



GPI1024

Gestion de projet informatique

La réalisation d'un projet



La gestion des ressources humaines et de l'équipe projet

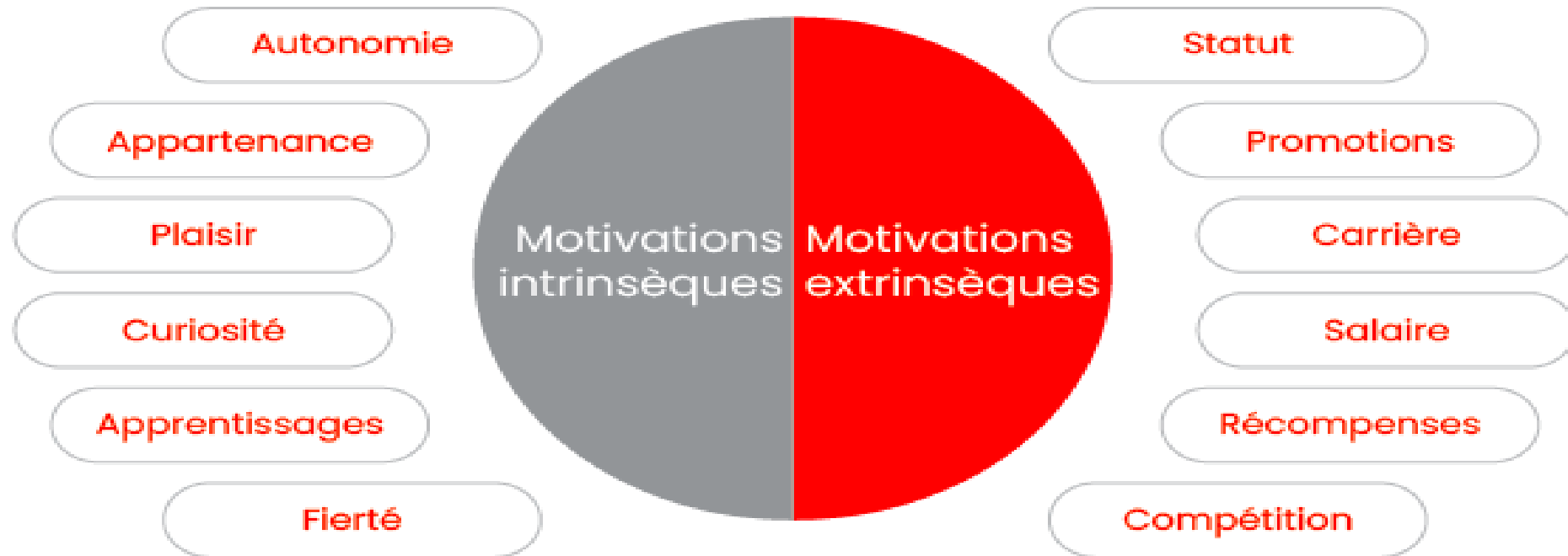
Clés pour gérer et diriger les ressources

- La motivation
- L'influence et le pouvoir
- L'efficacité
- L'intelligence émotionnelle
- Le leadership



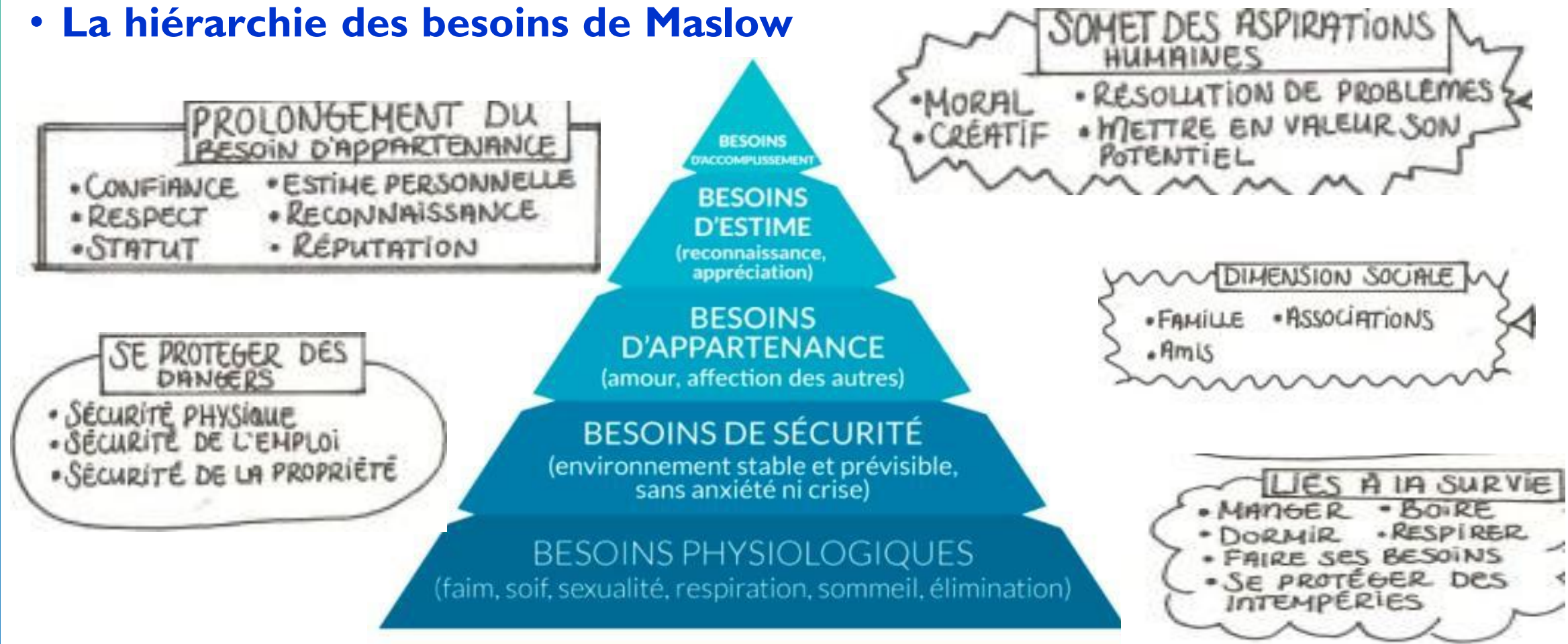
Théorie de la motivation

La **motivation** est le processus par lequel un individu consacre une **intensité**, une direction et une **persistance** à une tâche en vue d'atteindre un **objectif** donné.



Théorie de la motivation

• La hiérarchie des besoins de Maslow



Théorie de la motivation

- La théorie de la motivation-hygiène de Herzberg

La théorie des deux facteurs de Frederick Herzberg



Facteurs moteurs

- ✧ Réalisation de soi
- ✧ Reconnaissance
- ✧ Travail proprement dit
- ✧ Responsabilités
- ✧ Avancement
- ✧ Épanouissement



Facteurs à l'origine de la satisfaction professionnelle

Facteurs d'hygiène

- ✧ Politiques de l'organisation
- ✧ Qualité de l'encadrement
- ✧ Conditions de travail
- ✧ Salaire de base
- ✧ Relations avec les pairs
- ✧ Relations avec les subordonnées
- ✧ Relations avec les supérieurs
- ✧ Statut professionnel
- ✧ Sécurité d'emploi



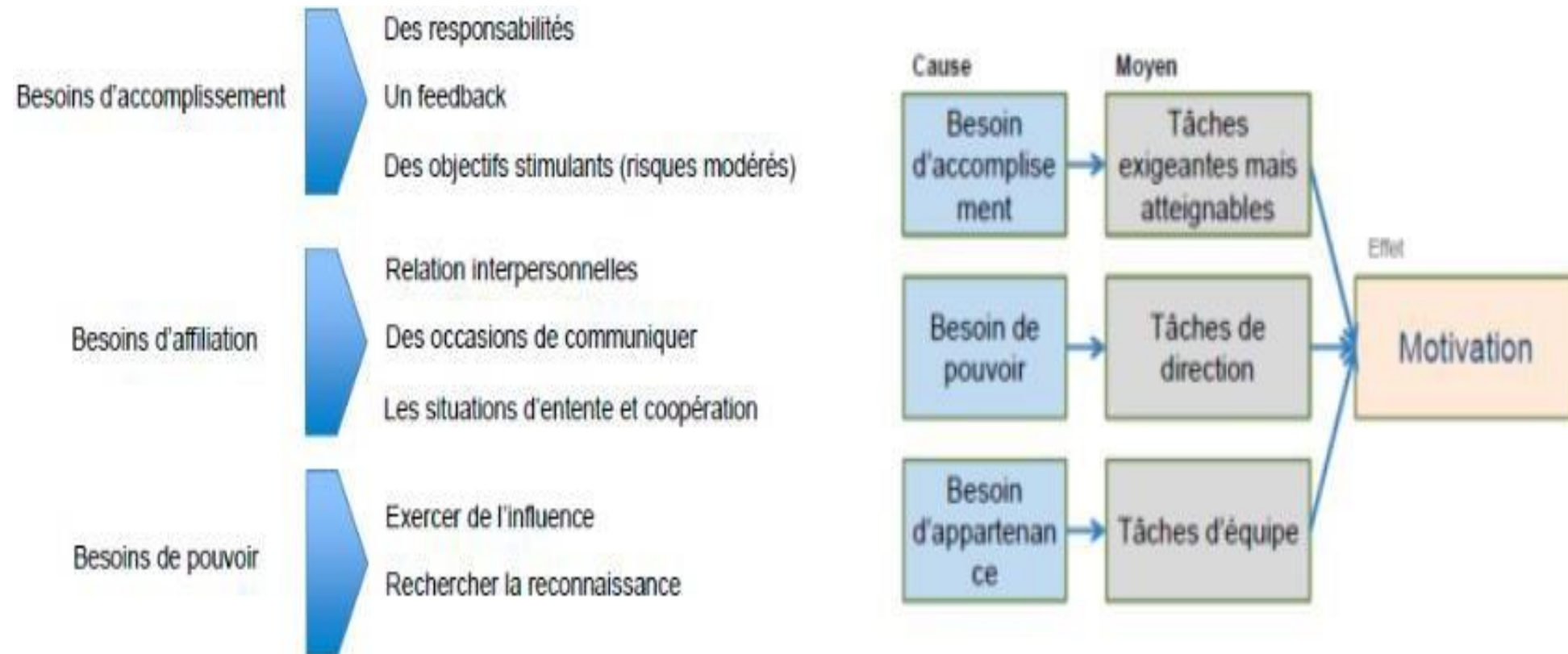
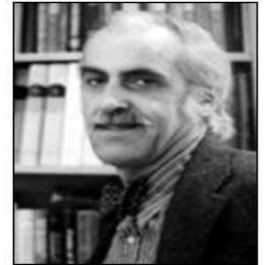
Facteurs pouvant prévenir l'insatisfaction professionnelle

Théorie de la motivation



Théorie de la motivation

- La théorie des besoins acquis de McClelland



Théorie de la motivation

• Théorie X et Théorie Y de McGregor

Les gestionnaires de la théorie X croient que les employés :

- doivent être contrôlés
- n'aiment pas travailler
- ont besoin d'être poussés pour être plus productifs
- ont besoin de systèmes d'incitation
- doivent être dirigés pour faire les choses qu'il n'aiment pas faire

Les gestionnaires de la théorie Y croient que les employés :

- veulent être impliqués
- peuvent penser par eux-mêmes et prendre des décisions
- partagent la responsabilité des tâches
- trouveront le travail plus valorisant s'il ont des responsabilités et des tâches variées
- ont des bonnes idées
- peuvent se livrer à un certain niveau d'autogestion

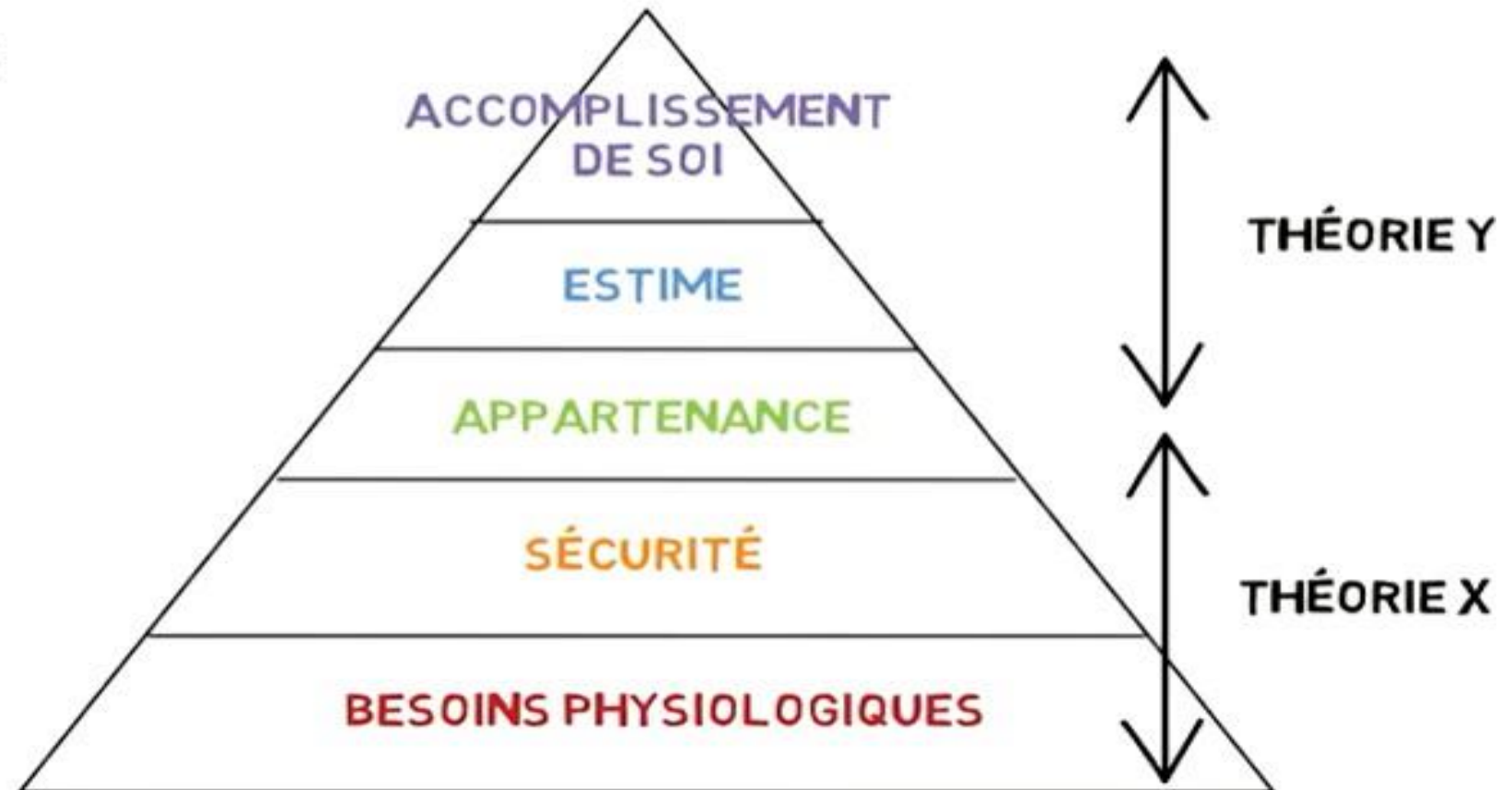


1906 – 1964 :
Psychologue
Américain.

Théorie de la motivation

L'EMPLOYÉ
MOYENN'UTILISE
PAS TOUT SON
POTENTIEL

MASLOW



L'influence et le pouvoir

- **L'influence** est un effet qu'a sur autrui l'exercice du pouvoir par un individu, ou réaction comportementale à l'exercice du pouvoir.

Neuf bases d'influence à la disposition des chefs de projet ont été identifiées par **H.J Thamhain** et **D. L. Wilemon**.

- | | | |
|----------------|--------------------|-----------|
| 1. Autorité | 5. Argent | 6. Amitié |
| 2. Affectation | 6. Sanctions | |
| 3. Budget | 7. Défi au travail | |
| 4. Promotion | 8. Expertise | |

L'influence et le pouvoir

- **Le pouvoir** c'est la capacité, pour un acteur A, d'influencer le comportement d'un acteur B de telle manière que B agisse en accord avec les souhaits de A.

Il existe **cinq sources de pouvoir**, regroupées en **deux catégories**:

- **Le pouvoir formel** qui se fonde sur la position de l'individu dans l'organisation.

1. **Pouvoir de coercition**: capacité d'influence basée sur la possibilité de refuser des récompenses ou de punir.
2. **Pouvoir de récompense**: capacité d'influence obtenue par la possibilité de distribuer des récompenses, intrinsèques et extrinsèques, jugées profitables par le sujet.
3. **Pouvoir légitime**: capacité d'influence résultant de la position hiérarchique de l'individu et sur la conviction partagée qu'il a le droit d'exercer son autorité.

- **Le pouvoir personnel** qui se fonde sur les caractéristiques de l'individu.

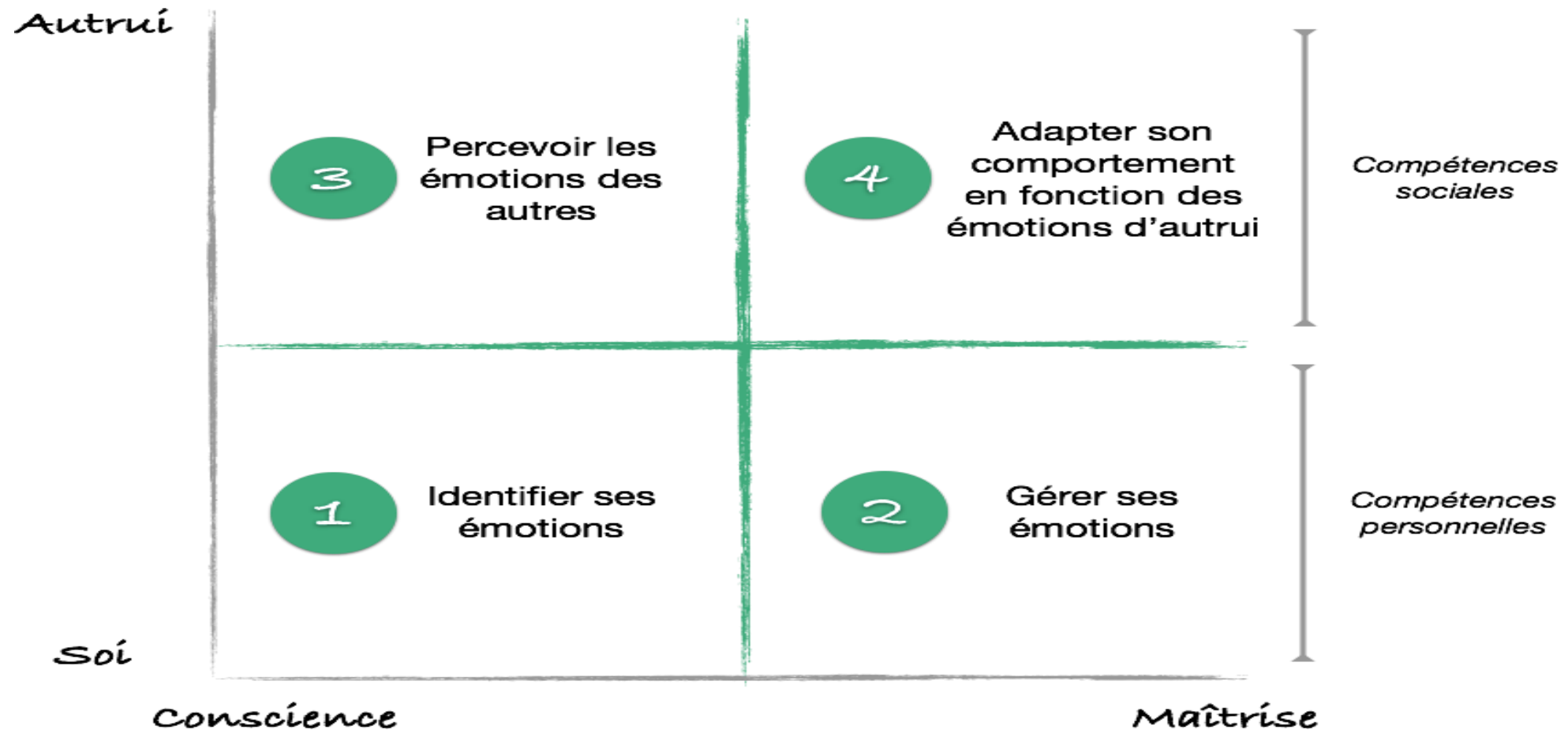
4. **Pouvoir d'expertise**: capacité d'influence basée sur une compétence ou un savoir particulier dont les autres ont besoin et qu'ils ne possèdent pas.
5. **Pouvoir de référence**: capacité d'influence fondée sur la possession de ressources ou de traits de personnalité appréciables auxquels les autres acteurs cherchent à s'identifier

L'amélioration de l'efficacité

Les 7 habitudes des personnes très efficaces selon Stephen Covey.

- 1. Soyez proactif**
- 2. Sachez dès le départ où vous voulez aller**
- 3. Donnez la priorité aux priorités**
- 4. Pensez gagnant/gagnant**
- 5. Cherchez d'abord à comprendre, ensuite à être compris**
- 6. Profitez de la synergie**
- 7. Aiguiser vos facultés**

Intelligence émotionnelle



Leadership



LES 6 STYLES DE LEADERSHIP (GOLEMAN)

Et vous, quel serait votre style de leadership?

	Directif	Visionnaire	Collaboratif	Participatif	Chef de file	Coach
Modus operandi en tant que Leader	Demande une obéissance immédiate	Mobilise autour d'une vision	Crée l'harmonie et construit des liens émotionnels	Crée le consensus par la participation	Fixe des standards de performance élevés	Développe les personnes pour le long terme
Phrase type	"Faites ce que je vous dis"	"Venez avec moi"	"Les collaborateurs d'abord"	"Qu'en pensez-vous ?"	"Faites ce que je fais, tout de suite"	"Oui, essayez ça"
Compétences en intelligence émotionnelle	Performance, initiative, self-control	Confiance en soi, empathie, catalyseur de changement	Empathie, créateur de lien, communication	Collaboration, travail d'équipe, communication	Performance, consciencieux, initiative	Développement des autres, empathie, conscience de soi et de ses émotions
Utilisation optimale	En temps de crise, pour amorcer un changement rapide, ou avec les collaborateurs qui posent un problème	Pour apporter une vision au cours d'une transformation, ou quand une direction claire est requise	Pour résoudre des désaccords dans l'équipe ou motiver en période difficile	Pour construire un consensus ou faire émerger des idées grâce à l'intelligence collective	Pour obtenir des résultats rapides d'une équipe très motivée et compétente	Pour accompagner un collaborateur performant et motivé à être plus efficace
Impact global dans l'entreprise	Négatif	Plutôt positif	Positif	Positif	Négatif	Positif

Source | Goleman D., R. E. Boyatzis, and A. McKee. *Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence*. Boston, Massachusetts: HBR Press, 2016.

Développement d'équipe projet

Les 5 étapes du modèle de Tuckman

	Etapes	Description	Rôle du leader
1	CONSTITUTION « Forming »	Création de l'équipe, découverte des autres et de la légitimité de chacun, positionnement au sein de l'équipe	Team Building
2	TENSION « Storming »	Confrontation des opinions (parfois violemment), divergence sur les moyens d'atteindre les objectifs	Gestion des conflits
3	NORMALISATION « Norming »	Acceptation d'un cadre commun de travail, apparition de règles et structuration de l'équipe	Négociation
4	PRODUCTION « Performing »	Travail collectif vers un but commun, coopération efficace	Motivation
5	DISSOLUTION « Mourning »	Dissolution de l'équipe	Valorisation

L'indicateur typologique de Myers-Briggs (MBTI)

L'indicateur typologique de **Myers-Briggs (MBTI®)**, basé sur la théorie des types psychologiques de **Carl Jung** et indique les préférences de votre personnalité dans quatre dimensions :

- D'où vous tirez votre **énergie** et vers quoi vous préférez l'orienter :
Extraversion (E) ou **Introversion (I)**
- Le type d'**information** que vous recueillez spontanément et auquel vous vous fiez:
Sensation (S) ou **INtuition (N)**
- Le processus que vous préférez utiliser pour prendre des **décisions** :
Pensée (T) ou **Sentiment (F)**
- La façon dont vous préférez aborder le **monde extérieur** :
Jugement (J) ou **Perception (P)**

Les quatre lettres qui composent votre type de personnalité peuvent vous aider à vous comprendre vous-même, ainsi que vos interactions avec les autres.

Indicateur de type Myers-Briggs

ISTJ Administrateur	ISFJ Protecteur	INFJ Visionnaire	INTJ Perfectionniste
ISTP Praticien	ISFP Conciliateur	INFP Zélateur	INTP Concepteur
ESTP Pragmatique	ESFP Spontané	ENFP Communicateur	ENTP Innovateur
ESTJ Organisateur	ESFJ Nourricier	ENFJ Animateur	ENTJ Meneur

MBTI et la gestion de projet

Selon Wideman et Shenhar sur le **MBTI** et la gestion de projet

Les types plus adaptés pour conduire un projet:

- 100%: **INTJ, ENTJ, ISTJ, ESTJ**
- 50%: **INTP, ENTP, ENFP, ENFJ**

Les types plus adaptés en tant que suiveur:

- 100%: **INFJ, ISFJ**
- 50%: **INTP, ENTP, ENFP, ENFJ, ESFJ**

Les types les moins adaptés pour des travaux de projet:

- 100%: **INFP, ISFP, ESFP, ISTP**
- 50%: **ENFP, ESTP**

Les styles sociaux

Les gens sont perçus comme se comportant principalement dans l'une des **quatre zones**, en fonction de leur affirmation de soi et de leur réactivité :

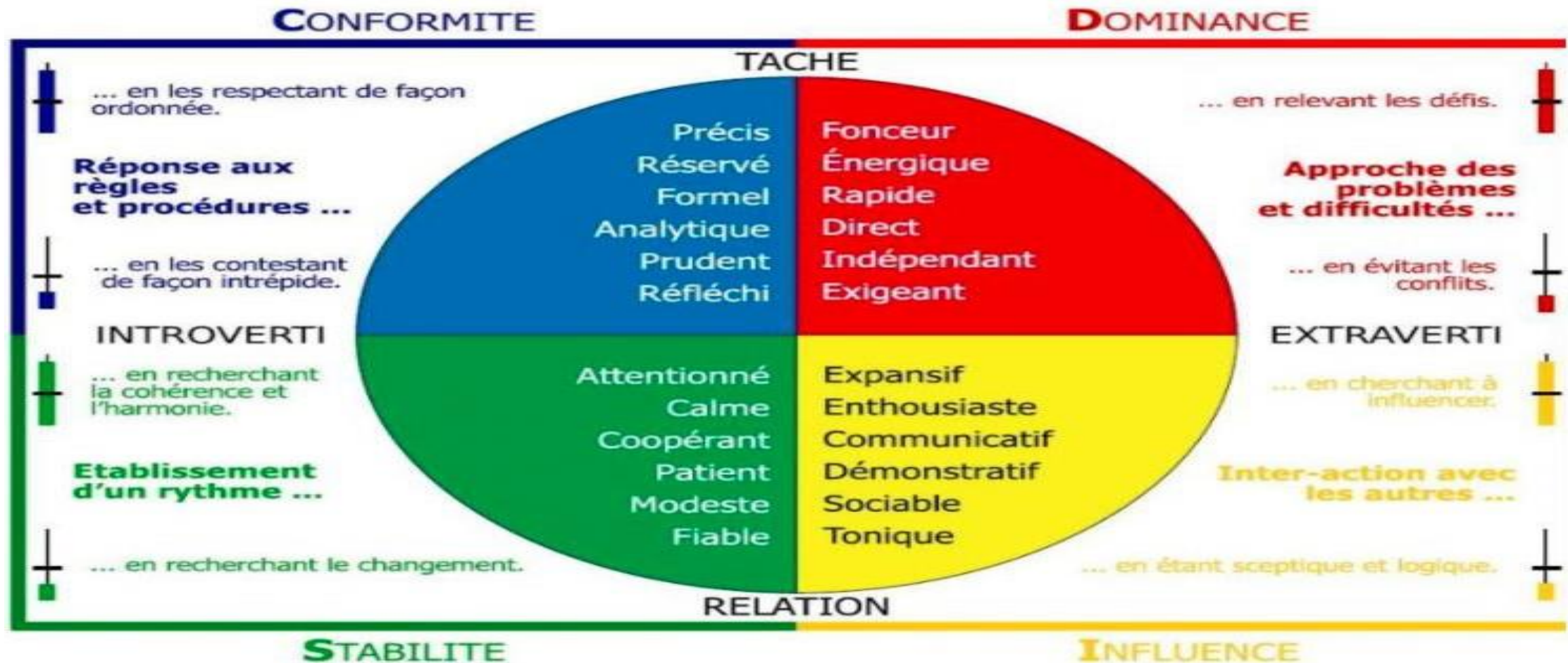
- Déterminer
- Expressif
- Analytique
- Sociable

Les personnes aux coins opposés (**déterminer** et **sociable**, **analytique** et **expressif**) peuvent avoir des difficultés à s'entendre.

Les styles sociaux



Profil DISC (Dominances Influences Stabilité Conformité)



Système de récompense et de reconnaissance d'équipe projet

Récompenses	Reconnaissance
Les récompenses sont tangibles. Les récompenses sont le plus souvent monétaires ou ont une certaine valeur monétaire qui peut y être attachée.	La reconnaissance est intangible. Même si sa valeur n'est pas mesurable, il en fait partie intégrante.
Les récompenses sont de nature transactionnelle. Pour une entrée particulière, vous obtenez une sortie en retour. Les récompenses sont donc un excellent moyen d'attirer les meilleurs talents dans votre organisation.	La reconnaissance est de nature relationnelle. Il s'agit d'une forme d'établissement d'un lien émotionnel entre les employés et l'organisation. La reconnaissance est donc le moyen idéal de retenir les meilleurs talents.
Les récompenses sont économiques, étant donné que vous obtenez un rendement beaucoup plus élevé en termes de productivité et, en fin de compte, de bénéfices commerciaux pour un investissement dans des ressources aussi faibles.	La reconnaissance est une émotion, un événement psychologique qui consiste à se sentir vu, apprécié et important. Une reconnaissance appropriée a le pouvoir de motiver même le plus endormi des employés.

Gestion d'équipe projet

Les 5 styles de management de Blake et Mouton



Suggestion pour la productivité des équipes

Soyez patient et ouvert avec votre équipe.

Résoudre le problème au lieu de blâmer les ressources.

Mettre en place des réunions régulières et efficaces.

Laissez le temps aux équipes de passer par les étapes de base de la constitution d'équipes de Tuckman :

Limitez la taille des équipes

Suggestion pour la productivité des équipes

Planifiez des activités sociales

Encouragez les membres de l'équipe à s'entraider.

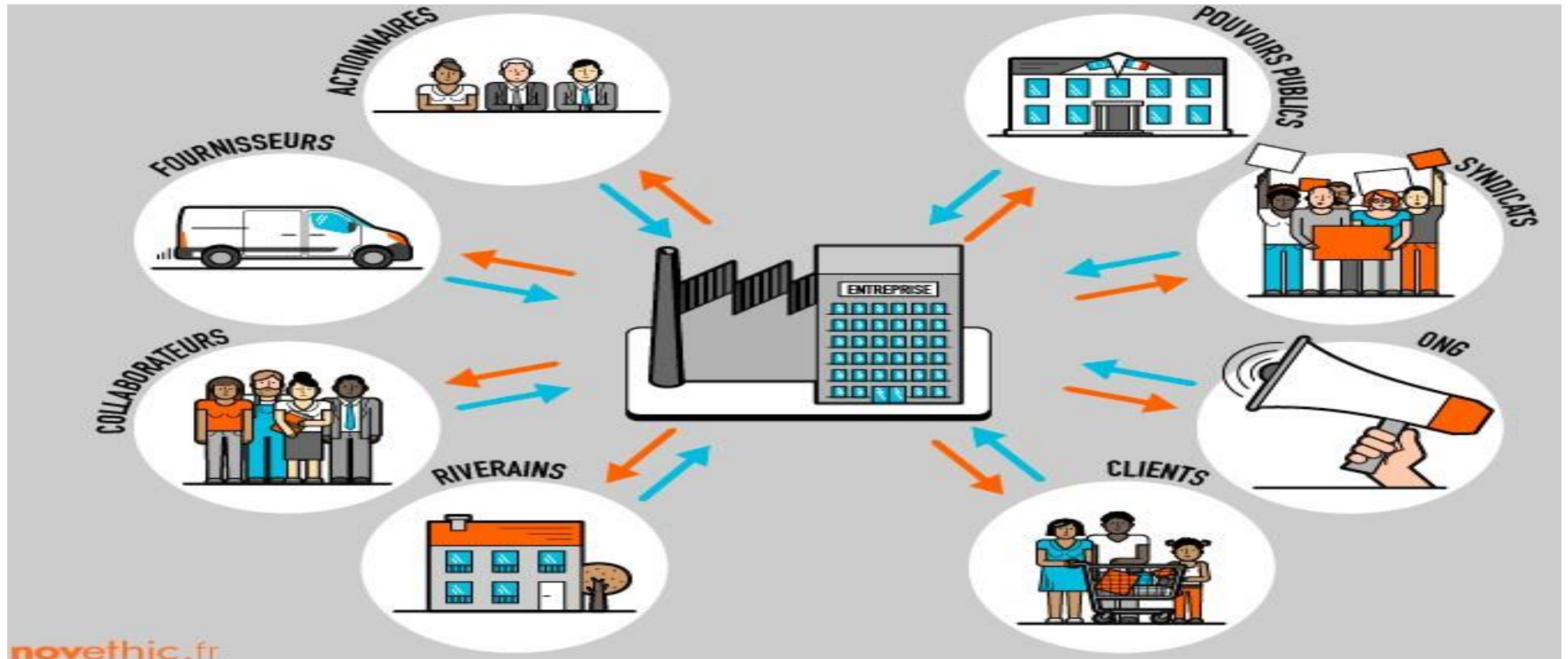
Identifier et fournir une formation

Reconnaître les réalisations individuelles et collectives.

Prenez des mesures supplémentaires pour travailler avec les membres des équipes virtuelles.

La gestion des parties prenantes

Les parties prenantes



Identification des parties prenantes

Parties prenantes internes du projet

Généralement on retrouve le sponsor du projet, le chef du projet, l'équipe projet, le personnel de support, les clients et utilisateurs internes du projet, le top management.

Parties prenantes externes du projet

Le sponsor du projet, les clients et utilisateurs externes du projet, les concurrents les fournisseurs, et les autres groupes potentiellement impliqués dans le projet comme les pouvoirs publics, les citoyens concernés, les ONG etc.

Identification des parties prenantes

Le registre des parties prenantes est un document qui peut prendre plusieurs formes. Il contient les informations suivantes:

Les informations sur l'identification des parties prenantes: le nom, le rôle dans le projet, le contact la localisation (Interne où externe au projet).

Les informations d'évaluation, ce sont les attentes et les exigences majeures attendues des parties prenantes au projet également les principales phases du projet impliquant différentes parties prenantes.

La classification des parties prenantes, a pour but de reconnaître qui sont les partisans et les opposants au projet.

Identification des parties prenantes

REGISTRE DES PARTIES PRENANTES

Titre du projet: _____

Date de préparation: _____

Nom	Position	Rôle	Information du contact (tél. courriel)	Besoins/exigences	Attentes/Succès	Influence	Classification

Gérer l'engagement des parties prenantes

Matrice du pouvoir et de l'intérêt (Johnson et autres, 2005)

Influence/pouvoir des parties prenantes	Élevé	STRATÉGIE B <ul style="list-style-type: none"> Pouvoir élevé, faible intérêt Répondre à leurs besoins Les engager et les consulter dans leurs domaines d'intérêt Viser à accroître leur intérêt Peuvent apporter un soutien positif au projet 	STRATÉGIE A <ul style="list-style-type: none"> Pouvoir élevé, intérêt élevé Joueur clé – axer le plus d'efforts sur ce groupe Les engager étroitement Les impliquer dans la gouvernance et la prise de décision du projet Maintenir une communication constante
	Faible	STRATÉGIE D <ul style="list-style-type: none"> Moins importantes Les informer au besoin, de la façon qui convient le mieux Tenter d'accroître leur intérêt 	STRATÉGIE C <ul style="list-style-type: none"> Se montrent très intéressées Les tenir informées et les consulter dans leurs domaines d'intérêt Maintenir la bonne volonté Peuvent être des opposants au projet
		Faible	Élevé
		Intérêt des parties prenantes	

Le contrôle de la qualité

Développer le contrôle qualité

- La couverture des exigences

C'est une approche structurée visant à garantir que toutes les exigences d'un projet sont correctement implémentées, testées et satisfaites. Cela contribue à assurer la qualité du produit final et à réduire les risques liés à la non-conformité aux exigences spécifiées.

- Le flux de gestion des défauts

C'est le processus de **détection**, d'**analyse**, de **correction** et de **suivi des défauts** dans un projet. Des seuils d'alerte sont définis pour surveiller ce flux et prendre des mesures correctives si nécessaire, afin de maintenir la qualité du projet et d'assurer son avancement de manière efficace.

- La résolution de problèmes

Les « 5 pourquoi ? »

Démarche 8D

Développer le contrôle qualité

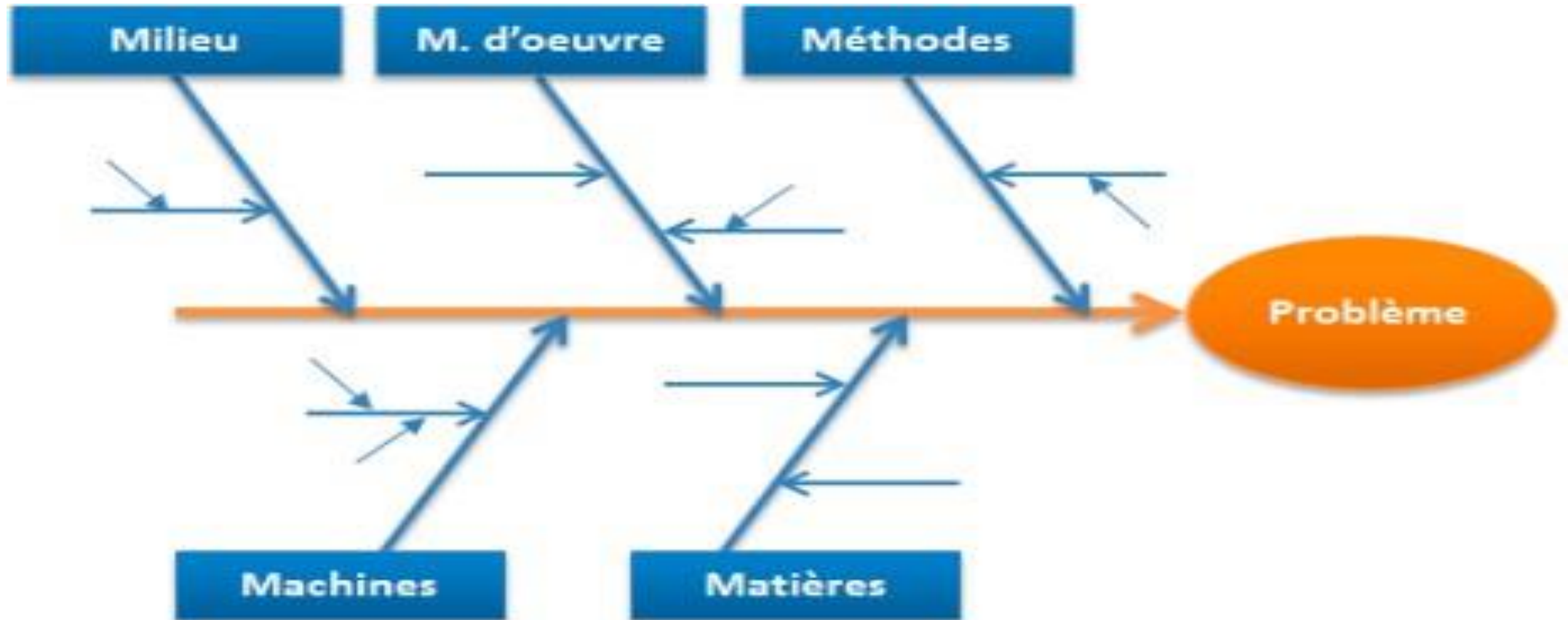
Les « 5 pourquoi? »

	Questions	Réponses
1	Pourquoi la phase de tests a-t-elle dérapé de deux semaines ?	Parce que des tests manquaient.
2	Pourquoi des tests manquaient-ils ?	Parce que des modifications ont été oubliées.
3	Pourquoi des modifications ont-elles été oubliées ?	Parce qu'une norme prévue a évolué
4	Pourquoi n'a-t-on pas prévu l'évolution de la norme ?	Parce que l'on a oublié les risques sur la norme
5	Pourquoi a-t-on oublié les risques sur cette norme ?	Parce que l'on n'a pas revu les hypothèses dans l'identification des risques.

Exemple sur un retard de deux semaines: La cause racine est **l'oubli des hypothèses dans l'identification des risques** : à ajouter dans les bonnes pratiques ou dans le processus d'identification des risques.

Développer le contrôle qualité

Le « Diagramme d'Ishikawa »



Développer le contrôle qualité

Les « 8D »

N°	Titre	Description
Action 1	Préparer le processus 8D	Constituer l'équipe, désigner un pilote de l'équipe, poser les objectifs
Action 2	Décrire le problème	Qui, Quoi, Où, Quand, Comment, Combien et Pourquoi ?
Action 3	Identifier et mettre en place des actions immédiates	Contenir ou contourner le problème en priorité : actions curatives
Action 4	Identifier les vraies causes	Déterminer les causes réelles et les actions correctives
Action 5	Valider des actions correctives permanentes	Tests, expériences, délai de mise en œuvre et analyse d'impact de la solution
Action 6	Mettre en œuvre les actions correctives permanentes	Un responsable pour chaque action corrective. Valider les résultats et supprimer les actions curatives.
Action 7	Prévenir toute récurrence	Identifier des actions préventives
Action 8	Féliciter l'équipe	Communiquer les résultats de la démarche

Références

Anny P. Murray, The Complete Software Project Manager: Mastering Technology from Planning to Launch and Beyond, Wiley, 2016.

Andrew Stellman, Jennifer Greene, Applied Software Project Management, O'Reilly, 2006.

PMI, Guide du Corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK), 5ième édition, Project Management Institute (PMI), 2013.

PMI, Guide du Corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK), 6ième édition, Project Management Institute (PMI), 2017.

Éléments de gestion de projets, Gilles Boulet PMP, 2009.

Ordre des conseillers en ressources humaines agréés. <http://www.portailrh.org> Kenneth S. Rubin, Essential Scrum: A Practical Guide to the Most Popular Agile Process, Addison-Wesley, 2012.

Hervé SPANNEUT. (n.d.). Projets informatiques - s'approprier le guide pmbok® pour réussir sa gestion de projet. Éditions ENI. Retrieved October 3, 2021