

1. COOPERER ENSEMBLE PARTOUT- Petit guide de survie



[Auteur-e-s: Philippe Drouillon, Carole Bainsczyk]

1. CONTEXTE - POURQUOI CE DOCUMENT ?

- **3 enjeux sont particulièrement critiques** lorsque les collectifs passent en « distanciel » :
 - o les interactions humaines
 - o les processus de travail
 - o la technologie
- Et cela
 - o pour le **fonctionnement général** en équipe
 - o lors du déroulement des **réunions synchrones**
- Pour des **usages** tels que :
 - o Partage d'informations
 - o Suivi de projets
 - o Résolution de problèmes simples
 - o Prise de décision
 - o Animer des réunions plus complexes (avec un peu / beaucoup d'expérience)
 - co-développement
 - session d'innovation
 - formation
 - résolution de problèmes complexes
 - co-construction de vision, stratégie partagée
 - processus délibératifs et participatifs

2. CONSTRUIRE LA CONFIANCE à DISTANCE

- Etablir une **charte de fonctionnement** spécifique au fonctionnement à distance (voir modèle plus loin) autour de 3 dimensions
 - o Information
 - o Communication
 - o Collaboration
- Montrer de la **bienveillance**
- Etre **fiable** ; respecter ses **engagements**
- **Prendre soin** de ses équipiers
 - o Systèmes de Stewardship et de Buddy
- Prendre le **pouls de l'équipe** très régulièrement (à chaque standup)
 - o très régulièrement simplement (happiness level de 1 à 4)
 - o moins régulièrement plus en profondeur (voir ci-dessous la partie « prendre le pouls »)
- **Utiliser la vidéo est non négociable !!!**
- **Travailler « à haute voix »** via
 - o des **prises à jour très régulières** (standups)
 - o **l'accessibilité** de l'ensemble des documents et sujets de travail
- Travailler **online ensemble**

- Organiser des **sessions synchrones** de travail
- Donner de la **reconnaissance** aux autres
 - o par exemple en ajoutant un élément au standup : un élément concret pour lequel vous êtes reconnaissant vis à vis d'un autre membre de l'équipe
- Organiser des **boucles de feedforward** régulièrement via les **rétrospectives**

3. CHARTE DE FONCTIONNEMENT - OUTILS

- Quelles sont les activités pour lesquelles nous devons **clarifier nos modes de fonctionnement à distance** ? Et cela pour
 - o **Communiquer en temps réel** de manière synchrone
 - o Communiquer de manière asynchrone, **rester connecté** entre les sessions synchrones
 - o **Partager et travailler** sur du contenu
 - o **Organiser** le travail collectif
 - o **Collaborer, co-créer** comme si vous étiez dans la même salle
 - o **Prendre des décisions**
- En considérant les **médiums** suivants :
 - o Email
 - o Instant Messaging
 - o Téléphone
 - o Outil de gestion de projet
 - o SMS
 - o Vidéoconférence
 - o Outils de partage de documents
 - o ...

4. CHARTE DE FONCTIONNEMENT – EXEMPLE

Type d'activité	Medium	Outil	Temporalité
Communiquer en temps réel	Vidéoconférence	Zoom	Instantané
Communiquer entre les session	Messagerie instantanée	Slack	1h si Urgent 1 j ouvrable
Partager et travailler sur du contenu	Suite bureautique online	Google Drive	2 j ouvrables
Organiser le travail collectif	Outil de gestion de projet	Trello	Planning - chaque sprint Mise à jour - chaque standup
Coopérer, co-créer	Tableau de co-création	Mural ou Miro	Instantané - si synchrone 2 j ouvrables - si asynchrone
Prendre des décisions	Vidéoconférence Prise d'avis	Zoom Loomio	Instantané 2 jours ouvrables

5. CHARTE DE FONCTIONNEMENT – GRILLE AVANCEE

Activité	Outil utilisé	Temps de réponse	Besoins en formation
Réunion de travail interne			
Réunion de synchro et de triage alias Standup			
Réunion de rétrospective			
Réunion de travail avec les partenaires, clients			
Partage et travail sur des documents en cours / finalisés			
Demande de réaction rapide hors réunions synchrones			
Suivi du projet et des tâches			
Suivi du budget			
Prise de décision collective			

6. PRENDRE LE POULS EN PROFONDEUR

Dimension	++	--
Soutien	Nous avons toujours du support et de l'aide quand nous le demandons	Nous restons bloqués car nous n'obtenons pas le soutien ou l'aide que nous demandons
Pions ou Acteurs ?	Nous contrôlons notre destinée ! Nous décidons ce que nous construisons et comment nous construisons	Nous sommes juste des pions dans un jeu d'échec ! Sans aucune influence sur ce que nous construisons et comment le construire
Mission	Nous savons exactement pourquoi nous sommes là et nous sommes réellement animés par cela	Nous n'avons absolument aucune idée de la raison pour laquelle nous sommes là. Il n'y a ni vue globale, ni des priorités claires. Notre soi-disant mission est complètement floue et non-inspirante
Modes / Processus de travail	Notre manière de fonctionner nous convient parfaitement	Notre manière de travail est foireuse
Délivrer de la valeur	Nous délivrons des choses de qualité dont nous sommes fiers ! Nos parties prenantes sont super heureuses	Ce que nous délivrons est de piètre valeur. Nous en sommes un peu honteux. Et nos parties prenantes ne nous apprécient pas du tout.
Apprendre	139. Nous apprenons des tas de choses intéressantes tout le temps !	Nous n'avons jamais le temps d'apprendre quoi que ce soit
Vélocité	Nous réalisons les tâches très rapidement. Pas d'attente, pas de retard	Nous avons l'impression de ne rien terminer. Nous sommes continuellement bloqués ou interrompus. Les "stories" sont bloquées à cause des dépendances
Facilité à délivrer	Délivrer est simple, sûr, sans douleur	Délivrer est risqué, compliqué et dure très longtemps
Fun	Nous aimons travailler dans ce projet ; nous nous amusons beaucoup ensemble	Ennuyant, ch. ant !

L'objectif est que chaque membre de l'équipe se positionne - individuellement - sur chaque sujet à l'aide d'une échelle de 1 (--) à 10 (++).

Les résultats sont ensuite discutés en équipe afin de trouver des réponses aux éventuels écarts identifiés. Certaines de ces réponses sont éventuellement "escaladées" auprès des sponsors lorsqu'elles dépassent la zone de responsabilité de l'équipe.

7. REUSSIR SES SESSIONS SYNCHRONES

AVANT

- **Préparer un ordre du jour** avec l'allocation du temps et le rendre accessible à tous les participant.e.s
- Sélectionner un **outil robuste**... payant s'il le faut :
 - o permettant l'expression non verbale (ex. : petites icônes pour demander la parole, soutenir/ objecter une proposition)

- incluant la fonctionnalité de chat pour permettre à chacun d'utiliser l'écriture plutôt que le verbal
- pouvant réaliser des sondages
- **Créer une salle de réunion virtuelle et en gérer les paramètres** selon les besoins
 - Afficher votre nom en tant qu'organisateur/animateur/facilitateur
 - Déterminer si l'inscription des participant.e.s est obligatoire ou non
 - Exiger un mot de passe à l'entrée ou non
 - Régler l'activation par défaut du son et de la vidéo pour les participant.e.s ou non
 - Couper le micro des participant.e.s à l'entrée : pratique pour les formats de réunion ouverts (ex. : webinaires, formations)
 - Ouvrir l'accès à la réunion avant l'arrivée de l'organisateur ou non
 - Activer la salle d'attente, ce qui permet d'accepter manuellement l'arrivée des participant.e.s
- **Inviter** les participant.e.s via un courriel contenant le lien vers la salle de réunion pour leur faciliter l'accès. Leur préciser également
 - s'ils.elles doivent s'inscrire préalablement en cliquant sur un lien
 - le « lieu » du rendez-vous
 - comment rejoindre la réunion
 - comment se préparer à la réunion : lectures/réflexions préliminaires, pédagogie inversée, etc.
 - de quel matériel ils.elles ont besoin : ordinateur, bonne connexion internet, écouteurs pour ne pas se perdre dans des échos abyssaux. S'il y a plusieurs documents, préciser l'ordre dans lequel ils seront utilisés
 - de prendre de quoi boire/se nourrir si besoin est
 - les horaires
 - ouverture et fermeture de l'espace virtuel
 - convenir d'un temps d'accueil d'au moins 15 min
 - heure limite d'entrée dans la réunion
 - la rétribution si celle-ci se fait en participation juste et consciente avec coordonnées du compte bancaire
- **Tester** tous les réglages à l'avance (dry run), en particulier le son et l'image s'il y a un nombre important de participant.e.s
- **Prévoir** un support technique, surtout si les participant.e.s sont nombreux (ex. : prévoir deux facilitateur.trices dont l'un s'occupe des aspects techniques)
- **En tant qu'organisateur.trice,**
 - **ouvrir la session** bien à l'avance (15' min) et tout tester une dernière fois
 - s'assurer d'avoir la meilleure **bande passante** possible pour une connexion stable
 - minimiser le **bruit de fond**
 - **s'isoler dans une pièce** si possible éloignée des machines à café et de la niche du chien ;-)
 - faire attention à ce qu'il y a **derrière vous** pour éviter les distractions (ex. : des gens qui circulent)
 - avoir deux écrans en tant qu'animateur est un plus, surtout pour les grands groupes
 - utiliser des **écouteurs** ou avoir un **terminal haut-parleur** professionnel de vidéoconférence
 - **être bien éclairé...** de manière à être bien visible des autres
 - éviter de s'habiller avec des **vêtements** rayés ou avec un motif en damier ou de porter des bijoux bruyants
 - éviter les vêtements verts surtout si vous utilisez un des arrière-fonds du système de visioconférence
 - placer la **webcam** au niveau des **yeux**
 - **stopper** temporairement les **notifications** autant visuelles que sonores
 - **anticiper** les difficultés que les participant.e.s pourraient rencontrer : qualité du son, de l'image, la vidéo,
 - ne **pas** organiser de **réunion hybride** (mix entre présentiel et remote) ; préférer de mettre tout le monde en remote [?] « if one person is not in the room, no one is in the room ».
 - **utiliser les fonctions connues et maîtrisées** pour garder le contrôle
 - avoir le **savoir-être** que requiert la facilitation
 - prévoir un **outil/endroit où stocker et organiser les documents partagés** pour permettre à chacun de les retrouver facilement
 - prévoir des **sous-groupes** si le nombre de participants est important
 - prévoir et proposer des **alternatives** aux participant.e.s en difficulté (ex. : téléphone)

PENDANT

- **Tout le monde en vidéo ! C'est obligatoire !!!**
168.
- Enregistrer les échanges pour les personnes absentes
- **En tant que participant.e,**
 - se mettre en « mute » quand on ne parle pas
 - prendre note des questions à poser ou les entrer dans le chat
 - aborder des points qui ne peuvent être traités que de manière synchrone c'est-à-dire ni par email ou via une messagerie instantanée
 - prendre note des actions décidées & assignées
- **En tant que organisateur.trice,**
 - souhaiter la **bienvenue** :-)
 - se présenter
 - rappeler l'objectif de la réunion
 - expliquer le **déroulé de la réunion** (ex. : plénière, sous-groupes, processus de basculement de l'un à l'autre, gestion du temps, limite du temps de parole, passage du facilitateur dans les sous-groupes, etc.)
 - rappeler les **règles de bonne pratique**
 - voir partie « en tant que participant.e »
 - clarifier LE moyen par lequel les participant.e.s peuvent indiquer
 - ☐ qu'ils souhaitent prendre la parole (ex. : signe vidéo, icône « lever la main », indication dans le chat...)
 - ☐ qu'ils ont terminé de parler (ex. : signaler la fin par « J'ai dit »)
 - présenter les cartes d'expression non verbale et inviter à les utiliser
 - assigner les rôles, demander qui est ok pour
 - ☐ animer
 - ☐ être gardien du temps
 - ☐ être gardien du cadre
 - ☐ prendre des notes (celle-ci peut-être collaborative avec un document partagé, facilement distribué en fin de réunion)
 - préciser si la réunion est enregistrée
 - annoncer que les points restant ouverts et nécessitant des actions seront placés dans « une place de parking » et seront triés (quoi, qui) en fin de réunion dans une session « place de parking » dédiée
 - faire une ronde d'ouverture
 - faire un check-in où chacun individuellement exprime son état d'esprit par rapport à la situation, le projet
 - prendre la température des membres de l'équipe
- Commencer avec un **icebreaker** virtuel (images de fond ou autres disponibles)
 - <https://conceptboard.com/blog/icebreakers-in-virtual-teams/>
 - <https://remote.co/6-great-icebreakers-for-virtual-team-meetings/>
 - <https://blog.polleverywhere.com/virtual-icebreakers-for-remote-teams/>
 - <https://blog.lucidmeetings.com/blog/5-icebreakers-for-distributed-team-meetings>
- Maintenir les **présentations au minimum**
 - Envoyer les documents à lire à l'avance
 - Prévoir un temps de questions/réponses
- **Faire circuler la parole**
 - de manière équitable en stoppant gentiment les bavards et en allant chercher les timides
 - en prenant soin de l'inclusion de tous les acteurs, pas de discrimination
 - en soutenant la dynamique de groupe
- **Rappeler dans le chat, certaines informations/règles**, surtout dans les grands groupes où tout le monde n'arrive pas nécessairement en même temps
- Proposer aux participant.e.s d'utiliser des moyens d'expression non-verbaux
 - <https://www.seethinkdo.it/meeting-cards>
- **Demander du feedback** aux participants, tant oral que par des moyens d'expression numérique ou des signes
- Prévoir 5-10 min de break toutes les 30 minutes pour s'hydrater, s'étirer, s'oxygéner

- Ne pas hésiter à utiliser des sous-groupes avec le soutien d'un document partagé, surtout si les participants sont nombreux
- !!! Si malgré tout, vous persistez à organiser une réunion hybride (mix entre présentiel et remote),
 - o placer les personnes à distance en grand sur l'écran et amplifier le son
 - o assigner un « buddy » présentiel à chaque participant.e à distance pour pouvoir échanger « off the record » via chat ou autre
 - o donner la priorité aux personnes à distance

POUR TERMINER

- Prévoir un dernier temps de questions/réponses
- Annoncer que la réunion est terminée
- Remercier les participant.e.s pour leur présence, leur collaboration, leurs idées, partages, etc.
- Récapituler/synthétiser les points importants de la réunion, les décisions s'il y en a eues, les To-Do's, etc.
- Déterminer la suite, les attentes après la réunion, un planning
- Faire un check-out/débriefing individuel de clôture quand le groupe n'est pas trop grand
- Remercier, saluer une dernière fois et clôturer

APRES

- Laisser des traces : écrites, audios, podcasts, vidéos enregistrées, etc.
- Prévoir un résumé écrit et facilement accessible des points abordés, des décisions prises et des To-Do's.

195.

196.

8. QUELS OUTILS UTILISER ? (les favoris en gras)

197.

198.

Activité	Outils
Réunions synchrones	Zoom , GoToMeeting, Whereby, Google Hangout ou Jitsi (Open Source)
Ecriture collaborative / collective	Google Doc ou Dropbox Paper
Messagerie (instantanée)	Slack , Discord, Telegram, WhatsApp ou Loom (messagerie vidéo)
Brainstorming	Mural , Jamboard, Miro , Padlet, Cardsmith, Stormboard, Shape ou Coggle
Vote / sondage	Mentimeter , Beekast, Kahoot, WooClap, Klaxoon ou Wisembly
Prise de décision	Loomio
Gestion de projets	Trello , Notion, Taïga (Open Source) ou System-D.org (Open Source)
Prototypage	Figma , UserTesting
Diagrammes et Visuels	LucidChart , Creately , Diagrams.net ou Visual Paradigm
To do listes	Asana, Trello, Todoist & Google Tasks
Intégration d'applications	Zapier
Time Tracker	Clockify
Budget Collaboratif	CoBudget
Gestion de projets complexes	Wrike, LeanKit, Basecamp , Podlo, Zoho, Liquid Planner, Teamwork, Proofhub, PivotalTracker, TaskWorld

Pour en savoir plus : <https://www.zetoolbox.fr/>

9. SEPT GRANDS PRINCIPES

- **SUR-PREPARER**
 - Le fonctionnement à distance nécessite de la planification.
 - Au plus vous structurez les sessions à l'avance, au mieux elles se dérouleront
- **SOCIALISER**
 - Dédiez du temps pour que les personnes fassent connaissance... en s'inspirant de ce qui se fait en présentiel
- **DECOMPOSER**
 - Planifiez 2 sessions plus courtes plutôt qu'une session très longue.
 - Divisez les exercices en étapes courtes « à la Pomodoro » (25 min max.)
- **MAITRISER LES OUTILS**
 - Devenez l'expert dans les outils utilisés.
 - Soyez capable de dépanner les participant.e.s
- **MAXIMISER LE TEMPS ENSEMBLE**
 - Démarrez à l'avance.
 - Assignez du travail préparatoire et à postériori.
 - Gérez le suivi de manière asynchrone.
- **EQUILIBRER LES INTERACTIONS**
 - Assurez-vous que chacun participe de manière égale.
 - Donnez une attention particulière sur l'impact d'un fonctionnement à distance sur les différents profils de participant.e.s
- **GERER LE TEMPS**
 - Cadrez de manière rigoureuse chaque étape dans le temps.
 - Soyez conservateur dans l'estimation des différentes séquences.