

2008

Dossier d'admission

Spécialité "Chef de Projet"

En tant que chef de projet, vous allez être confronté à des situations de management des personnes et d'équipe. Nous vous demandons d'identifier et de développer un argumentaire concernant les principes majeurs pour favoriser la motivation de vos collaborateurs. Enfin imaginez que vous deviez faire un choix entre s'appuyer sur une proposition très créative d'une partie de l'équipe mais discutée par les autres membres et adopter une position plus consensuelle mais moins originale, quelle serait votre position de responsable?



SOMMAIRE

Introduction	3
Comment favoriser la motivation des collaborateurs ?	3
Améliorer le cadre de travail.....	3
Renforcer la cohésion de groupe.....	3
Reconnaitre le travail.....	4
Prendre une décision sur une idée créative qui divise	4
Préambule	4
Dialoguer	4
Mesurer	5
Décider et communiquer.....	5
Conclusion	5

INTRODUCTION

Dans l'industrie du jeu vidéo, les équipes de développement représentent la première ressource des entreprises car la créativité est au centre de leur travail. Un des rôles du chef de projet est de faire en sorte que l'équipe soit « un tout plus riche que la somme de ses parties ». La motivation est le moteur de l'implication des collaborateurs.

Tout d'abord, je m'attacherai à décrire quelques solutions concrètes qui peuvent agir positivement sur l'implication des membres de l'équipe. Ensuite, j'essaierai de me mettre à la place d'un chef de projet dans une situation de prise de décision délicate et je proposerai une démarche pour gérer la situation de la manière la plus efficace possible.

COMMENT FAVORISER LA MOTIVATION DES COLLABORATEURS ?

AMELIORER LE CADRE DE TRAVAIL

On passe une grande partie de notre semaine (voire plus) à notre travail, il est important de se sentir bien dans notre environnement professionnel. Il faut donc que tout le matériel utilisé soit en état de fonctionnement et que l'espace soit convivial.

En plus de s'assurer que le matériel mis à disposition de l'équipe soit toujours en état de marche, il peut être intéressant de proposer aux collaborateurs, si le budget le permet, d'acquérir un matériel plus confortable, facilitant le travail (deuxième écran ou écran plus grand, clavier/souris de meilleure qualité, fauteuil plus ergonomique...).

S'approprier l'espace en décorant les murs avec les artworks ou en affichant les revues de presse concernant le projet peut aussi stimuler l'équipe et avoir un effet fédérateur.

RENFORCER LA COHESION DE GROUPE

Afin de renforcer la cohésion de groupe, et ainsi relancer la motivation générale, il est possible d'agir de diverses manières.

D'abord, l'équipe a besoin d'adhérer au projet pour se rassembler autour de celui-ci. Pour s'impliquer dans un projet, une personne a d'abord besoin de le comprendre. Quels sont les objectifs ? Quels sont les défis de ce projet ? Quelle est ma place dans l'équipe ? Quel est le rôle de chacun ? Comment fonctionne l'équipe ? Qui est responsable de quoi ? Les choses doivent être claires et inspirer confiance. Toutes ces composantes doivent faire l'objet d'une attention particulière de la part du chef de projet et doivent varier le moins possible tout au long du processus de réalisation (même si l'équipe peut avoir des départs/arrivées). C'est une sorte de ligne directrice, de fil rouge qui garantit la cohésion du projet dans le temps.

D'autre part, lors de réunions de travail, il est gratifiant pour le collaborateur de présenter son travail personnel au reste de l'équipe. Cela lui permet d'avoir des retours variés sur ce qu'il a réalisé. De plus, cela favorise les échanges de l'équipe autour du projet. Il est ainsi important de favoriser la communication (ascendante, descendante et transversale) que ce soit par des réunions régulières ou par des publications.



Une possibilité plus exceptionnelle est d'organiser des activités de groupe. Que ce soit un repas ou une activité sportive, découvrir ses collègues de travail dans un contexte non-professionnel permet d'améliorer les relations au sein de l'équipe.

La cohésion de groupe doit être soignée tout au long du projet car c'est une qualité qui s'entretient, notamment lors de l'intégration de nouvelles personnes au sein de l'équipe.

RECONNAITRE LE TRAVAIL

Une partie de la motivation des collaborateurs est issue de la vision qu'ils ont de l'estime qu'on leur porte. C'est pour cela qu'il est important de favoriser les échanges entre eux et notamment de provoquer des retours sur leur travail. Il est aussi valorisant d'avoir un retour d'un supérieur hiérarchique (lead, chef de projet). Mais ces retours doivent être pertinents et variés. En effet, il est extrêmement démotivant d'avoir un avis de quelqu'un qui n'a pas pris la peine de regarder attentivement notre travail. De même, il est démotivant d'avoir seulement les retours négatifs. Il est par ailleurs souhaitable d'accompagner un avis positif d'une ouverture critique pour donner une direction d'amélioration mais il est important de le faire avec tact pour ne pas que cela soit perçu comme un signe d'insatisfaction permanente

Une façon concrète et extrêmement motivante de reconnaître le travail de qualité d'un collaborateur peut être de lui déléguer de nouvelles responsabilités. Cela permettra de faire évoluer l'organisation du travail vers une plus grande efficacité tout en démontrant à chaque collaborateur qu'un investissement important sera reconnu et récompensé. Cependant, il est primordial de s'assurer de l'adéquation entre les responsabilités et les capacités de chacun. Enfin, le chef de projet ne doit pas considérer le fait de déléguer comme un moyen de se décharger d'une responsabilité. Cela demandera au contraire des efforts d'encadrement.

PRENDRE UNE DECISION SUR UNE IDEE CREATIVE QUI DIVISE

PREAMBULE

Un jeu vidéo repose sur la créativité de son équipe de développement. Chaque collaborateur est une force de proposition ce qui peut faire naître des avis divergents au sein du groupe de travail. Le chef de projet, qui est l'autorité, doit absolument savoir gérer au mieux ces situations pour ne pas qu'elles détériorent la cohésion et la motivation de l'équipe. De plus, il n'existe pas de « bon » choix systématique entre une idée originale et une idée consensuelle. Le chef de projet doit donc avoir une démarche claire et objective pour prendre sa décision.

DIALOGUER

La première des choses que je ferais serait de rassembler autour d'une table le collaborateur à l'origine de l'idée et les experts concernés par l'implémentation de cette fonctionnalité. Le but serait d'identifier l'idée et de l'épurer afin de savoir exactement ce qu'elle implique.

Il est primordial de faire attention à ne pas brider la créativité des collaborateurs et même de les encourager à proposer des solutions innovantes. Les idées doivent être

étudiées avec la même rigueur et la même ouverture sans prendre en compte le poste de la personne qui l'a proposée.

Il est important d'impliquer dans ce processus la personne à l'origine de l'idée afin d'être sûr d'en garder l'essence et de bien faire passer les raisons de la décision, quelle qu'elle soit. De la même façon, je recommanderais d'impliquer dans ce processus une personne réticente à l'idée proposée.

MESURER

Afin de pouvoir prendre une décision, il est important de pouvoir comparer les arguments pour et les arguments contre cette proposition. Je commencerais par en mesurer l'impact sur le « triangle projet » en termes de délai, de budget et de valeur ajoutée.

Implémenter une nouvelle fonctionnalité va demander, en plus de l'ajout de la fonctionnalité, une modification de certaines fonctionnalités déjà implémentées (et il faudra donc repasser les tests fonctionnels).

Ensuite, je mesurerais le risque : d'abord le risque technique (risque de ne pas parvenir à implémenter la proposition) et ensuite le risque conceptuel (risque que la fonctionnalité ne plaise pas ou n'ait pas l'écho escompté). Même si la prise de risque peut être récompensée, il est évidemment important de ne pas prendre de risques inconsidérés.

DECIDER ET COMMUNIQUER

Personnellement, je serai plutôt favorable à une prise de risque et à une mise en avant de la créativité. Dans le cas présent, je dispose de trop peu de renseignements pour avoir un avis tranché même si je connais ma tendance naturelle. On ne peut pas non plus favoriser la créativité quel que soit le contexte, c'est pourquoi il est important d'avoir conscience de l'impact et des risques engendrés.

Pour ce qui est de la dissension engendrée par cette proposition, elle est inévitable. A partir de l'instant où l'on donne la possibilité à un groupe de personnes de s'exprimer sur une proposition, il est rare que tout le monde soit d'accord. Même si parfois, une majorité se démarquera, la décision finale revient au chef de projet. Qu'importe sa décision, elle doit être claire et transparente. Cela aidera, à défaut de l'assurer, à garder la cohésion qui existe au sein de l'équipe et que chacun reste motivé vers l'objectif commun.

CONCLUSION

La motivation est une des clés de la gestion de projet. Avant de gérer un budget ou des tâches, le chef de projet s'occupe des personnes, c'est le « management social ». Alors bien sûr, il doit faire preuve de rigueur, d'organisation, de résistance à la pression ou encore de créativité. Mais il doit avant tout avoir des qualités humaines, que ce soit comme cela a été montré pour motiver son équipe ou prendre des décisions dans un contexte fait d'avis divergents, mais aussi pour défendre le projet face à l'éditeur par exemple ou pour représenter son équipe au près de sa hiérarchie. Un bon chef de projet doit témoigner de l'empathie s'il veut comprendre et mener le plus loin possible les personnes qui l'entourent.

