

Gérer les hommes

La première chose à assurer dans la gestion des hommes est de définir les rôles et responsabilités nécessaires à la bonne réalisation du projet. Une équipe traditionnelle se caractérise par une séparation claire des rôles et responsabilités. Chaque acteur travaille généralement seul sur des tâches bien spécifiques et des parties distinctes du système à développer. Pourtant, cette division du travail n'est pas sans inconvénient sur la productivité de l'équipe, les coûts et le délai du projet... et sur le syndrome du « c'est pas moi, c'est lui ! ».

Dans une équipe de projet agile, on favorise les équipes « cross-fonctionnelles », c'est-à-dire que l'on réunit toutes les ressources et compétences nécessaires à la réalisation complète d'une fonctionnalité. *Rappelons que l'objectif d'un projet agile est de livrer de la valeur au travers des fonctionnalités attendues par le client : en sélectionnant une fonctionnalité que l'on développe totalement (prototype), l'objectif de résultat est palpable à court terme et stimule la productivité.* De plus, les membres d'une équipe cross-fonctionnelle sont souvent polyvalents, dans le sens où ils ne sont pas nécessairement des experts dans une discipline mais portent un regard transversal sur les différentes activités qu'ils peuvent effectuer ; par exemple, un développeur ne se contente pas de produire du code, mais mène, avec le client, une réflexion en amont sur le besoin fonctionnel et sur les tests d'acceptation, puis élabore une solution technique qu'il développe et qu'il teste ensuite ; les équipes de tests n'interviennent plus en fin de projet mais sont intégrées dès le démarrage pour comprendre les attentes du client et rédiger les scénarios de test en parallèle des développements.

Chef de projet

Aujourd'hui, le chef de projet n'est plus celui qui « commande et qui contrôle ». Dans une démarche agile en particulier, il responsabilise son équipe et délègue la prise de décision. Sa relation avec l'équipe n'est plus « autoritaire » mais basée sur ses qualités de leader et de facilitateur.

En tant que leader, le chef de projet est chargé d'aligner l'équipe sur la vision du projet : orientation générale, le sens donné au développement de fonctionnalités pour le client. Une équipe n'est pas une réunion d'individus ; si chaque membre de l'équipe a, certes, besoin d'être reconnu pour son travail et ses qualités propres, il doit contribuer à un effort et un résultat collectifs. Un sentiment d'appartenance au groupe doit donc se développer, au travers d'un objectif commun, des intérêts communs, des valeurs communes, des pratiques communes.

L'équipe a besoin de soutien, de sécurité, d'outils, d'encouragements et de félicitations pour rester productive, étape après étape. Le chef de projet doit comprendre et saisir ce qui motive les membres de l'équipe, en tant qu'individus, et trouver les moyens de les « récompenser ». Un simple « merci » est parfois très gratifiant ! Une pizza et une bière un soir où il faut travailler tard sont souvent les bienvenues.

Les petites victoires que sont les fins d'itérations sont autant d'opportunités pour féliciter et marquer le franchissement d'étape vers l'objectif. Quel que soit le bilan d'une itération, on a franchi un pas, on a tiré des leçons, on a développé quelque chose ; si l'on n'a pas atteint complètement l'objectif, le verre est à moitié plein et non à moitié vide !

On peut rencontrer des obstacles chaque jour : liés aux personnes, environnementaux, liés au niveau de connaissances, organisationnels, culturels, sociologiques... Chaque jour, par exemple, lors de la réunion d'avancement, le chef de projet dresse la liste des difficultés rencontrées par chaque membre et il s'attache ensuite à trouver une solution, idéalement dans la même journée. L'équipe se concentre alors sur la production et ne perd pas de temps. Pour favoriser la collaboration, il est essentiel qu'un niveau maximal de communication soit établi et maintenu tout au long du projet. Les collaborateurs travaillent mieux s'ils ont l'information dont ils ont besoin au bon moment, qu'elle soit pratique pour leur propre travail ou générale pour comprendre le contexte du projet.

Les conflits

Obtenir le consensus de l'équipe ne signifie pas que tous les membres de l'équipe adhèrent inconditionnellement à toutes les décisions. Le chef de projet assiste l'équipe dans la résolution des conflits, en essayant d'amener chaque membre à trouver un compromis. La difficulté réside dans le fait que chacun a une façon différente de réagir dans un conflit, en fonction de sa personnalité. **L'approche de vote à cinq doigts vous sera dans ce sens utile.**

INTERPERSONAL CONFLICT



On distingue également les conflits constructifs des conflits destructifs. L'objectif est de maintenir un climat de **contradiction positive** : lorsqu'une équipe a réussi à régler de façon consensuelle un conflit, elle est capable, ensuite, de tirer profit de la contradiction positive. Le tableau suivant récapitule certains aspects des conflits constructifs et de ceux destructifs.

Conflit constructif	Conflit destructif
L'équipe s'engage collectivement à trouver plusieurs possibilités.	Les individus sont plus intéressés par la victoire de l'argument.
Tout le monde s'engage dans une discussion.	Quelques personnes seulement dominent le débat alors que les autres se mettent en retrait.
Les discussions se focalisent sur les faits: qui, quoi, quand, pourquoi, comment, où ?	La conversation est chargée d'opinions et d'attaques personnelles.
La discussion reste focalisée sur le problème à régler.	La discussion dévie sans cesse du thème d'origine.
Chaque membre encourage les autres à s'exprimer.	Les participants se disputent pour contrôler la parole et découragent les autres de parler.
Chacun demande davantage d'explications sur les réponses des autres.	Les participants ignorent ce qui a été dit pour ne présenter que leur point de vue.
Chaque membre encourage les idées des autres, qu'il soit d'accord ou pas.	Les participants encouragent ceux qui sont du même avis et condamnent point de vue contraire.