



PRÉPARATION À L'EXAMEN PMP®

Partenaire de formation agréé

PMI

BOOTCAMP

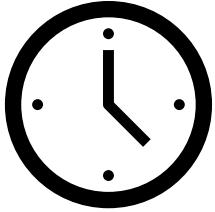
Séquence 6

Alerte de présence

**Utilisateurs de Percipio : Le
nom est basé sur vos
informations dans Percipio**

- **Préparation à
l'examen PMP®**
- Ce cours aidera les apprenants à se préparer à l'examen PMP du PMI (mise à jour 2021)

Pauses programmées



Session

Pauses périodiques

Pour des raisons de présence,
veuillez rester connecté
pendant toutes les pauses.



Règles internes

- Si vous n'avez pas pu participer à une session précédente, veuillez suivre la procédure décrite dans la prochaine diapo.
- Section Questions-Réponses de Zoom: À utiliser pour obtenir de l'aide en cas de problèmes techniques, pour trouver vos ressources ou les enregistrements des sessions, pour poser des questions sur les conditions de participation et comment obtenir le PMP Learner Kit, pour poser des questions sur le contenu ou pour toute autre question. À la fin de la session, le lien vers le Questionnaire de la session peut être fourni via cette section. Enfin, cette section peut être fermée/rouverte tout au long de la session afin de traiter les messages en temps voulu.
- Le Chat de Zoom: À utiliser avant le début de la session pour les salutations. Une fois la session commencée, le Chat peut être fermé durant toute la session afin de limiter les interruptions et permettre la transmission d'informations importantes uniquement. Notez que le Chat peut être ouvert périodiquement pour répondre aux questions du formateur. À la fin de la session, le lien vers le Questionnaire de la session peut être fourni via cette section. En fin de session, le chat sera ouvert pour permettre les adieux.

LA PRÉSENCE EN DIRECT EST-ELLE REQUISE ?

- OUI, si vous suivez cette formation pour vous inscrire à l'examen PMP, la présence en direct est requise.
- Cependant, il s'agit de la règle d'exception pour le Bootcamp de 8 jours - Vous êtes autorisé à manquer jusqu'à deux sessions si vous rattrapez les sessions en regardant leurs replays.
- Une session manquée signifie que



EN CAS D'ABSENCE

Vous pouvez accéder à une rediffusion en ligne d'une session précédente en suivant ces étapes 24 à 48 heures après la fin de la session.

Étape 1. Atteindre: <https://github.com/Skillsoft-Content/PMPReplay>

Étape 2. Cliquez sur le fichier PMP Replay Zoom Links pour l'année où vous avez participé au Bootcamp. Cliquez ensuite sur l'option Télécharger.

Étape 3. Lorsque le fichier s'ouvre et que vous y êtes invité, entrez le mot de passe suivant. Ce sont des zéros, pas la lettre O. Le mot de passe est sensible à la casse.

pmpB00tcampReplay!

Étape 4. Localisez la feuille de travail qui correspond à la cohorte à laquelle vous avez participé et utilisez le lien et le code d'accès fournis sur la feuille de travail pour accéder à la rediffusion via votre navigateur.

Remarque : Le mot de passe pour ouvrir le fichier Excel n'est PAS le mot de passe pour accéder à la rediffusion.

***Les replays seront disponibles pendant 1 an. Ils ne sont pas disponibles en téléchargement.**

**AUCUNE
POUR LES
REPLAYS :**

Pour le Bootcamp auquel vous participez, il n'y a pas de limite à l'accès aux rediffusions à des fins d'étude.

LEÇON 3

PLANIFICATION DU PROJET

- Planifier les projets
- Périmètre du projet et contenu du produit
- Échéancier
- Ressources
- Budget
- Risques
- Qualité
- Intégrer les plans



Objectifs d'apprentissage

- Expliquer l'importance du plan de management de projet.
- Présenter la planification du périmètre aussi bien dans les projets prédictifs que dans les projets adaptatifs.
- Présenter la planification de l'échéancier aussi bien dans les projets prédictifs que dans les projets adaptatifs.
- Discuter de la planification des ressources d'un projet, notamment les ressources humaines, matérielles et le rôle de l'approvisionnement.
- Déterminer la structure/méthode budgétaire d'un projet.
- Expliquer l'importance d'adapter un budget.
- Trouver des stratégies de gestion et de planification des risques.
- Assembler un ensemble d'outils permettant de répondre aux risques.
- **Définir la qualité et son rapport aux résultats et aux livraisons d'un projet.**
- **Discuter de l'importance de réunir les plans de management du projet et d'adapter le processus de gestion des changements.**



Qualité

SECTION G

Qualité

Degré de conformité des produits aux exigences présenté par l'ensemble de leurs caractéristiques intrinsèques.

Notamment :

- les attentes des parties prenantes et la satisfaction de l'utilisateur final
- la conformité aux standards et aux réglementations
- l'amélioration continue



Coût de la qualité (CoQ)

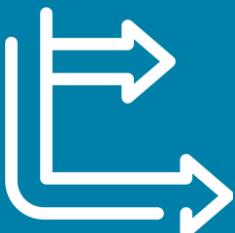
Sommes dépensées durant le projet pour éviter les défaillances

- **Coûts de prévention (fabrication d'un produit de qualité)**
 - Formation
 - Processus documentés
 - Équipement
 - Temps nécessaire pour « faire le travail correctement » (ressources, dépenses d'infrastructure)
- **Évaluation de conformité (évaluation de la qualité)**
 - Tests
 - Inspections

Sommes dépensées durant/après un projet en raison des défaillances

- **Coût des défaillances internes**
 - Corrections (rework)
 - Mise au rebut
- **Coût des défaillances externes**
 - Passif
 - Travail sous garantie
 - Perte de marché

Attentes en matière de qualité des parties prenantes et des clients



PRODUIT/LIVRABLE

Identifiez les exigences de qualité lors du recueil des exigences. Préparez un **plan de gestion de la qualité**.

PROCESSUS

Observation et vérification en continu des processus énoncés dans le plan de gestion de la qualité. Gouvernés par la **politique qualité**.

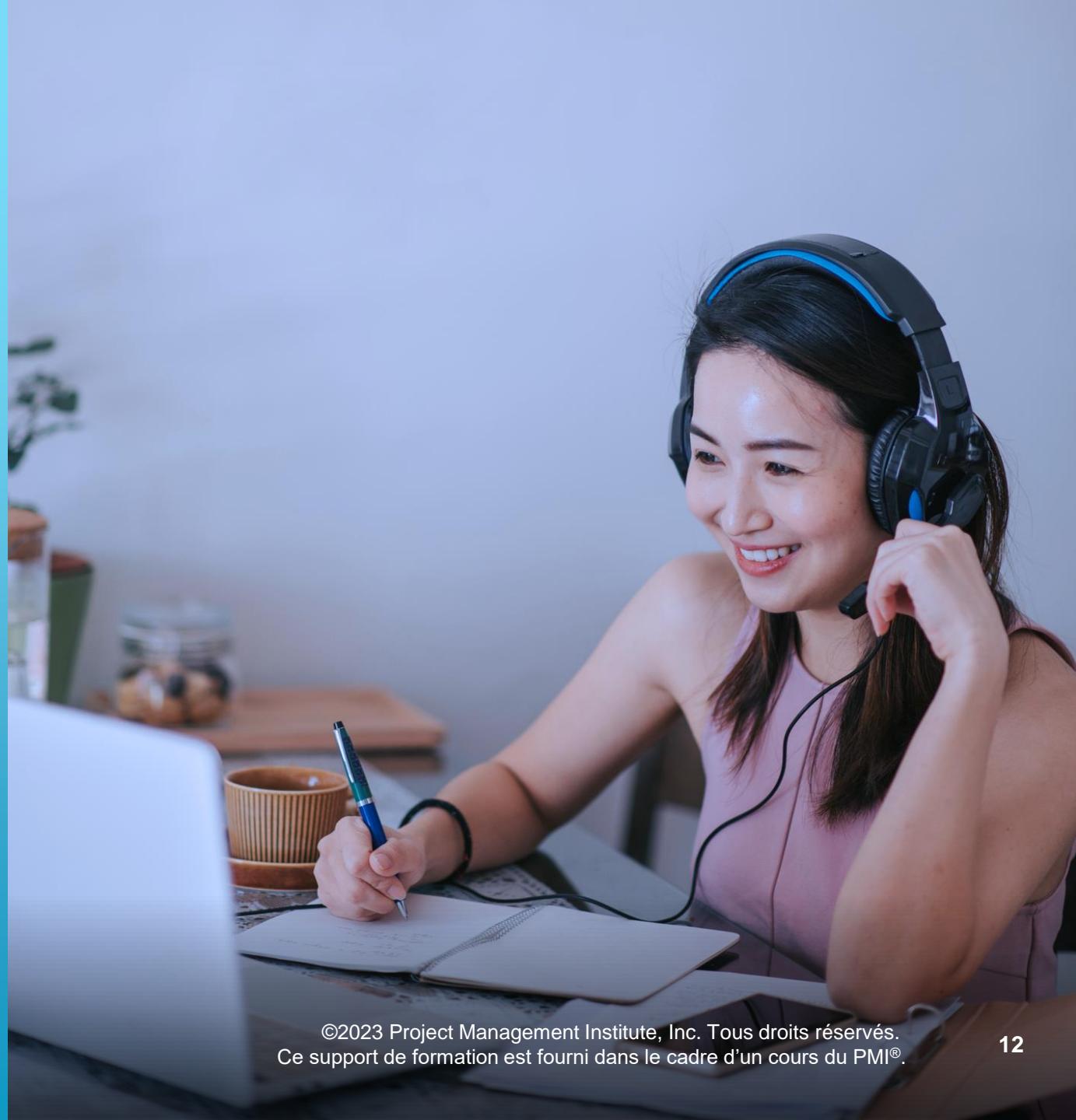
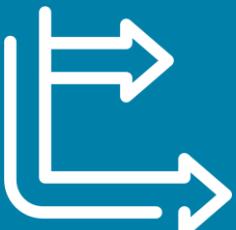


*Votre organisation doit avoir une **politique qualité** qui s'applique à tous les projets. Si votre organisation n'a pas de politique qualité, elle doit être créée à l'occasion de votre projet.*



Plan de gestion de la qualité

- Activités et ressources qui réalisent les objectifs de qualité
- Officiel ou non, détaillé ou dans les grandes lignes
- Surveillé pendant toute la durée du projet
- Avantages :
 - Plus d'attention sur la proposition de valeur du projet
 - Réduction des coûts
 - Atténue les effets des corrections (rework) sur les délais



Exigences de conformité

Normes internes et externes, telles que :

- les réglementations gouvernementales appropriées
- les politiques de l'organisation
- les exigences de qualité du produit et du projet
- les risques attachés au projet

Actions de mise en conformité :

- Organiser les différentes catégories de conformité
- Déterminer les menaces potentielles à la conformité
- Analyser les conséquences de la non-conformité
- Déterminer l'approche et les actions nécessaires pour répondre aux besoins de conformité

Qualité : standards et réglementations

Standards	Documents établis en tant que modèle par une autorité, par la coutume ou par consentement mutuel.	Dictionnaire
Réglementations	Exigences permettant d'établir les caractéristiques d'un produit, processus ou service. Elles incluent les dispositions administratives qui s'appliquent à la conformité imposée par le gouvernement.	Règles de langage
Standards ou réglementations de facto (de fait)	Largement acceptés et adoptés dans l'usage, mais pas encore considérés comme des...	Mots fréquemment utilisés dans certains groupes, comme l'argot ou le jargon.
Standards ou réglementations de jure (de droit)	Imposés par la loi ou approuvés par un groupe d'experts reconnu.	Un mot entre au dictionnaire et est officialisé.



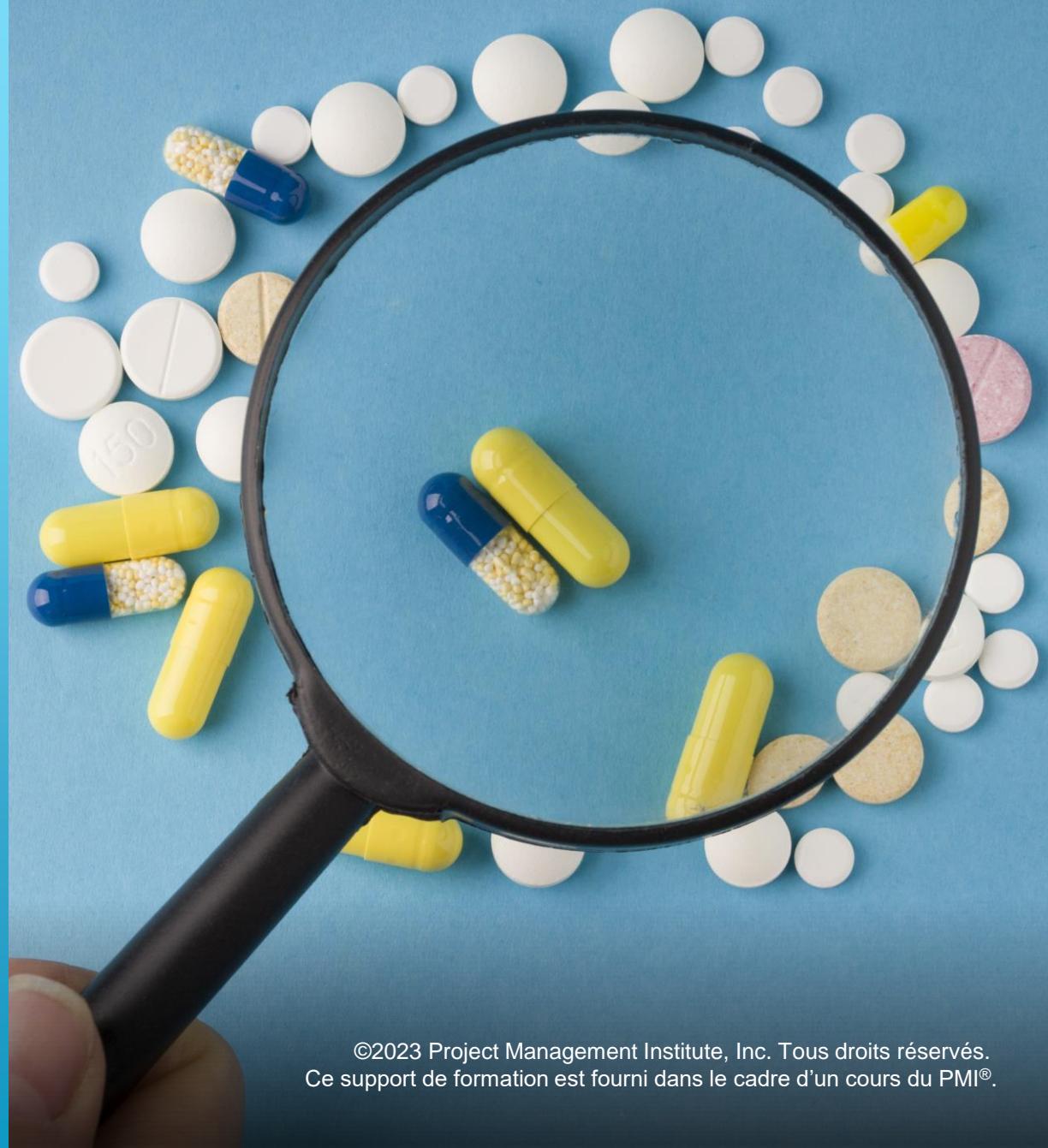
Plusieurs organismes internationaux sont consacrés à la qualité, dont :

- *l'American Society for Quality (ASQ) – ISO 9000 Series*
- *The Chartered Quality Institute (CQI)*
- *ASTM International*

Discussion

Normes de qualité, standards et réglementations

Quels standards, normes de qualité et réglementations sont pertinents dans votre secteur d'activité ?



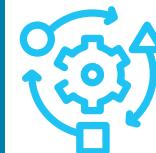
Métriques qualité, fiches de contrôle et processus



Les **métriques** mesurent les caractéristiques de qualité désirées pour votre produit ou votre projet. Elles sont calculées par le biais de tests, avec des outils ou des processus.

À inclure dans les critères d'acceptation et la définition d'« accompli » : un certain degré de tolérance prenant en compte ce que le client est prêt à accepter et la description du niveau de qualité désirée.

À inclure dans le plan de gestion de la qualité : **fiches de contrôle, modèles et artefacts qualité**.



Les équipes adaptatives utilisent les rétrospectives et les cycles de petits lots pour assurer la qualité.

Méthodes qualité pour l'amélioration continue

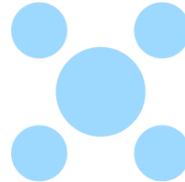
Six Sigma (aussi connue sous le nom de **Lean Six Sigma**) – Méthode DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control) : se concentre sur la suppression du gaspillage

Kaizen : « changer pour s'améliorer »

Roue de Deming (PDCA) – Planifier – Développer – Contrôler – Agir :
Inventée par Shewhart et Deming

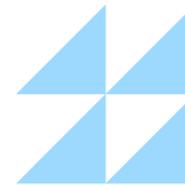
Méthodes agiles – Scrum, Kanban, méthode Crystal clear (logiciels), etc.

Couverture du résumé de contenu d'examen



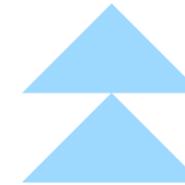
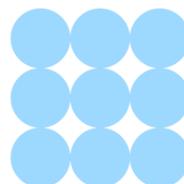
2.7 Planifier et gérer la qualité des produits/livrables

- Déterminer les standards de qualité requis pour les livrables du projet (2.7.1)



3.1 Planifier et gérer la conformité du projet

- Utiliser des méthodes pour assurer la conformité (3.1.4)
- Mesurer le niveau de conformité du projet (3.1.7)





Intégrer les plans

SECTION H

Intégrer les plans

Étape importante



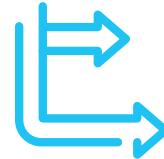
Une vision intégrée de tous les plans peut :

- déceler et corriger les lacunes ou les disparités
- coordonner les efforts et mettre en avant en quoi ils dépendent les uns des autres (pour que votre équipe soit plus performante !)
- aider à évaluer et coordonner le projet durant son cycle de vie



*Cette étape débouche sur un
plan de management de projet intégré !*

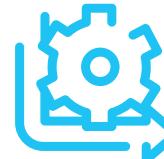
Intégrer les plans



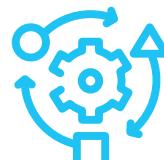
À la fin de la planification, réunir tous les résultats de planification recueillis dans tous les domaines de connaissances.



Spécifique au rôle du chef de projet, cette tâche ne peut pas être déléguée.



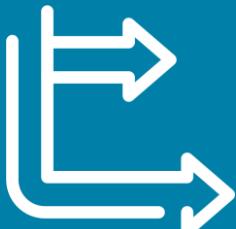
Recadrer l'approche dans l'optique « intégration des plans », afin de pouvoir travailler avec les différents éléments de planification (les adapter au fur et à mesure !)



Les processus adaptatifs et les cérémonies de la méthode agile fournissent une structure qui permet d'intégrer les plans ou les aspects d'un projet en continu.

Maîtrise des changements

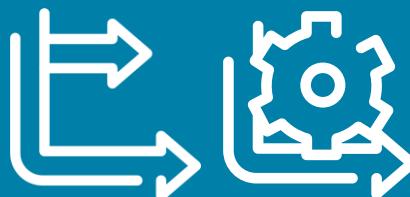
Utilisez un **plan de gestion des changements** pour établir un processus et attribuer les rôles associés aux changements



Questions sur le changement	Réponses les plus fréquentes
Qui peut proposer un changement ?	Les rôles sont attribués
Qu'est-ce qui constitue un changement, exactement ?	Un changement est proposé, ou un événement change les références de base ou les mesures du projet
Quel est l'impact du changement sur les objectifs du projet ?	Recommander une méthode d'évaluation
Comment évalue-t-on une demande de changement avant de l'approuver ou de la rejeter ?	Les étapes sont déterminées par la politique qualité
Qui a l'autorité d'approuver les différents types et niveaux de changement ?	Comité de maîtrise des changements, autres approbations
Lorsqu'une demande de changement est approuvée, dans quels documents de projet les prochaines étapes (actions) seront-elles consignées ?	Journal des changements
Comment ces actions seront-elles surveillées pour confirmer qu'elles ont été terminées et qu'elles sont de qualité adéquate ?	Métriques qualité, matrices RACI/RAM, radiateurs d'information

Planifier la complexité et le changement

- Systèmes de l'organisation
- Comportement des personnes
- Incertitude et ambiguïté



S'appuyer sur les systèmes

- **Dissociation** : séparer certaines parties du système afin de le simplifier et de réduire le nombre de variables interconnectées
- **Simulation** : utiliser des scénarios similaires, mais indépendants, pour tenter de comprendre la complexité

Recadrer le problème

- **Diversité** : aborder le système sous des angles différents
- **Équilibre** : reconsiderer le type de données utilisées

S'appuyer sur les processus

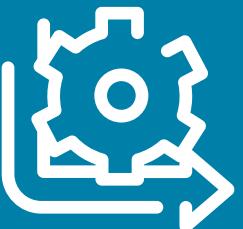
- **Itération** : planifier de façon itérative et incrémentale ; ajouter des fonctionnalités une à une.
- **Implication** : collaborer véritablement avec les parties prenantes
- **Sécurité intégrée** : planifier pour faire face à l'échec

Quelle approche pour les plans complexes ?

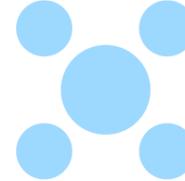
Échouez vite et corrigez-vous !

Au lieu de planifier, appuyez-vous sur
l'adaptation, la flexibilité et la résilience

Adoptez un esprit et des cadres de travail
qui privilégient la **collaboration** plutôt que
les ordres et le contrôle

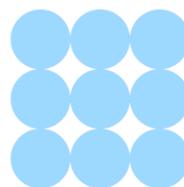
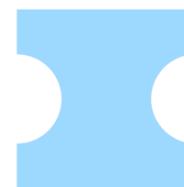
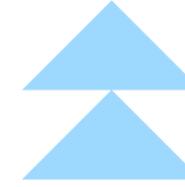
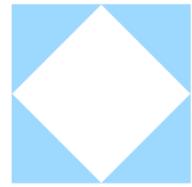
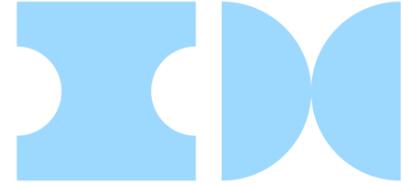


Couverture du résumé de contenu d'examen



2.9 Intégrer les activités de planification du projet

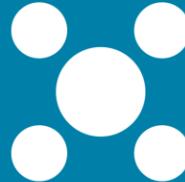
- Consolider les plans de projet/phase (2.9.1)
- Évaluer les plans de projet consolidés pour déterminer les dépendances, les écarts et la valeur commerciale continue (2.9.2)
- Analyser les données collectées (2.9.3)
- Collecter et analyser des données pour prendre des décisions éclairées concernant le projet (2.9.4)
- Déterminer les exigences en matière d'informations indispensables (2.9.5)



2.10 Gérer les changements apportés au projet

- Déterminer la stratégie à adopter pour gérer le changement (2.10.2)

Fin de la leçon 3



LEÇON 4

DIRECTION DE L'ÉQUIPE PROJET

- Développer vos compétences en leadership
- Créer un environnement collaboratif au sein de l'équipe
- Autonomiser l'équipe
- Soutenir les performances des membres de l'équipe
- Communiquer et collaborer avec les parties prenantes
- Formation, accompagnement et mentorat
- Gérer les conflits



Objectifs d'apprentissage

- Discuter des lignes directrices pour le développement de compétences et techniques de leadership.
 - Traiter les styles de leadership, ainsi que les composantes liées à la conduite d'une équipe performante, en personne ou virtuellement.
- Décrire les artefacts et les stratégies pour les utiliser.
- Identifier les caractéristiques et les fonctions essentielles d'équipes responsabilisées.
- Expliquer les stratégies et les formes de communication permettant la collaboration dans le contexte d'une équipe projet.
- Apprendre la valeur de la formation, de l'accompagnement et du mentorat pour une équipe.
- Expliquer l'importance de la gestion des conflits.
- Discuter des causes de conflits, de leur niveau et de leur issue.



Développer vos compétences en leadership

SUJET A

Power Skills

Les professionnels du management de projet s'appuient sur des compétences humaines (« Power Skills ») interpersonnelles, notamment le leadership collaboratif, la communication, l'esprit d'innovation, une orientation intentionnelle et l'empathie.

Les équipes dotées de ces qualités peuvent rester influentes auprès de parties prenantes variées : une composante essentielle pour engendrer le changement.



Lignes directrices pour le développement de compétences de leadership inclusif

- Adapter votre **style et votre approche de leadership**
- Diriger avec **empathie**
- Comprendre que les **motivations et styles professionnels** varient
- Renforcer la confiance en faisant toujours preuve de **transparence et d'ouverture**
- Veiller à inclure les **ressources externes**

Techniques et compétences de leadership

- Communication
- Gestion des conflits
- Pensée critique
- Conscience culturelle
- Prise de décisions
- Technique d'intelligence émotionnelle
- Approche éthique (code d'éthique et de conduite professionnelle du PMI)
- Jugement à dire d'expert
- Facilitation
- Gestion de réunion
- Négociation
- Networking (Réseautage)
- Cohésion d'équipe



Compétences interpersonnelles et d'équipe

- Écoute active
- Évaluation des styles de communication
- Intelligence émotionnelle
- Capacité d'influence
- Motivation
- Technique du groupe nominal
- Conscience politique
- Transparence



Styles de leadership

Considérations en matière d'adaptation

- Expérience du type de projet
- Maturité des membres de l'équipe
- Structures de gouvernance organisationnelle
- Équipes projet décentralisées

Style	Caractéristique
Direct	Hiérarchique, où le chef de projet prend toutes les décisions
Consultatif	Le responsable tient compte des opinions, mais prend les décisions
Servant Leadership	Le responsable donne l'exemple des comportements souhaités
Consensus/collaboratif	L'équipe fonctionne de manière autonome
Conjoncturel	Le style change en fonction du contexte et de la maturité/expérience de l'équipe

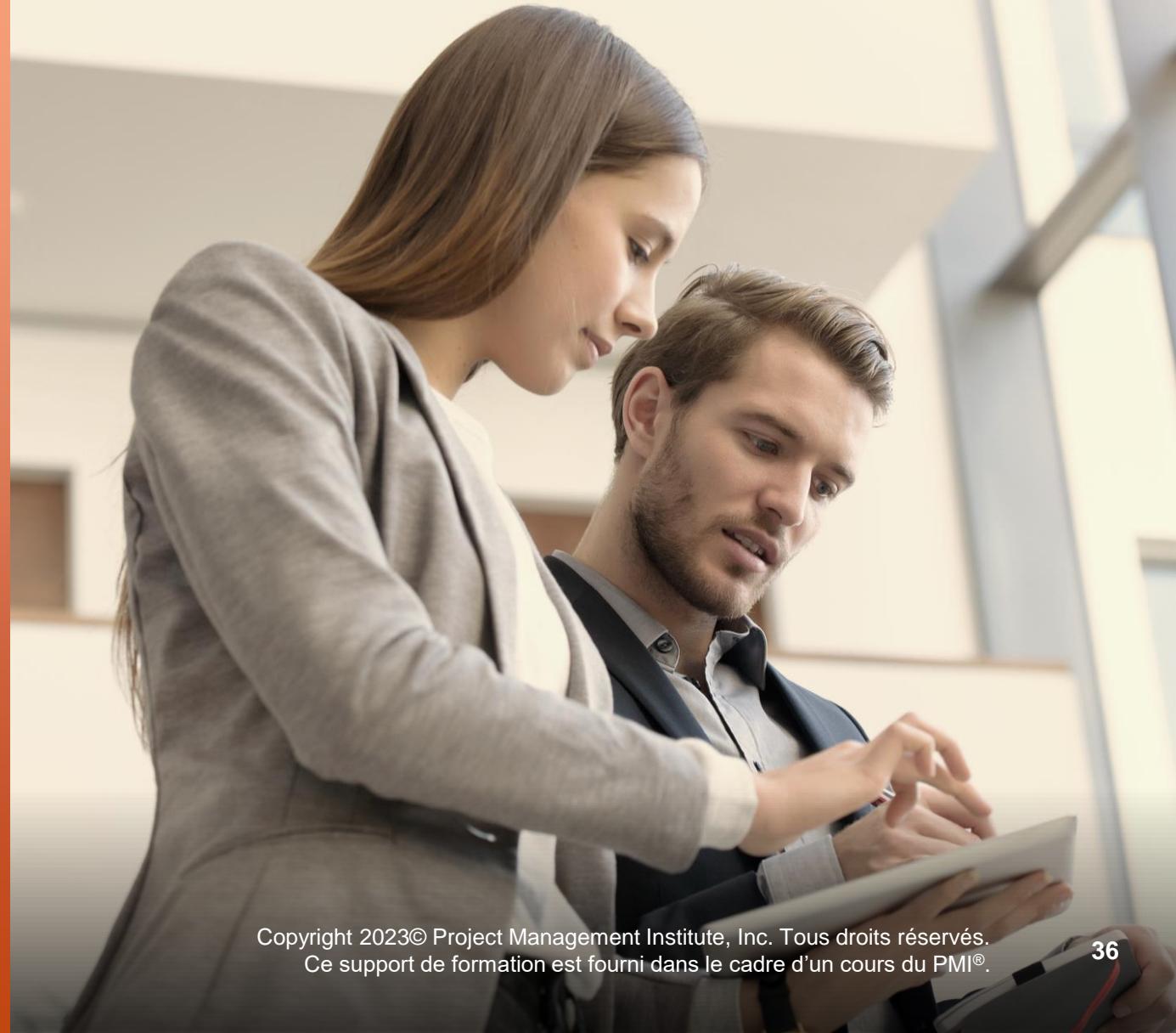
Leadership : guider l'équipe au moyen de la discussion et de l'échange d'idées

Management : diriger des actions en utilisant un ensemble de comportements prescrits

- Adaptez votre style de leadership aux situations et aux parties prenantes
- Gardez à l'esprit les objectifs individuels et de l'équipe et les relations de travail
- Faites preuve de conscience politique et d'intelligence émotionnelle

Servant Leadership*

- Faciliter plutôt que gérer
- Accompagner et former
- Supprimer les entraves au travail
- Mettre l'accent sur les réalisations
- Encourager chaque membre de l'équipe pour qu'il soit leader-serviteur



Adopter un état d'esprit de croissance*

- Laissez les expériences et les processus passés vous guider, sans vous dicter vos actions
- Prenez l'engagement d'améliorer et d'innover sans cesse, pour trouver de nouveaux concepts et perspectives
- Découvrez la meilleure approche à travers la discussion et l'introspection
- Évitez la complaisance et l'aveuglement dans l'acceptation



Cohésion d'équipe

- La cohésion et la solidarité aident les équipes à être plus performantes.
- Un bon leadership facilite le renforcement des liens entre les membres de l'équipe projet.
- Des activités de consolidation de l'équipe favorisent l'unité, la confiance, l'empathie et l'accent sur le collectif plutôt que l'individuel.

Ces activités peuvent être :

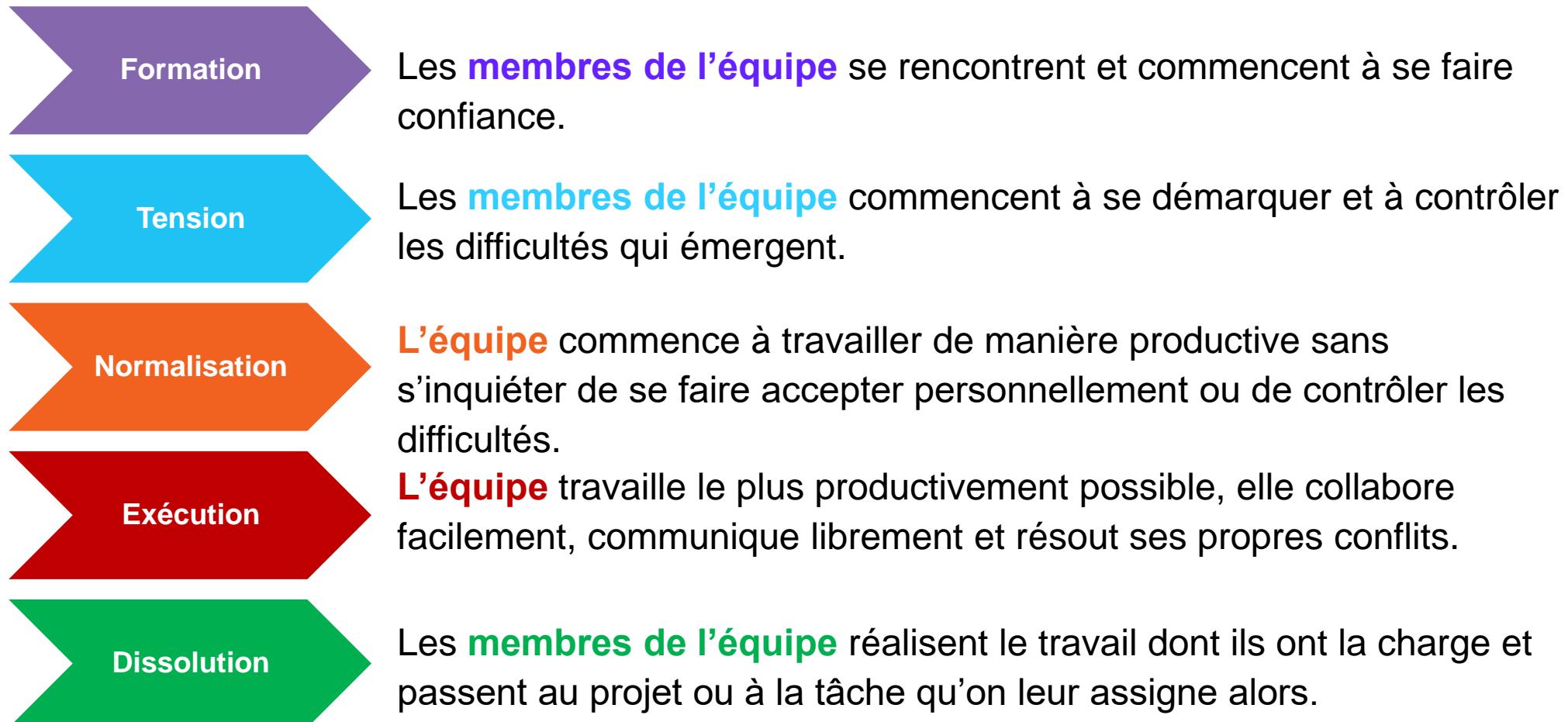
- formelles ou informelles
- brèves ou plus longues
- animées par vos soins ou par un animateur professionnel



Pouvez-vous donner un exemple d'une expérience positive de renforcement de la cohésion d'équipe ?



Les étapes du développement d'équipes selon Tuckman



Source : Dr Bruce Tuckman

L'équilibre entre le ton de l'équipe et le sentiment d'urgence



TON

- S'appuyer sur des **communications fluides** et le dialogue
- Encourager les **interactions positives**

URGENCE

- Mettre l'accent sur la vision et la valeur du projet
- S'engager et assumer la responsabilité de la création de valeur
- Considérer l'équipe comme une participante active dans la concrétisation de la vision stratégique de l'organisation

Engagement des membres de l'équipe virtuelle

- Assurer l'engagement en mettant l'accent sur :
 - la dynamique d'équipe
 - la transparence
 - la prise de responsabilité
 - la vigilance quant à l'efficacité de la communication
- Utiliser et adapter les outils de visioconférence
- Vérifier que la participation est active, évaluer le ton et le langage corporel
- Se servir d'outils (p. ex., tableau Kanban) pour rendre visibles le travail et l'état d'avancement

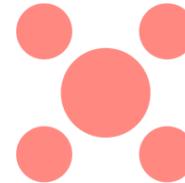
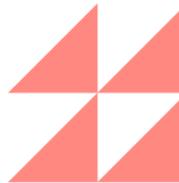


Meilleures pratiques pour les équipes virtuelles

- Gérer le risque de « sentiment d'isolement »
- Mettre l'accent sur les engagements partagés et sur les objectifs de l'équipe par rapport aux réalisations individuelles
- Insuffler un sentiment d'engagement partagé

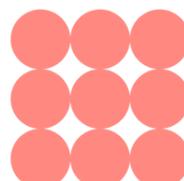
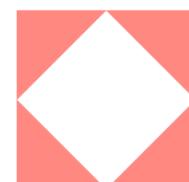
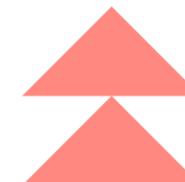
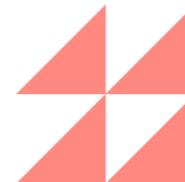


Couverture du résumé de contenu d'examen



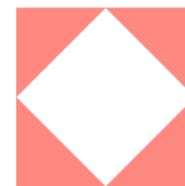
1.2 Diriger une équipe

- Valoriser le servant leadership (p. ex., le rapport entre les principes du servant leadership et l'équipe) (1.2.3)
- Déterminer un style de leadership approprié (p. ex., directif, collaboratif) (1.2.4)
- Distinguer les options diverses pour diriger différents membres de l'équipe et parties prenantes (1.2.7)



1.11 Impliquer et soutenir les équipes virtuelles

- Mettre en œuvre des options de participation virtuelle des membres de l'équipe (1.11.3)



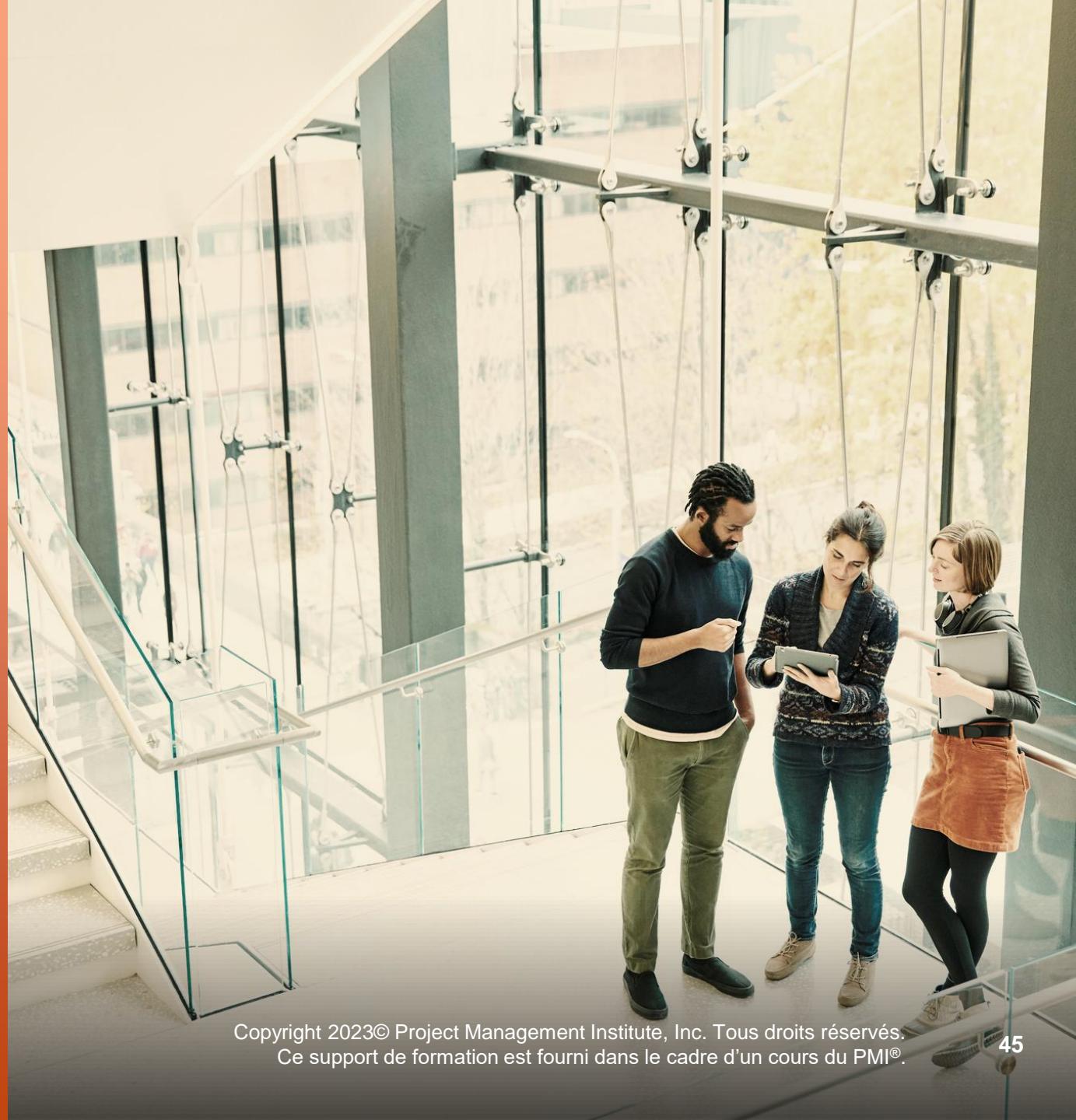


Créer un environnement collaboratif au sein de l'équipe

SUJET B

Lieu et méthode de travail de l'équipe

- **Colocalisation**, si possible, c'est mieux !
- Tenir compte de l'**environnement et du lieu** pour la performance de l'équipe
- Favoriser des **interactions pleines de sens** pour appuyer l'autonomie
- Respecter les horaires et les pratiques de travail convenus avec l'équipe (**règles de base**)



Espace « agile » pour les équipes hybrides



Créer un espace qui favorise la colocalisation, la collaboration, la communication, la **transparence** et la visibilité



Garantir que des espaces privés sont accessibles pour ceux qui ont besoin de solitude pour travailler.

Systèmes de gestion de l'information de travail

Système d'information du management de projet (PMIS)

- Réunir, intégrer et partager les données d'un projet
- Assurer la cohérence dans la collecte et l'établissement de rapports

Microsoft Project ou similaire

Systèmes de gestion des artefacts

Conserver et tenir à jour les artefacts d'un projet



- *Microsoft SharePoint ou Teams*
- *Google Drive*

L'importance des artefacts



Les artefacts permettent de reconstruire le parcours d'un projet pour le bénéfice d'autres projets.



Les équipes projet créent et tiennent à jour un grand nombre d'artefacts pendant le cycle de vie du projet.

Bonnes pratiques en matière de conservation et de diffusion de l'information

- Choisir un lieu accessible
- Utiliser des radiateurs d'information pour donner de la visibilité au travail
- Le système de conservation et de diffusion doit être adapté à la complexité du projet
- Utiliser des systèmes dans le cloud pour les plus gros projets, surtout si les membres de l'équipe sont éparpillés dans le monde



Normalisation des artefacts

Ce qu'il faut inclure

- Moyen simple de produire et contrôler des documents
- Formats et modèles normalisés
- Processus structuré pour l'examen et l'approbation de documents
- Contrôle et sécurité des versions
- Diffusion rapide des documents



Adaptation des artefacts



Ces listes sont typiques ; elles ne sont ni exclusives ni normatives.

Adaptez le type d'artefacts et son utilisation en fonction de votre projet.



- Plan de management de projet
- Charte du projet
- Demandes de changements
- Référence de base du périmètre
- Référence de base de l'échéancier
- Référence de base des coûts
- Plans auxiliaires de management de projet



- Plan de management du projet
- Feuille de route du produit
- Tableaux des tâches
- Expérimentations
- Backlog de produit
- Backlog de sprint

Entretien des artefacts

Plan de gestion de la configuration

- Composante du plan de management de projet
 - Il indique la façon dont les informations du projet (et lesquelles) seront enregistrées et mises à jour
 - Il favorise la cohérence du produit, du service ou des résultats du projet ou l'opérabilité
-

Système de gestion de la configuration : façon dont un chef de projet fait le suivi des artefacts d'un projet, les contrôle ainsi que les modifications qu'on leur apporte.



Contrôle des versions*

Il s'agit d'un sous-ensemble de la gestion de la configuration lié aux enregistrements numériques et de documents.

Chaque mise à jour doit comprendre :

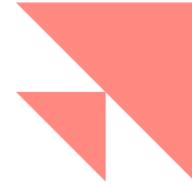
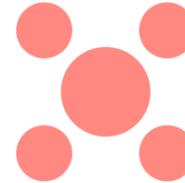
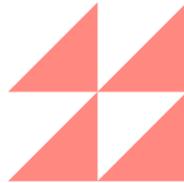
- Un nouveau **numéro de version**
- Un **tampon d'horodatage**
- Le **nom** de l'utilisateur responsable des modifications



Assurez le contrôle de la version de tous les artefacts, surtout s'ils sont importants, comme le plan de management de projet.

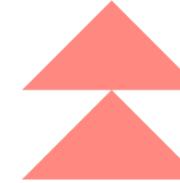
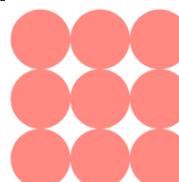
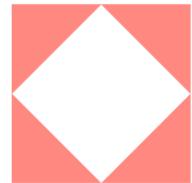
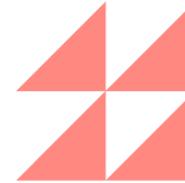


Couverture du résumé de contenu d'examen



2.12 Gestion des artefacts d'un projet

- Déterminer les exigences (quoi, quand, où, qui) afin de gérer les artefacts d'un projet (2.12.1)
- Valider la bonne mise à jour des informations du projet (à savoir, le contrôle de la version) ainsi que son accessibilité à toutes les parties prenantes (2.12.2)





Autonomiser l'équipe

SUJET C

Autonomiser les équipes grâce à l'intelligence émotionnelle et à des communications fluides

En 2016, « Après des années d'analyse des entretiens et des données de plus de 100 équipes, [les chercheurs de Google] ont découvert que les moteurs de la performance d'une équipe efficace sont le niveau moyen d'intelligence émotionnelle et un degré élevé de communication entre ses membres. »



Habilitation, unité, autonomie

- Habiliter les équipes à s'approprier leur travail, prendre des décisions collaboratives et partager la responsabilité
- Privilégier l'unité de l'équipe sur les contributions individuelles
- Renforcer l'autonomie des équipes pour signifier la confiance, et inspirer et stimuler la productivité

Objectif : l'équipe est consciente de son pouvoir et de son influence. En tant qu'unité autonome et cohésive, les membres de l'équipe dépendent les uns des autres pour prendre des décisions et résoudre des problèmes afin de créer rapidement la valeur souhaitée.



Promotion de la diversité, de l'équité et de l'inclusion (DE&I)

- Responsabiliser les équipes en tant qu’unité cohésive, tout en respectant chaque individu
 - Créer un environnement qui reconnaît la diversité de façon positive et instaure la confiance mutuelle en :
 - adhérant aux normes de l’organisation ou d’autres standards en matière de DE&I
 - soutenant les initiatives visant à renforcer la confiance et le moral de chacun
 - favorisant une culture collaborative
 - agissant et dirigeant avec empathie



Établir un sentiment de sécurité psychologique et embrasser la diversité

La **sécurité psychologique** est un état psychosocial dont ont besoin les équipes projet très performantes.

Les membres de l'équipe doivent se sentir à l'aise dans leur travail.

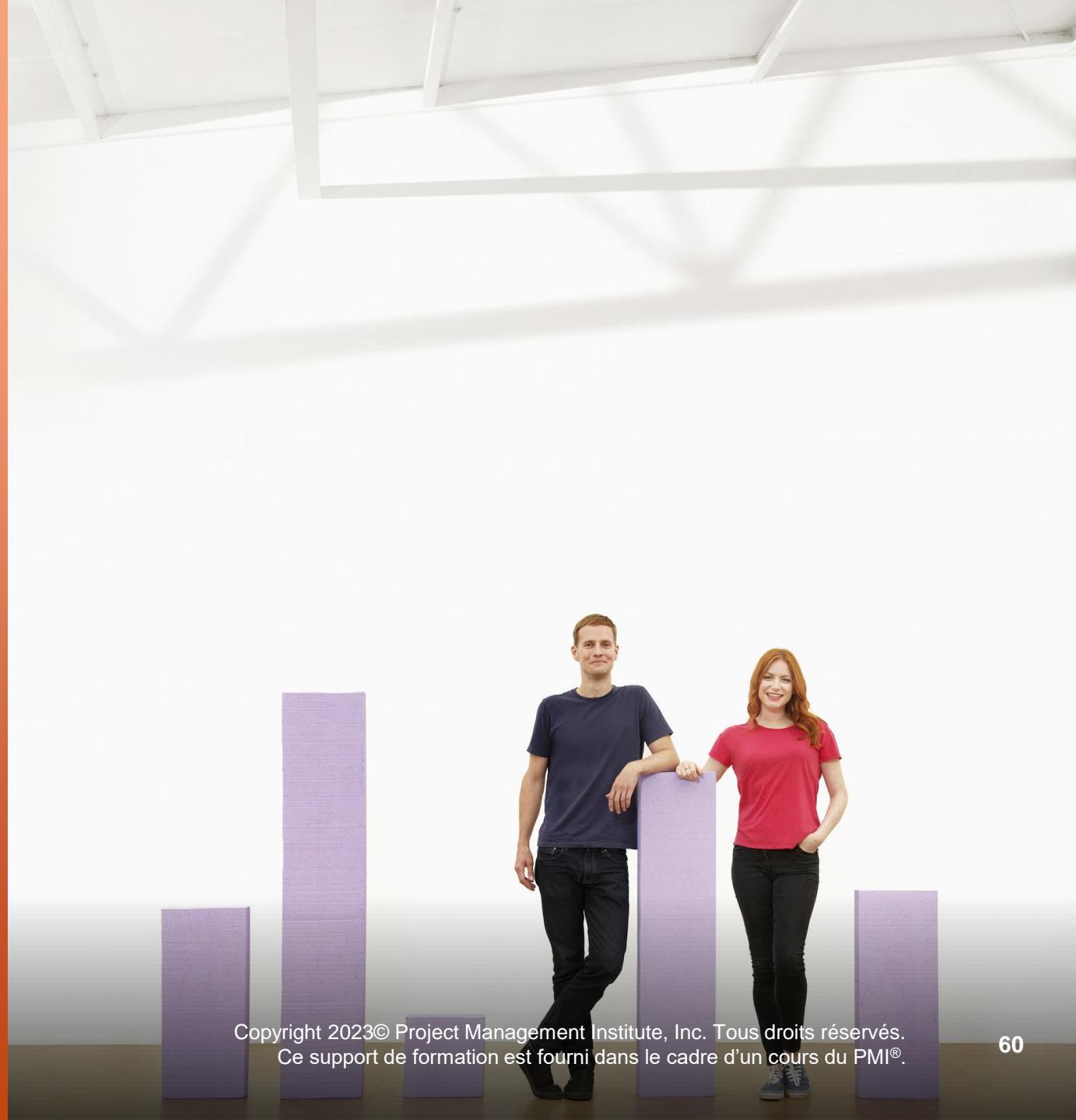
Caractéristiques d'un cadre de travail sain :

- On encourage la **diversité**
- Il est fondé sur la **confiance** et sur le **respect mutuel**
- On y garantit la **prise de décisions éthiques**

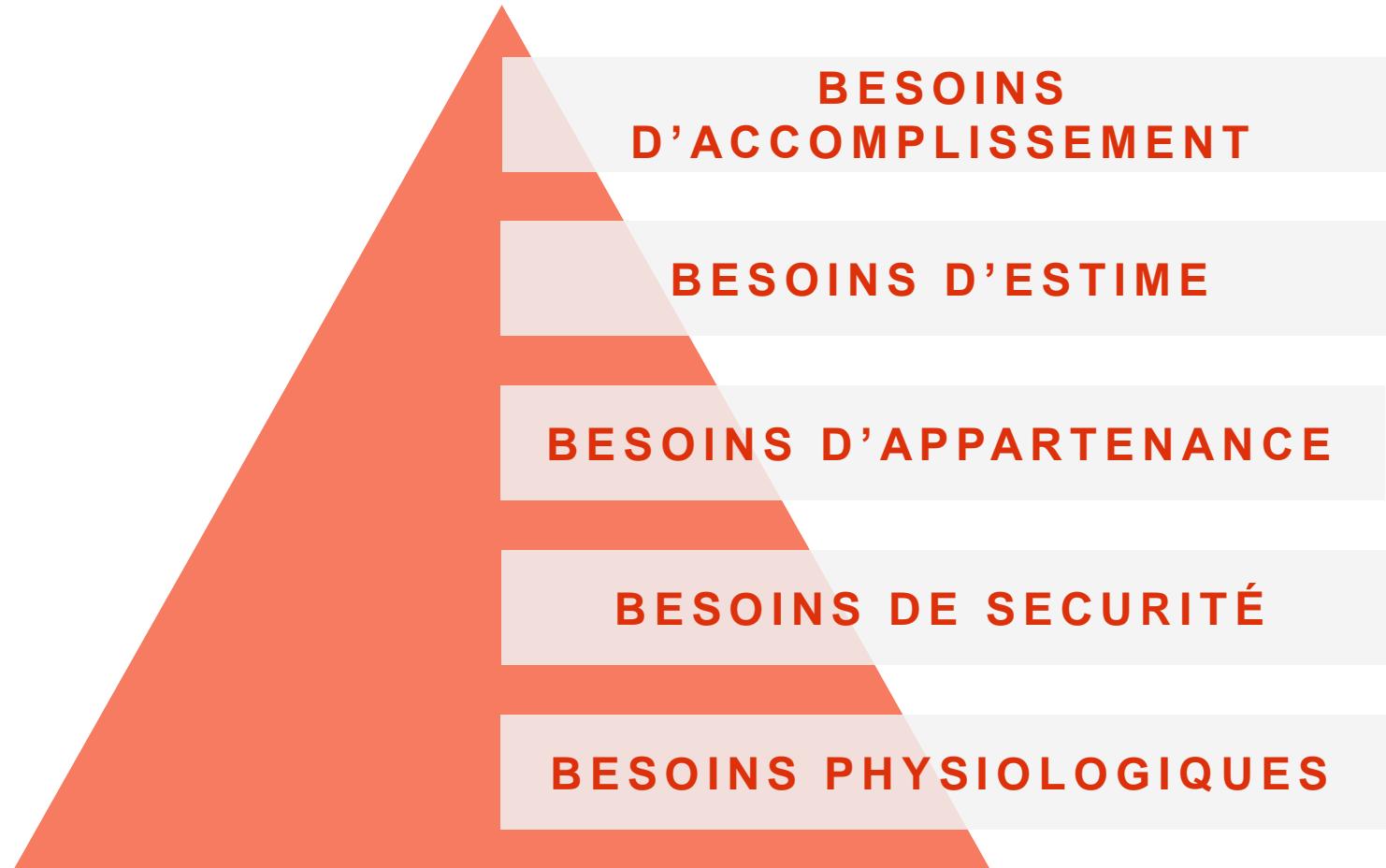


Théories/approches de motivation

- La pyramide des besoins de Maslow
- La théorie des facteurs d'hygiène et de motivation de Herzberg
- Les théories X et Y de McGregor
- La théorie de la motivation par l'accomplissement de McClelland

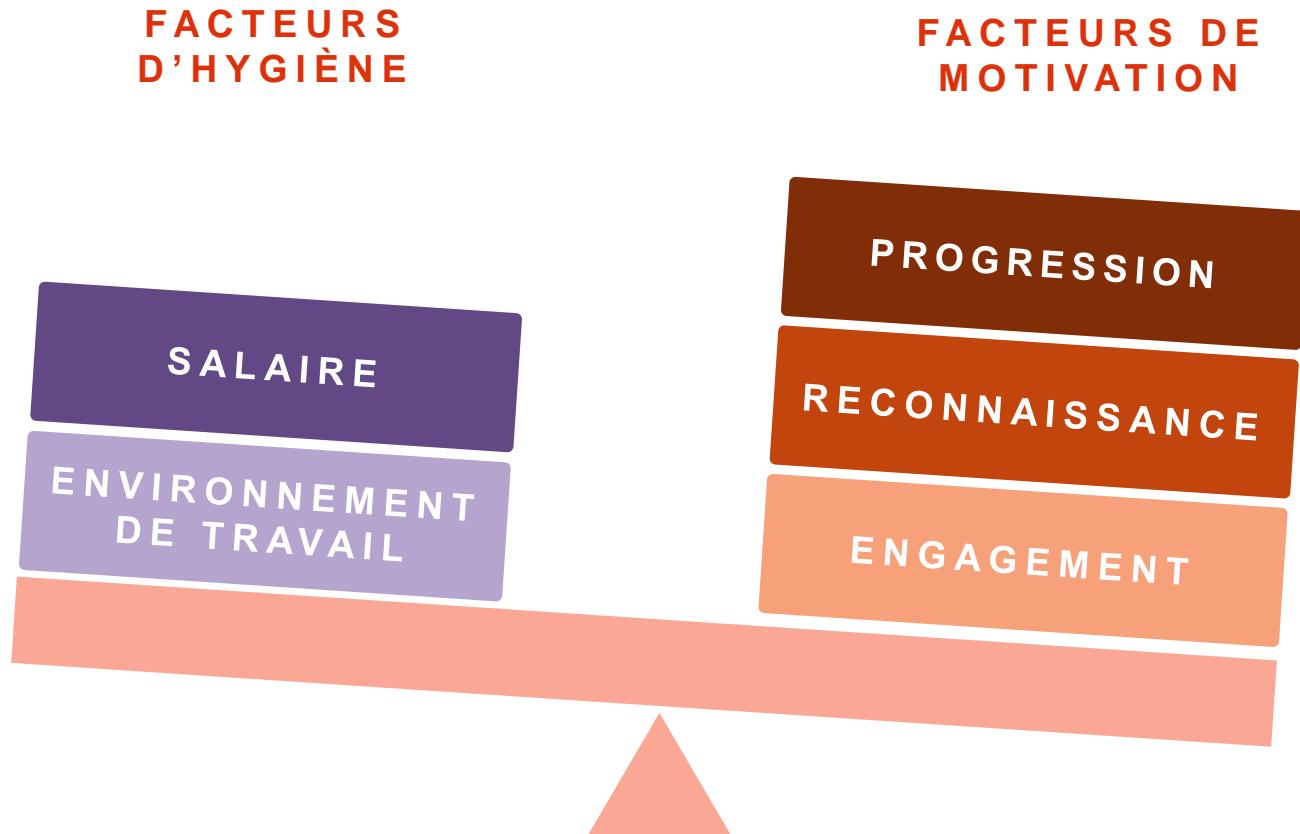


La pyramide des besoins de Maslow



La théorie des facteurs d'hygiène et de motivation de Herzberg

aussi appelée théorie des deux facteurs



Les théories X et Y de McGregor



Les cadres de la théorie X sont souvent qualifiés de « vieux jeu », mais vous vient-il à l'esprit un contexte moderne dans lequel ce style de gestion est utile ?

Théorie X (autoritaire)

- Les travailleurs n'aiment pas leur travail et l'évitent
- Le personnel évite de prendre des responsabilités en plus
- Le personnel doit être dirigé

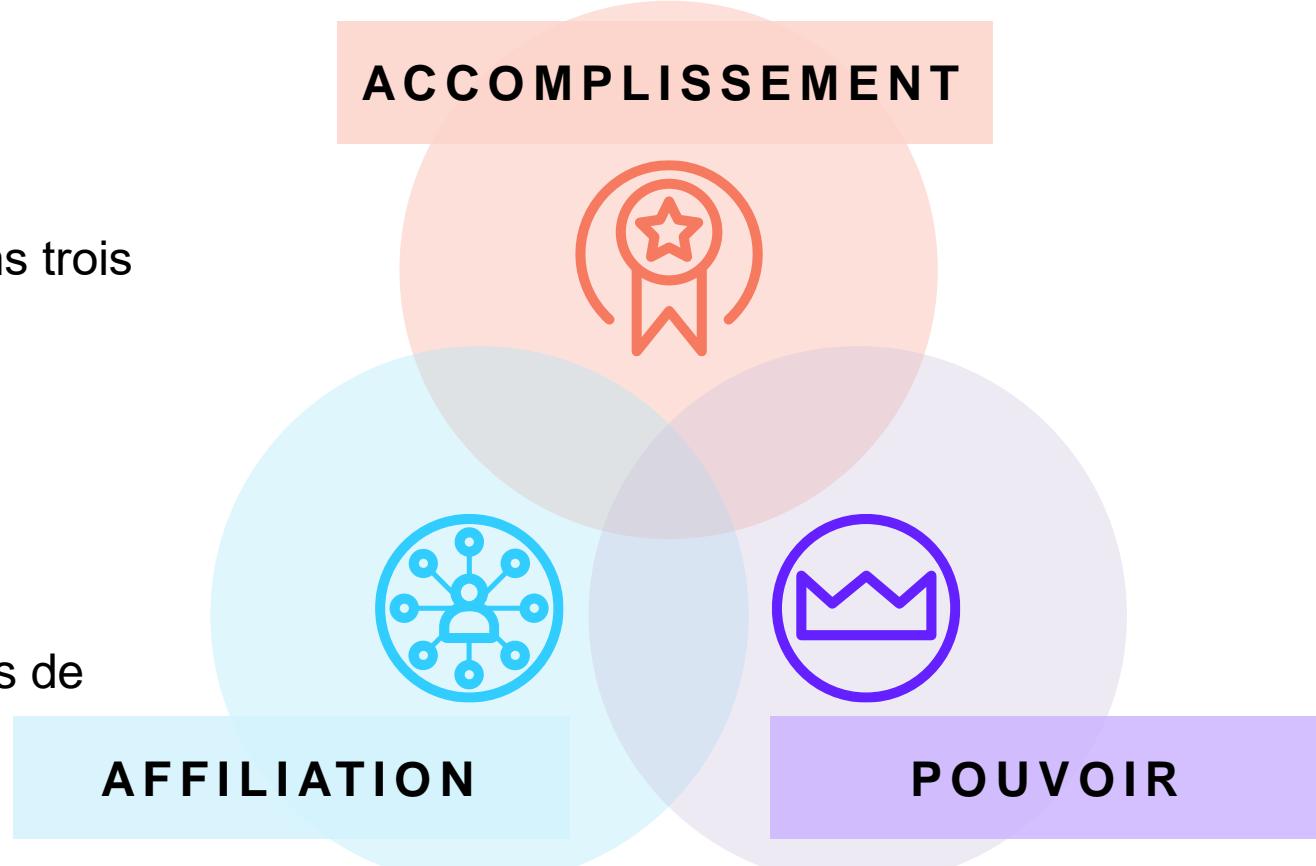
Théorie Y (participative)

- Le personnel veut être actif
- Les travailleurs recherchent la satisfaction
- Ils n'ont pas besoin d'être dirigés

La théorie de la motivation par l'accomplissement de McClelland

Le vécu d'un individu façonne ses besoins dans trois domaines ; l'un d'entre eux devient dominant :

- Utilisez cette information pour influencer les objectifs fixés, le retour d'information et les systèmes de motivation/récompense.
- Concevez et élaborez les rôles des membres de votre équipe autour de leurs points forts
- Identifiez le besoin d'équilibre pour créer des équipes projet très performantes de profils en T



Respecter la charte de l'équipe et les règles de base

FICHE DE CONTRÔLE

- Les règles sont-elles visibles ?
- Faut-il mettre certaines règles à jour en raison de circonstances en évolution ?
- L'intégration dans l'équipe des nouveaux membres a-t-elle été bien faite ?



L'équipe traverse la phase de « formation » après chaque changement

- Une règle de base a-t-elle été violée ou enfreinte ?
 - Assurez-vous que la réponse est appropriée
 - Rappelez la règle de l'accord mutuel
 - Accompagnez les membres de l'équipe
 - Faites appel au servant leadership
 - Réservez les mesures disciplinaires sévères en cas de violation grave

Le recours aux récompenses et à la reconnaissance

RÉCOMPENSE

- Tangible, produits de consommation
- Pour un résultat ou une réalisation spécifique
- Utilisez-la pour motiver vers un résultat particulier
- Ne récompensez jamais sans reconnaissance !

RECONNAISSANCE

- Intangible, événement expérientiel
- Reconnaissez le comportement d'une personne plutôt qu'un résultat
- Utilisez-la pour augmenter le sentiment d'appréciation du destinataire
- Elle peut être accordée sans récompense



Faites preuve de transparence et de discernement lors du recours aux récompenses et à la reconnaissance. Soyez vigilant en cas d'apparition d'effets néfastes entraînant une concurrence ou animosité injustifiée.

Prise de décisions

Donner à l'équipe les moyens d'agir

- La charte de l'équipe détermine des critères pour prendre des décisions et résoudre les conflits
- Les équipes établissent leurs propres normes ou méthodes de travail pour prendre des décisions et résoudre les conflits
- Les équipes essaient systématiquement de parvenir à un **consensus**



Prise de décisions :

Les occasions de renforcer l'autonomie de l'équipe



Pouvez-vous réfléchir à d'autres défis que l'équipe peut gérer par sa prise de décisions ?

Activités

- Clarifier et hiérarchiser les exigences ou les récits utilisateurs
- Décomposer les exigences en tâches
- Estimer les efforts à déployer

Risques

- Classification
- Réponse/action

Méthodes de prise de décisions

Vote

Axé sur le consensus en se fondant sur des données

- Prise de décisions et évaluation collectives
- Détermination de plusieurs possibilités et d'actions futures comme étant le résultat attendu
- L'utiliser pour générer, classer et hiérarchiser les exigences liées au produit
- Méthode : établir les critères dans la matrice de décision (*par exemple, niveaux de risques, incertitudes et évaluation*)
- Recours à une approche analytique systématique
- Évaluation et hiérarchisation d'un grand nombre d'idées

Analyse décisionnelle multicritère

Guidée par les données

Prise de décisions autocratique

Guidée par le leadership en se fondant sur des données

Un membre de l'équipe décide pour le groupe.

Méthodes de prise de décisions

Vote

UNANIMITÉ

Tout le monde s'accorde sur une même ligne de conduite. C'est utile dans les équipes projet où la cohésion est grande.

Exemple : méthode de Delphes

MAJORITÉ

Décision prise avec l'appui du groupe > 50 %

Créez des groupes d'un nombre impair de participants pour pouvoir prendre des décisions et éviter les votes ex aequo !

PLURALITÉ

Décision prise par le plus gros bloc d'un groupe, même sans atteindre la majorité. Cette méthode est utile lorsqu'il y a plus de deux options.



Méthodes de vote pour parvenir à un consensus

- Vote à 5 doigts
- Poker d'estimation
- Vote par points
- Vote romain (avec le pouce)
- Sondage

Affichage de la responsabilité des tâches

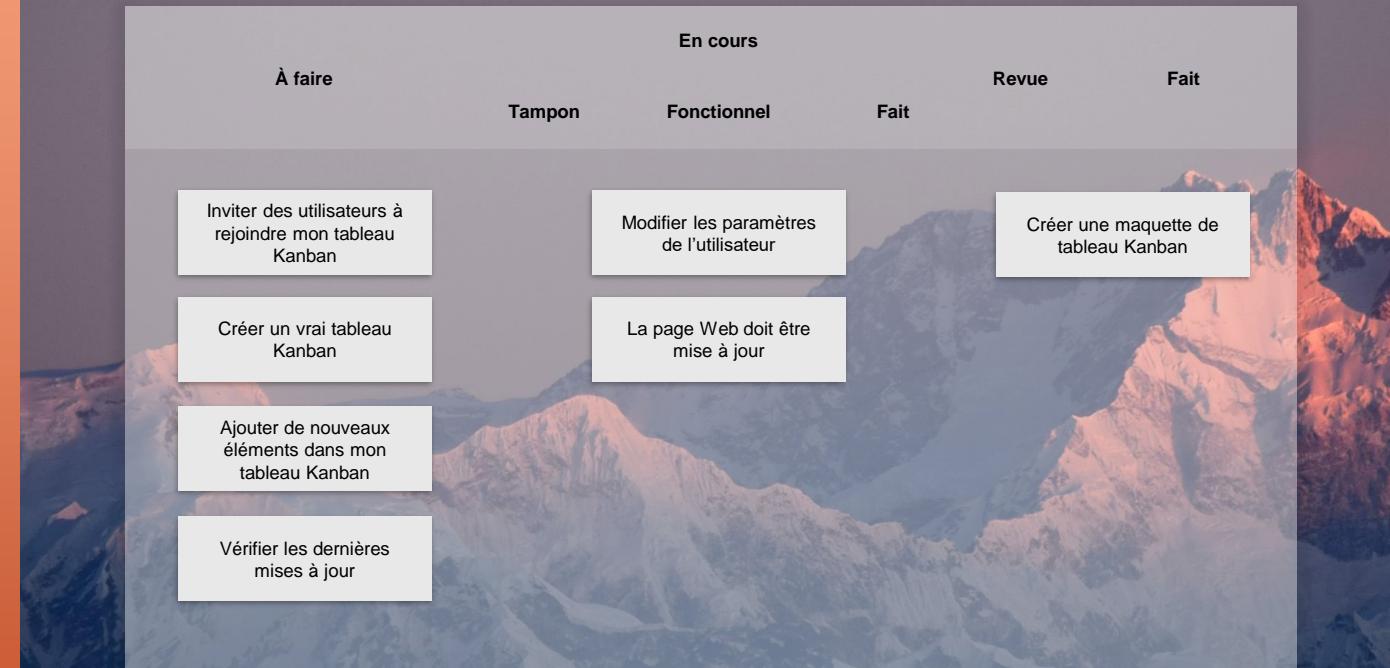


Maintenez la visibilité des travaux et de l'avancement pour faire preuve de transparence quant aux activités achevées.

- Les thésaurus de WBS et descriptions des lots de travaux indiquent les tâches et à qui elles sont affectées
- Les **matrices RACI** présentent les rôles et responsabilités

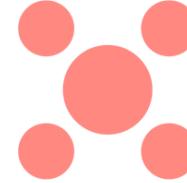
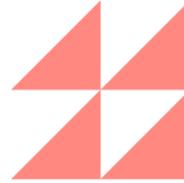


Encouragez les membres de l'équipe à s'organiser constamment entre eux pour déterminer les normes de responsabilité.



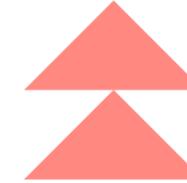
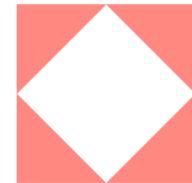
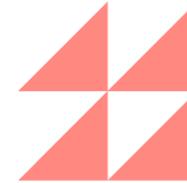
*Maquette de tableau Kanban

Couverture du résumé de contenu d'examen



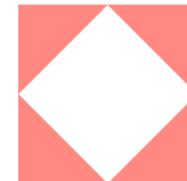
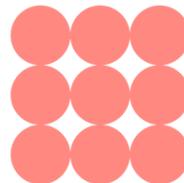
1.2 Diriger une équipe

- Encourager la diversité et l'inclusion (p. ex., types de comportements, processus de pensée) (1.2.2)
- Inspirer, motiver et influencer les membres de l'équipe/parties prenantes (p. ex., contrat de l'équipe, contrat social, système de récompense) (1.2.5)



1.4 Responsabiliser les membres de l'équipe et les parties prenantes

- Déterminer et attribuer les niveaux d'autorité pour la prise de décisions (1.4.4)





Soutenir les performances des membres de l'équipe

SUJET D

Management et leadership

Management par les objectifs

- Objectifs clairs pour guider la productivité et encourager les aspirations
- Objectifs fixés en commun par les membres de l'équipe
- Établissement d'objectifs ambitieux, mais réalisables
 - Au lancement d'un projet ou d'une phase
 - Tout au long du cycle de vie du projet, comme lors d'une séance de planification de l'itération.

Servant Leadership

Trois étapes :

1. Définir une vision
2. Mettre les personnes et la vision en correspondance
3. Motiver les personnes à poursuivre cette vision

Évaluer les performances des membres de l'équipe pour...

- déterminer les **forces, faiblesses, aspirations et préférences**
- déceler les possibilités d'**amélioration**



- Utilisez des méthodes d'évaluation formelle et informelle
- Procédez à des évaluations à l'entrée de nouveaux membres dans l'équipe et suivre les progrès



- Lorsqu'elles sont dans des environnements psychologiquement sûrs, les équipes agiles auto-organisées évaluent et régulent leurs propres performances.
- On met l'accent sur l'équipe plutôt que sur les individus.

Tâches d'évaluation des performances

- Comparer la performance aux objectifs
- Clarifier à nouveau les rôles et responsabilités
- Fournir des retours positifs comme négatifs
- Découvrir des points à traiter non résolus ou dont vous n'aviez pas connaissance
- Établir des plans de formation individuels et en assurer le suivi
- Établir des buts pour l'avenir



Indicateurs de personnalité

Au-delà de l'introversion/extraversion



Outils de mesure courants

- Modèle Big Five de la personnalité (OCEAN)
- Indicateur de types psychologiques Myers-Briggs
- DISC

À FAIRE

- Utiliser cet exercice pour briser la glace ou comme activité de cohésion d'équipe
- Utiliser les résultats comme prédicteurs plutôt qu'absolus
- Toujours demander la permission et expliquer l'utilité

À NE PAS FAIRE

- Poser des hypothèses ou jugements établis sur la base des résultats
- Communiquer les informations personnelles de qui que ce soit sans permission

Utiliser les études de personnalité pour accompagner les membres de l'équipe



(Facultatif)

À partir de cette liste de rôles psychologiques de l'équipe, quels types de tâches de projet ou de rôle dans le processus associez-vous à chaque membre ?

La personnalité peut avoir une influence :

- sur le rôle que vous avez au sein de l'équipe
 - sur la façon dont vous interagissez avec le reste de l'équipe
 - sur l'alignment de vos valeurs (croyances fondamentales) avec celles de l'équipe
-

Les rôles psychologiques de l'équipe :

- Axé sur les résultats
- Centré sur la relation
- Penseur innovateur et perturbateur
- Adepte des processus et des règles
- Pragmatique

Intelligence émotionnelle

Cinq composantes principales :



Conscience
émotionnelle de soi



Autorégulation



Motivation

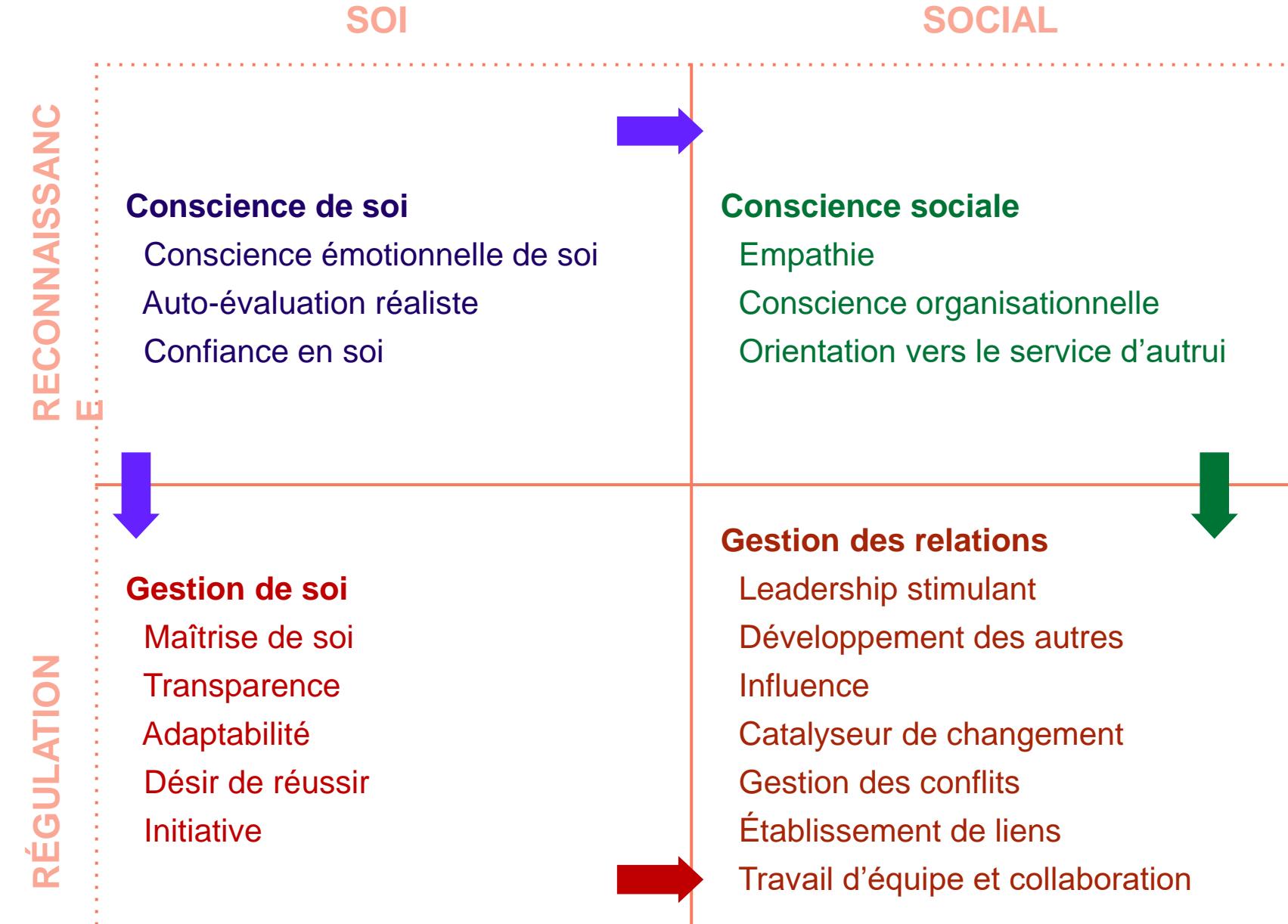


Empathie



Savoir-être

Intelligence émotionnelle : Vue d'ensemble



Empathie*

Elle établit la base de la compréhension des motivations des autres.

Traits de caractère empathique qui permettent de contribuer à des équipes collaboratives très performantes :

Intérieurement (aide les individus)

- Compréhension des autres
- Orientation vers le service d'autrui

Extérieurement (aide les équipes)

- Développer les autres
- Tirer parti de la diversité
- Avoir une conscience politique



Savoir-être

Les membres d'équipes très performantes savent bien :

- communiquer
- établir des liens
- collaborer et coopérer
- engendrer le changement
- gérer les conflits
- influencer
- diriger



Éléments de motivation



Accomplissement/ motivation

- Fixer des objectifs ambitieux, prendre des risques
- Se donner de la peine pour réussir
- Savoir comment améliorer vos compétences
- Limiter l'incertitude



Engagement

- Prendre des décisions sur la base des principes fondamentaux de l'équipe
- Obtenir les bénéfices d'une participation globale
- Se sacrifier pour concrétiser le but de l'entreprise
- Être à l'affût des occasions d'accomplir la mission de l'équipe



Initiative

- Mettre tout en œuvre pour atteindre ses objectifs
- Inspirer les autres au travers d'exploits hors du commun
- Saisir les opportunités



Optimisme

- Espérer réussir ; ne pas craindre l'échec
- Percevoir les renversements comme s'ils étaient sous son contrôle
- Œuvrer à l'atteinte de ses objectifs malgré les obstacles

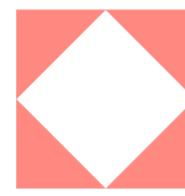
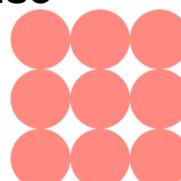
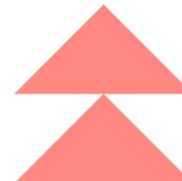
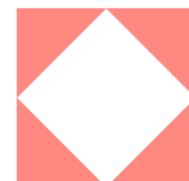
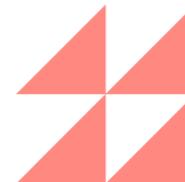
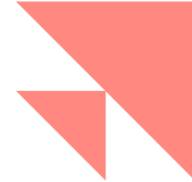
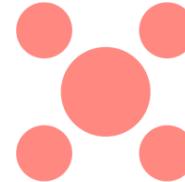
Couverture du résumé de contenu d'examen

1.3 Soutenir les performances de l'équipe

- Évaluer les performances des membres de l'équipe par rapport aux indicateurs clés de performance (1.3.1)
- Soutenir et reconnaître la croissance et le développement des membres de l'équipe (1.3.2)
- Déterminer une approche appropriée pour les retours (1.3.3)
- Vérifier l'amélioration des performances (1.3.4)

1.14 Promouvoir les performances de l'équipe grâce à la mise en pratique de l'intelligence émotionnelle

- Évaluer les comportements à l'aide d'indicateurs de personnalité (1.14.1)
- Analyser les indicateurs de personnalité et s'adapter aux besoins émotionnels des parties prenantes clés du projet (1.14.2)



ENQUÊTE QUOTIDIENNE SUR LE BOOTCAMP PMP



- **Notre objectif** est de fournir la meilleure expérience Bootcamp possible pour un webinaire en direct, avec des centaines de participants.
- Pour chaque session de Bootcamp,
 - Faites-nous savoir ce que vous avez aimé dans l'expérience -
Vos commentaires comptent vraiment.
 - Veuillez inclure un remerciement au(x) mentor(s) qui travaillent hors caméra.
 - Si vous avez des recommandations, partagez-les également !

Nous apprécions sincèrement votre opinion !

RECHERCHEZ LE LIEN DE L'ENQUÊTE DANS LE CHAT

arpentage

Cette échelle : 0 pas du tout probable - 10 extrêmement probable

Sur une échelle de 0 à 10, quelle est la probabilité que vous recommandiez ce bootcamp à quelqu'un d'autre?



Plan de gestion de la qualité

Élément du plan de management du projet ou du programme qui décrit la manière dont les directives, politiques et procédures seront appliquées pour atteindre les objectifs de qualité.



Politique qualité

Principes de base qui devraient régir les actions de l'organisation alors qu'elle met en œuvre son système de gestion de la qualité.



Plan de gestion des changements

Élément du plan de management du projet qui établit le comité de maîtrise des changements, documente le champ d'application de son autorité et décrit le processus de mise en œuvre du système de maîtrise des changements.



Demande de changement

La demande de changement est transmise à la direction générale ou au comité de maîtrise des changements pour évaluation et approbation. Voir aussi « Formulaire de maîtrise des changements ».



Écoute active

Technique de communication selon laquelle la personne qui écoute prend bonne note du message du locuteur et le clarifie pour confirmer que ce qu'elle a entendu correspond bien à ce que voulait dire le locuteur.



Évaluation des styles de communication

Technique permettant d'identifier la méthode de communication, le format et le contenu préférés des parties prenantes, dans le cadre d'activités de communication planifiées.



Servant Leadership

Style de leadership axé sur la compréhension et l'adaptation aux besoins et au développement des membres de l'équipe afin d'en obtenir les meilleures performances possibles.



État d'esprit de croissance

L'état d'esprit de croissance, tel qu'il a été défini par Carol Dweck, psychologue à Stanford, et ses collègues, est la conviction que les capacités et les talents d'une personne peuvent être améliorés au fil du temps.



Transparence

L'un des trois piliers du processus empirique (transparence, inspection et adaptabilité) qui favorise l'avancement en temps réel et précis de tous les aspects du projet. Voir aussi la « Visibilité ».



Plan de gestion de la configuration

Un élément du plan de management de projet qui décrit comment identifier et comptabiliser les artefacts du projet sous contrôle de la configuration, et comment enregistrer et signaler les modifications qui leur sont apportées.



Système de gestion de la configuration

Un ensemble de procédures pour suivre les artefacts du projet, et en surveiller et contrôler les modifications.



Contrôle des versions

Système qui enregistre les modifications d'un fichier de sorte que les utilisateurs puissent ultérieurement retrouver des modifications antérieures.



Sécurité psychologique

Être capable de se montrer et de s'employer sans craindre de conséquences négatives sur le statut, la carrière ou l'estime de soi : nous devrions être à l'aise en étant nousmêmes dans notre environnement de travail.



Consensus

Technique de décision collective selon laquelle le groupe accepte d'apporter son soutien à un résultat, même si ses membres ne s'accordent pas sur la décision.



Empathie

Elle fait partie de l'intelligence émotionnelle (EI ou EQ). La capacité à comprendre les points de vue des autres et à travailler en équipe. Elle nous permet d'établir le contact avec les autres et de comprendre ce qui les motive.