



daveo

# Équipes en remote

Comment distance rime  
avec excellence ?

Tips et retours d'expérience sur  
les meilleures pratiques d'agilité



# Sommaire

## Introduction

- 1 - Optimiser l'agilité à l'échelle**
- 2 - Adapter le cérémonial agile à la distance**
- 3 - Instaurer un climat de confiance**
- 4 - Se confronter, décider et agir ensemble**
- 5 - S'outiller pour travailler en remote**
- 6 - Renforcer les bonnes pratiques de développement : notre top 7**

## Conclusion

## L'aventure Daveo

## Remerciements

# Introduction

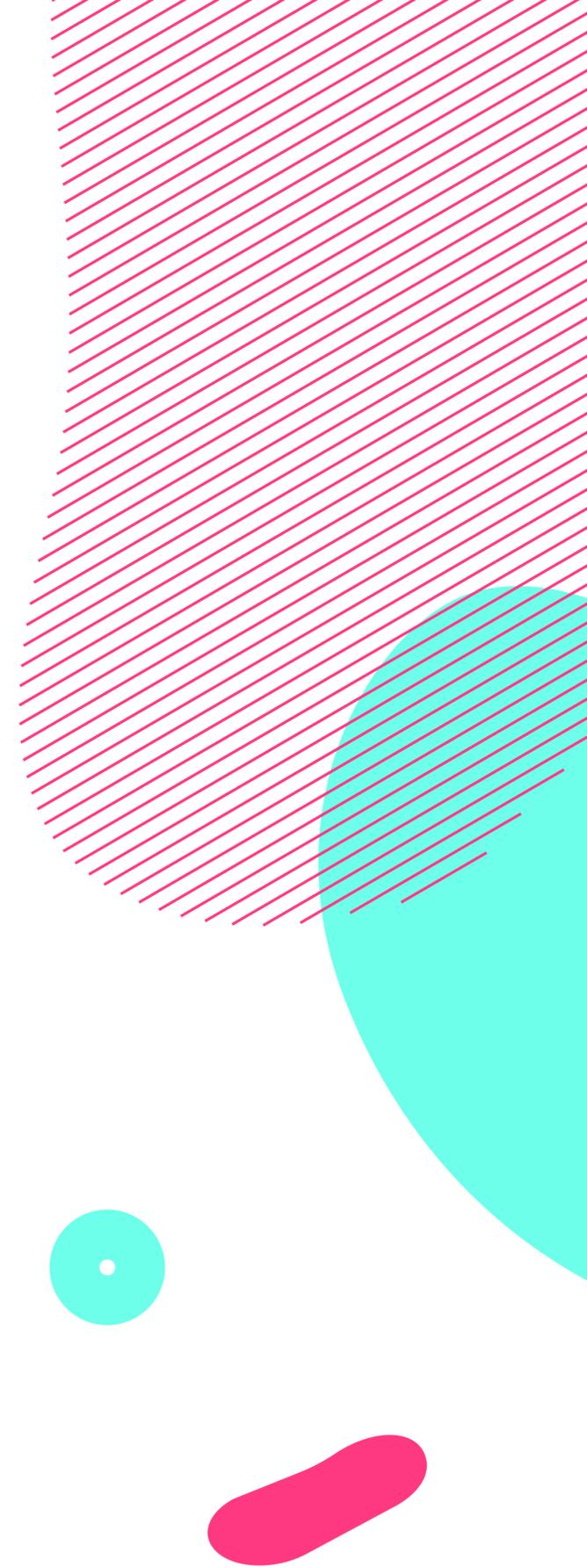
Lorsqu'il est rédigé en 2001, le manifeste agile consacre de nouvelles méthodes de production fondées sur l'échange et la proximité. Depuis, une équipe agile s'imagine souvent sous la forme de développeurs et clients réunis devant un mur de Post-it dans un open-space lumineux.

Pourtant, l'un des changements majeurs désormais admis est le développement d'un agile « hors-les-murs » avec des parties prenantes, des équipes et des expertises d'horizons divers et de fuseaux horaires différents.

Sponsors du projet à Londres ou Lille, Product Owners à La Défense ou Bruxelles, équipes à Nantes ou Bangalore, graphistes à Marseille... c'est désormais une configuration classique. Les raisons de cette évolution sont connues : une économie mondialisée, des tensions sur certaines expertises, une pratique en hausse du télétravail, auxquelles va venir s'ajouter la nécessaire distanciation sociale et physique.

Parlons du télétravail. Il restait jusqu'à présent un avantage réservé à certains métiers dans la plupart des grandes entreprises françaises et plus souvent un levier de recrutement dans le monde des start-up. La crise épidémique mondiale et le confinement ont imposé cette organisation massive et soudaine dans tous les secteurs qui pouvaient le permettre, même les plus réticents.

Accepter ce changement est une première étape indispensable, mais pas suffisante.



Comment développer le potentiel d'une équipe en remote ?

Au-delà de la simple conduite du changement, se pose un véritable enjeu : repositionner un management efficace et lisible dans des situations de plus en plus complexes.

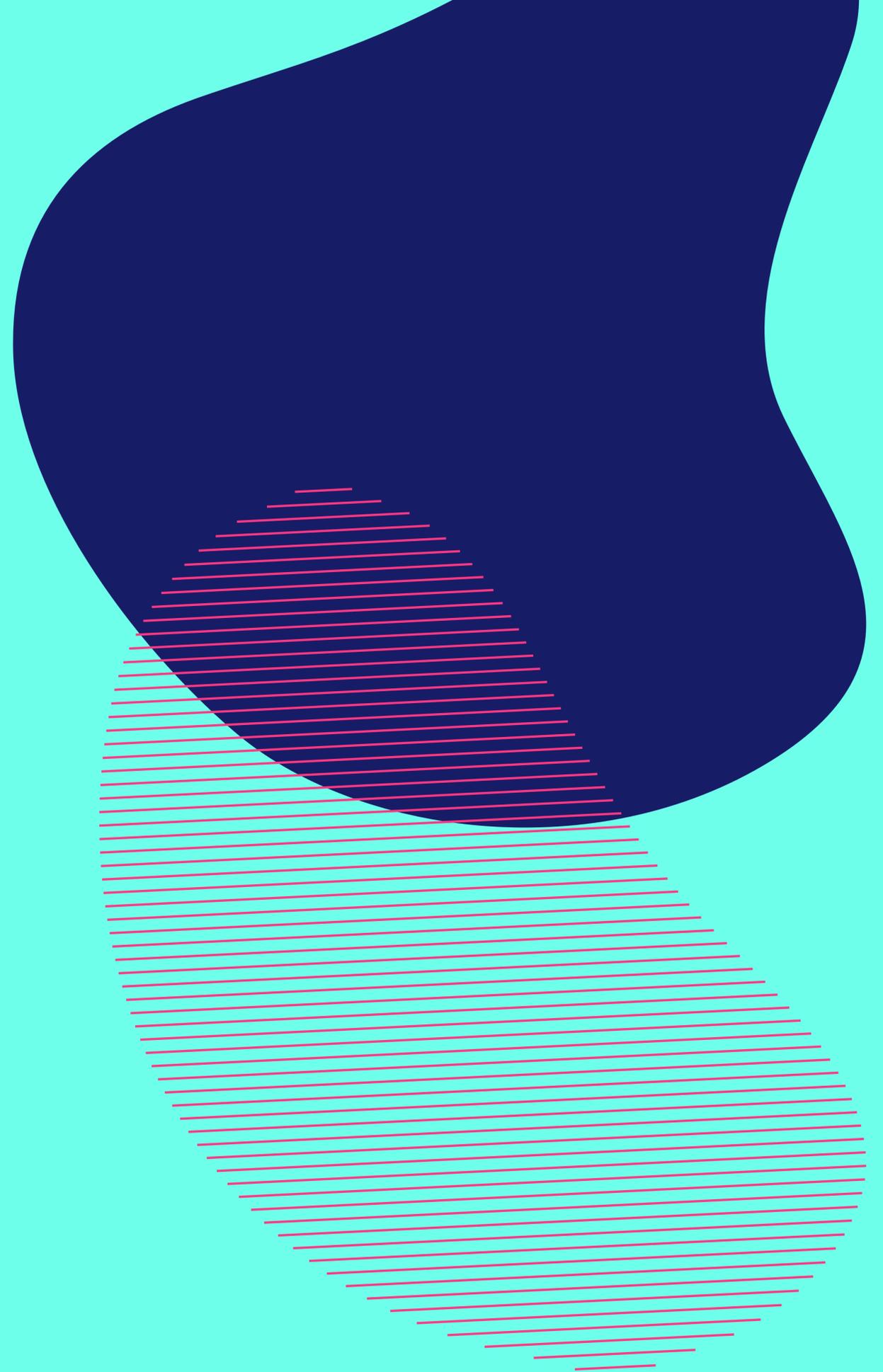
Le terreau est donc fertile à cet agile en mode remote. Plusieurs modèles coexistent aujourd'hui : télétravail, offshoring, équipes distribuées... mais tous ces modèles ne se valent pas.

**Chez Daveo, cabinet de conseil en transformation digitale et agile,** fort d'une centaine d'expériences et d'un corpus de bonnes pratiques pour nous orienter, nous privilégions une autre voie : celle d'une équipe agile autonome, autoportée et en remote ! Une équipe distante capable de prendre en charge un périmètre technologique et/ou fonctionnel en respectant et s'inscrivant dans le corpus méthodologique agile de notre client.

En effet, l'agilité en remote c'est possible mais sous réserve de respecter quelques points essentiels : ajustement du cadre agile, culture code, adhérence avec les autres équipes, outillage... **Ce corpus de bonnes pratiques né des problématiques rencontrées, des solutions expérimentées et des enseignements tirés, nous souhaitons le partager avec vous et c'est précisément l'objet de ce livre blanc.**

1

# Optimiser l'agilité à l'échelle



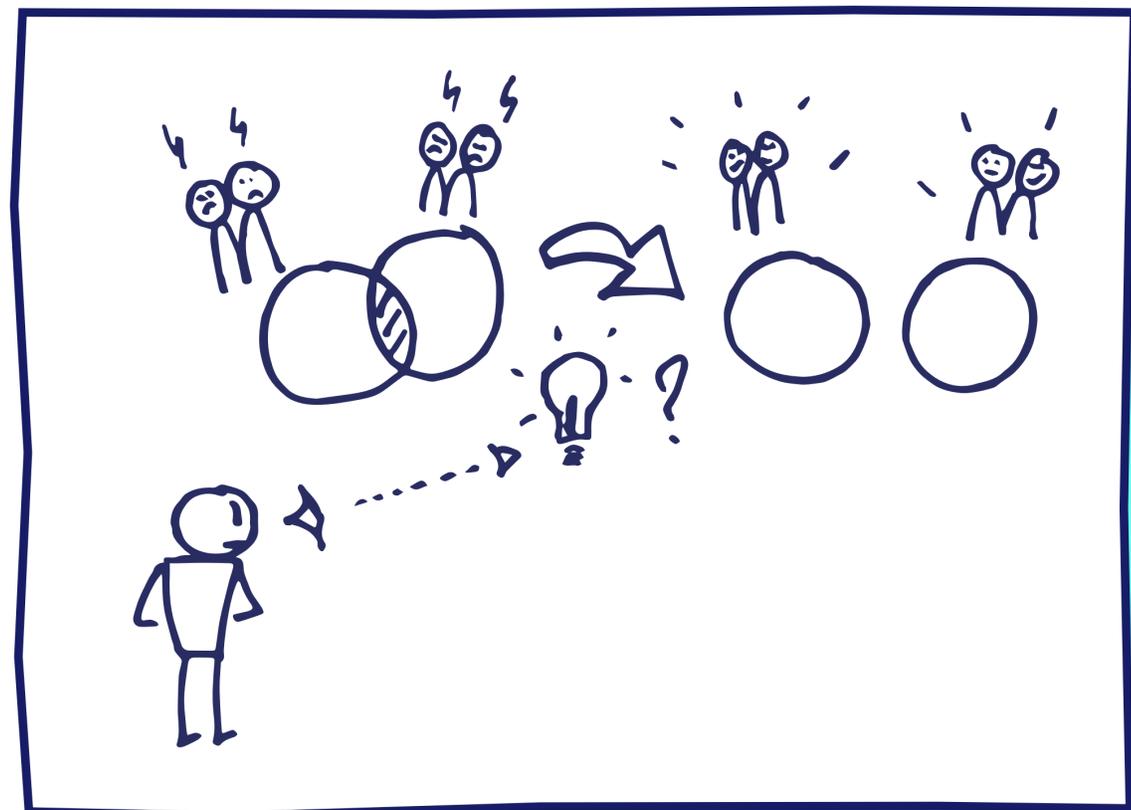
## 1. Optimiser l'agilité à l'échelle

# Optimiser l'agilité à l'échelle

Que vous soyez au démarrage de l'agilité dans votre organisation, ou au contraire si vous avez atteint un point d'équilibre, l'agilité à l'échelle sera une question qui traversera votre chemin. Passer votre agilité à l'échelle, c'est avant tout travailler sur la synchronisation de vos équipes. Et ce n'est pas nécessairement un besoin impérieux.

**Le plus important restera toujours de trouver le mode d'organisation qui convient à votre contexte, vos enjeux et votre culture.**

Avant ce passage à l'échelle, une étape d'industrialisation de votre agilité répond aux problématiques d'alignement inter-équipes. Cette démarche vise à définir un cadre commun de travail pour les équipes qui ne nécessitent pas de se synchroniser. Elle est également plus légère.



## 1. Optimiser l'agilité à l'échelle

De plus, qu'elles soient SAFe, LeSS, en modèle hybride ou spécifique, **les organisations à l'échelle** sont diverses. Elles **partagent néanmoins systématiquement deux caractéristiques** :

- > un alignement régulier des équipes interdépendantes, car pour travailler ensemble, chacun doit connaître les contraintes et les objectifs de tous ;
- > une facilité à travailler en équipes fonctionnelles, réalignant les enjeux technologiques et business.

Ces deux caractéristiques sont partagées car elles sont essentielles. Si nous prenons l'exemple de SAFe, les équipes interdépendantes sont regroupées en Agile Release Train (ART), et se synchronisent toutes les 10 semaines lors du Program Increment Planning.





## Impacts sur le PI Planning (ou son équivalent)

Un PI Planning, ce sont des échanges, des débats, des divergences et des convergences entre les équipes. Certains points peuvent se résoudre à la pause-café. D'autres dans des réunions plus formelles. Le cœur de cet alignement collectif est la communication d'un groupe complet, pouvant atteindre 130 personnes.

Autant de raisons qui nous poussent à conseiller de **mener ces événements en présentiel, pour en augmenter la valeur produite.**

Le PI Planning distribué et se tenant sur plusieurs fuseaux horaires est déjà bien documenté. SAFe fournit d'ailleurs les éléments clés dans son article **Distributed PI Planning**. Cependant, chaque équipe se trouve réunie sur un même site. Considérez donc toujours l'hypothèse de **tenir votre PI Planning sur un seul site**. Ou, éventuellement, un nombre très limité de sites. Mais partez du principe que tenir cet événement totalement en remote fatiguera vos équipes et réduira la qualité de la planification collective.

Le transport, l'hébergement ou la logistique entraîneront un surcoût financier pour votre entreprise. Mais ce surcoût est un investissement. Il générera un meilleur alignement, une meilleure qualité, moins de travail perdu, et réduira les délais de mise en production des fonctions attendues par vos clients. Autant de critères clés de compétitivité.

Posez-vous la question : suis-je prêt à perdre potentiellement 10 semaines de travail de mes équipes ?

## 1. Optimiser l'agilité à l'échelle

### Un PI Planning en full remote est-il envisageable ?

Non. Notre expérience nous dit qu'il faut **éviter absolument un PI Planning en full remote**. Cela nécessiterait un ajustement fort de l'ordre du jour, et surtout une bonne connaissance des participants. **Il n'est donc pas envisageable que vos premiers PI Planning se fassent en full remote.**

Si vous souhaitez faire un **PI Planning en full remote**, vous ne pourrez le faire que de manière exceptionnelle, et au sein d'**équipes déjà rompues à l'exercice !**

Personne ne peut passer toute une journée en visio conférence. Encore moins deux jours intensifs. Ainsi :

- > anticipez le **partage du contexte business**, de la vision d'architecture et des pratiques de développement ;
- > doublez le nombre de sessions de travail en équipe, en programmant des **sessions plus courtes mais plus nombreuses**, vous éviterez la saturation individuelle ;
- > tout atelier de convergence (vote de confiance, gestion des risques programmes, travail en équipe) prendra globalement 2 fois plus de temps.

Vos PI Planning s'étendront donc sur au moins 3 jours, contrairement au 2 jours du cadre SAFe.

## 1. Optimiser l'agilité à l'échelle



### Impacts sur la constitution de vos équipes

Vos équipes ont été constituées en parallèle de votre organisation ! Jusque dans les années 2000, l'organisation des équipes en couches techniques, les component teams, était le modèle dominant. Et ces compétences ont été réparties sur différents sites de l'entreprise, voire outsourcées en nearshore ou en offshore. Avec le télétravail, les contraintes de localisation sont réduites. Il est donc plus facile de redessiner les périmètres de responsabilité de chaque équipe et de leur **rendre une autonomie fonctionnelle**, pour en faire de réelles feature teams, et ainsi limiter leurs interdépendances. Ce processus de redesign des équipes fait d'ailleurs partie de l'Implémentation Roadmap de SAFe lors de la constitution des flux de valeur de votre organisation. **La bascule de vos component teams en feature teams gagne en facilité avec le full remote !**

Si ce processus va permettre la réduction du nombre d'adhérences inutiles entre les équipes, il ne permettra généralement pas de les supprimer totalement. Vos équipes peuvent donc être de 3 formes différentes, dans un mix qui vous sera propre :

- > **des feature teams**
- > **des component teams éligibles** à une bascule en feature teams,
- > **des component teams non éligibles** à une bascule en feature teams à court ou moyen terme.

## 1. Optimiser l'agilité à l'échelle

Chaque typologie d'équipe entraînera une réflexion différente sur son intégration dans votre programme d'agilité à l'échelle :

- ① **Les feature teams sont idéales pour les modèles agiles à l'échelle.** Elles faciliteront votre transition vers le remote. Une attention particulière doit cependant être portée à la bonne **suppression de toute responsabilité fonctionnelle conjointe.** Si l'ambiguïté est tolérable en présentiel, elle est dévastatrice en remote.
- ② Concernant les **component teams éligibles** à une bascule en feature teams, la principale question qui se pose est le calendrier de bascule. Comme nous préconisons fortement de limiter le nombre de changements majeurs simultanés pour l'équipe, **notre recommandation est de lancer la transition de ces équipes avant la bascule en remote.** Les équipes pourront travailler durant quelques sprints en présentiel avant de passer à distance.
- ③ Enfin, **les component teams non éligibles** à une bascule en feature teams peuvent être traitées de deux manières différentes :
  - > **Si cette équipe contribue à plusieurs Agile Release Trains,** elle est à considérer comme un **Shared Service** (service partagé) du modèle SAFe, et s'organisera en dehors des trains de votre organisation. Elle jouera un rôle d'expertise

transverse au service des équipes produit. Elle ne planifiera pas son travail lors des PI Planning, mais se servira de ces derniers pour savoir comment contribuer à la valeur délivrée par les équipes fonctionnelles.

> **Si cette équipe ne contribue qu'à un seul Agile Release Train,** elle peut être considérée comme une équipe à part entière du train. Sa planification se fera durant le PI Planning. Cette organisation générera un niveau d'adhérences et de dépendances inter-équipes particulièrement élevé ; les autres équipes de l'ART ayant besoin de cette component team pour délivrer de la valeur. La mise en place d'une stratégie de gestion de ces dépendances durant la planification est impérative. Cette équipe risque d'être un goulet d'étranglement et nécessite une coordination accrue sur sa roadmap.

Dans les deux cas, ces équipes doivent envisager de basculer d'un modèle de développement fonctionnel, où elles contribuent à une fonctionnalité délivrée par plusieurs équipes, vers un modèle de **développement de plateforme** au service des autres équipes, qui pourront délivrer leurs fonctionnalités en réduisant les sollicitations aux component teams.

## 1. Optimiser l'agilité à l'échelle

Enfin, les équipes full remote doivent être de taille légèrement inférieure aux mêmes équipes en présentiel. La taille maximum de 9 constitue une limite humaine cognitive généralement connue comme la loi de Miller. Les interactions avec les autres équipes et l'absence d'éléments de communication non verbale incitent à privilégier un maximum de 7 développeurs par équipe, pour un Product Owner et un Scrum Master afin de maintenir un bon niveau de communication.

De même, les rôles de Product Owner et Scrum Master ne peuvent pas être dispatchés dans plusieurs équipes. Bien que déconseillée, cette pratique peut éventuellement fonctionner en présentiel, mais se révèle fatale pour une agilité à l'échelle en remote. Personne n'a le don d'ubiquité. Il est déjà compliqué en présentiel de diviser son temps entre 2 équipes quand les cérémonies sont simultanées. Cela devient impossible en remote.

**Au-delà des points qui sont abordés dans ce livre blanc, l'agilité à l'échelle revêt un caractère particulier en remote.** Ainsi :

- > assurez-vous d'avoir une agilité structurée dans votre organisation avant de basculer vers l'agilité à l'échelle ;
- > votre transition technologique vers devops doit être engagée pour limiter les risques de baisse de qualité liés au remote ;

- > maintenez du présentiel qui compte : les PI Planning ou leur équivalent en un nombre réduit de sites et les cérémonies agiles autant que possible ;
- > transformez vos component teams en feature teams, ou vos composants techniques en produits ;
- > assurez une évaluation régulière de l'organisation pour l'ajuster en permanence au contexte. **La meilleure organisation d'hier n'est peut-être plus la meilleure aujourd'hui.**

# Le saviez-vous ?

Si le numérique fait la part belle à la dématérialisation, il est loin d'être réellement immatériel.

Au fil de cet ouvrage collaboratif, nous avons souhaité intégrer dans notre démarche des mises en lumière de l'impact environnemental du numérique parfois méconnu. Notre consultante et chargée de la RSE chez Daveo, Ava Seigneurin, vous proposera quelques "tips" pour contribuer à minimiser votre empreinte environnementale, tirés notamment de conseils donnés par l'Ademe (l'Agence de la transition écologique) et Greenpeace.



Entrons dans le vif du sujet.

Oui, les nouvelles technologies et le numérique permettent de travailler à distance, rapidement et efficacement, c'est en partie l'objet de ce livre blanc.

## 1. Optimiser l'agilité à l'échelle

**Mais le télétravail agit aussi sur 3 volets du développement durable, comme l'explique le site ConsoGlobe :**

**Le social** : le télétravail permet au salarié d'être moins stressé car il se trouve dans un espace familial. Il peut également s'avérer plus créatif dans son travail chez lui qu'au bureau, grâce à un changement de cadre.

**L'économie** : le télétravail a un effet positif non négligeable aussi bien sur les budgets immobiliers des entreprises que sur les frais annexes des salariés (transports, déjeuners...).

**L'écologie** : en France, un employé parcourt, lors de son trajet "domicile-travail", en moyenne 26 km par jour. Or, le travail à distance permet de réduire les transports et leurs émissions.

**2 jours de télétravail par semaine, c'est 800 kg de CO2 économisés par personne par an.** Soit près de 10% du bilan carbone d'un individu.

Malgré ces avantages, le marché du numérique est loin d'être inoffensif pour notre planète et tous ces bénéfices peuvent être annihilés rapidement.

**Il faut donc être conscient que l'utilisation de l'informatique et la démocratisation du télétravail menacent par ailleurs de saturer les réseaux, multiplient les échanges numériques et augmentent de ce fait la consommation d'énergie.**

La bonne nouvelle est que nous pouvons limiter notre impact en modifiant chacun un peu notre façon de travailler et d'utiliser les outils numériques, tout en gardant l'efficacité nécessaire à l'exécution de nos projets agiles.

Chez Daveo, nous sensibilisons nos collaborateurs à les mettre en oeuvre en toute agilité. Pourquoi pas vous ?

## 1. Optimiser l'agilité à l'échelle



### Les tips

Pour optimiser vos recherches sur Internet

**Mettez les adresses Web fréquemment consultées en favoris ou tapez l'adresse du site directement dans la barre de recherche**

> Selon l'Ademe, les émissions de gaz à effet de serre peuvent être divisées par 4 en tapant directement l'adresse complète d'un site dans la barre de recherche.

**Pensez à fermer les pages Internet une fois votre recherche terminée**

> Les pages Web peuvent continuer à communiquer avec les serveurs même quand elles sont en arrière-plan. En fermant vos pages ou vos onglets, vous réduisez ces échanges donc votre consommation.

2

**Adapter  
le cérémonial  
agile à la distance**

## 2. Adapter le cérémonial agile à la distance

# Adapter le cérémonial agile à la distance

Adapter le cérémonial agile à la distance n'implique pas de contre-indications méthodologiques mais un risque opérationnel. L'agilité en remote nécessite l'accompagnement d'un facilitateur à un niveau supérieur d'une équipe en présentiel.

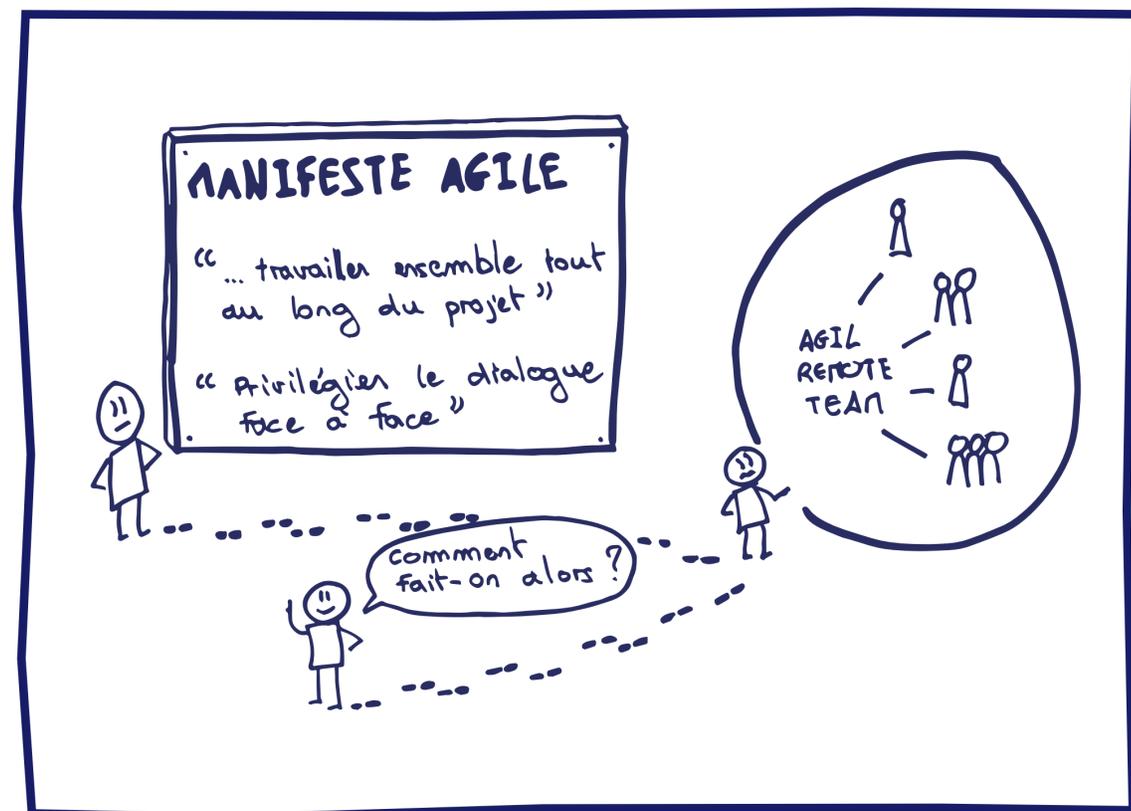
À la lecture du manifeste, « *La méthode la plus simple et la plus efficace pour transmettre de l'information à l'équipe de développement et à l'intérieur de celle-ci est le dialogue en face à face.* »

### Agile et remote, est-ce envisageable ?!

La réponse est OUI, mais cela demande des contreparties. Marc, coach agile senior, le formule ainsi : « *À chaque coup de canif que tu mets au manifeste, une question se pose. Que mets-tu en place pour contrebalancer les effets négatifs ?* »

Il faut donc **s'assurer que l'équipe ait l'accompagnement suffisant**, particulièrement **le rôle du facilitateur**, et des **moyens performants de communication**.

Par exemple, une mauvaise connexion réseau engendre une perte de temps et une réduction de la compréhension. Un moment d'inspection collective devient une contrainte. Temporairement, l'équipe peut avoir à réduire la fréquence du daily.





### Adapter l'expression des besoins métiers

Le fonctionnement en télétravail entraîne une volonté de compenser par un surcroît de documentation. C'est une erreur !

Le sprint planning sert à expliciter les users stories (l'expression des besoins/récit utilisateurs). Il est encore plus important de s'en servir efficacement à distance.

**Voici les 4 recommandations de Daveo pour tirer le meilleur de vos sprints :**

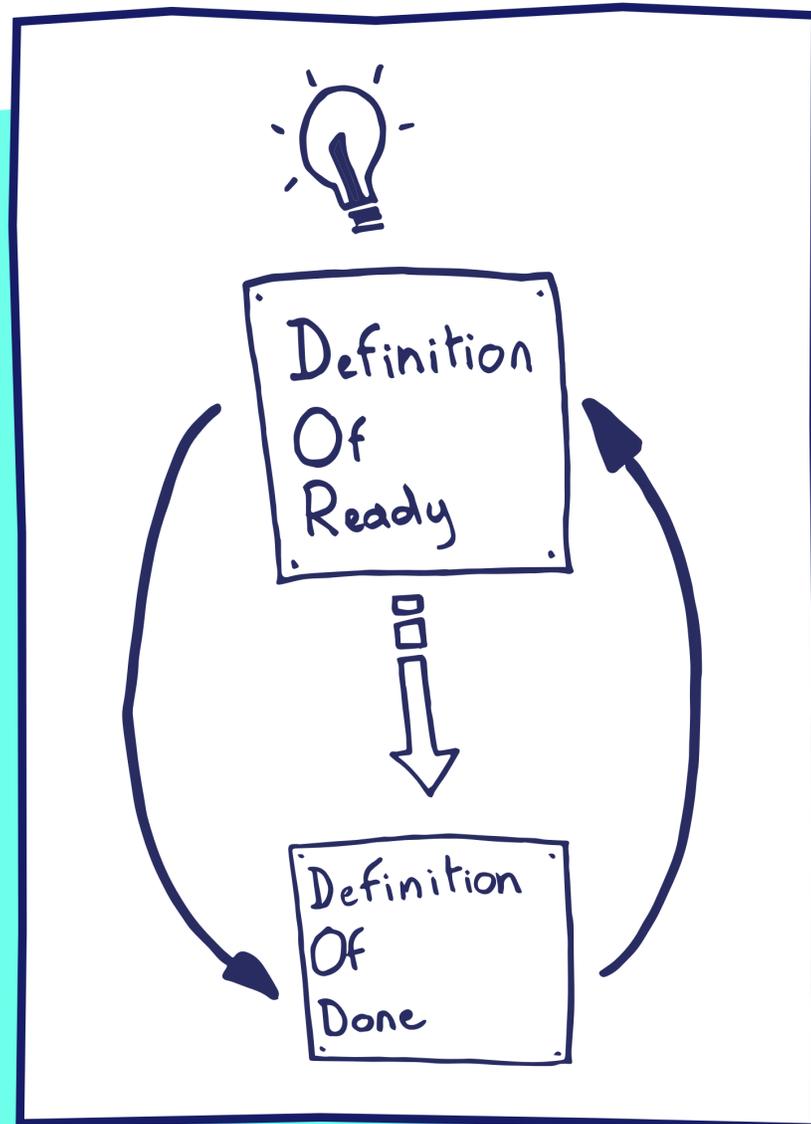
- 1 Fluidité**  
« Une image vaut mille mots ». Investissez dans du maquettage, dessinez les workflows. Redonnez du sens.
- 2 Small is beautiful**  
Petit, c'est mieux ! Réduisez la taille des users stories à des éléments petits et unitaires. Les critères d'acceptation sont primordiaux en remote tant ils améliorent la compréhension du besoin par l'équipe.
- 3 Flux continu**  
Petites users stories = petites tâches pour l'équipe. En dessous de la demi-journée, le flux de travail sera encore plus visible, compensant la distance.
- 4 Compréhension**  
Réduisez la durée de vos sprints à une semaine, principalement sur les produits complexes.

## 2. Adapter le cérémonial agile à la distance

Après plusieurs mois de pratique, **Violaine, Product Owner (PO)** sur un projet bancaire résume : « *Ce découpage plus détaillé exige de la rigueur et du temps, mais il a des conséquences doublement bénéfiques : il réduit les risques d'incompréhension ET multiplie les occasions d'échanger. Il permet une communication plus fréquente et de meilleure qualité.* »

Dans l'expression des besoins, le PO joue un rôle clé. Violaine ajoute : « *attention à la disponibilité du Product Owner (ou de la personne qui a ce rôle). Si chaque produit est différent, le passage en remote impose au PO plus de précision et par extension plus de sollicitation qu'en présentiel* ».

## 2. Adapter le cérémonial agile à la distance



## Valoriser les DoR et DoD

### La ou le DoR/DoD ?

Si la Definition of Done fait partie du **guide Scrum** et représente la « checklist » des tâches techniques à réaliser pour une user story, la Definition of Ready en est absente. C'est l'ensemble des critères posés par l'équipe pour considérer une user story développable.

Ces critères connus permettent de créer un cercle vertueux entre expression du besoin et réalisation par l'équipe.

Et alors, on dit le ou la DoR ? Éternel questionnement avec les acronymes anglais. Dans ce cas précis, on parle d'une Définition du Prêt en français, on préfère donc le féminin.

Une Definition of Ready est un véritable accélérateur dans le cadre de l'agilité en remote. Attention cependant à ne pas perdre la souplesse et le temps court de l'agilité, en ayant une DoR trop complexe. Elle doit représenter les critères nécessaires et suffisants pour que les développements puissent commencer.

**Un seul conseil** : utilisez les critères comme des questions à se poser avant de décréter une story « ready ou done » plutôt que comme des règles immuables.

**Jean-Baptiste, Tech Lead**, précise « La DoR et la DoD qui n'évoluent pas, c'est le meilleur moyen d'ébranler la confiance au sein de l'équipe. On va développer et livrer selon la définition mais on devra tout refaire. À distance, c'est encore pire car on a le sentiment d'être seul dans l'univers avec son code. Il FAUT revoir la DoR et la DoD tout au long du projet. »

## 2. Adapter le cérémonial agile à la distance

### Adapter les rétrospectives

Au cœur de notre démarche agile, la rétrospective de fin de sprint doit permettre à l'équipe d'exprimer ses insatisfactions et de les convertir en axes d'amélioration. Cet exercice est plus délicat à mener à distance puisque des incompréhensions spécifiques et des frustrations imperceptibles peuvent apparaître en remote.

**Une rétrospective en remote évite la fragmentation de l'équipe si c'est un vrai moment de transparence et d'inspection.**

**Dans le cadre d'équipes distribuées, Daveo complète la rétrospective traditionnelle selon trois axes :**

- > **revoir en toute transparence le fonctionnement en remote de l'équipe** : consacrer systématiquement un temps aux outils de communication dans la rétrospective ;
- > **être vigilant aux problèmes spécifiques de chaque site** : outre les feed-back individuels, chaque site va exprimer ses propres difficultés ;
- > **confier à des groupes transverses, quand cela est possible, les actions d'amélioration continue** portées par des membres de sites différents afin de s'assurer de leur pertinence pour l'ensemble du projet et de créer des synergies.



## Le saviez-vous ?

Aujourd'hui, le secteur du numérique représente 13,5% de la consommation d'électricité en France. Au niveau mondial, il représente 4% des émissions de gaz à effet de serre.

### Les tips

Pour optimiser votre messagerie et le stockage en ligne, quelques préconisations de l'Ademe

#### Allégez les échanges entre collaborateurs (mail et chat)

- > Ciblez bien vos destinataires.
- > Compressez la taille des pièces jointes ou envoyez-les grâce à des sites de dépôt temporaire.
- > Créez une signature sans image ni logo pour les échanges internes et les contacts courants.
- > Utilisez la messagerie instantanée de l'entreprise pour échanger avec un collègue plutôt que de lui envoyer un mail.

#### Faites le ménage dans votre boîte mail

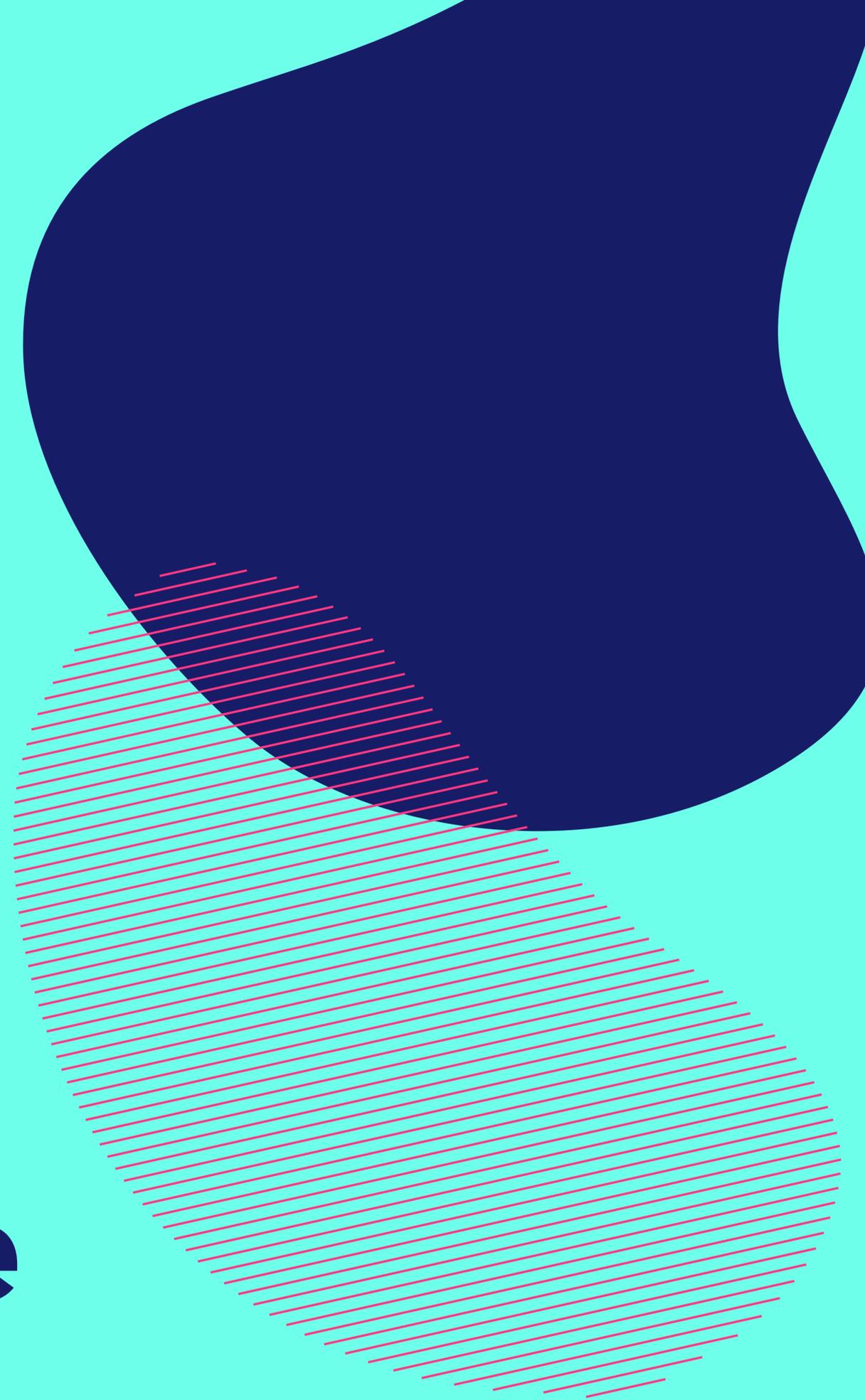
- > Désabonnez-vous des newsletters que vous ne lisez pas ou peu.
- > Supprimez les spams 1 fois par semaine.
- > Videz la corbeille aussi souvent que possible.

#### Faites le ménage dans vos comptes cloud et n'hésitez pas à faire appel à des experts pour éviter la surconsommation d'énergie liée à l'accumulation de données

- > Stockez le maximum de données localement et placez le strict nécessaire sur le cloud (rapatriez vos documents anciens non consultés).
- > Triez souvent vos documents (présentations, photos, vidéos...).
- > Pour vos projets digitaux hébergés sur votre cloud, optez pour un expert (comme un FinOps) qui vous permettra d'optimiser la consommation de ressources, et par la même occasion, de réduire votre facture !

3

**Instaurer  
un climat  
de confiance**



## Instaurer un climat de confiance

“

**Il n'y a pas d'équipe  
sans confiance »**

Paul Santaga, directeur de la division  
industrie chez Google.

### 3. Instaurer un climat de confiance

Patrick Lencioni dans son livre « The five dysfunctions of a team » évoque le manque de confiance comme 1<sup>er</sup> dysfonctionnement. KPIs, indicateurs d'avancement, relances trop fréquentes, rétention d'informations clés ou processus inexplicables, sont autant de sources de défiance, exacerbées par le manque d'interactions physiques lorsqu'on est en remote.

**Fort de notre expérience, 3 axes permettent de maintenir ou d'instaurer un climat de confiance en remote :**

- > la vision
- > l'auto-organisation
- > la sécurité psychologique

Il faut tout d'abord s'attaquer au plus gros des contre-sens du travail en remote. Même si le télétravail est la norme d'organisation de l'équipe, cette dernière doit avoir les moyens de **se rencontrer physiquement à intervalle régulier**.

**Notre conseil pour bien réussir la création d'une équipe remote :** passez par une période de construction de l'équipe en présentiel de quelques sprints, pour créer la dynamique collective. D'autant plus pour une équipe multiculturelle ou internationale.

Instituez des séminaires d'équipes, de quelques jours, à intervalles réguliers, pour entretenir cette dynamique et corriger les biais.



**Inattention au résultat**

**Eviter les responsabilités**

**Manque d'engagement**

**Peur du conflit**

**Absence de confiance**

### 3. Instaurer un climat de confiance



## Partager la vision

Élément primordial de toute équipe agile, la vision permet à chacun de confronter son travail avec l'objectif commun et l'organisation collective. Dans un monde où l'isolement peut plus facilement apparaître, l'alignement sur la vision est obligatoire.

Les ateliers de **Team Canvas** permettent de partager et réviser à intervalle régulier cette vision.

**Nous sommes donc convaincus que le remote nécessite d'institutionnaliser des journées en présentiel (a minima tous les trimestres). Ces journées seront dédiées aux ateliers d'équipes.**

## Maintenir un haut niveau d'auto-organisation

L'auto-organisation consiste à confier à l'équipe les clés de son organisation pour atteindre l'objectif fixé.

Un leader doit s'assurer de mener à bien les actions suivantes :

- > **éviter l'autonomie** (voir la sécession) : le cadre de travail et les contraintes collectives doivent être partagés explicitement à intervalle régulier par le manager ;
- > **accorder du temps** : un sponsor doit comprendre l'état d'avancement de l'équipe, lui apporter du feed-back et la protéger de réactions excessives du reste de l'organisation ;
- > **favoriser la responsabilité de l'équipe** : en s'appropriant son organisation, l'équipe prend également la responsabilité de son fonctionnement et de son efficience. Et c'est cette responsabilité qui permettra à l'équipe d'évoluer et s'engager dans une démarche d'amélioration continue pour atteindre les objectifs fixés ;
- > **rassurer individuellement** : en assurant la sécurité psychologique de chacun.

### 3. Instaurer un climat de confiance



## Assurer la sécurité psychologique

Un collaborateur en confiance qui peut s'exprimer librement ou expérimenter sans crainte d'être sanctionné en cas d'erreur, se sentira en sécurité psychologique.

De nombreuses études ont démontré que **la sécurité psychologique explicite et partagée est un levier de performance indiscutable et c'est notre conviction**. C'est pourquoi nous développerons davantage cet aspect.

De plus en plus plébiscité, le télétravail n'apporte pas pour autant les bénéfices physiologiques et psychologiques que permettent le quotidien d'une équipe en présentiel.

L'isolement ou encore la confusion entre vie professionnelle et vie privée peuvent très rapidement affecter chaque collaborateur si leur prévention n'est pas intégrée dans la démarche globale de l'organisation.

S'il est donc plus facile d'incarner cette notion de sécurité psychologique au sein d'une équipe qui a l'occasion de se voir tous les jours, la distance et les outils digitaux de communication peuvent biaiser la perception de chaque membre de l'équipe. Plus de la moitié d'une information passe en général par le langage non verbal.

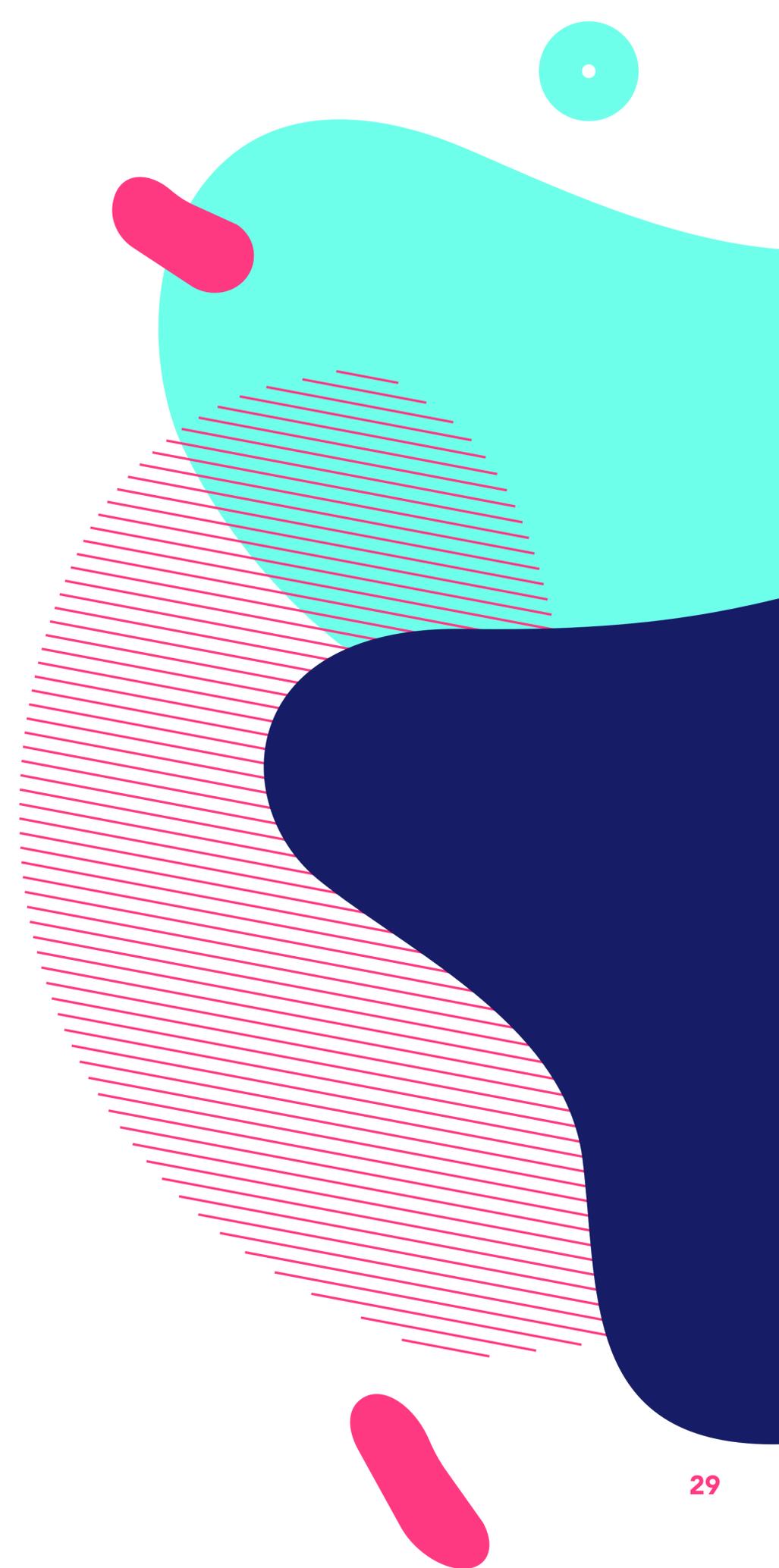
### 3. Instauration d'un climat de confiance

**Quelles que soient les circonstances, un manager peut s'appuyer sur 3 points essentiels pour réassurer régulièrement ses collaborateurs :**

- > **du temps dédié à l'écoute (active)** : intégrez dans vos rituels des moments d'échanges individuels avec les membres de votre équipe. Si besoin, profitez des moyens de contact plus informels (messagerie instantanée) pour prendre des nouvelles de chaque membre, tous les jours. En visio, soyez attentif et concentré sur votre interlocuteur ;
- > **de la transparence** : capitalisez sur les outils collaboratifs pour faciliter l'accès à l'information. À distance, informez votre équipe de vos contraintes (horaires, techniques...) et prenez les devants ! Chez Daveo, une à deux fois par mois (toutes les semaines pendant le confinement), le directeur général organise un live de 30 minutes pour communiquer sur tous les aspects de l'entreprise avec la possibilité pour chacun de poser des questions en direct et en toute liberté (sur la messagerie instantanée) ;
- > **des feed-back réguliers** : n'attendez pas les rétro ! À distance, préparez avec deux fois plus d'attention vos feed-back en accentuant le style transformatif (comment améliorer les choses dans un futur projet) plutôt que l'évaluation de la performance passée. Et bien sûr, n'oubliez pas de souligner les succès.

Enfin, **le droit à la déconnexion**, au-delà des obligations légales récentes, doit faire l'objet d'une prise de position forte du management pour rassurer les collaborateurs et renforcer leur engagement.

Certaines entreprises ont fait le choix de la contrainte, en instituant la déconnexion automatique des serveurs au-delà d'une certaine heure. D'autres, comme Daveo, prônent plutôt l'exemplarité des managers qui, affichent en toute transparence, leurs indisponibilités et la volonté pédagogique du droit à la déconnexion.



### 3. Instauration d'un climat de confiance

Avec la crise épidémique, nous nous sommes retrouvés dans une zone exploratoire, entre digitalisation à l'extrême parfois imposée, et improvisation de nouveaux usages professionnels.

**Ce télétravail de masse, à marche forcée, est très différent d'une organisation choisie et préparée. Si une équipe décide de pérenniser ce fonctionnement en remote, il faudra passer par une étape de reconstruction d'un cadre de travail, identifier les stigmates potentiels de cette expérience et en tirer les bons enseignements.**

- > Une période particulière peut générer plus de craintes que d'habitude, les collaborateurs auront besoin d'encore plus d'espace et de communication pour exprimer leurs peurs.
- > L'autonomie fantasmée qu'apporte le télétravail a également son revers : les collaborateurs ont besoin de se (re)connecter socialement. Une culture d'entreprise forte facilitera la reprise de cette dynamique sociale, même à distance, **à l'instar des webinars « pauses café » instaurés par Daveo.**
- > Enfin, ne sous-estimons pas l'épuisement mental qu'a pu créer une expérience telle qu'un confinement. Si certains ont pu sans doute apprécier ces moments, ne sautons pas sur des conclusions hâtives. Cette vie en huis clos n'a pas été un long fleuve tranquille, parsemée de visioconférences parfaites et de pain fait maison. **Permettre aux équipes de prendre un temps de décompression pour se réengager dans une nouvelle dynamique sera une étape fondamentale.**



Les sportifs de haut niveau ou encore les troupes d'élite ont depuis longtemps intégré ces processus après des événements marquants pour mieux repartir sur de nouveaux enjeux de performance collective. Un manager d'une équipe en remote aura tout intérêt à s'inspirer de ces méthodes pour mobiliser ou remobiliser ses équipes.



## Le saviez-vous ?

Selon l'Ademe, « la consommation mondiale de streaming vidéo émet chaque année 300 millions de tonnes de CO2. Une pollution équivalente à celle d'un pays comme l'Espagne. »

### Les tips

Pour réduire votre consommation de bande passante

#### Modérez le streaming vidéo

Le streaming captera bientôt 80% du trafic Web mondial. Ainsi :

- > Préférez le téléchargement au streaming vidéo ou choisissez une résolution de vidéo réduite.
- > Bloquez la lecture automatique des vidéos de vos contacts sur les réseaux sociaux.
- > Préférez la radio aux sites de streaming comme YouTube, ou à défaut, Spotify ou Deezer.

#### Réduisez votre consommation de 4G, préférez le wifi ou le réseau filaire

- > Sur votre téléphone ou même votre ordinateur, utilisez de préférence le wifi plutôt que la 4G quand vous travaillez en dehors du bureau. Le wifi sollicite moins le réseau.
- > Vous pouvez aussi utiliser le réseau filaire pour connecter votre ordinateur à votre box.
- > Désactivez les téléchargements et enregistrements automatiques de données (images ou conversations) de votre téléphone portable. Cela consomme beaucoup de 4G et prend de la place dans l'espace de stockage.

4

**Se confronter,  
décider et  
agir ensemble**

## Se confronter, décider et agir ensemble

### Accompagner le groupe à mieux travailler ensemble

« Si mes collègues sont si facilement d'accord avec moi, est-ce pour mettre fin plus rapidement à cette visioconférence laborieuse ? »

Prendre conscience de notre façon de raisonner est une nécessité pour tout individu qui veut devenir plus performant. C'est une généralité dans les équipes en remote : les confrontations d'idées glissent plus facilement en conflit de personnes ou entraînent un effacement individuel dans les prises de décision.

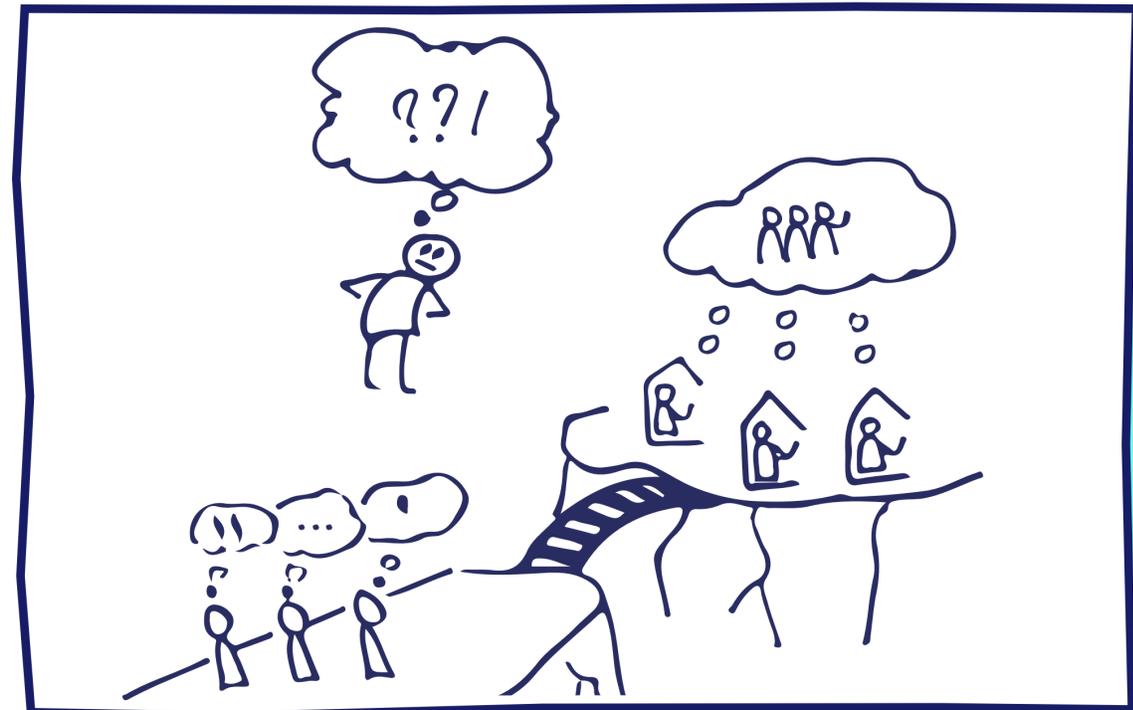
Chez Daveo, notre parti pris est de former les individus.

**Former, ce n'est pas nécessairement destaffer !**

#### Deux types de formation :

##### > Des formations express :

1 concept, 5 minutes



##### > Des ateliers/ formations à distance :

1 heure maximum, planifiée dans le sprint

- 10 min de théorie, 40 min de pratique, 10 min de débrief
- Un questionnaire pour valider l'apprentissage
- Question engageante à la fin : Comment met-on en œuvre ?

Exemples de sujets adressés :

- > Quelles sont les différentes manières de décider ensemble (Démocratie, Directif, Consensus, Consentement) ? Quand les utiliser ?
- > De l'écoute à la performance, l'exemple de la sécurité psychologique.

## Faciliter à distance, 4 tips spécifiques

1

### Poser des règles pour une communication simple et efficace

Visio obligatoire ou non, autorisation à couper le micro, modes de réaction, le facilitateur de l'équipe a pour première mission d'aider à la définition de règles cohérentes pour l'équipe.

2

### Adapter les icebreakers et energizers.

Internet regorge d'exemples de ces formats courts permettant de faire connaissance ou de se remettre en mouvement. Mais peu sont adaptés à l'univers dématérialisé.

Un exemple qui séduit souvent les participants : se déguiser !

Prévoir 5 minutes pour trouver un déguisement, chez soi, sur un thème imposé par le facilitateur. Le thème est dévoilé au début de l'atelier (Couvre-chef, tablier, mer...), les idées ne devraient pas manquer. Une fois le temps écoulé, c'est l'heure de la photo de groupe. Et bien sûr, chacun reste comme il est pendant tout l'atelier.

3

### Retrouver vos Post-it (et outils en général)

Les Post-it et l'agilité paraissent indissociables. Alors comment fait-on en remote sans ces petits rectangles de papier adhésifs ? Trello, Klaxoon ou Beekast sont de bons candidats pour certains ateliers, mais Miro est de loin notre préféré, de par sa polyvalence dans les formats d'ateliers qu'il permet de gérer. Le facilitateur doit explorer les outils à sa disposition et accompagner l'équipe à leur prise en main.

4

### Faites tourner le capitaine

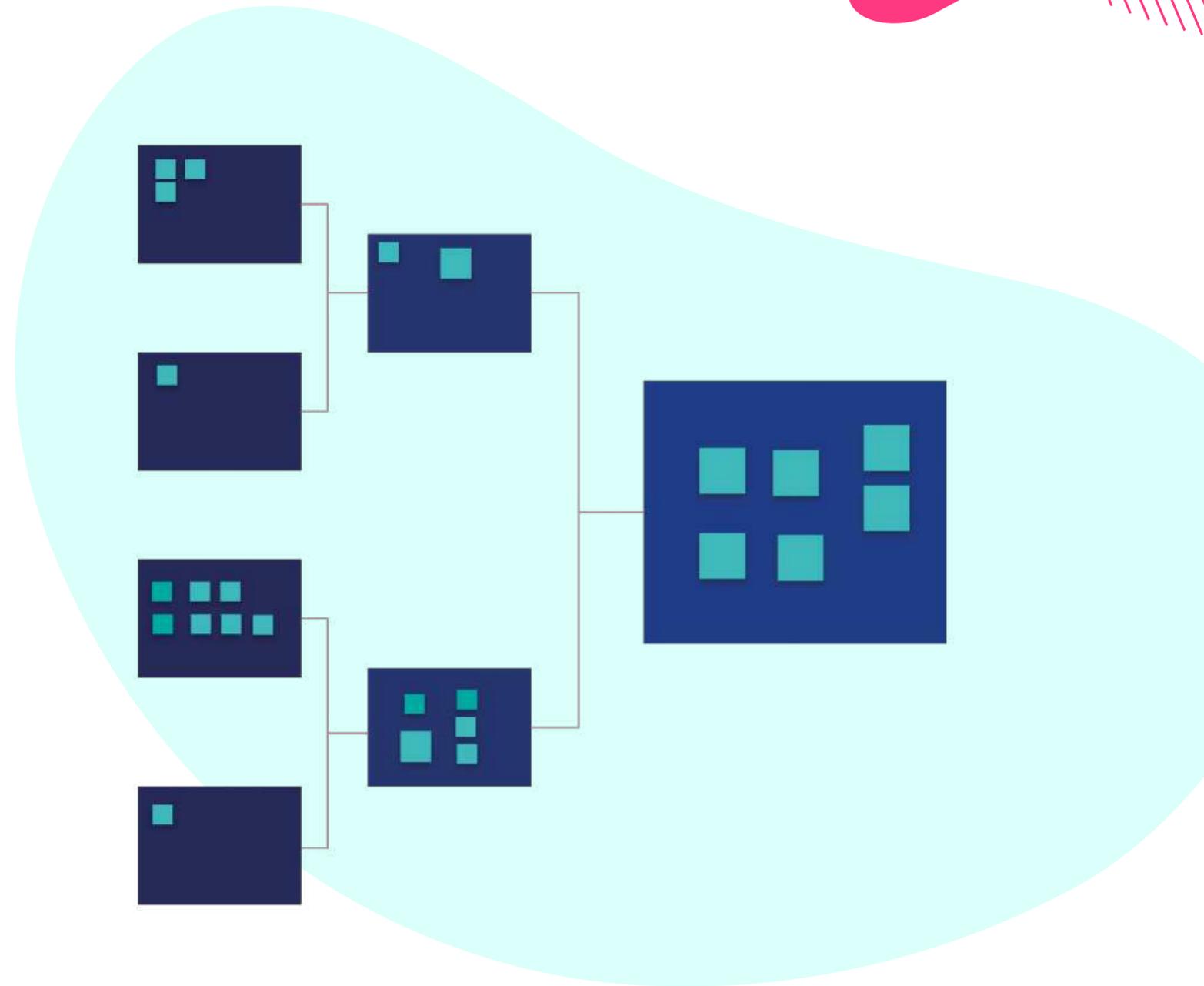
On ne le répétera jamais assez : le Scrum Master n'est pas le chef d'équipe. Pour une fois, le remote apporte un réel avantage. Passé le partage des consignes de la réunion, le rôle de capitaine peut être distribué plus simplement. Que ce soit aléatoirement ou chacun son tour, au volontariat, pour toute la réunion ou pour une séquence.

**Son rôle, au-delà d'être le timekeeper ou d'éviter les dispersions, consiste principalement à l'identification du plan d'actions. Certains Scrum Master se voit même confier un rôle d'arbitrage.**

## Téléporter les Liberating Structures

Les Liberating Structures sont des ateliers de facilitation utiles au quotidien. Ils ont été initiés par Henri Lipmanowicz et Keith McCandless. Leur intention est de mettre à disposition du plus grand nombre un ensemble d'ateliers où chaque personne est encouragée à participer, afin que **la décision finale soit engageante pour tout le monde et non pour un petit nombre. Et si cela marche au niveau des groupes opérationnels, cela pourrait avoir un impact sur tout le système !**

On valide pour le mode télétravail l'atelier **1-2-4-Tous**, qui permet à un groupe de converger vers une réponse à une question. Chaque sous-groupe nécessitera un espace d'échange en fonction de vos outils.



# Le saviez-vous ?

La part du numérique dans les émissions mondiales de gaz à effet de serre sera amenée à croître passant de 4% en 2020 à 8% d'ici 2025 », selon The Shift Project.

## Le petit + votre portefeuille vous remerciera !

Aude, une collaboratrice Daveo qui éteint sa box chaque nuit et durant la journée témoigne :  
« J'ai économisé en moyenne 10 € par mois sur ma facture d'électricité. »

## Les tips

Pour réduire vos émissions

**Limitez le poids des réunions en ligne :**

**privilégiez les échanges audio plutôt que vidéo**

- > Activez la vidéo que lorsque celle-ci apporte de la valeur ajoutée à vos réunions. Notamment pour la review et la rétrospective où la communication non verbale est un feed-back important pour les participants.
- > Déposez les documents pour la réunion sur un serveur local ou une boîte de partage. Ne les envoyez pas par mail. En effet, un mail voyage en moyenne 15 000 km à travers les serveurs avant d'arriver à son destinataire.

**Baissez votre consommation d'énergie lorsque vous n'utilisez pas votre matériel (en télétravail ou au bureau) :**

- > Ne laissez pas les appareils allumés en permanence : éteignez l'écran à la pause déjeuner.
- > Branchez vos équipements (ordinateur, imprimante, box...) sur une multiprise à interrupteur et éteignez-la la nuit.
- > Préconisez à vos collaborateurs de mettre leur ordinateur et leur smartphone en mode « économie d'énergie » le plus souvent possible.

5

**S'outiller  
pour travailler  
en remote**

## S'outiller pour travailler en remote

**Chaque jeu possède ses propres règles.  
Chaque équipe doit avoir les siennes.**

En dehors des activités de production pure, telles que le développement ou la documentation, l'équipe a un besoin fondamental à couvrir : la communication ! Tout ce qui ne relève pas de l'obligation de traçabilité ou de sécurité tombe naturellement sous la règle de l'auto-organisation de l'équipe.

Dans le champ de la communication interpersonnelle ou en équipe, il est important de couvrir les vecteurs suivants : texte, audio, vidéo et graphique. La communication formelle passe par les outils standards de votre organisation.

En revanche, ce qui n'est pas couvert efficacement par les outils d'entreprise, pour une équipe agile, se fait en shadow IT (part du Système d'Information non maîtrisé par l'organisation). Combien de slacks, groupes WhatsApp ou iMessage, de Zoom, servent à améliorer la communication au sein des équipes ? **Les smartphones notamment ouvrent une facilité de communication qu'il faut canaliser plutôt qu'interdire. C'est alors un accélérateur de productivité qui jaillit plutôt qu'une source potentielle de conflit.**



Nous conseillons de basculer la sécurité de votre système d'information d'un mode passif à un mode proactif. Définissez explicitement ce qui est interdit et formez vos équipes à la confidentialité de l'information.

**Tout ce qui n'est pas explicitement interdit devient alors autorisé.**

## Investir pour économiser ou économiser pour investir ?

**S'outiller n'est pas simple, le travail d'équipe en remote encore moins !**

Vos collaborateurs internes ou externes, quel que soit leur métier, leur salaire ou leur niveau hiérarchique ont besoin d'un outillage adapté.

**Leur donner un environnement technique de qualité, c'est mettre vos collaborateurs et vos équipes dans les meilleures dispositions** (optimisation du travail et des conditions, rétention des collaborateurs...).

Votre organisation a choisi une suite intégrée de communication telle que Google Suite ou Microsoft Office 365 et vos équipes vous demandent un outil redondant ? Sachez distinguer les arguments rationnels de ceux irrationnels. Et mesurez les impacts lors d'un essai.

Alexandre, consultant agile, conclut « *Maîtriser son environnement de travail et donc les outils est primordial. Faites de vos outils une force, et non une contrainte. Appropriiez-les-vous pour vous en servir de façon optimale. Un exemple simple, avec l'utilisation de rappel (sous Google Calendar par exemple) pour contrer l'effet tunnel qu'une équipe en remote peut connaître quotidiennement.* »

## Outillez vos cérémonies agile

### Daily

Afin de garder l'efficacité du daily en remote, un outil de communication audio ou bien vidéo est nécessaire, tout en respectant les bonnes pratiques de la réduction de l'impact du numérique, quand la situation s'y prête.

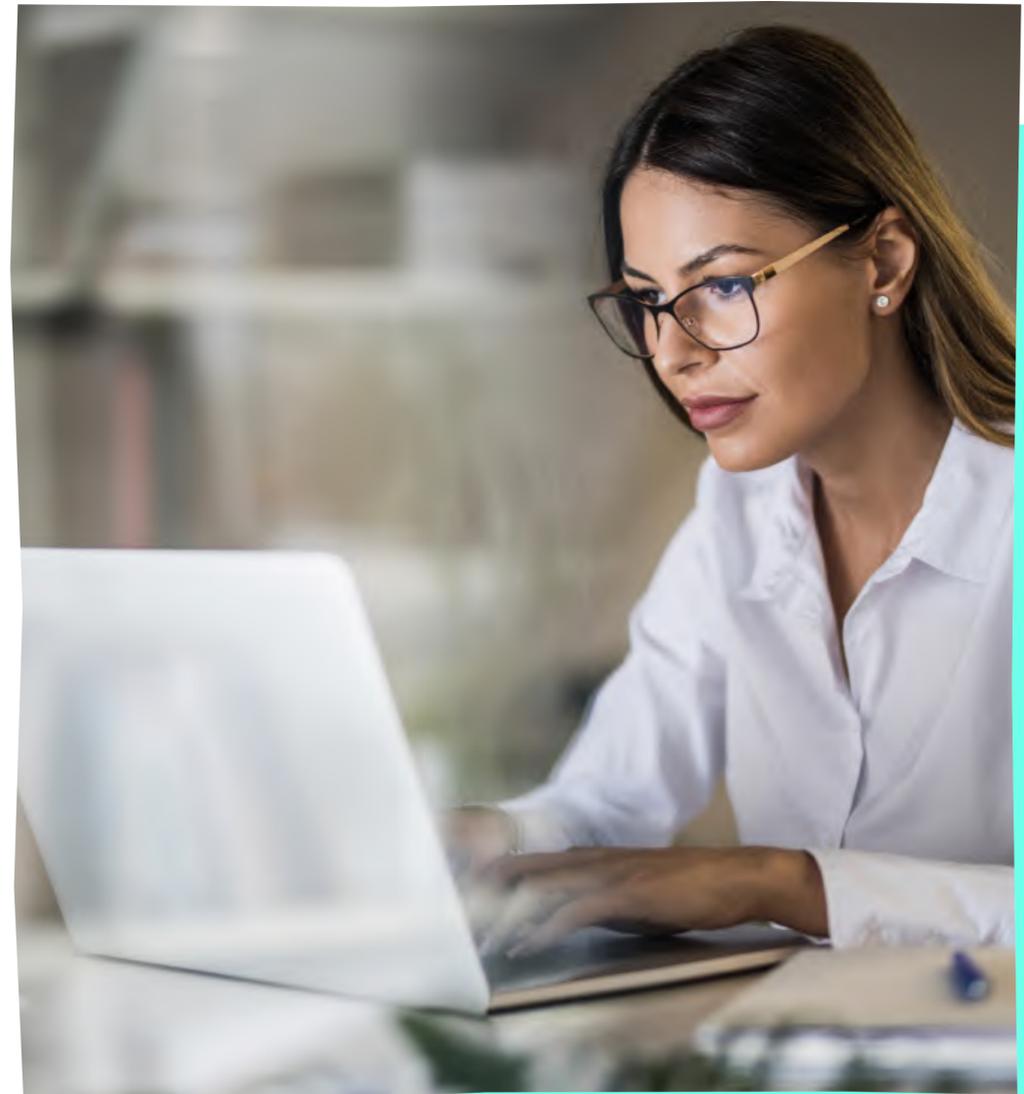
L'outil choisi doit proposer le partage d'écran. Cela à l'avantage de garder un œil sur le bord de l'équipe et suivre l'état d'avancement des sujets engagés pour permettre implicitement aux participants de mieux suivre les interventions de leurs collègues.

> Exemple (Slack ou Google Meet + JIRA ou trello)

### Sprint planning (et grooming le cas échéant)

Comme le daily, le sprint planning nécessite un outil de communication audio / visio qui offre le partage d'écran afin de visualiser le backlog du produit et les US à engager. S'il est mené conformément aux principes Scrum, il nécessite également de la co-construction. Ainsi, un tableau participatif favorise la convergence de la vision business, l'approche UX et la dimension technique des US en cours de consolidation.

> Exemple (Miro et Draft)



## 5. S'outiller pour travailler en remote

### **Review**

La présence des parties prenantes du produit lors de la review implique la définition d'un outillage stable dans le temps, facilitant la connexion et permettant de concentrer l'énergie sur le fond et non sur la technique. Visio et partage d'écran sont indispensables. Tout comme une bonne communication audio pour collecter les feed-back.

### **Rétro**

Étant l'exercice le plus compliqué à tenir à distance, la rétro demande des outils spécifiques. Hormis l'habituel outil de communication audio/visio, il est préférable d'utiliser un outil dédié à la tenue des rétro à distance.

### **Hamza ajoute :**

“ en tant que Scrum Master chez le leader du secteur de l'immobilier en France, j'ai testé plusieurs outils de rétro agile et celui qui a retenu le plus l'attention de mes équipes est Neatro. Au-delà de son interface ergonomique et simple, il propose plusieurs exercices dédiés. Il est également possible de le personnaliser ; sans oublier le système de vote et le suivi du plan d'actions et bien d'autres fonctionnalités ”

## Le saviez-vous ?

Selon le rapport officiel de l'Université des Nations Unies, en 2016, le monde a produit 44,7 millions de tonnes de déchets d'équipements électroniques, soit 4 500 Tour Eiffel. Ce chiffre devrait croître de près de 7% d'ici 2021.

### Les tips

Pour réduire vos déchets électriques et électroniques, quelques préconisations de Greenpeace

#### Faites durer vos équipements informatiques

- > Évitez de remplacer vos équipements numériques plus d'une fois tous les 4 ans.
- > Entretenez-les et faites systématiquement installer des protections contre les virus et les malwares.

#### Pensez au réemploi lorsque vous souhaitez changer du matériel en état de marche

- > Pensez au don, au troc ou à la vente d'occasion quand vous les remplacez plutôt que de les jeter.



6

# Renforcer les bonnes pratiques de développement

Notre Top 7

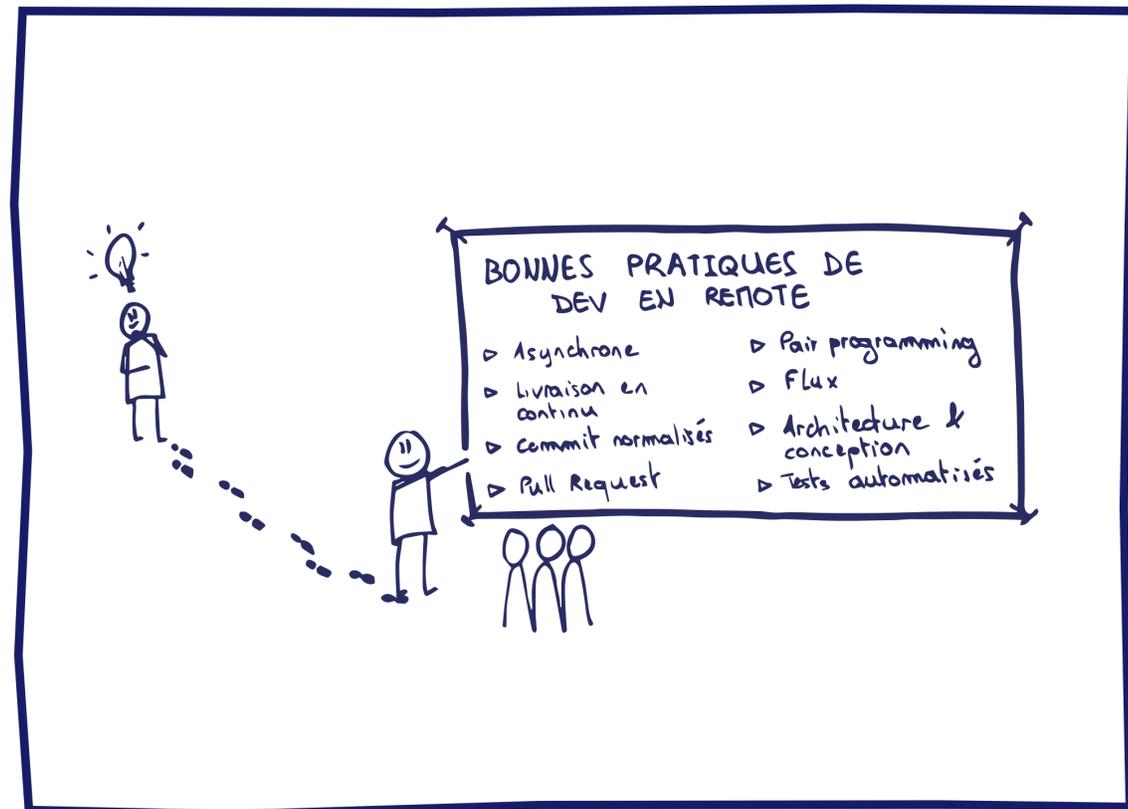
## 6. Renforcer les bonnes pratiques de développement Notre Top 7

# Renforcer les bonnes pratiques de développement

## Notre Top 7

L'équipe en remote ne doit pas sacrifier la qualité de son travail. Pour cela, elle s'appuie sur craftsmanship et devops qui font partie des fondamentaux.

En synthèse, voici **7 pratiques indispensables** pour maintenir un haut niveau de qualité, à consommer aussi bien en remote qu'en équipe colocalisée !



## 6. Renforcer les bonnes pratiques de développement Notre Top 7

1

### Utilisez un outil souple et robuste pour la gestion du code source

Travailler sur le même code peut générer des conflits. Un outil de gestion de code source apporte une sécurité collective et permet de ne pas écraser le travail de ses collègues.

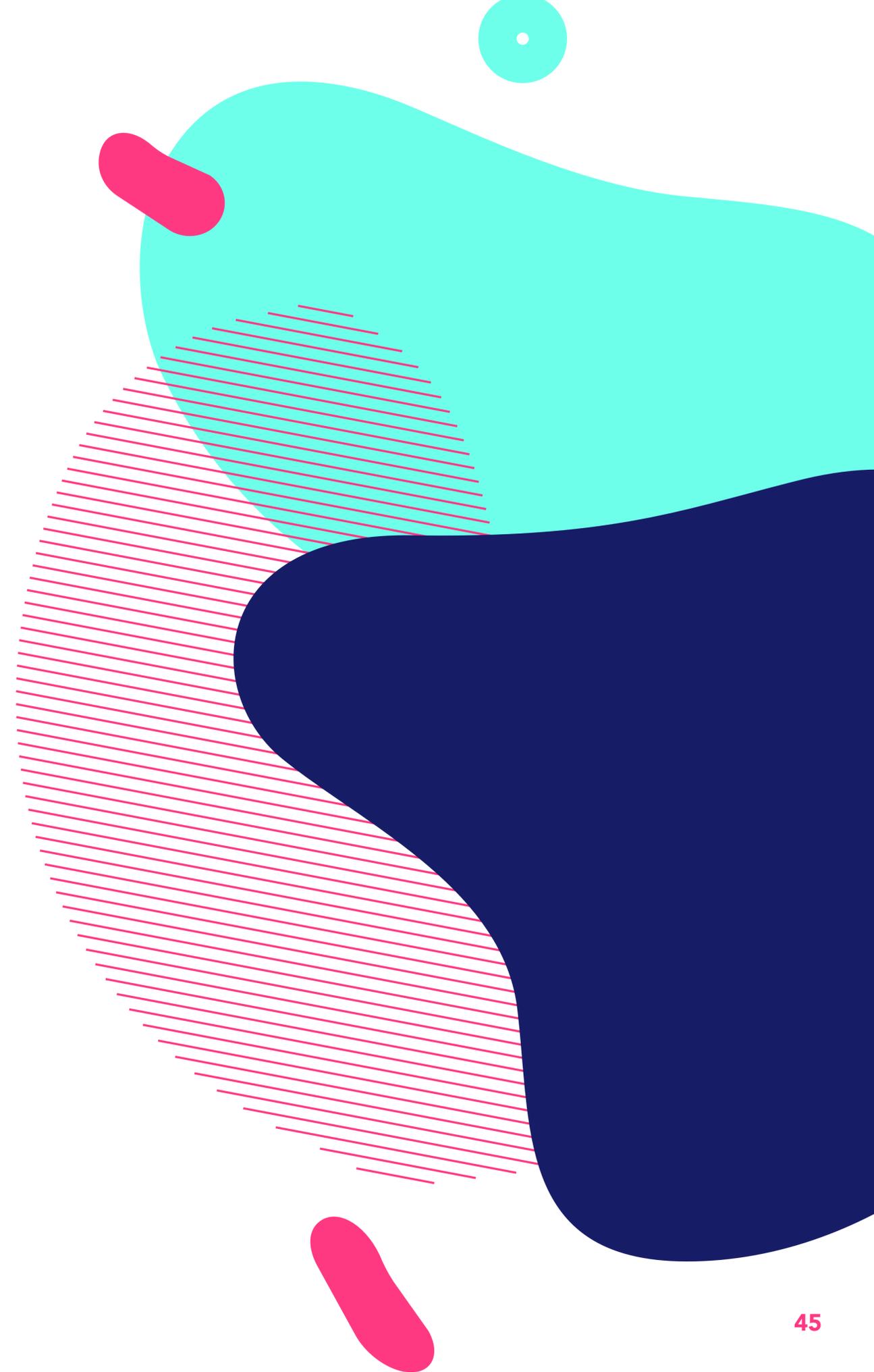
**Git** s'impose sur le sujet. Décentralisé, il gère très bien les déconnexions du serveur de version. Chaque développeur peut déposer ses modifications du code sous forme de commits.

2

### Normalisez vos messages de commits

Avoir un historique des modifications du code permet de retrouver plus facilement les erreurs. Encore faut-il pouvoir gagner du temps pour naviguer entre les modifications ?

L'équipe qui a développé le **framework Angular propose une norme pouvant être reprise dans vos projets**. Chaque message comporte un préfixe (exemple : feat, fix, refactor, etc.) et résume son but, son apport (Pourquoi ce commit a été fait ? Est-ce une correction ? Une évolution ? ...).



## 6. Renforcer les bonnes pratiques de développement Notre Top 7

3

### Appliquez un flux de travail pour l'équipe

Les outils de gestion de sources fournissent des branches, qui représentent différentes évolutions du produit.

À minima, une équipe travaille sur 2 branches :

- > la **master**, version en production
- > la **development**, version en cours de modification, couramment appelée *develop*

### Matérialisez votre flux de travail à l'aide des branches

- > les **features** : branche de nouvelles fonctionnalités.

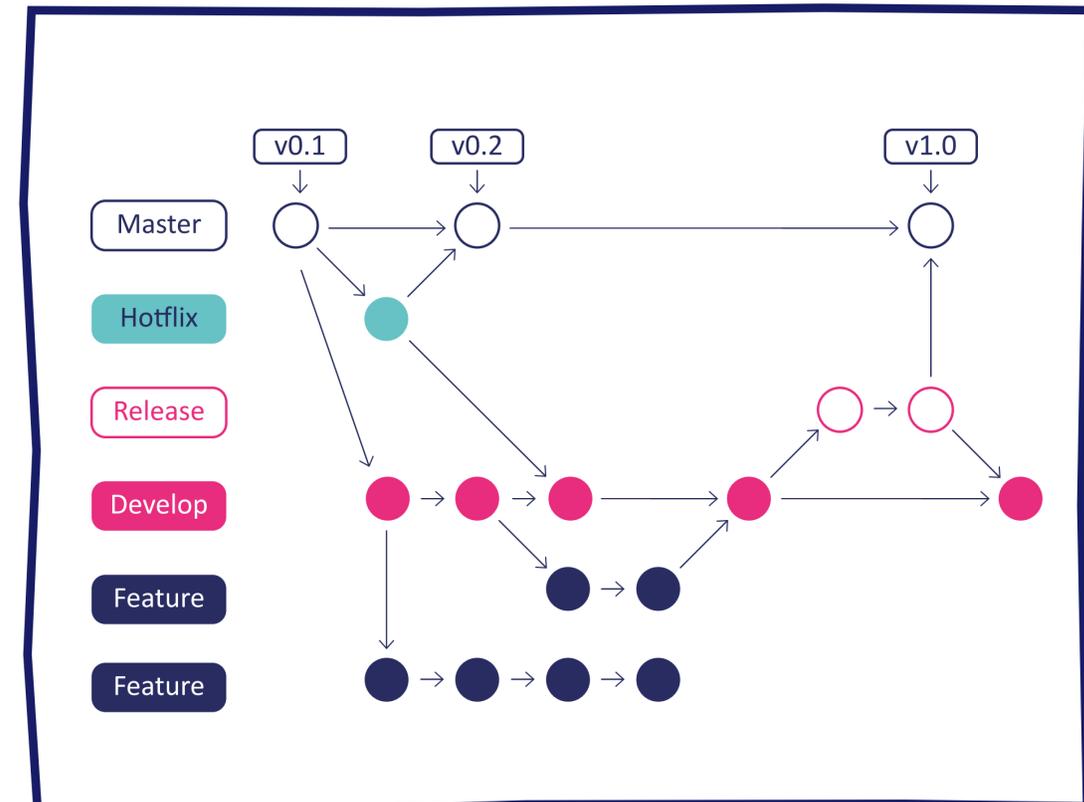
Une nouvelle branche est tirée depuis develop. Lorsque le développement de la fonctionnalité est terminé, le code source est réintégré dans la branche principale.

- > Les **releases** : branche tampon avant la mise en production.

Ces branches font office de tampon avant une mise en production. Il est utile d'avoir ce type de branche afin de corriger les derniers éléments de configuration comme une chaîne de connexion à une base de données manquante ou à une URL d'API externe incorrecte.

- > Les **hotfixes** : branche de corrections des bugs en production.

Ces branches permettent de traiter rapidement les bugs en production. Elle est donc tirée depuis la master afin d'y apporter une modification. Lorsque le souci est résolu, la branche est refusionnée vers master mais également vers develop afin que les développements en cours soient synchronisés.



Pour rappel, le but est de livrer le plus rapidement et le plus souvent possible.

## 6. Renforcer les bonnes pratiques de développement Notre Top 7

- 4** **Faites du pair-programming !**  
**L'exercice de la programmation en binôme ou pair-programming est un excellent atout.**  
**Son intérêt n'est plus à démontrer : éviter les bugs, améliorer la qualité et l'homogénéité du code, faire émerger des patterns ou préparer des sessions de refactorings.**

La pratique du pair-programming en remote nécessite un outillage de prise de contrôle à distance des postes de travail.

- 5** **Maintenez vos revues de code, passez aux pull-requests**  
L'exercice de *pull-request* est l'équivalent de la revue de code, en remote.  
Elle consiste à fusionner une branche dans une autre, en appliquant des contrôles d'intégrité et de sécurité au préalable, qu'ils soient automatiques ou manuels.

Et le remote n'est pas incompatible avec des rencontres régulières. Nous vous recommandons de réaliser des ateliers de relecture de code, des coding dojos ou des katas à intervalles réguliers !

### **En Scrum**

la pull-request fait partie de la Definition of Done.

### **En Kanban**

ajoutez une étape « Pull Request » dans le flux de travail.

## 6. Renforcer les bonnes pratiques de développement Notre Top 7

6

### Adoptez la clean architecture et adaptez la conception

Adoptez une architecture qui favorise la séparation des différentes couches en s'appuyant sur le principe de « **Single responsibility** » afin de minimiser les dépendances entre chacun des composants.

**L'objectif ? Faciliter le travail à plusieurs sur le même sujet, même à distance !**

La *clean architecture* est un modèle d'architecture segmentée visant à réduire les dépendances entre les différentes couches.

**Pour une bonne implémentation de la clean architecture, nous vous conseillons de mettre en place des Protocol planning.** Ils visent à réunir les développeurs pour valider le contenu de chacune des couches en rédigeant leurs contrats d'interfaces. À la sortie de ce rituel, chaque développeur pourrait travailler sur une couche à part et savoir exactement ce qu'il a à faire.

7

### Adoptez une stratégie optimale d'automatisation de tests !

Produire de la valeur est toujours lié à la qualité du produit livré. Le code doit être sécurisé et les règles de gestion doivent être validées par des tests unitaires.

**Minimiser les risques de régressions passe par une gestion rigoureuse de la qualité des tests.**

**Rappelez-vous : automatiser à un coût, mais quel est le coût d'une régression en production ?**

Enfin, optez pour l'approche **BDD** qui favorise la collaboration entre les développeurs, les ingénieurs QA et les représentants du produit pour rédiger les demandes et automatiser les cas de tests. Vous n'aurez plus de documentation fonctionnelle obsolète.

## 6. Renforcer les bonnes pratiques de développement Notre Top 7

**L'application de ces pratiques permettent de converger vers un fonctionnement reposant sur 2 points essentiels :**

### **Le travail en mode asynchrone :**

où chaque intervenant peut avancer sans attendre l'aval d'un autre (une action ou une autorisation par exemple). Il est d'ailleurs plus facile d'y arriver en fonctionnant par itérations (en sprints par exemple).

En effet, les méthodologies en cascade (cycle en V par exemple) imposent que chaque étape puisse démarrer si tous ses prédécesseurs sont terminés. Elles sont donc moins compatibles avec le fonctionnement asynchrone.

### **La livraison en continu :**

plus les livraisons sont fréquentes, plus les utilisateurs ont accès aux nouvelles fonctionnalités, plus les feed-back sur ces dernières peuvent être remontés rapidement. Et même si celles-ci ne sont pas abouties ou font l'objet de bugs, la livraison suivante n'est jamais trop loin. **La valeur ajoutée du produit augmente progressivement et l'effet tunnel diminue, voire s'estompe, pour les utilisateurs.**

## Le saviez-vous ?

88% des Français achètent un nouveau portable alors que le leur fonctionne encore.  
Et vous ?



### Les tips

Pour adopter une gestion responsable de votre matériel numérique, d'après Greenpeace :

#### Equipez-vous léger

- > Privilégiez un fournisseur de matériel informatique responsable, qui vend du matériel d'occasion ou reconditionné et du low-tech par exemple.
- > Achetez du matériel adapté aux besoins. Posez-vous la question du matériel réellement nécessaire pour vous et vos équipes. Ont-ils vraiment besoin d'une tablette alors qu'ils ont un smartphone et un laptop ?
- > Ne multipliez pas les matériels : un appareil multifonction (par exemple : imprimante + photocopieur + scanner) consomme moins que trois appareils indépendants.

#### Recyclez votre matériel

Ne conservez pas chez vous ou dans vos locaux les anciens ordinateurs et téléphones : ils représentent un précieux gisement de matériaux recyclables.

- > Collectez ce matériel et donnez-le à une association ou apportez-les chez un revendeur en informatique.
- > Vous pouvez aussi mettre des bornes de collecte dans les locaux ou les déposer en déchetterie.

## 6. Renforcer les bonnes pratiques de développement Notre Top 7

**C'était notre dernière bonne pratique à connaître pour entrer dans l'ère du numérique responsable. Faites au mieux, en toute agilité !**

Rappelons que chaque situation est différente et que toutes les recommandations ne peuvent pas toujours s'appliquer à la lettre. Être conscient de ces impacts et agir à différents niveaux, selon ses possibilités, permettra déjà de limiter votre impact environnemental et la planète vous remerciera.

*Les chiffres et les conseils des pages « Le saviez-vous ? » s'appuient sur 4 sources principales : l'ADEME, The Shift Project, Greenpeace et le rapport sur le numérique de l'Université des Nations Unies.*

# Conclusion

Depuis longtemps, l'agilité n'est plus exclusivement utilisée par une équipe colocalisée dans un openspace.

Pour répondre aux attentes de métiers toujours plus nomades, nous avons dû apprendre à travailler avec des business analysts intervenant sur plusieurs sites, des cadres dirigeants vivant dans le Thalys ou l'Eurostar et des experts localisés à des centaines de kilomètres. Pour délivrer la meilleure réponse, nous sommes également allés chercher des talents là où ils se trouvent : dans la France entière et parfois au-delà.

Ainsi, après des années d'équipes agiles distribuées, **nous nous sommes forgés une certitude : peu importe d'où nous travaillons si nous travaillons bien.**

**La clé de la cohésion n'est pas la proximité géographique mais l'intelligence collective** qu'une équipe va déployer pour surmonter les difficultés et atteindre son but.

Plusieurs facteurs militent à la distribution des équipes. L'amélioration de l'outillage et le culture code de l'univers tech imaginant le monde comme un village global ont permis de simplifier le rapport à la distance.

La raréfaction de certaines expertises nous oblige à chercher les talents en France mais aussi à l'international. Enfin, l'inévitable distanciation sociale imposée par la crise du COVID-19 sonne le glas des immenses open spaces.



Aussi, clients et consultants vont devoir s'adapter pour ne pas subir ce changement dans les années qui viennent.

Notre ambition chez Daveo est de permettre la catalyse de cette nouvelle organisation du travail. Comment ? En maîtrisant le dispositif organisationnel et en ayant la capacité de mobiliser les meilleurs experts où qu'ils soient et de déployer des équipes sans difficulté logistique pour délivrer les meilleurs développements possibles.

Finalement, la vraie conclusion revient sans doute à Arthur Charles Clarke qui écrivait dans 2001, l'Odyssée de l'espace :

« **La distance rend toute chose infiniment plus précieuse.** »

**C'est vrai. Et ce n'est même pas plus cher !**

# L'aventure Daveo

## Cabinet de conseil en transformation digitale et agile.

### La naissance et un peu plus...

Daveo est avant tout une histoire humaine, l'histoire de deux associés, poussés par l'envie de faire plus mais surtout de faire mieux. En bref, apporter la preuve que l'on peut réussir en se fondant sur la transparence, la méritocratie et l'épanouissement.

L'aventure commence en 2008 à Paris. Une décennie plus tard (et quelques cheveux blancs en plus pour Mathieu et Cyril, chut !), Daveo est un groupe présent dans 6 villes en France et rassemble plus de 300 collaborateurs. Tous sont animés par cette même culture de la différence et cette même envie : faire de Daveo une référence en matière de transformation digitale et agile.

### Notre vocation ?

Réunir ceux qui imaginent et ceux qui réalisent, afin d'aider nos clients à travailler à la vitesse des start-up.

Du conseil métier à la réalisation d'applications Web mobile, nous aspirons à la performance en assurant la flexibilité et l'adaptation des projets grâce aux méthodes agiles.

La stratégie est pilotée par la culture d'entreprise qui se veut participative, bienveillante et transparente.

Entreprise assumée, la vision de Daveo est portée par une organisation flexible, définie par l'adaptativité, l'innovation et l'évolution perpétuelle. Une ambition devenue réalité grâce à des équipes qui s'amuse à se surpasser, dans un environnement où il fait bon travailler.

### Pour quel impact ?

L'accompagnement réussi de clients grands comptes (CAC 40 et SBF 120) dans leur projet de transformation digitale ! Une transformation digitale s'opère avant tout avec l'implication de femmes et d'hommes. Ce serait une erreur d'oublier l'humain. Au-delà de la technique, pour garantir le succès, le projet de quelques-uns doit devenir le projet de tous. Ce qui nous a conduit, au fil de ce livre blanc, à vous parler longuement de confiance, d'outils pour bien communiquer, de management...

Les équipes de Daveo accompagnent les directions opérationnelles, RH, Innovation ainsi que les DSI autour de leurs enjeux de digitalisation. Pour ce faire, nos consultants activent différents leviers spécifiques à chaque organisation : de la formation, en passant par la réorganisation ou encore l'analyse d'outils de marketing numérique.

Daveo défend cette vision consumer centric pour un impact significatif !

**2008**

DATE DE CRÉATION

**+300**

COLLABORATEURS

**6**

AGENCES

**80**

CLIENTS

(Orange, Société Générale,  
SNCF, BNP Paribas, Adeo  
(Leroy Merlin), Decathlon...)

**25**

MILLIONS D'€  
DE CA EN 2019

**90/100**

INDEX ÉGALITÉ  
FEMMES-HOMMES

# Remerciements

Nous remercions chaleureusement tous les contributeurs pour leurs expertises et pour leur soutien sans faille. Cet ouvrage collectif, c'est leur réussite ! Ils ont su être exigeants vis-à-vis d'eux-mêmes et du groupe pour faire évoluer et enrichir ce qui n'était, au moment du kick-off, que quelques notes. Ce livre collaboratif est né d'une conviction collective de Daveo, renforcée durant la pandémie du COVID-19 : la distance n'altère pas l'efficacité, lorsque l'on est agile, ouvert au changement et conscient de l'importance de la communication, des outils et des bonnes pratiques de développement.

Après quelques itérations, des centaines de cafés, des questionnements et des fou-rires, l'équipe du livre blanc « Equipes en remote : comment distance rime avec excellence ? » terminait son dernier sprint, et tout cela en remote bien sûr ! Nous espérons que les tips et les recommandations issus de nos expériences et donc du terrain, auront permis de nourrir votre réflexion et de vous faire avancer sur vos projets d'agile en remote. Conscients des risques, vous pourrez mieux les maîtriser et gagner en efficacité.

## **Un immense merci donc à tous les auteurs, consultants chez Daveo,**

- > Hamza Aouni, Scrum Master / Release Manager
- > Frédéric Arnal, facilitateur agile
- > Jean-Baptiste Aubourg, Product Owner, qui nous a fait le plaisir d'illustrer ce livre blanc de Sketchnotes,
- > Alexandre Bienvenu, consultant agile
- > Axel Feredj, coach agile
- > Ava Seigneurin, consultante en conduite du changement et chargée de RSE
- > Jean-Baptiste Vigneron, leader technique agile

et au soutien du Groupe et plus particulièrement à : Caroline Bauduin, Cyril Harpoutlian, Marc Marliot et Géraldine Seuleusian, ainsi que Léonard Benhamou pour son accompagnement créatif.

Ce livre blanc a été conçu en test & learn comme on aime le faire chez Daveo. Et ce fut encore une belle expérience en équipe. Nous espérons que cet ouvrage sera le premier d'une longue série.



**Agile en remote :**  
vous souhaitez conserver la dynamique de vos équipes ?

Contactez-nous pour découvrir comment Daveo vous accompagnera de façon personnalisée.

**Cyril Harpoutlian**  
Directeur associé  
cyril.harpoutlian@daveo.fr  
01 73 78 14 40

**Bordeaux**  
Espace Mama Works  
51 Quai Lawton 33300

-  
**Lille**  
6 Rue Jean Roisin  
59000

**Lyon**  
4 Place Amédée Bonnet  
69289 Lyon Cedex 02

-  
**Nantes**  
27 Rue du Calvaire  
44000

**Paris**  
19 rue du Quatre Septembre  
75002

-  
**Toulouse**  
78 Allée Jean Jaurès Bâtiment C/E  
31000



**daveo**  
daveo.fr

Rejoignez notre communauté !

