

# Gestion des ressources humaines

Les hommes sont essentiels à la réussite du projet et au succès des opérations. Nous avons déjà traité de leurs motivations, ainsi que des procédures d'embauche et de sélection. Ce chapitre aborde l'organisation des ressources humaines, qui contribue plus fortement au succès du projet que l'industrialisation des développements, cette dernière ne pouvant donner sa pleine puissance que si l'organisation humaine est performante.

L'organigramme cible définissant le profil de chaque poste à pourvoir permet de structurer les échanges avec le prestataire sur les recrutements. Il convient de le maintenir à jour en permanence afin de l'adapter aux profils réels embauchés, qui ne manquent jamais de modifier le projet initial.

Quelques règles importantes permettent de monter des équipes qui fonctionnent efficacement dans tous les environnements et savent s'adapter aux conditions changeantes que l'on rencontre toujours en cours de projet. Même les défaillances des procédures et des workflows trouvent naturellement des solutions lorsque l'organisation des hommes et de leurs responsabilités est bien gérée.

## Identification des profils

---

Une attention toute particulière est portée aux profils à fort potentiel, qui sont très nombreux mais nécessitent d'être accompagnés pour se révéler. Dans les pays de l'offshore, certains collaborateurs n'ont pas la possibilité d'exprimer tout leur talent. Le management des hommes et l'initiative personnelle sont rarement mis en avant, et les managers ne se soucient guère de détecter le potentiel de chacun afin de l'exploiter. On favorise au contraire trop souvent le travail silencieux, qui, à la longue, devient le fossoyeur des ambitions.

Chez les jeunes collaborateurs, le processus de désillusion n'a pas encore fait son œuvre, et maints profils ne demandent qu'à s'exprimer. On trouve aussi, mêlés à ces profils rares et de qualité, tout autant de jeunes ambitieux sans grande envergure, qui s'imaginent un peu vite que le monde les attend. Si ces profils existent aussi dans le pays du client, en offshore, on rêve plus volontiers à des carrières sans limite, à l'exemple de quelques réussites spectaculaires.

Le management est une qualité si rare dans les pays de l'offshore que l'on se trouve souvent contraint de miser sur le potentiel des candidats plutôt que sur leur expérience. On doit donc mettre en place une organisation par petites équipes de quelques personnes, dont le management (*middle management*) est simple à assurer et permet de saisir tous les aspects de la production. Les vrais postes de manager, gérant plus d'une dizaine de personnes, sont réservés à un très petit groupe de collaborateurs, qui doit être choisi avec soin.

Les recruteurs peuvent faire de nombreuses erreurs dans la sélection des managers, aveuglés par l'assurance de quelques candidats. Pourtant, certaines personnes ont tellement peu le sens du management qu'elles sont capables de nuisances néfastes au projet. Lorsqu'on se rend compte d'une telle erreur de casting, il faut immédiatement retirer à ces collaborateurs leurs responsabilités de manager.

Nous ne parlons pas ici de simples carences de travail ou d'une passivité excessive, mais de personnes qui engagent des actions qui vont à contresens de la direction souhaitée, ajoutant des difficultés inutiles au projet. Un exemple vécu d'une telle attitude est celui d'un manager d'équipe fraîchement nommé affirmant que le choix de Java comme environnement de développement ne plaisait pas à certains développeurs et décidant que ses équipes pourront choisir de développer en Java ou en .Net.

Lorsqu'on crée une équipe, il faut être ouvert à tous les profils de qualité afin de ne surtout pas rater les vrais talents autour desquels la bâtir. L'offshore offre à qui sait les voir de nombreux profils inhabituels de qualité. Pour les accueillir, il faut parfois ajuster l'organigramme cible. Ces profils vont d'excellents techniciens à des personnes dont on perçoit une recherche de la qualité alliée à une forte capacité de travail en passant par ceux qui démontrent une grande sensibilité à l'organisation de tests.

### **Napoléon et la gestion des hommes**

On aurait demandé à Napoléon, à l'époque où il disposait d'une immense armée, comment il s'y prenait pour organiser la gestion de tant d'hommes aussi rapidement. Il aurait répondu qu'il suffisait de mesurer deux traits de caractère : la paresse ou l'activité et l'intelligence ou la sottise. Cela lui permettait de répartir les hommes en catégories et en rôles.

Les paresseux passifs constituaient l'essentiel de l'infanterie, car, disait l'empereur, on en trouve une quantité effroyable. Les actifs intelligents fournissaient ses officiers de campagne, car ils pouvaient déployer une énergie colossale pour parvenir à faire exécuter à l'infanterie les manœuvres que l'on souhaitait. Les paresseux intelligents devenaient généraux, car ils trouvaient toujours la meilleure façon d'atteindre un objectif, en utilisant les moyens à la fois les plus efficaces et demandant le moins d'effort.

Et il se serait arrêté là. Son interlocuteur, perplexe, lui aurait alors demandé ce qu'il en était de la quatrième catégorie. Napoléon aurait répondu : « Ah ! les hommes actifs et sots ? Ceux-là, je les fusille. »

## Distribution des responsabilités

La distribution des responsabilités est certainement l'une des clés du succès des opérations en offshore. La distribution des rôles sur les hommes et la gestion des ressources humaines ne sont pratiquement jamais abordées dans les méthodologies telles que RUP et XP. En revanche, Microsoft propose un cadre de travail avec MSF (Microsoft Solutions Framework), qui traite essentiellement de la gestion des hommes et de la mise en place de flux simples ([www.microsoft.com/msf](http://www.microsoft.com/msf)), notamment à travers leur modèle d'équipe (*team model*). De nombreux principes de MSF complètent harmonieusement les recommandations de RUP et XP.

Les sections qui suivent exposent certains principes assez proches de la démarche du framework MSF.

### Petites équipes

Le premier principe de gestion des ressources humaines en offshore est de construire de petites équipes soudées, dans lesquelles les personnes s'assistent mutuellement pour atteindre un objectif commun. Ce dernier est le plus souvent un livrable utilisateur, c'est-à-dire exploitable et recetable par son utilisateur. Le livrable final résultant de ce travail d'équipe (développeurs, testeurs, architectes, mentors) est l'objectif commun, les objectifs individuels ne faisant que contribuer à cet objectif commun.

Pour que ce modèle fonctionne, les règles suivantes doivent être respectées au sein de l'équipe :

- La qualité des productions individuelles comme des livrables de l'équipe est la préoccupation de tous.
- Chaque membre de l'équipe communique de façon transparente avec les autres comme vers l'extérieur, tout particulièrement si des réalisations externes dépendent de leurs livrables.
- L'équipe respecte ses engagements de livraison aux dates prévues, avec la qualité maximale raisonnablement atteignable.

La construction de petites équipes permet de conserver au sein de celles-ci l'investissement d'une responsabilité personnelle. Chacun des membres de l'équipe est en contact quotidien avec tous les autres et peut saisir l'intégralité de l'avancement du projet.

Les mentors et les architectes interviennent à temps partiel dans ces équipes. Ils participent intégralement à leurs réalisations en fournissant tous les services dont elles ont besoin pour tenir leurs engagements. Mentors et architectes participent également à l'harmonisation du travail entre les équipes afin d'en accroître la cohérence.

### Rôles des collaborateurs d'une équipe

Il convient de définir clairement les rôles à remplir dans chaque équipe, sachant que certains d'entre eux seront assurés par une personne à temps partiel et d'autres par quatre ou cinq personnes à temps plein.

Le tableau 11.1 récapitule l'ensemble de ces rôles. La colonne Client indique si l'on trouve ce rôle chez le client, la colonne Offshore si le rôle peut être assuré en offshore, et

la colonne Partagé/dédié si le rôle est pleinement intégré à une équipe à temps complet ou partagé entre les équipes à temps partiel.

**Tableau 11.2. Rôles des équipes projet**

Rôle	Description	Client	Offshore	Partagé/dédié
<b>Chef de marché (interface client)</b>	Assure la relation entre le ou les utilisateurs finals du produit et le reste de l'équipe et négocie les changements du spectre fonctionnel avec les utilisateurs ainsi que les retards. Aide à déterminer les priorités fonctionnelles selon ce qu'attend le client.	Oui	Non	Partagé
<b>Chef de produit</b>	Propriétaire des spécifications détaillées du produit, il les a fait valider auprès des personnes qui conviennent. Complète les spécifications nécessaires au cours du projet avec les équipes techniques et en traitant leurs questions.	Oui	Rarement	Partagé
<b>Réalisation technique</b>	Les tâches de ce rôle comprennent l'analyse, le design, le codage et les tests unitaires des réalisations.	Non	Oui	Dédié
<b>Testeur</b>	Assure que le produit développé correspond aux spécifications ainsi qu'aux autres exigences, comme les volumes et les temps de réponse. Fait le point sur le niveau de qualité du produit.	Parfois	Oui	Dédié
<b>Mentor technique</b>	Gère les sujets techniques complexes entre plusieurs équipes (architecte, expert technique, responsable méthode, etc.).	Parfois	Parfois	Partagé
<b>Responsable déploiement</b>	Assure le déploiement du produit sur les différentes plates-formes cibles et vérifie que la configuration des serveurs permet de faire fonctionner le service efficacement.	Oui	Oui	Partagé
<b>Responsable exploitation</b>	Assure l'exploitation de la plate-forme et son administration, ainsi que le respect du SLA (Service Level Agreement).	Oui	Oui	Partagé
<b>Responsable éducation</b>	Prend en charge la création de tous les éléments qui vont servir à accompagner l'utilisateur ou les prospects dans la découverte et l'utilisation du produit.	Oui	Oui	Partagé ou dédié
<b>Responsable projet</b>	Gère l'ensemble des équipes afin de les synchroniser entre elles et vérifie le contenu et la gestion des itérations.	Oui	Non	Partagé

Certains rôles peuvent être cumulés par une même personne dans les petits projets, tandis que d'autres ne doivent jamais être cumulés sauf à prendre le risque d'en dénaturer la mission. Par exemple, si l'on demande au développeur de tester sa propre réalisation, la nature même de la fonction de test est perdue.

Le tableau 11.2 recense les postes qui peuvent être cumulés et ceux qui doivent être partagés entre plusieurs équipes.

**Tableau 11.2. Cumul des rôles**

	<b>Chef de marché</b>	<b>Chef de produit</b>	<b>Développement</b>	<b>Testeur</b>	<b>Déploiement</b>	<b>Exploitation</b>	<b>Éducation</b>
<b>Chef de marché</b>		Oui	Peu souhaité	Peu souhaité	Peu souhaité	Peu souhaité	Oui
<b>Chef de produit</b>	Oui		Peu souhaité	Oui	Peu souhaité	Peu souhaité	Oui
<b>Développement</b>	Peu souhaité	Peu souhaité		Non	Oui	Peu souhaité	Peu souhaité
<b>Testeur</b>	Peu souhaité	Oui	Non		Oui	Oui	Oui
<b>Déploiement</b>	Peu souhaité	Peu souhaité	Oui	Oui		Oui	Peu souhaité
<b>Exploitation</b>	Peu souhaité	Peu souhaité	Peu souhaité	Oui	Oui		Peu souhaité
<b>Éducation</b>	Oui	Oui	Peu souhaité	Oui	Peu souhaité	Peu souhaité	

Dans chaque équipe, on trouve certains rôles chez le client et d'autres chez le prestataire en offshore. Le plus souvent, les rôles de chef de marché et de chef de produit sont assurés par le client, qui définit le produit à réaliser. Le chef de produit assure aussi un rôle de recette des livraisons en contrôlant que le produit livré correspond aux exigences. Il est pour cela souvent assisté d'une équipe de recette, qui vérifie le fonctionnement des livrables, ceux-ci ayant été testés par l'équipe de test le plus souvent située chez le prestataire.

Certains mentors définissent chez le client les grandes lignes à respecter, comme les choix technologiques et les lignes architecturales du produit.

En offshore, on trouve chez le prestataire les rôles qui correspondent à la majorité de la masse de travail à réaliser, notamment les rôles de développement, test et déploiement, ainsi que la plupart des mentors (architecte, responsable procédures, expert technique, etc.).

Certains rôles se trouvent tout autant en offshore que chez le client, selon les préférences de ce dernier, comme les équipes d'exploitation, qui supervisent et administrent les plates-formes matérielles, et les équipes d'éducation, qui produisent les manuels utilisateur et d'autres documents marketing en plusieurs langues. Certains prestataires offshore sont exclusivement spécialisés dans ces services de rédaction et de localisation.

Malgré l'éclatement des rôles d'une équipe, l'essentiel des réalisations est localisé dans les équipes du prestataire (développement, test, mentors), sous la supervision du chef de projet qui se trouve chez le client. Parfois, certains sujets remontent jusqu'aux mentors du client ou au chef de produit, lorsque les spécifications sont incomplètes ou imprécises, par exemple, ou lors de choix technologiques ou procéduraux importants.

Comme expliqué précédemment, l'objectif de l'équipe est un livrable collectif. Le chef de produit du client participe entièrement au succès de ces réalisations en accompagnant les équipes distantes (il participe au travail de plusieurs équipes), avec la réactivité, la qualité et l'attention voulues. Si une équipe n'assure pas ses engagements, le chef de produit partage l'échec avec elle.

Bien appliqué, ce mode de fonctionnement réduit les effets de l'éloignement entre les équipes distantes et locales, la bonne communication étant dans l'intérêt de tous.

### **Partager la responsabilité et rendre compte de son rôle**

La responsabilité de la réalisation des engagements d'une équipe est partagée de façon indivise entre tous ses membres. Dans le même temps, chacun est comptable et responsable de ses engagements personnels.

En appliquant ce principe à une équipe, les différents collaborateurs ne peuvent rejeter une faute sur leurs collègues puisque cela n'a aucune importance et que personne ne cherche de coupable individuel. C'est l'équipe dans son intégralité qui atteint ou manque son objectif. Une livraison défectueuse est de la responsabilité de tous. L'équipe doit donc s'entraider pour atteindre ses objectifs, chacun pouvant agir au-delà de son strict domaine de responsabilité.

Si chaque membre de l'équipe a ses responsabilités propres, il n'en communique pas moins avec les autres sur les problèmes rencontrés sur ses livrables personnels, les autres membres aidant tout naturellement les collaborateurs en difficulté en vue de tenir l'objectif accepté.

C'est une équipe de pairs. Aucun membre n'en prend la direction, et le succès est considéré comme celui de tous. Le chef de projet chez le client, qui gère plusieurs équipes, joue auprès d'elles un rôle de conseil, parfois d'arbitre, et, si le besoin s'en fait sentir, de manager afin de prendre les décisions qui s'imposent. Il peut ainsi rappeler à l'ordre certaines équipes qui ne respectent pas les règles de fonctionnement, intervenir auprès de certains membres, notamment chez le client, afin qu'ils assurent correctement leurs rôles ou encore démanteler des équipes qui fonctionnent mal.

### **Donner le pouvoir de décision aux collaborateurs**

Pour qu'une équipe soit réellement motivée, il faut qu'elle soit capable de s'engager d'elle-même sur ses livrables, dans le cadre précis de ce que l'on attend d'elle. Elle négocie et accepte collégialement après ajustements les objectifs qui lui sont proposés.

Il est inutile de lui imposer des objectifs qu'elle sait ne pouvoir atteindre. Cela serait à la fois contre-productif et démotivant et nourrirait un fort sentiment d'injustice.

Si l'équipe assume formellement son engagement de livraison, l'atteinte des objectifs devient l'affaire personnelle de chacun de ses membres. Pour que cela fonctionne, tous les membres de l'équipe doivent évidemment faire part de leurs difficultés à atteindre les objectifs personnels dès qu'ils en ont connaissance afin de rechercher ensemble des solutions, à la fois au sein de l'équipe et avec le chef de projet chez le client, qui peut apporter un éclairage utile.

La pleine responsabilisation de l'équipe sur ses objectifs n'a de sens que si elle s'accompagne du pouvoir de décider, dans certaines limites. L'équipe doit pouvoir décider de tout ce qui lui semble utile pour atteindre les objectifs. Si les décisions ne concernent que l'équipe, cette dernière dispose de tout pouvoir. Si elles concernent d'autres équipes, elles sont soumises à l'arbitrage du chef de projet chez le client. Ce dernier respecte cette liberté de décision, dans la mesure du possible. S'il n'est pas d'accord avec certaines décisions, il peut jouer un rôle de conseil.

La contrepartie du pouvoir de décision est la transparence de la communication. Le chef de produit veille à ne pas punir les porteurs de mauvaises nouvelles ni à rechercher à tout prix les responsables. Au contraire, il se concentre sur l'analyse des causes et sur les moyens de les éviter dans le futur. Une attitude punitive a pour effet, comme nous l'avons vu à plusieurs reprises, de réduire la transparence.

### EN RÉSUMÉ

#### Engagement personnel des membres des équipes

Les objectifs des équipes sont collégialement négociés et acceptés par leurs membres, qui considèrent l'engagement acceptable et réalisable. L'équipe dispose d'une forte autorité sur la gestion de ses objectifs et peut décider des actions à mener pour les atteindre. Le chef de projet du client joue un rôle de conseil et d'arbitre.

## Favoriser les initiatives

Le climat de travail doit permettre aux collaborateurs de s'exprimer et de poursuivre certaines de leurs initiatives. En cas de crise ou de dysfonctionnements récurrents, il est probable que certains collaborateurs auront d'excellentes idées pour améliorer l'organisation afin de les résoudre et apporter une efficacité supérieure.

Dans les organisations fortement hiérarchisées, la décision de corriger les problèmes relève directement des managers. Moins en contact avec le quotidien des tâches réalisées que leurs collaborateurs, ils ne perçoivent pas toujours clairement les causes initiales des problèmes qu'ils voient apparaître trop tard, lorsque le mal a pris racine. La plupart des décisions correctives des managers interviennent sur les effets et non sur les causes initiales, qui leur restent inconnues.

Il est important de ne pas laisser une trop forte hiérarchie s'installer, où seuls les managers d'un certain niveau seraient entendus. À tous les niveaux, on peut remarquer des dysfonctionnements susceptibles d'être facilement corrigés. Tous les collaborateurs doivent pouvoir exprimer leurs propositions pour corriger des problèmes, améliorer les procédures ou l'organisation et être reconnus pour leur esprit d'initiative. Si des primes sont utilisées chez le prestataire, on peut récompenser les initiatives qui sont effectivement mises en œuvre.

De même, les initiatives des managers doivent être appréciées. Il vaut mieux qu'un manager entreprenne de corriger un problème par une action qui ne porte pas ses fruits, voire qui mène à d'autres problèmes, plutôt que de rester inactif.

### EN RÉSUMÉ

#### Favoriser les initiatives

Il est important de montrer à chaque collaborateur que l'on en espère non seulement un travail de qualité, mais également une capacité de proposition et d'innovation. Toutes les initiatives doivent être écoutées, et l'on s'attache à reconnaître les auteurs des propositions effectivement appliquées.

## Mentors et rôles centraux

Les équipes décrites précédemment gèrent le plus souvent des développements techniques ou fonctionnels. Elles doivent pour cela s'appuyer sur des services centraux de plusieurs natures :

- Les architectes techniques et fonctionnels, qui maintiennent une vision globale de l'architecture du produit.
- Les chefs de projet, qui synchronisent le travail des équipes afin d'assurer l'harmonie des intégrations et des décisions interéquipes.
- Les mentors, qui mettent en place certaines recommandations et règles et en suivent l'application. On trouve des mentors dans des domaines techniques ou procéduraux.

Ces rôles centraux assurent la cohésion du travail des différentes équipes. En dédiant des personnes à ces rôles, on garantit en outre que certaines des tâches organisationnelles sont assurées et qu'elles ne seront pas délaissées au profit de tâches de production.

Les tâches architecturales permettent de conserver une architecture uniforme entre les équipes, de repérer les design patterns au fur et à mesure que le produit s'étend et d'identifier les restructurations nécessaires de l'architecture de l'application en vue d'en accroître l'efficacité. Ils peuvent également participer à la mesure de l'impact des changements d'exigences, en étudiant les composants affectés et en estimant l'importance des évolutions.

Les autres mentors assurent un rôle d'évangélisation, d'harmonisation, de conseil et de contrôle. Le mentor sur le langage de programmation, par exemple, peut à la fois définir comment utiliser le langage (règles de nommage, interdiction d'utiliser certaines méthodes et fonctions, contraintes sur les volumétries, modèles de programmation, etc.) et en assurer l'application, tout en aidant certains développeurs en difficulté.

Des mentors peuvent être dédiés à l'environnement de programmation, à la base de données (persistance et gestion du modèle de données), aux middlewares et autres outils intégrés dans le développement, aux méthodes et procédures, à l'analyse et au design (souvent liés à l'architecte), à l'utilisabilité (interface utilisateur), etc.

Les mentors peuvent être dévolus à plein temps à ces tâches ou les assurer à temps partiel, en étant eux-mêmes mentors d'autres sujets ou bien développeurs/testeurs dans une équipe. Le choix de l'organisation des mentorats dépend du poids que l'on souhaite donner à chacun des domaines. Si l'on veut que les procédures et méthodes soient bien appliquées, on peut dédier un mentor à ces tâches, auquel on confiera un pouvoir fort afin de contraindre les équipes à les appliquer et de lui permettre de bloquer certaines livraisons.

Le client peut attribuer des tâches de mentors à certaines personnes de façon permanente ou seulement pendant quelques mois, le temps que tous les membres des équipes

comprennent l'importance des règles et les appliquent naturellement. Le mentor peut ensuite passer à temps partiel sur ce sujet.

### Communication avec le client

Un des avantages des petites équipes est qu'elles permettent d'organiser des communications directes avec les personnes impliquées chez le client, ce qui n'est pas l'attitude la plus naturelle en offshore. Le manager du prestataire préfère le plus souvent centraliser la communication avec le client de façon à contrôler les informations échangées. Ce contrôle crée le plus souvent un filtre important sur les informations transmises. De plus, comme la personne en charge de communiquer en offshore n'est pas à la source des informations, les informations ont de grandes chances d'être déformées, édulcorées ou même fausses, non par malveillance, mais par manque d'implication ou simplement par incompréhension du problème. Il faut éviter les intermédiaires dans la mesure du possible.

Il est vivement conseillé de mettre en place une communication directe des équipes en direction des correspondants chez le client, qui détiennent le plus souvent les rôles de chef de produit et de chef de projet (voir figure 11.1). Le client met ainsi en interface directe avec l'équipe en offshore un chef de produit capable de répondre aux questions fonctionnelles (spécifications, éclaircissements, priorités, etc.), un chef de projet qui suit le travail de plusieurs équipes et en assure la synchronisation et quelques mentors qui traitent de questions d'architecture générale, de procédures, de choix technologiques, d'outils de développement, etc. Toutes les questions susceptibles de se poser en offshore peuvent de la sorte trouver réponse.

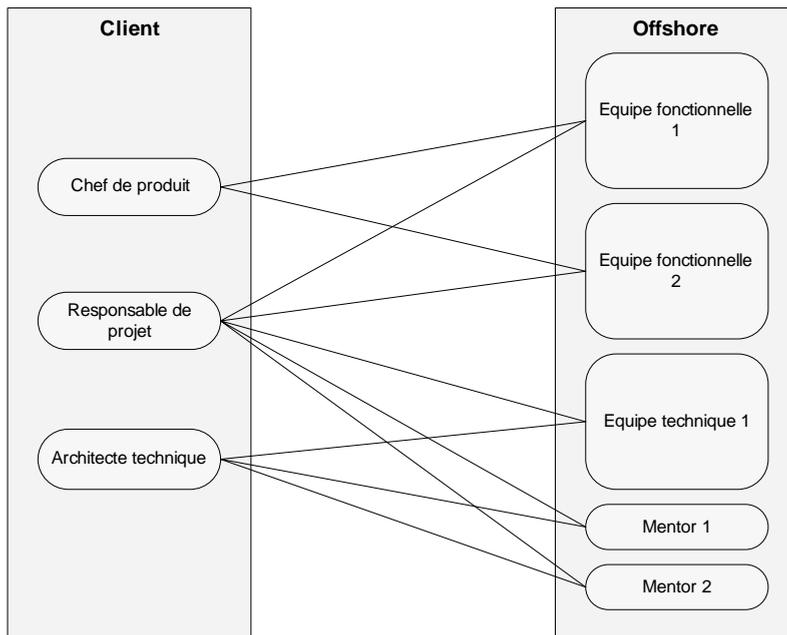


Figure 11.1. Communication directe entre le client et l'offshore

Dans certains cas, si le chef de produit est très occupé, le chef de projet chez le client peut étudier les questions des équipes distantes et s'organiser pour obtenir les réponses des personnes responsables.

### EN RÉSUMÉ

#### Communication directe avec le client

Pour disposer d'une excellente communication entre l'équipe offshore et le client, il convient de mettre en place une communication directe entre les personnes qui rencontrent effectivement les problèmes en offshore et les personnes capables d'y répondre chez le client. La centralisation hiérarchique en offshore induit toujours une part d'opacité et de déformation qui est nuisible à l'efficacité des échanges.

## Communications défectueuses

Parfois, la personne qui est censée fournir les réponses aux questions de l'équipe en offshore se laisse déborder, ne répond plus aux messages ou le fait trop rapidement, engendrant erreurs et omissions. Quelle qu'en soit la raison, une communication défectueuse empêche l'équipe en offshore de travailler correctement et risque de la conduire à ne pouvoir tenir ses objectifs. Certes, l'équipe tentera tout de même de réaliser ces objectifs, fera preuve d'initiative et cherchera d'elle-même les bonnes réponses, mais, en cas d'échec, il faudra reconnaître que la cause ne lui incombe pas. Ajoutons que le prestataire offshore se trouve toujours en situation difficile lorsqu'un représentant du client ne montre aucun empressement à répondre aux questions, car il ne peut se permettre de critiquer ouvertement le travail du donneur d'ordres.

Pour éviter de telles situations, il est essentiel de définir clairement le processus des échanges entre les équipes du client et du prestataire. On peut, par exemple, établir des mesures de l'efficacité des communications, comme une volumétrie des questions par équipe, un suivi des transitions d'un état à un autre (question ouverte et close), un temps de réponse imposé, une typologie des questions (complément d'informations fonctionnelles ou techniques, cohérence fonctionnelle, etc.) et réponses (compléments aux spécifications, exceptions, question sans objet, etc.). Certains outils de gestion du changement proposent des workflows pour gérer ce type d'échange et permettent de construire des indicateurs efficaces.

### EN RÉSUMÉ

#### Suivi des communications client/prestataire

Afin d'éviter que des questions importantes restent trop longtemps sans réponses, au risque de retarder les livraisons et de déstabiliser la production, on prendra soin de suivre les échanges entre le client et les prestataires. Toutes les questions posées doivent emprunter un chemin clair, et les échanges bloqués être clairement identifiés.

## Questions d'ordre général

Les questions d'ordre général, qui ne relèvent pas directement de la réalisation du projet informatique, restent souvent cantonnées dans un vide procédural. Ces questions n'ont pas de propriétaire clair, et l'on observe que les personnes capables d'y répondre ne sont pas directement impliquées dans les problèmes que l'on cherche à résoudre.

Par exemple, une équipe se plaint que l'air conditionné ne fonctionne pas correctement ou bien on recommande d'acheter un autre serveur pour modifier certaines organisations

et les rendre plus efficaces ou encore on souhaite augmenter la bande passante dédiée afin d'assurer des synchronisations plus efficaces.

Le problème se complique si le suivi des questions directement liées aux développements est géré par l'outil de gestion du changement, car ces questions générales n'y trouvent pas naturellement leur place et se trouvent exclues des communications structurées. De même, si une décision est prise sur ces sujets généraux, il faut en suivre l'application, faute de quoi, sans propriétaire désigné, elle a de grandes chances d'être indéfiniment ignorée.

Il est important de mettre en place un suivi de ces questions ouvertes en nommant un propriétaire pour chacune d'elles. L'annexe de l'ouvrage fournit un modèle d'un tel document de suivi.

### **EN RÉSUMÉ**

#### **Questions et décisions d'ordre général**

Ces questions et ces décisions tombent facilement dans un vide procédural, car elles ne font pas directement partie du processus de production. De plus, elles ne trouvent pas toujours naturellement un responsable, et les outils de communication qui se concentrent sur la production les couvrent mal. Souvent essentielles à la bonne marche du travail, ces questions doivent être suivies avec attention. Si le suivi n'est pas assuré par les outils en place, il faut créer un document de suivi dédié indiquant le propriétaire de chaque question.

## Chef de projet et petits projets

---

Lorsqu'on entreprend un petit projet en offshore, il est souvent difficile de mettre en place des procédures strictes, car elles seraient exagérément coûteuses par rapport au volume des tâches de développement.

Pour ces petits projets, le succès des opérations dépend essentiellement de la capacité du chef de projet en offshore à prendre en charge sa mission et de celle du chef de projet chez le client à communiquer efficacement avec son correspondant en offshore.

En règle générale, il vaut mieux refuser de démarrer le projet en offshore tant que l'on n'a pas trouvé le chef de projet qui convient, dans lequel on aura toute confiance et qui s'entendra raisonnablement bien avec les équipes locales.

### **EN RÉSUMÉ**

#### **Le chef de projet des petites réalisations**

Dans les petits projets, les procédures sont le plus souvent légères. Le succès du projet dépend alors fortement des capacités du chef de projet en offshore, ainsi que de sa motivation et de sa capacité à communiquer efficacement. Mieux vaut ne démarrer un petit projet en offshore que si l'on dispose d'un chef de projet donnant toute satisfaction.

## Les primes

---

La rémunération est souvent directement utilisée par les managers en offshore pour motiver les personnels. L'efficacité de ces primes est pourtant loin d'être démontrée,

surtout pour les développeurs et plus généralement les collaborateurs techniques. Ces derniers sont principalement motivés par leur poste et la reconnaissance de leur travail.

Une prime est rarement motivante. Mal employée, elle a en revanche toute chance d'être *démotivante*. Par exemple, si une prime est en place et qu'un collaborateur qui a travaillé correctement ne l'obtienne pas, il se considère comme injustement puni et se démotive. Par ailleurs, les objectifs individuels sont extrêmement difficiles à définir ou créent des effets pervers plus significatifs que la motivation recherchée.

Si l'on veut mettre en place des primes de motivation, il convient de le faire correctement. L'analyse des résultats doit être faite avec ouverture d'esprit, en recherchant toujours l'équité.

### Primes démotivantes

La plupart des primes octroyées dans les entreprises sont des primes de motivation sur des objectifs personnels. Bien souvent, afin de ne pas organiser des entretiens trop rapprochés pour analyser la réalisation des objectifs, ces primes sont attribuées tous les six mois ou, pire, annuellement. Cela signifie que les objectifs sont le plus souvent définis six mois ou un an à l'avance. Avec une telle anticipation, les objectifs ne correspondent bien souvent à aucune réalité au moment où l'on en étudie la bonne réalisation.

Une prime courante consiste à récompenser la livraison dans les temps d'un produit, alors même que la date de livraison prévue est à au moins trois ou quatre mois. Dans la majorité des cas, cette livraison est perturbée par d'autres événements, qui en retardent la sortie, ou certaines fonctionnalités, qui sont abandonnées ou remises à plus tard. Le retard n'est donc pas nécessairement le signe d'un travail médiocre. De plus, la prime ne prend pas en compte la bonne volonté ni l'efficacité du collaborateur dans ces situations mouvantes. Pire encore, on encourage ainsi à se concentrer sur des tâches définies à l'avance au détriment de l'adaptation aux urgences, qui surviennent à tout moment.

Par exemple, une équipe a l'objectif de remettre un livrable à une date donnée. Comme elle le livre deux semaines en retard, elle se voit supprimer sa prime. Cela semble juste. Pourtant si ce retard de seulement deux semaines est dû au fait qu'on lui a demandé de réaliser dans le même temps de nombreuses autres tâches considérées comme plus urgentes et qu'elle les ait assurées avec célérité et qualité, la suppression de la prime apparaît comme manifestement injuste. Un effet pervers se déclenche, et la prochaine fois qu'on lui demandera de réaliser des tâches urgentes, elle préférera assurer d'abord celles qui conditionnent l'attribution de la prime, au détriment des priorités de la société.

Dans la plupart des équipes techniques, de tels effets pervers se vérifient régulièrement.

Un autre exemple de prime « de démotivation » consiste à prétendre transformer la personnalité d'un collaborateur. Par exemple, si l'on s'aperçoit qu'un collaborateur est plutôt introverti, communique peu de lui-même ou ne s'intègre pas bien dans son équipe, on peut être tenté de lui fixer des objectifs afin qu'il change d'attitude. Malheureusement, son caractère n'évoluera pas aussi rapidement ou même ne changera jamais. S'il peut faire des efforts pour communiquer plus efficacement, il ne pourra changer de caractère. Lui donner de tels objectifs frise donc le harcèlement puisqu'ils sont inatteignables. C'est au management de s'adapter à la personnalité de ses employés en définissant des postes où ils donneront le meilleur d'eux-mêmes. L'expérience prouve que ce type de prime mène à de longues périodes de troubles.

### EN RÉSUMÉ

#### Prime de démotivation

Les populations techniques sont souvent motivées par leur travail et font de leur mieux. Une prime mal conçue, qui ne serait pas attribuée à certains collaborateurs alors qu'ils sont en droit d'estimer la mériter, entraîne inmanquablement une forte démotivation, dont la durée dépend du caractère de chacun.

Les primes sont rarement des sources de motivation en elles-mêmes pour les collaborateurs techniques, qui trouvent les sources de leur motivation dans l'intérêt pour leur travail ainsi que dans la reconnaissance de leurs pairs.

### Primes collectives

On peut définir des primes collectives sur la réalisation des objectifs des itérations. Une somme est alors à répartir entre les membres de l'équipe selon une règle bien définie et acceptée comme juste par tous, sachant que certaines personnes travaillent dans plusieurs équipes à la fois.

De telles primes ont l'avantage de valoriser le travail d'équipe et de montrer que la société reconnaît le travail réalisé. L'objet de la prime étant les itérations, lesquelles varient le plus souvent de trois à six semaines, il y a de grandes chances que les objectifs demeurent inchangés. Si des priorités supérieures doivent prendre la main, le management en tient compte et juge intelligemment de l'atteinte des objectifs.

Il ne faut pas oublier que refuser injustement ou exagérément l'attribution de la prime est perçu comme la sanction d'un mauvais travail et que cela entraîne des répercussions négatives si c'est injustifié.

À l'inverse, accorder une pleine prime à une équipe qui n'a pas l'impression de la mériter a des effets négatifs sur sa motivation. Cela lui donne l'impression que l'on place la barre moins haut, que l'on est surproductif et que l'on peut travailler moins.

La prime collective donne surtout ses pleins effets positifs lorsque l'objectif n'est pas atteint et que le travail dans l'équipe n'a pas été correct, tout particulièrement si des membres de l'équipe ont géré leurs objectifs de façon personnelle en perdant l'esprit d'équipe et en ignorant les problèmes qu'ont rencontrés les autres membres. La non-attribution de la prime joue alors un rôle de rappel à l'ordre.

Lorsqu'une équipe fonctionne correctement, elle doit toucher ces primes collectives régulièrement. Cela s'apparente à une augmentation de salaire, si ce n'est que des dysfonctionnements momentanés de l'équipe sont immédiatement pénalisés. S'ils se répètent, cela relève plutôt d'un problème de management, qui doit être réglé par l'intervention du client.

### Primes pour travail exceptionnel

Une autre façon d'accorder des primes, qui semble inique au premier abord mais est finalement assez juste, consiste à faire choisir par un collège de managers leurs bénéficiaires pour des réalisations passées. Cette prime vient alors comme une surprise.

Elle paraît injuste, car ses critères ne sont pas clairement définis à l'avance et qu'ils s'appuient sur une appréciation qualitative du travail, ce que l'on cherche généralement à éviter. Cette prime est aussi intrinsèquement juste puisqu'elle juge de la capacité de certains membres des équipes à réagir à des situations de crise, précisément imprévisibles.

Pour éviter l'effet de surprise associé à cette prime, on peut insérer dans les séances de débriefing des objectifs d'itération des nominations motivées pour cette prime, chaque manager pouvant proposer une ou plusieurs personnes pour la recevoir. Les nominés, qui doivent être peu nombreux, peuvent être des individus ou des équipes. Un collègue de managers analyse ensuite les nominations et décide de l'attribution de la prime.

Les échanges au cours de ces réunions sont intéressants, car les motifs invoqués peuvent être considérés comme exceptionnels par une équipe et normaux par une autre. Par exemple, une équipe propose une citation en expliquant qu'une personne a travaillé jusqu'à 21 heures durant toute une semaine. Certains managers s'insurgent en expliquant que leur équipe travaille ainsi régulièrement.

Ce genre de prime fonctionne bien, car elle est inattendue et par là même ne génère pas d'effets pervers. De plus, elle permet de démontrer aux informaticiens, qui se plaignent volontiers de ne pas voir leur travail reconnu, que le management sait apprécier leur valeur. Il n'y a généralement pas de déception à se voir refuser une prime puisqu'elle n'est pas due par avance. Enfin, elle montre l'exemple à ceux qui hésitent à faire des efforts et qui voient leurs collègues récompensés.

Cette prime concerne une à deux personnes sur vingt chaque mois, et son montant individuel ne dépasse guère 200 à 500 dollars. Pour bien fonctionner, elle doit conserver son caractère exceptionnel. La plupart des itérations n'occasionnent pas de prime, et seules les itérations critiques ou de crise donnent lieu à une série de nominations.

### EN RÉSUMÉ

#### Primes exceptionnelles

Les primes accordées sur l'observation d'un comportement exceptionnel, après que les événements se sont produits, sont généralement bien accueillies et génèrent une motivation naturelle.

## Les malus

En offshore, il est courant d'attribuer des malus. Par exemple, on peut indiquer qu'à partir du mois suivant, le salaire d'un collaborateur sera réduit si son niveau d'anglais n'atteint pas une mesure donnée, par exemple sur BrainBench.

Cela se révèle utile lorsqu'on a défini un poste pour un candidat et que celui-ci ne montre pas toutes les qualités requises. On lui demande alors de se mettre à niveau rapidement en considérant qu'il ne mérite pas le salaire octroyé s'il ne remplit pas les qualités voulues.

Certains prestataires généralisent abusivement le malus. Si un collaborateur ne tient pas un engagement, par exemple, il se voit immédiatement puni d'une retenue sur salaire. Il va sans dire que ce type de pratique est réellement démotivant.

## Conclusion

---

La gestion des hommes est l'un des sujets à la fois les plus délicats et les plus importants pour assurer le succès d'un projet en offshore. Avec une bonne vision de ce qui doit être réalisé et une bonne répartition des rôles et des responsabilités, on parvient à obtenir une productivité honorable et une capacité naturelle à s'ajuster aux changements.

Certains estiment que le cadre méthodologique suffit à assurer le contrôle et la productivité d'un projet et placent la méthode avant la gestion des hommes. Chaque nouveau collaborateur doit embrasser la méthode en place, et l'on s'imagine qu'il s'épanouira dans ce cadre. À l'opposé de cette approche, l'expérience recommande de miser avant tout sur les hommes et d'adapter l'organisation, si certains profils le méritent, afin de permettre aux talents exceptionnels de s'exprimer pleinement.

La motivation des équipes est le meilleur gage de productivité. Cette motivation va de pair avec une relation de confiance mutuelle, qu'il faut parfois un peu forcer au commencement pour initier le cercle vertueux. Divers moyens permettent d'asseoir la confiance, comme de donner le pouvoir de décision à l'équipe du prestataire ou reconnaître ses accomplissements avec des bonus ou d'autres moyens de motivation.

La méthodologie permet en ce cas d'apporter l'harmonie entre les équipes, ainsi que la vision et la rigueur nécessaires aux projets, en complément d'une bonne gestion des ressources humaines.

