voisin pour lui dire ce qu'on a à lui dire.

David Serruya

Je souhaiterais revenir sur un point, tu as dit que l'agilité sans la colocalisation, ça a toujours existé, mais cela vient d'où ?

Monsieur B

Ce que je voulais te dire, c'est que si tu prends ton téléphone, il y a énormément d'applications qui ont été développées par des équipes qui n'étaient même pas dans le même pays et ces équipes fonctionnaient comment ? à distance. Le meilleur moyen quand t'as une équipe distante, c'est l'agilité parce que l'on peut se diviser les tâches de manière claire et nette, pour être sûr que pas deux personnes font le même code, on a une bonne clarté sur les tâches à faire et on évite le code poubellisable parce que quelqu'un est parti et a mal compris car il y aura eu une division très fordiste en petits bouts impossibles à ne pas comprendre correctement. Voilà donc le fonctionnement agile que ce soit en scrum ou quelle méthode que ce soit a toujours été présent dans tout ce qui a été développement en distanciel.

La colocalisation a une énorme valeur ajoutée que ce soit au niveau de la communication mais ce n'est pas une condition sinequanone à être agile. Cela veut dire que l'on se retrouve dans une situation où l'on avait déjà un vécu existant parmi une tranche de développeurs et Scrum Masters, donc une tranche de population déjà assez l'aise pour grandir agilement à distance et des gens qui étaient assez souvent des free-lances ou des startupers donc pas forcément un genre de profil que l'on retrouvera très facilement dans la banque ou dans la défense. Du coup, il existe une partie qui détenait la connaissance avant mais c'est relativement cloisonné. Enfin, dans tous les cas, c'est mon ressenti dessus empiriquement.

Donc je me suis retrouvée à demander à des amis qui sont dans ces branches-là comment ils ont géré ça, et voilà il n'y a pas vraiment d'invention. On n'est pas en pleine création. Le simple fait qu'il y a déjà eu des outils pour gérer nos réunions sur Teams, comme le white board où il y a déjà de quoi générer un truc pour le speed planning ou les reviews pendant la COVID-19, ça prouve qu'il y avait déjà un besoin et effectivement, on est arrivé et on n'était pas en train de débroussailler. À part le fait que l'on n'avait pas les connaissances la plupart des Scrum Masters dans mon milieu, il y a eu deux approches : ceux qui ont essayé de récupérer les connaissances existantes à droite à gauche, qui vont aller lire des livres écrits par ceux qui l'ont vécu, ça a été une partie de mon approche et il y a ceux qui vont essayer de réinventer quelque chose et inventer une nouvelle méthode agile au passage.

David Serruya

Quelles nouvelles pratiques et outils avez-vous mis en place ?

Monsieur B

Alors au niveau des outils, on va commencer par le plus simple, Teams, Klaxoon, Draft, grosso modo tout ce qui pouvait remplacer le tableau. Personnellement, pour être un peu plus concret, j'ai carrément investi dans la tablette graphique pour pouvoir utiliser les options white board qu'ils pouvaient y avoir sur les différents outils que j'utilisais. En effet, car c'est beaucoup plus simple de pouvoir faire à la volée en dessinant que ça ne peut l'être de devoir l'écrire, mettre des options et chercher des choses et ainsi de suite. Donc pour l'animation et rendre une réunion vivante surtout quand à nouveau l'écran est le seul point de focus et on veut des gens qui participent, il faut pouvoir réagir vite et c'est beaucoup plus pratique avec son petit stylo sur la tablette graphique que d'aller dans un menu chercher des choses et la personne attende que quelque chose apparaisse.

Au niveau des pratiques, il y a des choses qui ont changé. Quand on était colocalisé, ensemble au bureau, on ne sacralisait pas autant la demande de paroles via les outils. En effet, quand quelqu'un nous contactait via Teams ou Skype, on répondait lorsque l'on avait le temps car si c'était vraiment urgent, la personne serait venue nous taper

sur l'épaule en nous disant c'est urgent, je ne peux pas travailler.

De nos jours, quand quelqu'un vient nous voir sur Teams, les pratiques qui ont été mises en place ou se sont quasiment imposées d'elles-mêmes assez naturellement, je dis bonjour et demande directement à quel sujet c'est et son niveau d'urgence s'il faut abandonner ce qu'on est en train de faire ou non. Il a fallu trouver un juste milieu parce qu'on n'est pas censé abandonner ce qu'on est en train de faire, on a un minimum de tâches concurrentes pour chaque personne. Du coup, il faut savoir équilibrer et j'ai remarqué tout de suite qu'il y a des choses qui ont pu en profiter pour faire passer tout ce qui faisait pour des urgences absolues et faire que les autres soient à leurs dispositions. Donc, par rapport à ça, il a fallu faire en sorte que les gens soient capables de faire plus preuve d'empathie avec les gens avec qui ils travaillent et faire comprendre que chacun a ses propres enjeux et urgences ce qui visiblement n'était pas assez évident pour certains.

Également, on a pas mal de choses qui se sont ajoutées, j'ai envie de dire du côté de la netiquette comme on l'appelait à une époque, c'est-à-dire ce qu'on appelle l'étiquette de comportement sur Internet quoi. Vraiment, c'est ça à mon sens qui a le plus sens changer dans l'aspect sociable, l'aspect organisation du travail en soi. On ne se comporte plus pareil. En effet, par exemple, je me rappelle au début tout le monde mettait sa caméra, on avait la possibilité de le faire donc on se sentait obligé d'une manière pour la personne en face. À mi-chemin, on est passé à des écrans avec uniquement des initiales ou juste des photos de profils sur les écrans Teams. Les gens se sont rendu compte que le visuel venant de l'écran quand on n'a pas une personne en face ou le contact direct, cela n'apporte pas grand-chose à part la conscience d'apparaître sur l'écran de quelqu'un d'autre et cela met mal à l'aise. Du coup, on voit très bien que la plupart des gens ont choisi de ne plus se mettre et cela n'a pas entraîné un drame. Un des seuls moments où l'on va se sentir obligé encore de remettre la caméra, c'est si on fait une présentation devant beaucoup de gens car on devient l'animateur de la réunion.

Effectivement, si tu vas arriver et faire une formation devant quinze personnes, tu vas mettre ta caméra parce que tu vas parler avec les mains, tu vas faire bouger la chose, parce que tu vas essayer d'injecter dans la vie dans ce que tu racontes pour pas que les pauvres personnes en face soient entrain de lutter contre le sommeil à dodeliner de la tête pendant une heure en espérant avoir couper leurs micros pour pas que ça s'entende s'ils ronfleraient. Il faut absolument réussir à rendre ça vivant et c'est un des rares cas où je vois la caméra comme une obligation.

Au niveau des nouvelles pratiques, la communication via écran partagé, j'ai vaguement le sentiment que c'est en train de devenir une sorte de langage en soi. On partageait très peu nos écrans quand on était colocalisé, on montrait nos écrans ou faisait de la capture, mais quand on sait qu'on a quelqu'un qui regarde notre écran par-dessus notre épaule, on sait qu'on ne va pas lui demander le même temps d'attention sur l'écran que quand il est devant son propre PC en train de regarder une projection de l'écran. Donc maintenant, on a assez souvent droit à des gens qui explicitent leur raisonnement en faisant suivre le cheminement qu'ils ont fait au sein d'une solution logicielle ou autre étape par étape. Cela est une pratique qui n'existait absolument pas avant ou je n'avais jamais rencontré avant cette pratique. Je l'ai même vu émerger chez des gens qui ne l'utilisaient pas et effectivement, ça donne tout un autre discours où l'on est plus adossé à la solution. Ce qui fait que le partage d'écran a rendu la logique interne des solutions utilisées plus importantes dans la communication. Si tu veux, si les choses sont présentées d'une certaine manière elles vont t'encourager à communiquer de cette manière-là au lieu de celle qui te conviendrait à toi ce qui est un piège comme j'ai pu le voir avec Jira. Si l'on partage quelque chose sur Jira, la personne va s'enfermer dans le fonctionnement de Jira or un des piliers de l'agilité est l'amélioration continue. S'il se retrouve incapable de penser hors Jira, il sera incapable de reconcevoir le workflow et impossible de le changer, le fait de penser que via un logiciel, on se retrouve incapable de penser de manière complète et de prendre du

recul par rapport à l'outil. L'outil devient alors le vecteur de la pensée et de ce fait, la pensée est limitée par l'outil.

Quand tout ce que t'as c'est un marteau, il y a à peu près tout qui va commencer à ressembler à un clou, c'est un peu cette logique-là.

Il faut absolument bien faire comprendre aux équipes que la parole ne doit pas être limitée par les outils. On doit être capable de s'exprimer sans les outils. Quand il y a quelque chose qui dépend vraiment de l'outil, bien sûr on peut faire ce partage là mais il ne faut pas que cette pratique devienne systématique car elle est limitante.

David Serruya

As-tu déjà mis en place des cafés virtuels ou des choses comme ça ?

Monsieur B

Comme je suis le genre de Scrum Master gentil et sympa, c'est vrai qu'on a organisé des apéros Skype d'équipes généralement les jeudis soir et vendredis soir de temps à autre selon les équipes. Organisés au moins une fois par semaine, ces apéros avaient pour but de maintenir le contact social que l'on avait plus autour de la machine à café. Tous ses échanges que l'on peut avoir hors du cadre professionnel mais qui sont importants pour le travail, on ne les avait plus. Je me disais que je n'allais pas organiser des pauses de 15 mins pour demander t'as fait quoi ce weekend ? Au départ, cela a commencé comme un jeu, on a fait des moments où l'on a cuisiné, quelqu'un montrait une recette et les autres essayaient de la reproduire. Voilà, des choses comme ça ont été mises en place pour essayer de recréer un environnement à la fois plus conviviale, mais l'aspect convivial était juste une excuse pour s'assurer que si il y avait des communications et des interactions humaines qu'il y avait besoin d'intervenir, elles interviennent. On a eu des moments où il y a eu des petites tensions par exemple qui ont été évacuées parce que ça a râlé ceci cela, ça s'est vu, ils se sont expliqués et ça s'est amélioré.

Donc voilà, au niveau de la gestion du contact humain, le fait de ne plus avoir nos petits trucs autour de la machine à café, il a fallu le compenser et ça c'est la seule méthode que j'ai utilisée vraiment pour compenser ça. Et puis après, on a eu le retour progressif au boulot où on est passé à deux jours par semaine et du coup, c'était moins nécessaire car on se retrouvait vraiment en terrasse tous ensemble.

David Serruya

Il s'agissait de votre initiative ou celle de vos dirigeants ?

Monsieur B

On a reçu zéro ordre. Ils étaient à la ramasse généralement et il n'y avait pas de top down sur ce qu'on a dû faire, ça a toujours plutôt été à moi de courir après les outils. Par exemple, pour Klaxoon, ça a été à moi de demander les licences, ou encore demander simplement à ce qu'on est un peu plus de bandes passantes pour les moments où on devait partager les écrans. Je pensais à Airbus où effectivement le VPN était vraiment à genoux, ils ont dit "non mais ça tient la route donc ça va aller" parce que tout le monde pensait que c'était une histoire de trois mois et du coup, voilà il y a eu vraiment cet aspect où d'accord vous arriviez à travailler ensemble au même endroit donc vous deviez y arriver comme ça mais il n'y a pas eu de consignes.

Également, pas d'apports de nouveaux logiciels sur les six premiers mois, après quand ils se sont rendu compte que ça allait vraiment durer, là ils ont commencé. Le pire, c'est que les logiciels, ils y en avaient déjà pas mal qui existaient et qui permettaient de solutionner. Par exemple, dans la défense ou dans les banques, l'usage de Teams limitent pleins d'applications sauf que c'était les applications dont on avait besoin pour travailler de manière agile et à distance donc il a fallu demander en permanence et oui, il a fallu batailler.

Tout ce qui répond aux besoins pour travailler à distance de la hiérarchie apparaît directement puisque ce sont eux les décisionnaires et ils se rendent bien compte du besoin. Cependant, si ce n'est pas leurs besoins à eux, il faut être patient et se battre. Je penserais toujours au white board et au temps qu'il a fallu pour le faire débloquer par la BNP. Si ce n'était pas nécessaire pour eux, il fallait se munir de volonté.

David Serruya

La productivité en télétravail est-elle similaire à celle en présentiel ?

Monsieur B

Alors moi j'ai envie de dire si je me fie sur mon vécu personnel et mes collaborateurs les plus proches, en effet quand les gens sont en télétravail, ils font plus d'heures donc déjà c'est à prendre en compte. Après, le temps n'est pas forcément égal à la productivité, on le sait bien mais on peut voir que les gens qui vont passer plus de temps au travail vont aussi être dans une approche différente et peut-être passer plus de temps.

En conclusion, niveau productivité, je dirais que cela dépend des gens. Il y a des gens par exemple qui vont gagner encore plus de temps au boulot. Il y a deux écoles. Je sais quelle personne a gagné du temps et laquelle sera plus frais au bureau.

David Serruya

Pendant cette période avez-vous réussi à maintenir la communication et les interactions humaines (collègues, clients) ?

Monsieur B

Oui avec toutes les méthodes que j'ai pu décrire. De toute façon, cela a toujours été un de mes grands focus, puisque les trois quarts des problèmes rencontrés en agile sont dus à des problèmes de communication. Donc si on veut vraiment tenir son équipe ou réussir cette transition difficile qu'est le distanciel, le nerf de la guerre c'est bien la communication. Si on ne laisse pas des problèmes de communication s'établir et que l'on a les bons outils comme Confluence, ça se tient très bien et il y a vraiment même moyen d'améliorer la communication. Dans certaines circonstances et avec certains profils dans l'équipe, cela peut se faire naturellement, pour d'autres il faut peut-être un peu les encadrer, les tenir par la main mais ça finit par le faire. C'était effrayant au début et je n'aurais jamais pensé qu'on pouvait le faire, mais in fine, avec le recul et l'expérience, c'est tout à fait possible.

David Serruya

Avez-vous ressenti des baisses de morale ou d'implications de la part de vos collègues ?

Monsieur B

Clairement oui, il y en a certains souvent les plus papillons sociaux, ceux qui avaient tendance à passer un bon moment de la journée à travailler tout en discutant. De même ceux qui sont capables de faire ça chez les développeurs, ils sont assez à l'aise parce que développer tout en parlant, c'est quelque chose que je n'ai jamais pu faire à moins de réciter le code que je suis en train d'écrire, au niveau de ces gens-là, tu sens que ça leur pèse. C'est aussi une des raisons pour lesquelles on avait ces apéros le soir où l'on a même fait des jeux de société pour qu'il y ait toujours un peu de contact. On a aussi des gens où tout simplement la vie sociale est réduite à zéro donc ils ont besoin de communiquer donc ils vont t'allonger tes réunions d'où l'importance d'avoir des points de discussions, des points de café, des points si on peut les avoir, tout simplement pour s'assurer de la bonne santé mentale dans l'équipe. Il y a le niconico aussi pour

ça, mais je l'ai un peu abandonné. Je trouve cette pratique circonstancielle où il y aurait vraiment le besoin.

David Serruya

C'est quoi juste la pratique en fait ?

Monsieur B

C'est une pratique dont la fréquence peut changer mais normalement, c'est tous les jours. Tu mets un petit smiley qui indique ton état d'esprit ou il y en a qui réduisent ça à des chiffres, moi j'essaye juste de déterminer une tendance. La personne qui va mettre ça, va représenter son état d'esprit général pas forcément que professionnel aussi personnel avec ce qu'il se passe à la maison. Et j'avais commencé à le mettre en place mais je me suis rendu compte que c'est un peu dur pour les personnes qui ont du mal à dire leurs difficultés, donc il faut faire gaffe par rapport à ça et pas se retrouver dans cet effet tunnel où les difficultés se retrouvent à entraîner de la dette. C'est toujours ce problème de communication, il y a certains traits qui sont désirables en fonction de si l'on est colocalisé ou pas.

David Serruya

Avez-vous ressenti que certains collègues avaient plus de mal à s'adapter au télétravail que d'autres ?

Monsieur B

Bien sûr, il y en a qui avait plus de mal à s'adapter que d'autres. C'est ce que j'appelle les Mustangs, les individus qui ne devraient pas être dans une équipe, qui sont solos et foncent dans le truc. Quand on est colocalisé, on arrive à les tenir mais non colocalisé, on se prend de plus gros effets tunnel et on est obligé de les marquer pour les empêcher de repartir dans leurs travers. Donc ça ne leur réussit pas. Également, j'aimerais revenir sur le côté pression que cela peut mettre sur certaines personnes, les moins solides vont avoir des coups de mou, leurs productivités va baisser là où il aurait suffi de deux blagues dans la matinée pour faire repartir la machine. Cependant, il y a certains éléments qui arrivent à être assez sociaux et qui s'épanouissent parfaitement en étant tout seuls, et c'est assez marrant pour le coup car cela dépend vraiment du type et du profil de la personne. Après je ne sais pas exactement quels profils psychologiques sont les personnes qui réagissent le mieux, il y aurait une très bonne étude sociologique à faire dessus, et on voit très vite ceux à qui cela réussit et ceux qui n'accrochent pas. Cela saute relativement aux yeux niveau participation.

David Serruya

L'intégration de nouveaux collègues en télétravail a été plus difficile qu'à l'accoutumé ?

Monsieur B

L'intégration a été beaucoup plus galère surtout pour moi rejoignant des équipes. Les deux premières missions où je me suis intégrée en cours, cela a été extrêmement compliqué. Ensuite, pour la troisième, cela s'est extrêmement bien passé mais c'était un peu particulier, car j'arrivais sur une équipe qui n'avait pas de Scrum Master donc j'ai créé le rôle et il n'y avait pas de passations à faire, je n'avais pas de biseau à faire ou quoi. Je n'avais pas à poser les questions, je commençais à mettre en place des choses, ça s'est bien passé. Ici, j'ai le sentiment que cela se passe relativement bien. Quand j'ai des questions pour mon supérieur hiérarchique (Nicolas), il répond. De même, quand je ne le sollicite pas pendant un moment, il vient checker si tout roule. Grosso modo, cela aurait été la même chose qu'on aurait fait si on était colocalisé, la seule différence est que nous sommes sur Teams.

Mais voilà, j'ai l'impression qu'une fois qu'on a appris, qu'on a déjà fait, qu'on s'est dit avec le recul ah c'est mieux comme ça, ah c'est mieux comme ci, on trouve la meilleure façon de faire. En effet, il faut que j'aille plus vers l'autre, il faut que j'aille m'assurer que tout se passe bien. Une fois que cette démarche-là est mise en place, il n'y a plus aucun problème.

David Serruya

Donc même quand t'as intégré les nouveaux collègues, tu allais plus vers eux, tu les sollicitais plus, mais une fois que c'était installé, tout se passait bien ?

Monsieur B

On dit toujours des phrases bateaux du genre n'hésites pas à venir me voir si tu as un problème ou autre. Il faut sortir de ce cadre-là de le dire quasiment comme une politesse et faire se rendre compte à la personne que ce n'est pas n'hésite pas à venir me voir, c'est si tu as un problème, tu viens me voir parce que c'est moi qui t'accompagne, c'est moi qui t'intègre donc tu ne t'isoles pas dans ton coin. Tu ne fais pas un effet tunnel car on s'est mis en agile pour les éviter donc il faut me dire tout de suite si quelque chose ne va pas, on trouve une solution. Il ne faut pas être dans le j'attends que tu viennes à moi du haut de ma montagne, il faut être dans l'accompagnement et réduire cette distance créée par l'absence de colocalisation.

David Serruya

Quand j'ai fait l'interview avec Mr. Romero., ce qu'il me disait de son ressenti à lui, c'est que les gens avec les outils et le fait d'être en télétravail, ils avaient plus de mal à aller vers l'autre parce que t'as peur de déranger. Donc on devrait plus solliciter l'autre mais c'est difficile parce qu'on se dit est-ce qu'il est disponible ou pas. Est-ce que toi aussi, tu aurais ressenti cela ?

Monsieur B

Oui, je l'ai clairement ressenti parce qu'on s'est rendu compte que c'était un frein. Si l'on vient me parler et que je ne peux pas répondre, j'aurais vu le message de la personne mais ce n'est pas un drame. On a tendance à se tenir à de plus hauts standards pour nous que pour les autres ce qui peut créer cette situation paradoxale où on finit par s'interdire des choses qui ne nous dérangent pas quand on nous les fait. Par rapport à ça, mon approche est de dire "tu vois que je suis rouge, envoie moi un message, si je peux te répondre dans l'instant, je le ferais donc il ne faut pas se gêner". J'ai tendance à vouloir abattre les cloisons comme ça et dire que c'est le concept de la messagerie. Il y a ce truc de dire qu'il faut arrêter de culpabiliser parce qu'on se ping ou qu'on essaye de communiquer, la seule bonne raison qu'on peut avoir de culpabiliser, ça serait d'abandonner un membre de l'équipe sur le côté de la route ou de laisser quelqu'un qui a le travers de pas faire remonter ses problèmes, ça c'est beaucoup plus grave à faire que du dérangement sur Teams. À mon sens, il y a clairement des questions de priorités.

David Serruya

Quelles ont été vos principaux défis agiles sur cette période ?

Monsieur B

Pour moi, cela a été les planifications d'une part parce qu'on avait un problème de contact avec le métier et je pense que c'était vraiment le pire. On n'a pas d'accès direct aux métiers sur Teams, on a notre équipe et c'est tout et dans l'agilité, tu n'as pas les barrières entre les développeurs et le métier dépendant des formes d'agilité et parfois, tu intègres des éléments du métier dans ton métier. Là, ce n'est pas faisable et tu te retrouves dans des situations où c'est cool mais on est obligé de formaliser à fond les discussions avec le métier. Par exemple, permettre de créer des entrées dans un Jira spécialisé pour les demandes qu'ils ont à faire avant qu'elles ne soient traitées par le

PO, c'est quelque chose que j'ai mis en place. On a beaucoup moins l'occasion de faire des réunions avec eux parce que tout simplement, on a tendance à faire des réunions plus avec les gens que l'on connaît que ceux que l'on ne connaît pas. On a plus cette personne qui nous dit quand on la croise "tiens tant que je te vois ...", il y a cette perte là-dessus et c'est un problème récurrent la distance entre les métiers et les développeurs. En effet, selon mon ressenti, ça crée un souci mais paradoxalement, ça a incité à mettre en place des moyens de discussions asynchrones. Par exemple, pour te donner une idée, j'utilisais Confluence pour faire tout un parcours pour le demandeur qui était bien expliqué pour les aider à comprendre comment remplir les tickets Jira générés automatiquement à partir de la page Confluence qu'ils avaient rempli. Ça permettait d'avoir un premier jet et au lieu de devoir planifier une réunion où tu ne sais pas de quoi ça va parler, on avait déjà une première vue ce que l'on n'avait pas avant et on perdait énormément de temps avec des ateliers pour faire remonter leurs besoins et essayer de découper ça en épiques puis après de redécouper les épics. Cela nous a poussé à mettre quelque chose en place qui simplifiait la vie, qui remettait sur les épaules du demandeur la charge de travail qu'on finissait par lui tirer difficilement avant. De ce côté-là, c'était une amélioration du processus.

David Serruya

Pensez-vous que l'agilité est la méthode la plus adaptée au télétravail ?

Monsieur B

Bien évidemment.

David Serruya

Quelle est la politique de votre entreprise concernant le télétravail dans le futur ?

Monsieur B

Dans l'entreprise où je travaillais avant, au niveau de la politique de télétravail, il comptait le maintenir à deux à trois jours par semaine.

David Serruya

Pensez-vous qu'il est intéressant de maintenir dans le temps le télétravail en évoluant en agilité ?

Monsieur B

Je pense qu'il n'y a pas de réponse absolue et c'est complètement du cas par cas. Si on travaille sur des choses complexes où il y a besoin d'échanges rapides entre le métier et les développeurs, oui. Par exemple, chez Dassault, je travaillais sur le logiciel qui faisait l'embarquement des données sur la rafale et quand on travaillait là-dessus, les développeurs avaient besoin de comprendre pas mal de choses que ce soit la bionique, la terminologie et d'autres informations en permanence à récupérer de la part des développeurs et on était colocalisé, notre proximité aidait encore plus. On se retrouvait dans une situation où je pouvais récupérer les informations en permanence, je n'étais pas bloqué par ça. Donc oui effectivement, pour eux, c'est mieux de garder tout le monde au même endroit, sinon il y aurait une vraie perte de communication. Pour ceux qui ne me sont pas déjà solidarisés avec le métier, cas par cas mais cela ne m'étonnerait pas si on retrouve à la fin que dans 90% des cas, le distanciel partiel est mieux.

David Serruya

Selon vous, l'agilité et le 100% télétravail sont-ils compatibles ?

Monsieur B

Oui, l'agilité et le télétravail sont compatibles. Après, est-ce qu'ils sont souhaitables ? Je ne crois pas. Je crois qu'il y a toujours besoin de face à face de temps en temps pour établir les rapports humains et l'agilité à mon sens est basé sur le rapport humain même si je sais que c'est une opinion non partagée de la plupart. On ne peut pas être agile si on ne considère pas la personne avec qui on travaille comme étant un autre individu avec sa propre façon de fonctionner. Il y beaucoup de discussions et de consensus à atteindre. On n'a pas de chef dans l'équipe donc c'est encore plus important de se respecter, car il n'y a pas quelqu'un qui va venir nous taper sur les doigts et rétablir l'ordre si ça ne va pas. Pour que l'aspect humain se passe bien et ne pas que les esprits s'échauffent, il faut se rappeler que c'est l'être humain avec qui je travaille et pas juste une photo de profil ou une voix qui sort de mon PC. Je sais que ce n'est pas mon ennemi et pas quelqu'un qui veut me retenir devant mon ordinateur, mais se rappeler de l'aspect humain donc il faut qu'il y ait le présentiel.

David Serruya

D'accord.

Et bien c'était ma dernière question, merci beaucoup de m'avoir accordé de votre temps.

Monsieur B

De rien, bon courage !

Interview 3 – Reouven Samama

David Serruya

Reouven, je vous remercie beaucoup pour le temps que vous m'accordez. Avant toute chose, je vais vous rappeler le contexte de notre interview. Dans le cadre de mon Master 2 de Méthodes Informatiques Appliquées à la Gestion des entreprises, je réalise un mémoire de fin d'année sur l'agilité en télétravail.

Je souhaite vous signaler également qu'il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse aux questions que nous allons aborder. Le but de cet entretien est, si vous le voulez, d'avoir un retour sur votre expérience et votre opinion sur le sujet. Si cela ne vous ennuie pas, je vais enregistrer notre conversation afin de pouvoir la retranscrire le plus fidèlement possible et bien entendu, je tiens à vous assurer que vous pouvez demander à n'importe quel moment l'interruption de cet enregistrement, je suis tenu de le faire donc à n'importe quel moment vous pouvez demander l'arrêt.

Donc avant de débiter cet entretien, je vais commencer par vous laisser vous présenter donc votre parcours, vos différentes expériences et votre rôle actuel.

Reouven Samama

Bonjour, je suis Reouven Samama. J'ai fait une licence Mathématique et Informatique à l'université Descartes puis j'ai basculé en Master MIAGE à la Sorbonne. J'évolue depuis quatre ans dans la même boîte. J'ai commencé en tant que chef développeur dans une équipe de stagiaire pour ensuite devenir chef de projet d'une équipe de 3 personnes où je réalise entre autres des missions de Scrum Master. Aujourd'hui mon rôle n'a pas changé mais l'équipe s'est agrandie, on est passé d'une équipe de trois à sept personnes. L'entreprise s'appelle Adenis, il s'agit d'une SS2I qui fait de l'hébergement et opérateur pour moyennes et petites entreprises avec également un pôle développement que je gère. La méthode agile utilisée au sein de l'équipe est Kanban avec gestion de tickets.

David Serruya

Quelles sont les pratiques agiles utilisées au quotidien avant la COVID-19 au sein de votre entreprise ?

Reouven Samama

Il n'y avait pas beaucoup de pratiques agiles. C'était assez simple. On n'avait pas vraiment les bons outils. On n'était donc pas très développée niveau agilité. On a profité du COVID-19 pour se développer puisqu'à l'origine, les pratiques étaient l'utilisation du logiciel Trello avec quelques tickets et surtout de la communication en face-à-face et très peu à l'écrit.

David Serruya

Quelle était la politique de votre entreprise au sujet du télétravail avant la crise ? Avez-vous déjà évolué en télétravail ?

Reouven Samama

Avant la crise, le télétravail était pratiqué dans l'entreprise mais pas au sein du pôle développement, celui où moi j'évolue car c'est un pôle très récent. L'entreprise était donc familière avec le télétravail et possédait déjà tous les outils pour appliquer le télétravail. Pendant la crise, ça a simplifié notre adaptation puisque tout était déjà en place. Il nous manquait juste les techniques de gestion pour le télétravail.

David Serruya

Suite à ce basculement en télétravail, avez-vous reçu des directives de vos supérieurs sur la gestion de projet ? si oui, lesquelles ?

Reouven Samama

J'ai bien reçu des directives de mes supérieurs. Ils m'ont demandé d'être sûr que tout le monde travaille, d'avoir un bon suivi et m'ont conseillé de mettre en place un daily pour bien suivre l'équipe au quotidien.

David Serruya

Quelles ont été les principales difficultés que vous avez rencontrées en termes d'agilité ?

Reouven Samama

Il s'agissait de mettre en place des process qui jusqu'à maintenant n'étaient pas encore appliqués et donc d'avoir un risque que les personnes ne suivent pas ce nouveau rythme. Sans oublier que tout cela était à distance.

David Serruya

Quelles pratiques agiles ont dû être modifiées/remplacées/arrêtées ?

Reouven Samama

Avant la COVID-19, on possédait très peu de pratiques agiles donc on a plus cherché à en rajouter et mettre en place que d'en arrêter et/ou remplacer.

David Serruya

Quelles nouvelles pratiques et outils avez-vous mis en place ?

Reouven Samama

On a mis en place des dailys qui permettaient de faire des points avec l'ensemble de l'équipe. On a mis également en place beaucoup de pair programming c'est-à-dire de coder à deux sur un même seul écran que ce soit en distanciel ou présentiel. Le pair programming nous a permis de travailler beaucoup plus efficacement. On a aussi utilisé beaucoup d'outils de communications qu'on n'utilisait pas avant comme Discord, Teams pour les réunions, Teamviewer pour le pair programming à distance et Notion pour la gestion plus globale comme les Wikis ou fiches de temps.

David Serruya

Il s'agissait de votre initiative ou celle de vos dirigeants ?

Reouven Samama

Il s'agissait de mon initiative car les dirigeants ne possédaient pas la connaissance autour de ces outils. Le choix m'a donc été confié que ce soit pour les outils ou les autres pratiques à mettre en place.

David Serruya

La productivité en télétravail est-elle similaire à celle en présentiel ?

Reouven Samama

Je pense que la productivité en télétravail a été moins efficace. Par contre, grâce aux nouvelles pratiques, on avait un meilleur suivi pour savoir si l'efficacité était plus ou moins efficace. Sur le long terme, on s'est rendu compte que sur site l'équipe est plus

efficace mais le télétravail possède de nombreux avantages surtout au niveau du bien être pour l'équipe (réduction du temps de transports par exemple).

David Serruya

Avez-vous réussi à maintenir les objectifs initialement définis ?

Reouven Samama

Non, pas tous. Il y a certains objectifs qu'on n'a pas eu l'occasion de finir, qui ont été beaucoup retardés car ça pouvait dépendre d'autres prestataires et la communication avec eux été difficile. En effet, certains prestataires avaient eu du mal à mettre en place le télétravail et c'est surtout à cause de ça qu'on a eu du décalage.

David Serruya

Pendant cette période avez-vous réussi à maintenir la communication et les interactions humaines (collègues, clients) ?

Reouven Samama

Les interactions entre collègues que ce soit avec l'équipe ou les autres services on a eu aucun problème. On a toujours pu communiquer avec eux. Concernant les clients comme je l'expliquai avant ce n'était pas toujours évident. Certains prestataires n'étaient pas du tout en télétravail donc très compliqué de communiquer avec eux, d'autres étaient en chômage partiel donc plus ou très peu actifs. La communication avec les clients a donc beaucoup baissé en général.

David Serruya

Avez-vous ressenti des baisses de moral ou d'implications de la part de vos collègues ?

Reouven Samama

J'ai davantage ressenti des baisses d'implications que de morales, dans le sens où un membre de l'équipe peut par moment ne pas avoir envie de travailler et se dit que c'est assez simple de ne pas travailler en distanciel.

David Serruya

Qu'avez-vous mis en place pour faire face ?

Reouven Samama

J'ai cherché à rendre les dailys plus légers et simples à suivre et qu'on ait envie de participer. Je voulais la rendre attractive et non une réunion ennuyante où juste on parle et c'est fini.

David Serruya

Avez-vous ressenti que certains collègues avaient plus de mal à s'adapter au télétravail que d'autres ?

Reouven Samama

Pas forcément, en termes d'outils c'était assez simple pour tout le monde. Je pense que tout le monde s'est assez bien adapté au télétravail.

David Serruya

L'intégration de nouveaux collègues en télétravail a été plus difficile qu'à l'accoutumée ?

Reouven Samama

Oui mais je ne pense pas que ce soit un exemple très révélateur. Il s'agit d'un alternant qui venait de nous rejoindre et qui sans donner de nouvelles à stopper les cours et l'alternance. Une des raisons de son arrêt était le télétravail.

David Serruya

Quelles ont été vos principaux défis agiles sur cette période ?

Reouven Samama

Il s'agissait de mettre en place toutes les pratiques agiles qui n'existaient pas jusqu'à présent. Ça a été beaucoup d'un beaucoup et ça représente le plus gros défi. En même temps, il fallait pour l'équipe d's'adapter au télétravail qui était nouveau pour tout le monde et c'est sur ça qu'il a fallu suivre que tout le monde soit présent et suive et que personne ne soit à la traine.

David Serruya

Pensez-vous que l'agilité est la méthode la plus adaptée au télétravail ?

Reouven Samama

La plus adaptée je ne sais pas car je ne les ai pas toutes utilisées. Par contre, il s'agit d'une très bonne méthode bien plus efficace que la plupart des méthodes traditionnelles car aujourd'hui, au niveau des outils tout est très bien adapté pour mettre en place à la fois le télétravail et l'agilité.

David Serruya

Quelle est la politique de votre entreprise concernant le télétravail dans le futur ?

Reouven Samama

On est globalement entre zéro et un jour de télétravail par semaine. Si c'est une grosse période de livraison, on essaye d'éviter pour pouvoir communiquer totalement en réel. En général, on permet quand même un jour par semaine car ça permet à l'équipe de ne pas se déplacer sur site ce qui est un grand confort pour être parfois plus productif.

David Serruya

Pensez-vous qu'il est intéressant de maintenir dans le temps le télétravail en évoluant en agilité ?

Reouven Samama

Oui, c'est intéressant de maintenir le télétravail en évoluant en agilité car c'est quelque chose que je pense à terme tend à être la norme. Les gens ont parfois du mal à se rendre sur leur lieu de travail, ils sont lassés de faire une heure de route. Gagner ce temps fait du bien aux employés et joue donc sur le moral. De mes expériences, l'agilité est en plus la méthode la plus adaptée et facilite le télétravail, ce qui est une raison supplémentaire.

David Serruya

Selon vous, l'agilité et le 100% télétravail sont-ils compatibles ?

Reouven Samama

Le 100% télétravail pour moi je ne suis pas totalement pour car je pense que c'est trop. J'aurai dit plutôt que l'hybride et l'agilité sont extrêmement compatibles car l'agilité permet facilement de faire un suivi que ce soit en présentiel ou en télétravail. Selon moi, alterner un jour télétravail et un jour en physique ça reste facile à suivre pour l'équipe.

David Serruya

D'accord.

Et bien c'était ma dernière question, merci beaucoup de m'avoir accordé de votre temps.

Reouven Samama

De rien, bon courage !