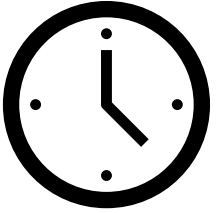


PRÉPARATION À L'EXAMEN PMP® Partenaire de formation agréé PMI BOOTCAMP Séquence 3

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.**



House Keeping

- If you haven't attended a previous session, please do the following.
- Please use the Q&A **only** to get help with technical issues, to locate your resources or recordings for the sessions, to ask about attendance requirements and how to get the PMP Learner Kit, to ask questions about the content, or for any other questions. As the session comes to an end the survey link can be provided in the Q&A. The Q&A maybe closed and reopened throughout the session to address posts in a timely manner.
- Use the chat before the session starts for salutations. Once the session begins the chat may be closed throughout the session to minimize disruptions and to provide important information. The chat will be opened periodically to respond to the instructor's questions. As the session comes to an end the survey link can be provided in the chat. The chat may be opened to allow for goodbyes.

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 LIMITE 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 2

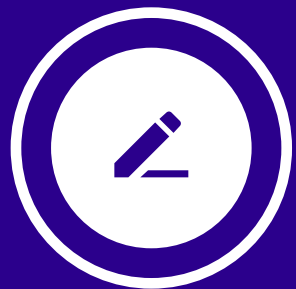
DÉMARRAGE DU PROJET

- Identifier les parties prenantes et échanger avec elles
- Former l'équipe
- Établir une compréhension commune
- Déterminer l'approche du projet



Objectifs d'apprentissage

- Définir les parties prenantes et en discuter, trouver les façons les plus productives de communiquer avec elles.
- Expliquer les meilleurs moyens de former une équipe.
- **Décrire comment comprendre un projet au mieux et comment cela permet de le mener à bien.**
- **Expliquer le fonctionnement des cycles de vie de projet prédictifs et adaptatifs. Expliquer ce qu'est une approche de développement hybride.**
 - **Décider du type d'approche de développement ou de cycle de vie le plus adéquat pour le travail.**



Établir une compréhension commune

SUJET C

Rechercher le consensus parmi les membres de l'équipe et les parties prenantes

- Manifester des comportements de leader
- Se concentrer sur la valeur
- Être un responsable diligent, respectueux et bienveillant
- Se frayer un chemin dans la complexité
- Adopter l'adaptabilité et la résilience

Créer les artefacts :

- Charte du projet
- Énoncé de la vision du projet



Établir une compréhension commune

Directives

-
- **Transmettre** les accords de projet (énoncé de la vision et charte de projet) aux parties prenantes et à l'équipe
 - **Convenir** des accords suivants (ou les **négoçier**) pour arriver à un consensus et obtenir l'adhésion :
 - Accords de projet – parties prenantes
 - Rôles et responsabilités, priorités et missions – équipe
 - **Faire respecter** les accords pendant toute la durée du projet



Utilisez des méthodes de communication ouvertes et fiables ainsi que vos compétences humaines (power skills)

Énoncé de la vision du projet

-
- Rédigé par un sponsor du projet ou un dirigeant
 - Présente une **vision bien définie des objectifs désirés** et de **l'alignement du projet avec les objectifs stratégiques de l'organisation**
 - S'y reporter pendant toute la durée du projet pour maintenir son alignement

Compréhension holistique du projet

Objectifs de négociation

D'abord, identifiez...

- Les limites de la négociation pour l'accord de projet
 - Ce qui, le cas échéant, peut faire l'objet d'une discussion ou être utilisé pour résoudre les problèmes
- Les objectifs désirés du projet

Ensuite :

- Faites appel à votre esprit critique et votre sens des affaires
- Identifiez en quoi le projet s'inscrit dans le panorama de l'organisation et ses objectifs commerciaux

Comment avoir une compréhension holistique du projet

-
- **Demandez aux parties prenantes** de donner des détails et de clarifier leur vision ou leur propos. Demandez notamment au sponsor de clarifier l'énoncé de la vision !
 - Les **accords** existants peuvent contenir les intentions initiales d'un projet, ou décrire le projet :
 - Contrats avec les parties externes
 - Protocoles d'accord (MOU)
 - Accords de niveau de service (SLA)
 - Lettre d'accord ou d'intention
 - Accords verbaux
 - Communications (notamment e-mails) entre les parties prenantes principales
 - Énoncé des travaux (SOW)

Se reporter au cas d'affaires et aux besoins de l'entreprise

Cas d'affaires :

- Étude de faisabilité économique documentée
- Établit les avantages du travail du projet
- Fournit une base pour autoriser d'autres actions dans le projet

Documents liés aux besoins de l'entreprise :

- Identifient les livrables de haut niveau
- Conditions préalables au cas d'affaires officiel
- Décrivent les exigences : ce qui doit être créé et/ou réalisé

Négocier et convenir des critères de réussite du projet

- Entretenez-vous avec **les parties prenantes**
- Recueillez **les jugements à dire d'expert** concernant les critères de réussite techniques
- Vérifiez :
 - Les **indicateurs clés de performance (KPI)** de l'organisation (programme, opérations)
 - Les retours d'expérience et les données historiques
 - La politique qualité
 - Les exigences pour les tests d'acceptation de l'utilisateur (UAT)



- *Critères de reporting et de vérification des objectifs*
- *Identification des livrables et **critères d'acceptation** des objectifs pour chacun*



- *Une **définition d'« accompli » (DoD)** peut être spécifiée pour le projet, s'ajoutant aux données de sortie des itérations*

Aider tout le monde à comprendre la vision

Directives



- Faites appel à vos compétences interpersonnelles et de leadership (« power skills ») pour ouvrir les canaux de communication avec les parties prenantes et l'équipe.
- Faites preuve de créativité avec les méthodes agiles !



- Un **exercice** « **carton produit** » pour assimiler la vision du point de vue du client et mettre l'accent sur la valeur du projet/produit.
 - **Exemple** : voici pourquoi les résidents d'Oasestown choisiront de passer leur temps et dépenser leur argent à SLC (*suivi d'une explication de ce que SLC a à offrir aux clients*)



- La technique de la **métaphore XP** permet d'expliquer une idée complexe en termes simples et familiers avec un vocabulaire de tous les jours.
 - **Exemple** : SLC est la pièce à vivre d'Oasestown !

Vous avez obtenu un consensus sur les accords de projet ?



*Il existe une multitude de façons de rédiger la **charte de projet**, mais tous les projets doivent en avoir une !*



Charte du projet*

À quoi elle sert et pourquoi elle est importante :

- Elle autorise le projet
- Elle permet au chef de projet d'utiliser des ressources pour réaliser le travail
- Elle définit les raisons d'être du projet et le besoin de l'entreprise
- Elle vérifie l'alignement du projet avec les objectifs stratégiques
- Elle assure que tout le monde se concentre sur une vision bien définie du projet



Le plus souvent, rédigée par un sponsor du projet ou un chef de projet avec l'approbation d'un dirigeant/d'une partie prenante. Dans certains cas, un énoncé des travaux peut servir de charte de projet.



Charte du projet

Contenu

Ce qu'elle inclut :

- **Des noms** : sponsor du projet, chef de projet, parties prenantes principales
- **La description du projet**, y compris les exigences préliminaires et les objectifs mesurables
- **Les besoins de l'entreprise**, y compris les objectifs financiers ou les jalons
- Un abrégé de l'**échéancier** et les **jalons**
- Les **hypothèses**, les **limites** et les **contraintes**, y compris les risques, les exigences d'approbation et le budget approuvé
- Des renseignements sur le **cas d'affaires**, y compris les critères de réussite et de sortie

Charte de projet : Exemple



CHARTE DU PROJET

NOM DU PROJET		CHEF DE PROJET	SPONSOR DU PROJET
Shawpe Lifestyle Center (SLC)		Ang Fen	Eugene Lowe
E-MAIL	TÉLÉPHONE	UNITÉ ORGANISATIONNELLE	
ang.fen@shawpe.com	000.000.0000	Direction	
ESTIMATIONS DES COÛTS	ÉCONOMIES ESComPTÉES	DATE DE DÉBUT PRÉVUE	DATE D'ACHÈVEMENT PRÉVUE
10 millions \$	0 \$	Jan 20XX	Déc 20XX+2

VUE D'ENSEMBLE DU PROJET

PROBLÈME OU POINT À TRAITER	Réhabilitation d'un immeuble commercial dans le centre d'Oseestown
OBJET DU PROJET	Etablissement d'un partenariat communautaire et de développement commercial à Oseestown
CAS D'AFFAIRES	Ci-joint. Approuvé par E. Lowe et le conseil d'administration lors de la réunion d'oct. 20XX.
OBJECTIFS/MÉTRIQUES	Conformité aux normes de construction et autres réglementations locales concernant la construction dans un quartier historique
LIVRABLES ESComPTÉS	« Réhabilitation d'un espace intérieur/extérieur de 128 000 m ² pour se conformer aux normes municipales et à celles du Conseil national de conservation et de gestion du patrimoine / Création d'une entité de gestion immobilière avec le partenaire Oseestown / Décrocher 14 à 18 locataires commerciaux de bonne réputation »
L'ON MAINIENT LES LIÉS AUX RISQUES, HYPOTHÈSES	1. Site dans une zone de conservation historique 2. Nouveaux prestataires pour travaux spécialisés en menuiserie et en maçonnerie 3. Stabilité physique du marché de détail 4. Partie prenante réticente 5. Financement de la phase 3 dépendant de la réussite des phases 1 et 2 »

PÉRIMÈTRE DU PROJET

DANS LE PÉRIMÈTRE	1. Gestion des contractants de construction et de développement du site 2. Réalisation de campagnes de marketing et de publicité pour décrocher entre 14 et 18 locataires de qualité des espaces commerciaux cibles 3. Collaboration avec les partenaires communautaires pour établir des espaces et programmes publics socialement bénéfiques 4. Gestion conforme du budget du projet (financé par une subvention externe)
HORS PÉRIMÈTRE	1. Travail architectural - intérieur et extérieur - Oases Architects 2. Travail de construction - contractants généraux XYZ, contractants spécialisés ZYX 3. Gestion des fonds de subventions externes

ÉCHÉANCIER PROVISOIRE

	JALON IMPORTANT	DÉBUT	ACHÈVEMENT
	Constitution de l'équipe projet / Examen préliminaire / Périètre	00/00/0000	00/00/0000
	Finalisation de la planification du projet / Charte / Lancement	00/00/0000	00/00/0000
Phase 1	Conception et construction de l'intérieur	00/00/0000	00/00/0000
	Etablissement d'un contrat avec les groupes communautaires	00/00/0000	00/00/0000
	Recrutement de 14 à 18 locataires	00/00/0000	00/00/0000
Phase 2	Conception et construction des espaces extérieurs	00/00/0000	00/00/0000
	Mise en place de programmes communautaires	00/00/0000	00/00/0000
	Obtention de recettes de 5 millions \$ provenant des locations commerciales annuelles	00/00/0000	00/00/0000
Phase 3	Finalisation de tous les travaux de construction	00/00/0000	00/00/0000
	Formation du personnel de gestion immobilière du SLC	00/00/0000	00/00/0000

Réunion de lancement

Objectif

- Établit le contexte du projet
- Aide à la formation d'équipe
- Aligne l'équipe et les parties prenantes sur la vision du projet

Organisation/Public

- Annoncer l'initialisation du projet
- Communiquer la vision générale, l'objectif et la valeur du projet
- Présenter le sponsor, les parties prenantes principales et le chef de projet
- Inclure les grandes lignes de la charte de projet

Interne/Équipe – *se tient quand les accords ont été finalisés*

- Présenter les grandes lignes de la charte de projet
- Expliquer les rôles et responsabilités des membres de l'équipe (peut inclure la charte d'équipe initiale)



- Présenter les résultats de la planification

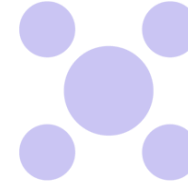


- Démarrer le backlog de produit



- Présenter la feuille de route du produit

Couverture du résumé de contenu d'examen



1.2 Diriger une équipe

- Définir une vision et une mission claires (1.2.1)

1.8 Négocier des accords de projet

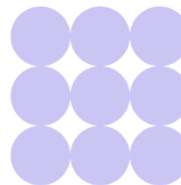
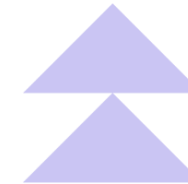
- Analyser les limites des négociations pour l'accord (1.8.1)
- Évaluer les priorités et déterminer les objectifs finaux (1.8.2)
- Participer aux négociations des accords (1.8.4)
- Déterminer une stratégie de négociation (1.8.5)

1.10 Développer une compréhension commune

- Interroger toutes les parties nécessaires pour parvenir à un consensus (1.10.2)
- Soutenir l'accord trouvé entre les parties (1.10.3)

1.12 Définir des règles de base pour l'équipe

- Partager les principes de l'organisation avec l'équipe et les parties prenantes externes (1.12.1)
- Établir un environnement favorisant le respect des règles de base (1.12.2)





Approche du projet

SUJET D

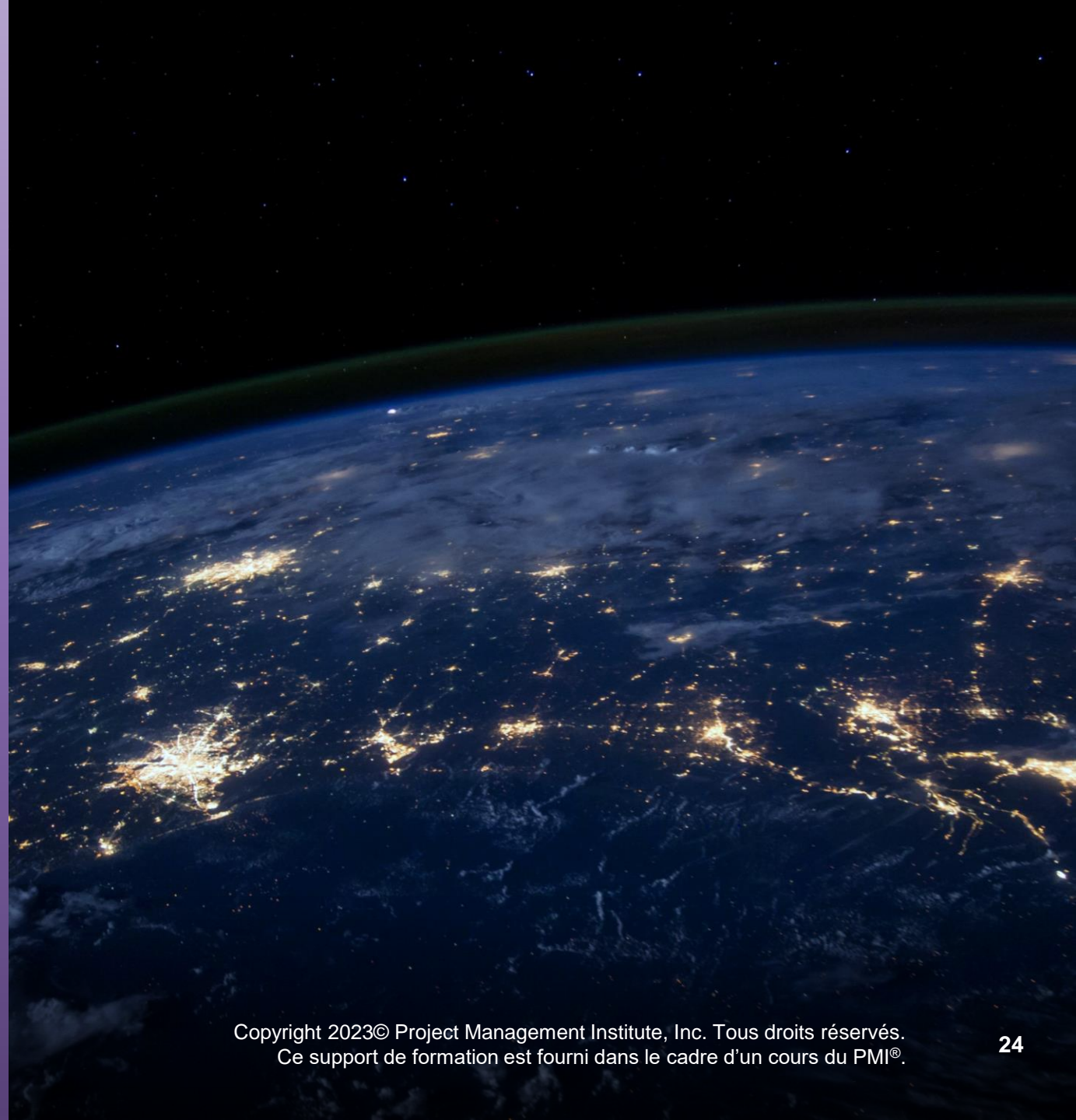
Comment et pourquoi les approches diffèrent ?

- Évolution de l'idée de valeur : par exemple, développement durable, organisation centrée sur le client
- Évolution dynamique et constante à l'échelle mondiale
- Complexité et risques croissants
- Besoin d'innovation et de dynamisme



Quels cadres de management de projet utilisez-vous ?

Avez-vous une préférence ?



Approches de développement adaptées

- Fonctionnent bien dans les **environnements de travail dynamiques**
- Décèlent tôt les **exigences de création de valeur**
- Mettent les parties prenantes et l'équipe dans une situation de collaboration étroite


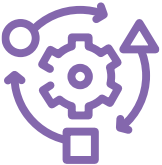

Avantages :

- Permettent une meilleure évaluation des fonctionnalités ou des capacités (amélioration continue et qualité)
- Améliorent la tolérance de l'organisation face au changement



Les leaders-serviteurs exercent une influence sur les projets et encouragent l'organisation à penser différemment.

Approches de développement du management de projet

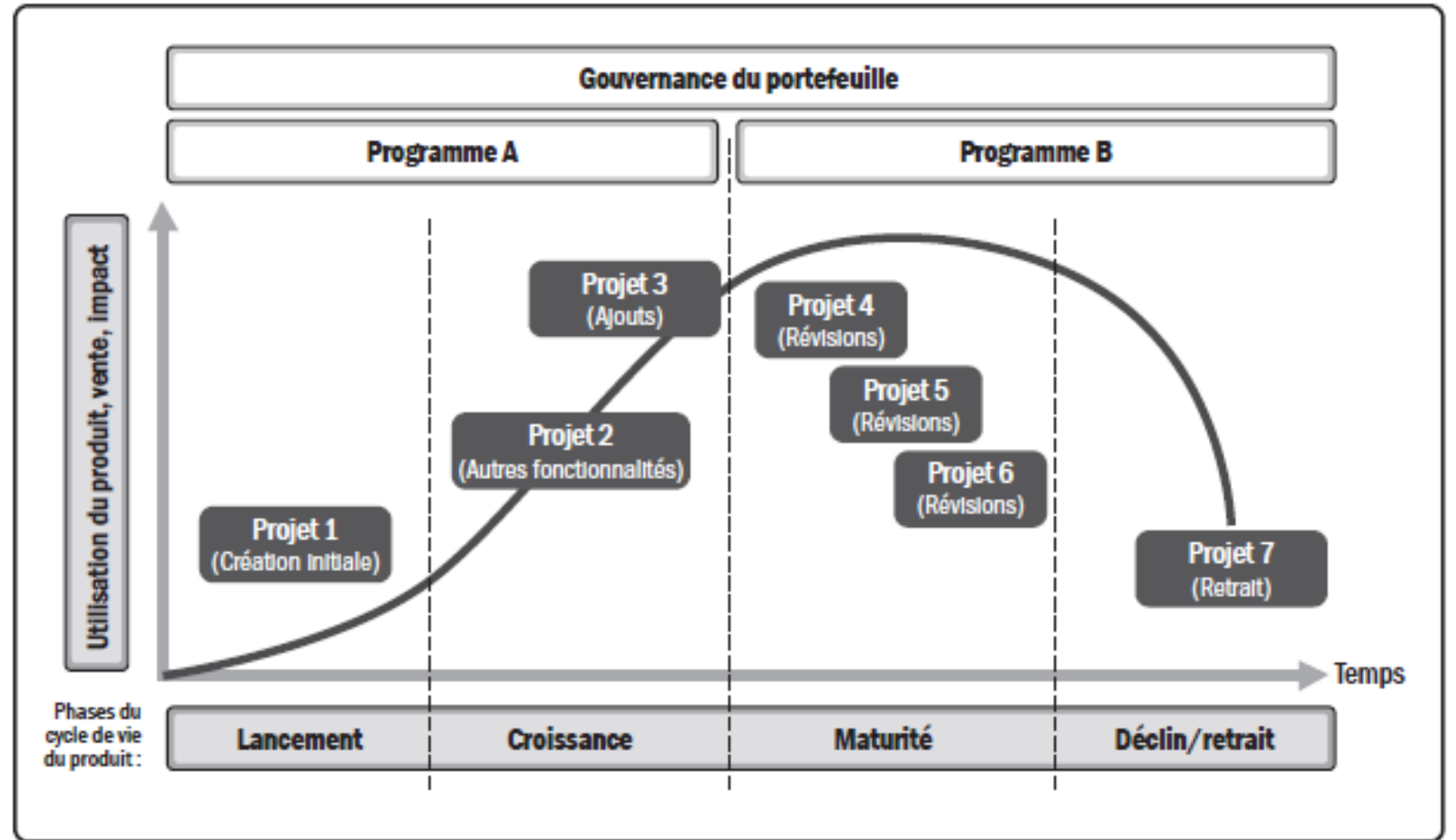
	Caractéristiques	Certitudes sur les exigences	Changement et risques
	<ul style="list-style-type: none"> • Orientée plan • Suite linéaire d'actions, par phases • La fin des phases est gouvernée par les portes de phase 	Élevées, dès le début	<ul style="list-style-type: none"> • Changements possibles, mais contrôlés • Risques soigneusement étudiés et gérés
	<ul style="list-style-type: none"> • Orientée changement • Itérative ou incrémentale • Cadence en blocs de temps (itérations/sprints) ou flux continu 	Peu claires ou orientées client, donc besoin de recherche	<ul style="list-style-type: none"> • Basée sur le principe d'un grand nombre de changements • Forte tolérance face au risque, avec garde-fous de gestion du risque
	Approche de développement adaptée, associant ces éléments		

Projet ou produit ?

Un produit fait partie d'un projet. Les produits ont leur propre **cycle de vie**.

Le **management de produit** représente **un point-clé d'intégration** dans un programme ou dans le management de projet.

Les **product owners** ont à charge de maximiser la valeur du produit et ont la responsabilité du produit final.



Pouvez-vous expliquer pourquoi les projets ont souvent un chef de projet et un product owner ?

Cycle de vie et approche de développement

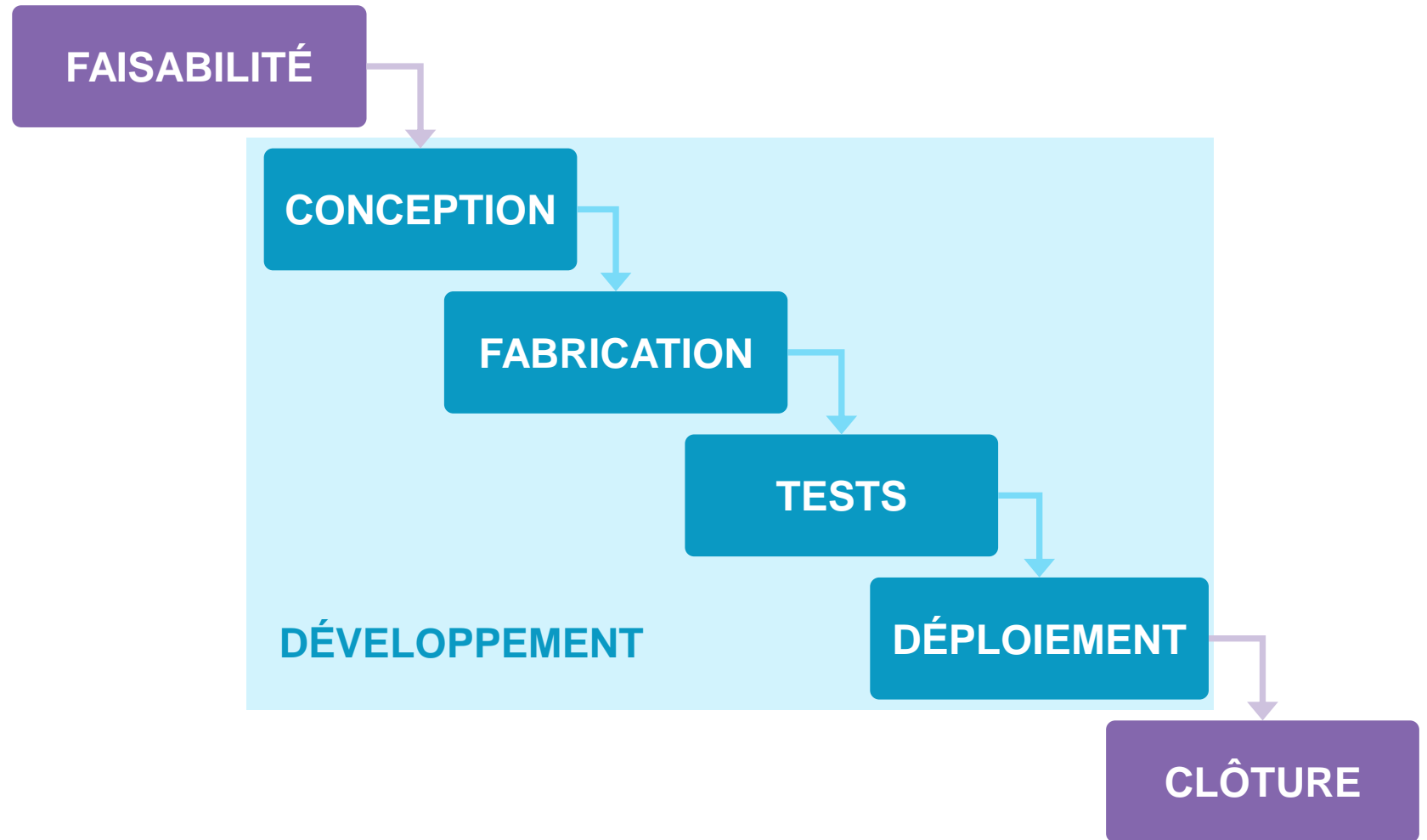
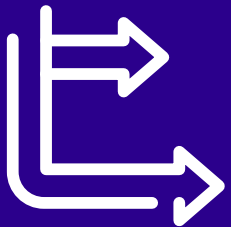


Quel est le type de cycle de vie représenté ici ?



Cycle de vie prédictif

Représentation

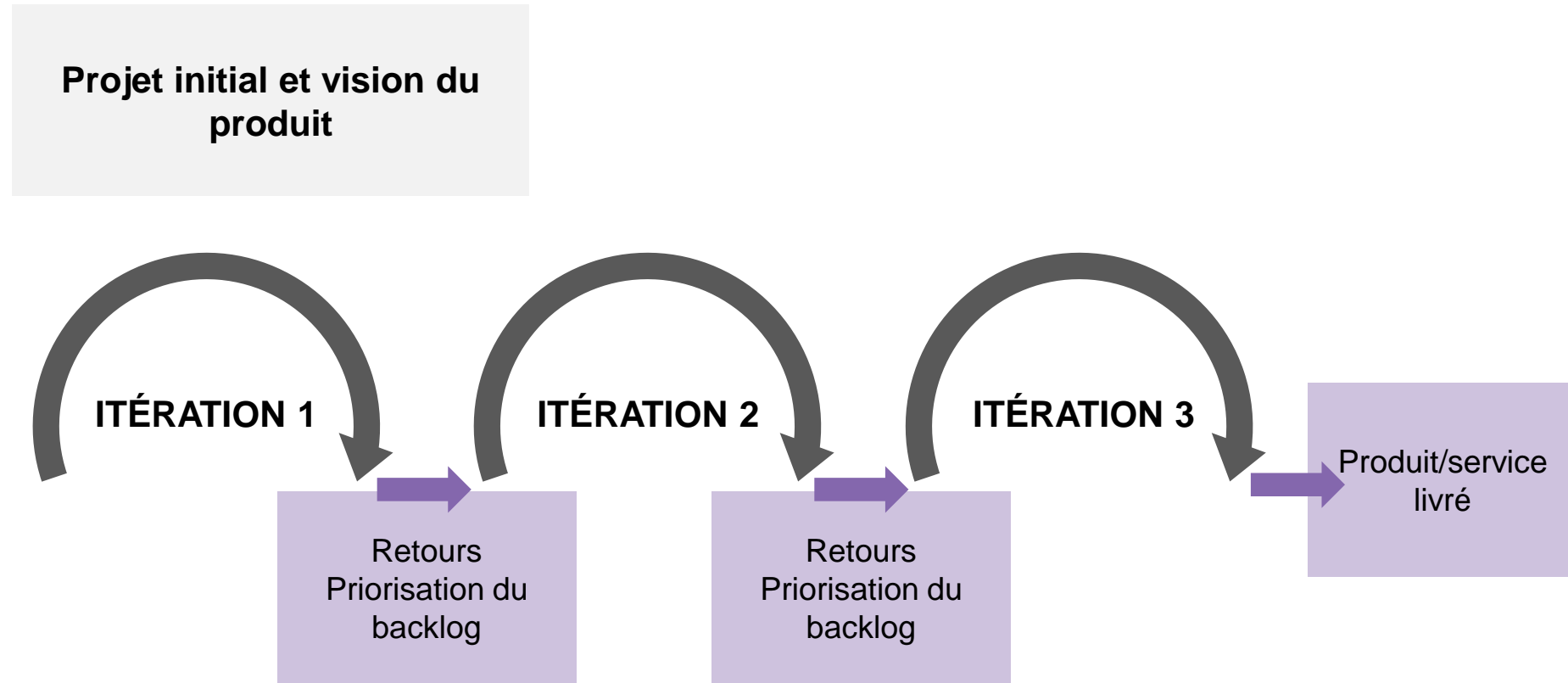


Cycle de vie adaptatif

Exemple



Observez les itérations dans ce graphique, puis décrivez comment ce cycle de vie utilise une approche incrémentale.



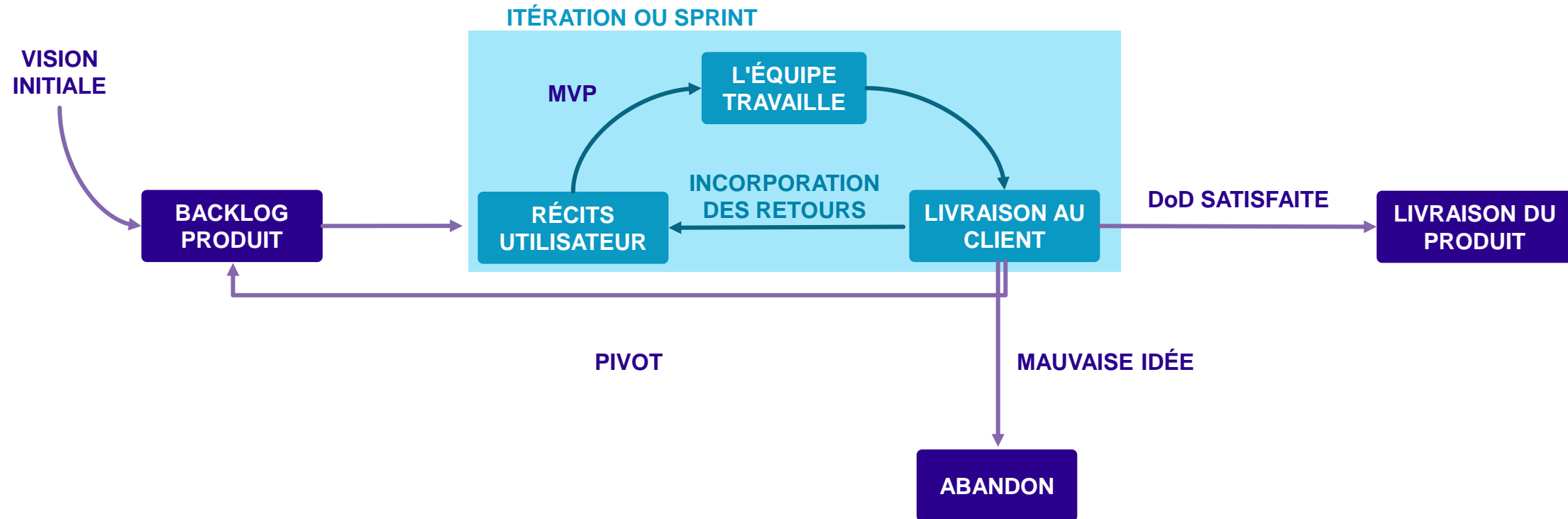
Cadence

Il s'agit du calendrier et de la fréquence de livraison des livrables d'un projet.

- **Livraison unique** : une seule livraison en fin de projet
- **Livraisons multiples** : livraison en plusieurs parties, qui ne sont pas nécessairement séquentielles
- **Livraison périodique** : similaire à des livraisons multiples, mais selon un échéancier fixe (par exemple, livraisons mensuelles ou bimestrielles)



Approches de développement adaptatives



La cadence peut être en blocs de temps avec des sprints/itérations ou un flux continu.

Approche de développement et terminologie du cycle de vie

Quiz

- Livrable
- Approche de développement
- Phases
- Cycle de vie

Les professionnels du management de projet utilisent une méthode ou approche de développement pouvant être prédictive, itérative, incrémentale, adaptive ou hybride et font évoluer un livrable, qui est un produit, un résultat ou une capacité à exécuter un service à la fois unique et vérifiable.

Entre son début et sa fin, un projet passe par une suite d'action logiques appelées phases. Le processus entier est appelé un cycle de vie.

Pour achever un processus, une phase ou un projet, il faut que le livrable soit approuvé.



Cycle de vie et approche de développement hybride



-
- Fait usage de l'adaptation
 - Associe des cycles de vie et/ou des approches de développement adaptatifs et prédictifs
 - Utile quand les exigences sont incertaines ou risquées
 - Aussi utile quand les livrables peuvent être décomposés en modules ou livrés par des équipes projet différentes
 - Utilise le développement itératif et incrémental

Approches hybrides des projets :

Exemples



-
- Utilisent les pratiques agiles ou itératives dans un cadre de travail prédictif
 - Utilisent des artefacts ou des processus prédictifs dans un cycle de vie adaptatif
 - Les techniques d'analyse métier aident à la gestion des exigences
 - De nouveaux outils permettent d'identifier les éléments complexes des projets
 - Les méthodes de gestion des changements organisationnels préparent au transfert des données de sortie du projet dans l'organisation

Qu'est-ce qui peut être adapté ?



-
- Le cycle de vie du projet
 - Les composantes du cycle de vie du projet
 - La méthode de travail
 - La gestion des connaissances
 - La gestion des changements
 - La gouvernance du projet
 - La gestion des bénéfices

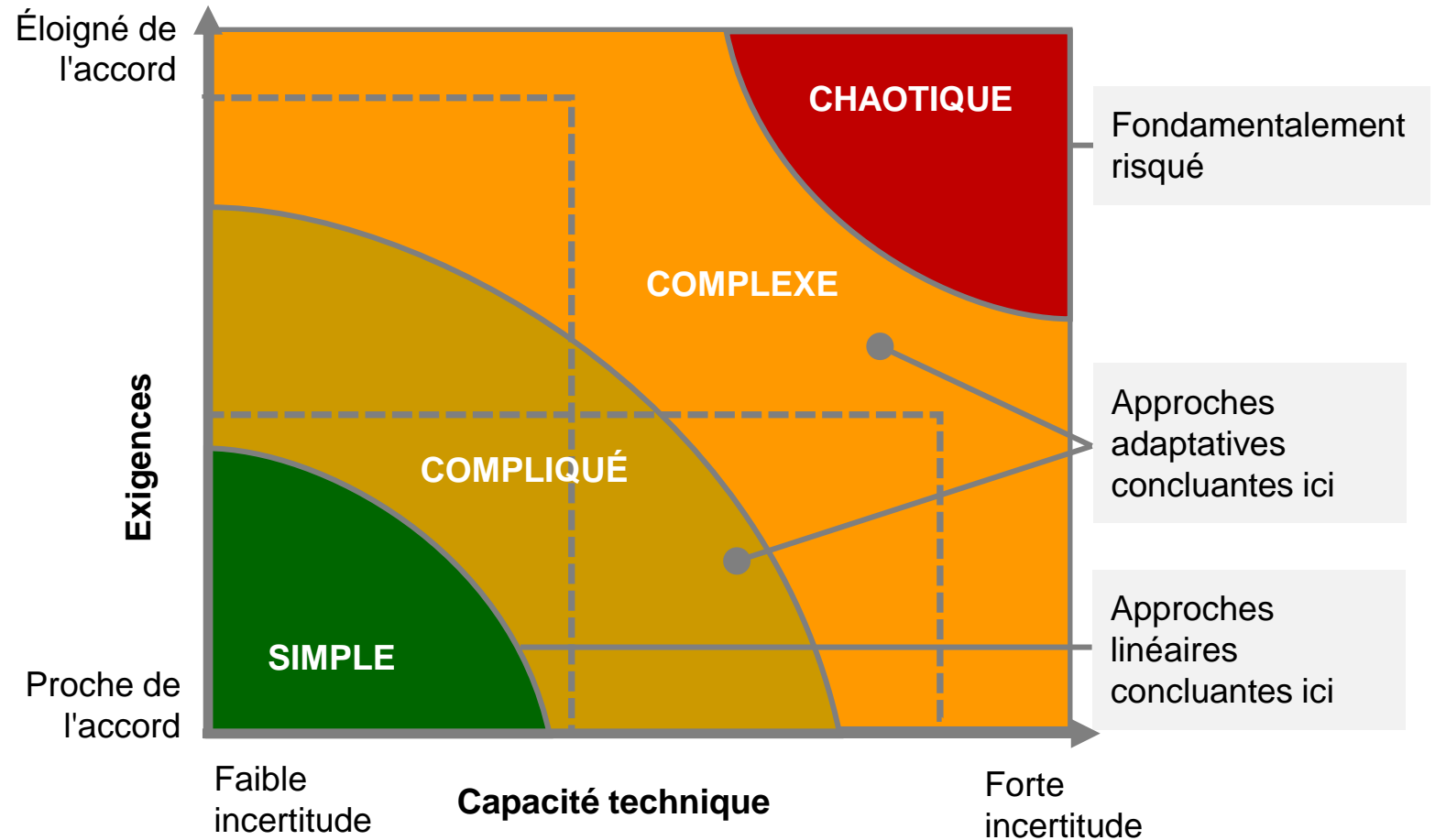
Approches de développement

Directives et questions de réflexion

- Le **type de livrable** et l'**approche de développement** régissent dans une certaine mesure **le nombre et la cadence des livraisons** dans le projet.
- L'approche de développement et la cadence de livraison désirée détermine **le cycle de vie** et **les phases du projet**.
- Y aura-t-il beaucoup de travail imprévu ?
- Comment l'équipe préfère-t-elle travailler ?
- Quelle cadence convient à notre travail ?
- Que souhaite le client ? La création de valeur incrémentale est-elle importante pour lui ?
- Quel est notre échéancier ? Souhaitons-nous une approche plus régulière, axée sur la consolidation, ou un rythme plus soutenu ?
- Quelle est notre appétence au risque/notre seuil de risque ?
- Les sprints sont-ils utiles ?

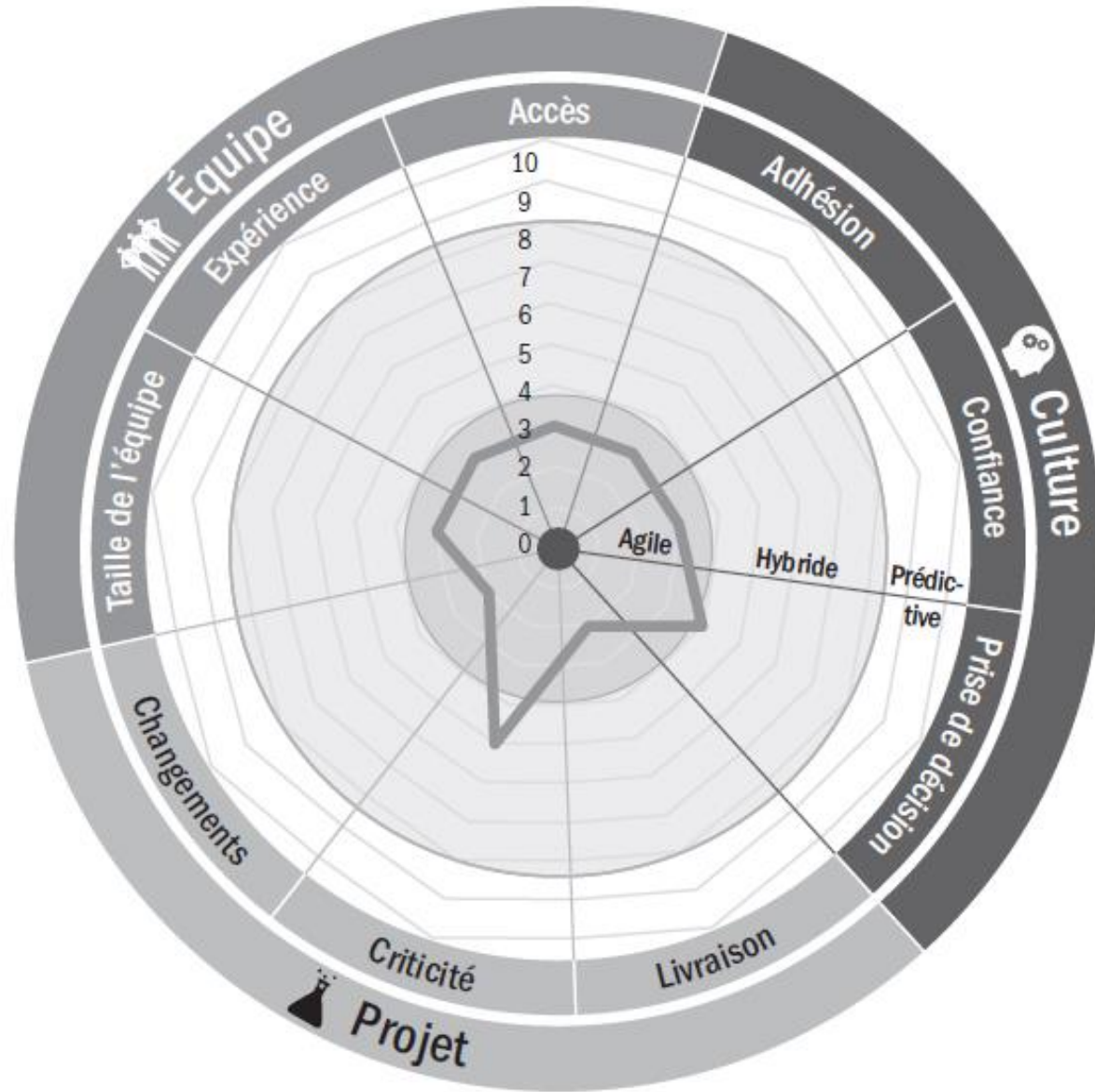
Évaluer la complexité : le modèle de complexité de Stacey

-Ralph D. Stacey

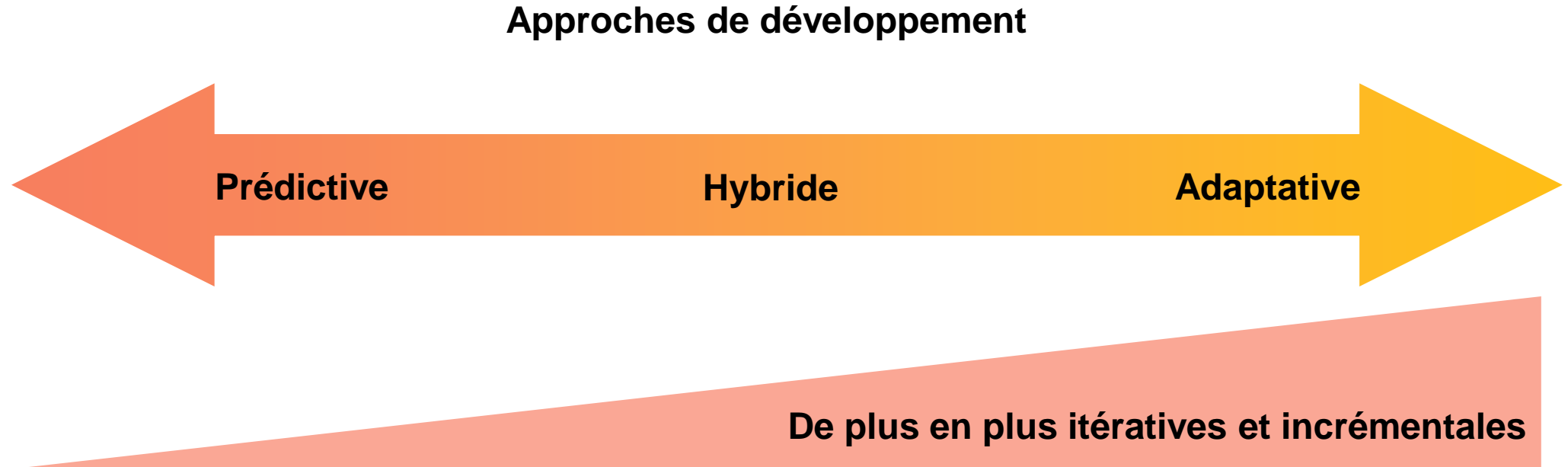


Filtre de pertinence :

un diagnostic visuel fondé sur les données d'enquête



Approches itératives et incrémentales : vue d'ensemble



- Compatibles
- Utilisées dans les projets hybrides et adaptatifs
- Décomposent le cycle de développement pour permettre de créer de la valeur tôt dans le projet

Méthode de travail itérative : Vidéo



Scrum

- Il s'agit d'un cadre de travail agile très souvent utilisé, car il suggère des façons d'organiser le travail et de maximiser la valeur pour l'utilisateur final.
- Scrum est mis en place par l'équipe de développement de produit.
- Le **scrum master** / **scrum master senior** animent les cérémonies (réunions). Les itérations sont appelées **sprints**.



N'oubliez pas : les cadres de travail agiles privilégient l'influence sur l'organisation dans son ensemble, y compris sur le leadership et la culture d'entreprise.

Cérémonies scrum

Vue d'ensemble



- **Planification du sprint**
 - L'équipe collabore avec le product owner pour planifier le sprint en cours
 - Le scrum master / scrum master senior anime la réunion
- **Daily scrum**
 - Réunion courte et quotidienne réservée à l'équipe
 - Les membres de l'équipe décrivent leur travail, demandent de l'aide et examinent les progrès réalisés par rapport à l'objectif
 - Ce n'est **pas** une réunion d'avancement
- **Revue de sprint – peut inclure la démo**
 - Se tient à la fin du sprint
 - L'équipe, le product owner et les parties prenantes y participent, ou les clients passent en revue les progrès réalisés et donnent leurs retours pour adapter le produit
- **Rétrospective du sprint**
 - L'équipe identifie comment améliorer la performance et la collaboration

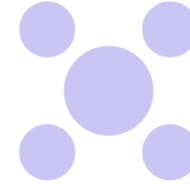
Cérémonies agiles



Nous avons évoqué les cérémonies dans les dernières diapositives. Les utilisez-vous dans votre organisation ? Vous paraissent-elles utiles ?

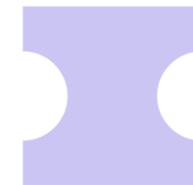
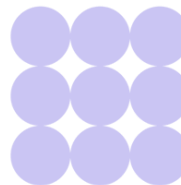
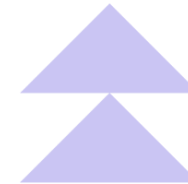
- **Réunion de stratégie produit** : le product owner présente la vision du produit
- **Daily standup ou standup**
 - Réunion d'avancement de l'équipe
 - 5 à 15 minutes, dans un bloc de temps
 - Pas nécessairement tous les jours
- **Affinage du backlog**
 - Le product owner établit les priorités dans le backlog
- **Rétrospective du projet**
 - Tenue à la fin du projet afin de passer en revue le travail réalisé et les processus suivis
 - Similaire aux retours d'expérience

Couverture du résumé de contenu d'examen

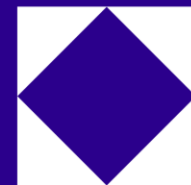
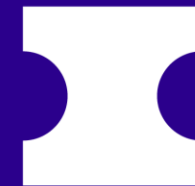
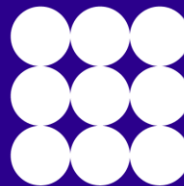
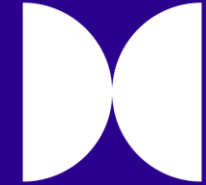
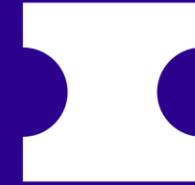
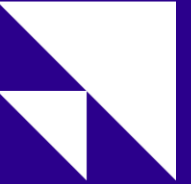
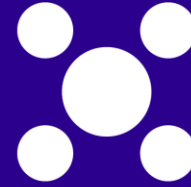


2.13 Déterminer la méthodologie/les méthodes et les pratiques appropriées pour le projet

- Évaluer les besoins, la complexité et l'ampleur du projet (2.13.1)
- Recommander une stratégie d'exécution du projet (par exemple, sous-traitance, financement) (2.13.2)
- Recommander une méthodologie/approche du projet (par exemple, prédictive, agile, hybride) (2.13.3)



Fin de la leçon 2



LEÇON 3

PLANIFICATION DU PROJET

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

Version 3.2 | Publication 2023



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.



Planifier les projets

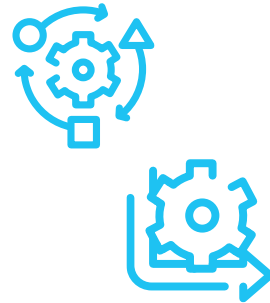
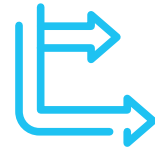
SUJET A

Toute planification commence avec un plan de management de projet

Document qui décrit comment le projet sera exécuté, surveillé, contrôlé et clos.

On y trouve :

- les plans de gestion auxiliaires
- les références de base
- des éléments supplémentaires



Elle permet aux chefs de projet :

- d'exécuter
 - de surveiller
 - de contrôler
 - de clore
-
- Met en place des garde-fous qui préserveront les contrôles afin que...
 - les équipes puissent adapter leur façon de travailler et soient réactives et flexibles !



**La liste se trouve sous l'onglet
Définition*

Documents du projet*

Documentation et contenu créés par l'équipe pour planifier et gérer le projet au mieux

Certains documents sont des **artefacts** du projet. Ils doivent à ce titre être mis à jour régulièrement et archivés en fin de projet.



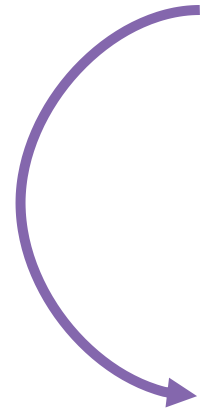
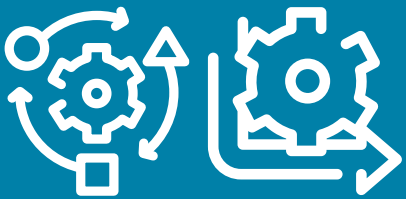
Ils ne font pas partie du plan de management du projet.



**La liste se trouve sous l'onglet Définition*

Planification collaborative

Approches de développement adaptatives et hybrides






Le product owner décide des objectifs en fonction des besoins/souhaits du client. L'équipe, pour sa part, exécute le travail et aide le product owner à **planifier le travail**



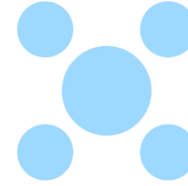
Les membres de l'équipe sont des spécialistes de la gestion de l'intégration au niveau local : **comment le travail sera planifié** et réalisé

Le chef de projet, le chef d'équipe ou le scrum master aide l'équipe à se concentrer sur l'**exécution du travail planifié**

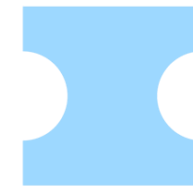
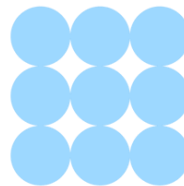
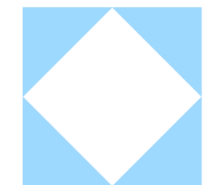
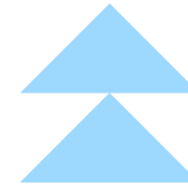
Planification des différents cycles de vie

	Prédictif 	Hybride 	Adaptatif 
Spécifications des exigences	Définies spécifiquement avant le développement	Élaborées périodiquement durant la livraison	Élaborées fréquemment durant la livraison
Résultat(s)	Livré(s) en fin de projet	Peut/peuvent être livré(s) en portions (mode incrémental)	Livré(s) après chaque itération en fonction de la valeur désirée par les parties prenantes
Changements	Restreints autant que possible	Incorporés à intervalles réguliers	Incorporés en temps réel durant la livraison
Implication des parties prenantes	À l'occasion de certains jalons	Régulièrement	En continu
Contrôle des risques et des coûts	Réalisé par le biais de la planification détaillée des éléments connus	Réalisé par le biais de l'élaboration progressive des plans	Réalisé au fur et à mesure que les exigences et les contraintes voient le jour

Sujet abordé



Différences de planification selon les approches
prédictives et adaptatives





Périmètre du projet et contenu du produit

SUJET B

Périmètre du projet et contenu du produit

- Périmètre du projet ou contenu du produit ?
- Est-il **fixe** ou **variable** ?



Pour mieux comprendre ces termes, prenons l'exemple du projet Shawpe Lifestyle Centre, l'étude de cas utilisée dans cette formation.

Cliquez ici !

PÉRIMÈTRE
DU PROJET

CONTENU
DU PRODUIT

FIXE

VARIABLE

Adaptabilité et résilience de la planification

Planification par vagues

- Forme **d'élaboration progressive** qui s'applique aux lots de travaux, aux lots de planification et à la planification de release
- Utilisée dans les approches adaptatives ou prédictives

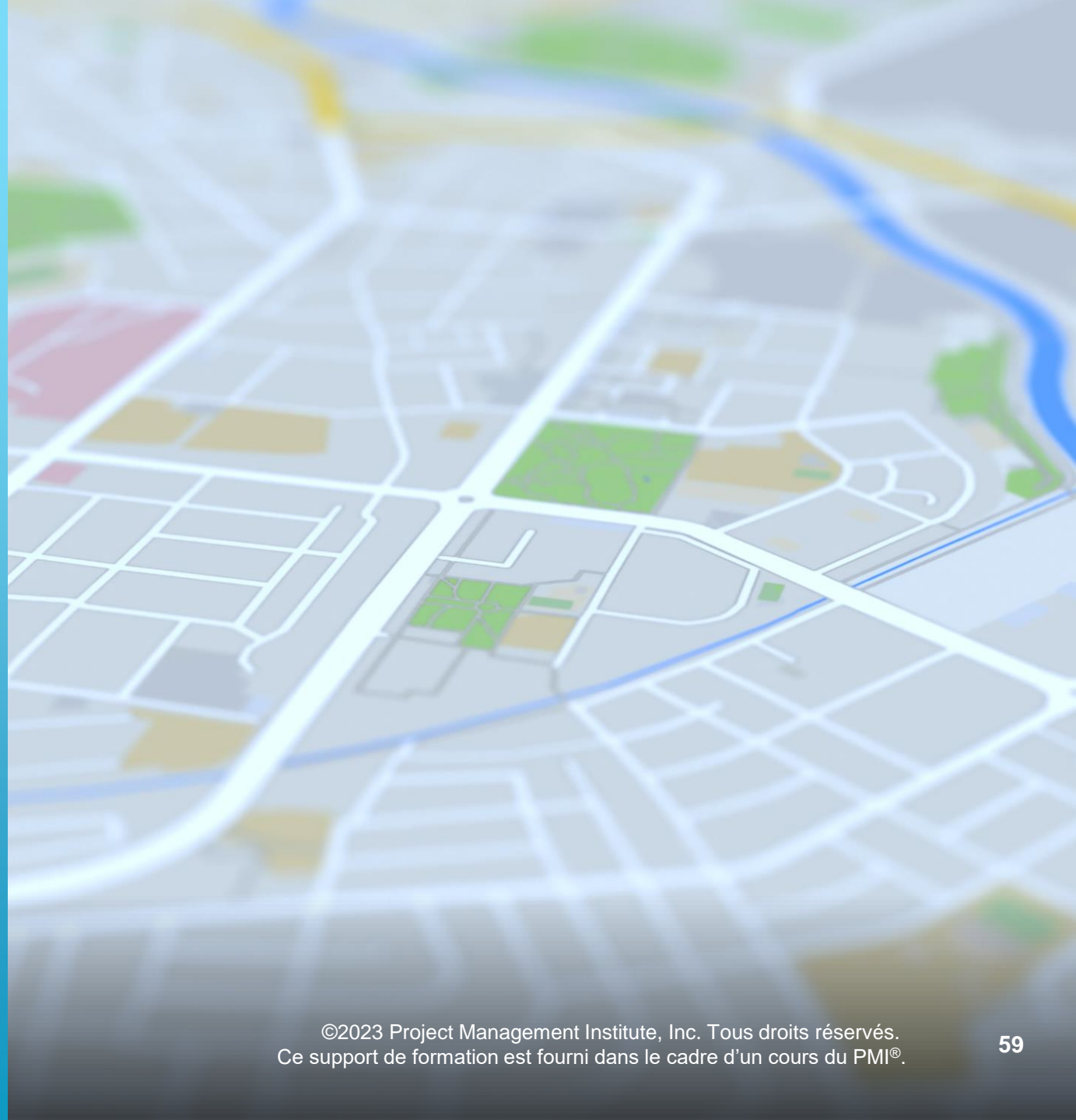


MVP ou MBI ?

Travail planifié
de façon
incrémentale

Feuille de route du produit*

- Imagine et planifie les grandes lignes
- Indique la stratégie et la direction du produit ainsi que la valeur à livrer
- Présente d'abord la vision générale du produit puis l'affine en utilisant l'élaboration progressive
- Utilise des thèmes (objectifs) pour donner une structure et faire des associations
- Permet de visualiser à court et à long terme



Jalons*

- **Marqueurs** chronologiques des grands événements, des bilans, des dates limites, des paiements ou des prises de décision
- **Invites** pour établir les rapports ou solliciter l'approbation du sponsor/client
- **Créés** par le chef de projet, le client, ou les deux

Une **liste de jalons** identifie tous les jalons et indique ceux qui sont :

- obligatoires (peuvent être exigés par contrat), ou
- facultatifs (estimés à partir de données historiques)



Planification du périmètre

Comparaison des processus

CHEF DE PROJET



- Met en œuvre le **processus de collecte des exigences**
- Recueille les exigences dans un :
 - Énoncé du périmètre (texte/document)
 - Organigramme des travaux du projet (« le WBS ») (représentation visuelle)
- Prépare l'échéancier, le budget, le plan de ressources et le plan qualité afin de livrer les exigences



À quoi ressemble un processus hybride de planification du périmètre ?



PRODUCT OWNER

- Crée et définit le backlog de release pour la réunion de planification de l'itération
- Explique les récits utilisateur prioritaires en détail à l'équipe

ÉQUIPE

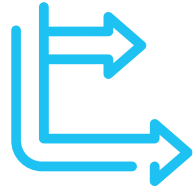
- Fait une estimation de l'effort requis et crée une référence de base pour les itérations, en choisissant des récits qui répondent à la vélocité escomptée de l'itération
- Déplace les récits utilisateur depuis le backlog de produit dans le backlog de release pour permettre la mise en place des fonctionnalités et des fonctions
- Utilise une cartographie des récits pour ordonner les récits utilisateur et les classer par ordre de priorité dans le backlog de release

Est-ce que l'on commence avec les exigences ?



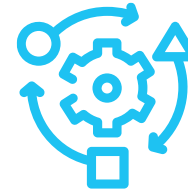
Quel type de projet commence par les exigences ?

*Cliquez sur
chaque bouton !*



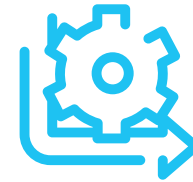
Oui !

Dans les projets prédictifs, les exigences sont recueillies et fixées en début de projet.



**D'une certaine
façon...**

Les récits utilisateur sont une autre façon de réfléchir aux exigences.



**C'est
possible !**

Dans les projets hybrides, on peut recueillir et affiner les exigences ou rédiger des récits utilisateur.

Exigences

Qu'est-ce que c'est
et pourquoi en
avons-nous
besoin ?



- Une exigence est un énoncé unique et mesurable décrivant une condition ou une capacité.
- Elle indique comment un produit, un service ou un résultat satisfait un besoin d'entreprise.



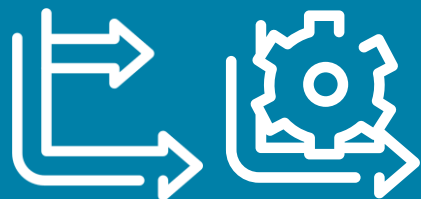
Conseils pour procéder :

- *Commencez par les généralités avant de fournir des détails*
- *Une exigence doit être sans ambiguïté (mesurable et testable), traçable, complète et acceptable auprès des parties prenantes*

Documenter les exigences



- Format simple : par exemple, une liste de toutes les exigences, présentées par catégorie (partie prenante et priorité), OU
- Format plus sophistiqué : par exemple, résumé, descriptions détaillées, pièces jointes
- **Matrice de traçabilité des exigences**



Matrice de traçabilité des exigences								
Nom du projet:								
Centre de coût:								
Description du projet:								
Référence	Référence associée	Description des exigences	Besoins, opportunités, finalités et objectifs business	Objectifs du projet	Livrables du WBS	Conception des produits	Développement des produits	Cas d'essais
001	1.0							
	1.1							
	1.2							
	1.2.1							
002	2.0							
	2.1							
	2.1.1							
003	3.0							
	3.1							
	3.2							
004	4.0							
005	5.0							

Plan de gestion des exigences

Planifier, suivre et établir des rapports sur la satisfaction des exigences



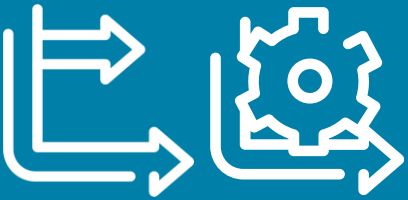
- Activités de gestion de la configuration :
 - Règles de contrôle de version
 - Analyse d'impact : traçage, suivi et rapport
- Niveaux d'autorisation pour approuver les changements
- Critères/processus de définition des priorités
- Métriques du produit et raisonnement
- Structure de traçabilité, y compris les attributs des exigences

Types d'exigences

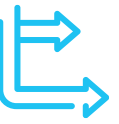
Type	Décrit les...
Projet	Actions, processus et conditions que le projet doit réaliser/satisfaire
Produit	Fonctionnalités et caractéristiques du produit, service ou résultat qui répondra aux exigences de l'entreprise et de la partie prenante <ul style="list-style-type: none">• Fonctionnelles : fonctionnalités du produit• Non fonctionnelles : conditions/qualités environnementales supplémentaires qui amélioreront ce produit
Qualité	Conditions ou critères nécessaires pour valider la réalisation d'un livrable du projet ou la satisfaction d'une autre exigence
Entreprise	Besoins généraux de l'organisation, raisons du projet
Partie prenante	Besoins de la partie prenante (ou d'un groupe de parties prenantes) : « exigences de reporting »
Transition/préparation	Capacités temporaires nécessaires à une transition réussie vers une situation désirée dans l'avenir

Processus de collecte des exigences

- Jugement à dire d'expert
- Compétences interpersonnelles et d'équipe
 - **Technique du groupe nominal**
 - Observation
 - Facilitation
- Collecte de données
 - Brainstorming
 - Entretiens
 - Groupes de discussion
 - Questionnaires et enquêtes
 - Benchmarking
- Analyse des données
 - Analyse des documents
 - Analyse des possibilités
 - Analyse du produit (si le livrable est un produit)
- Techniques de prise de décision
 - Vote
 - **Analyse décisionnelle multicritère**
- Représentation des données
 - Mind Mapping (carte heuristique)
 - Diagramme d'affinité
 - Schémas contextuels ou cas d'utilisation
- **Prototypage** : par exemple, storyboard



Planification du périmètre : comment recueillir les exigences



	Entretiens	Questionnaires/ enquêtes	Observations	Groupes de discussion	Ateliers de facilitation
Caractéristiques	<ul style="list-style-type: none"> Déterminent/définissent les fonctionnalités et les fonctions des livrables Peuvent être structurés ou non, ou asynchrones 	<ul style="list-style-type: none"> Par écrit Recueillent des données de groupes de grande taille Génèrent des données quantitatives 	<ul style="list-style-type: none"> Techniques corporelles qui permettent d'en savoir plus sur un rôle, une tâche ou une fonction 	<ul style="list-style-type: none"> Partage d'informations informel/interactif Facilités par un animateur Incluent des parties prenantes et des experts (SME) Génèrent des données qualitatives 	<ul style="list-style-type: none"> Sessions organisées par les chefs de projet pour déterminer les exigences et faciliter l'accord des parties prenantes sur les résultats du projet
Avantages	<ul style="list-style-type: none"> Traitent des informations sensibles/confidentielles Aident à déterminer les exigences des parties prenantes, leurs objectifs ou leurs attentes 	<ul style="list-style-type: none"> Retour rapide Se prêtent bien à un public hétérogène et géographiquement dispersé Génèrent des données quantifiables pouvant faire l'objet d'une analyse statistique 	<ul style="list-style-type: none"> L'équipe peut comprendre où les changements pourraient être bénéfiques 	<ul style="list-style-type: none"> Les participants sont présélectionnés pour obtenir une variété d'opinions Petits groupes pour une approche ciblée et une collecte d'informations spécifiques 	<ul style="list-style-type: none"> L'équipe peut recueillir les exigences Les parties prenantes peuvent comprendre les préoccupations et les exigences des autres
À considérer (inconconvénients possibles)	<ul style="list-style-type: none"> Ne recueillent qu'un seul point de vue 	<ul style="list-style-type: none"> Chronophages La qualité des réponses/données dépend de la qualité des questions 		<ul style="list-style-type: none"> Les parties prenantes doivent être présélectionnées La présence d'experts (SME) et d'un facilitateur est indispensable 	<ul style="list-style-type: none"> La présence d'un facilitateur est indispensable

Collecte de données



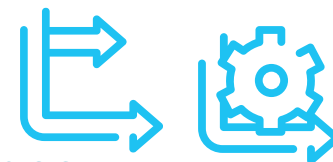
Faites appel au **benchmarking** pour générer des exigences de produit

- Nécessite l'existence de meilleures pratiques pour faire des comparaisons
- Évalue et compare les pratiques d'une organisation ou d'un projet avec d'autres
- Décèle les meilleures pratiques dans le but de s'y conformer ou de faire mieux



- *Vous souvenez-vous des autres méthodes de collecte des données ?*
- *Pensez-vous que le benchmarking est adéquat pour recueillir les données nécessaires à la planification du périmètre ?*
- *Pourquoi choisir le benchmarking plutôt qu'une autre méthode ?*

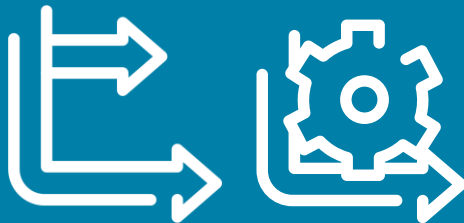
Planification du périmètre : hiérarchisation des exigences



Outil ou technique	Description	Avantages
Analyse MoSCow <i>inventée par Dai Clegg</i>	Utilisée pour arriver à une compréhension commune de l'importance de chaque exigence avec les parties prenantes. MoSCow est l'acronyme de : <ul style="list-style-type: none"> • M - Must have = indispensable • S - Should have = souhaitable • C - Could have = possible • W - Won't have = éliminé (pour le moment) 	<ul style="list-style-type: none"> • Compare plusieurs points de vue • Utilisée en association avec les blocs de temps pour privilégier les exigences les plus importantes • Fréquente dans le développement agile de logiciel, méthodes Scrum, RAD et DSDM
Modèle de Kano <i>(technique de management de produit)</i> <i>inventé par Noriaki Kano</i>	Aide à comprendre et classe toutes les fonctionnalités ou exigences possibles du client en quatre catégories de besoin : <ul style="list-style-type: none"> • Attrayant • Satisfaisant • Non satisfaisant • Indifférent 	<ul style="list-style-type: none"> • Les priorités peuvent ensuite être établies en fonction des éléments qui ont le plus d'incidence sur la satisfaction et la fidélité du client
Comparaison par paires <i>inventée par LL Thurstone</i>	Quantifie et classe les différentes options en les comparant les unes aux autres	<ul style="list-style-type: none"> • Fonctionne bien avec un petit nombre d'exigences subjectives
Méthode des 100 points (autres noms : méthode de la somme fixe ou de l'allocation fixe) <i>inventée par Dean Leffinwell et Don Widrig</i>	Vote selon l'importance des exigences sur la liste. Les parties prenantes attribuent 100 points selon leurs préférences (comme dans la méthode du Monopoly Money)	<ul style="list-style-type: none"> • Fonctionne bien avec des groupes de toutes les tailles, y compris les grands groupes • Donne la priorité à la prise de décision des parties prenantes, car elles doivent réfléchir à la question

Représenter les données

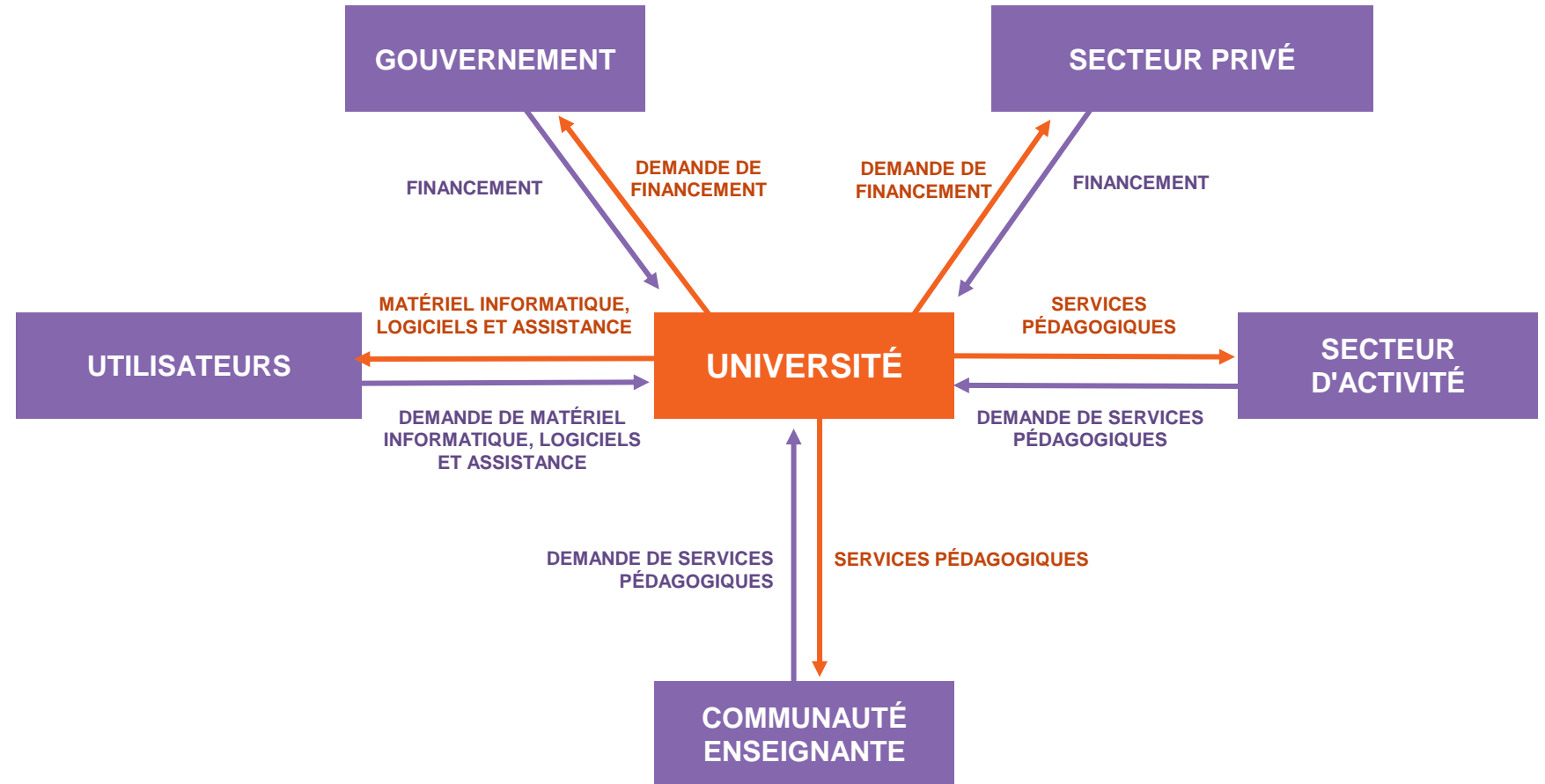
- **Mind Mapping (carte heuristique)** : renforce les idées générées durant les différentes sessions de brainstorming et les regroupe en un seul endroit pour révéler les points communs et les différences de compréhension et générer de nouvelles idées
- **Diagramme d'affinité** : permet de classer un grand nombre d'idées pour les passer en revue et les analyser



Schémas contextuels*

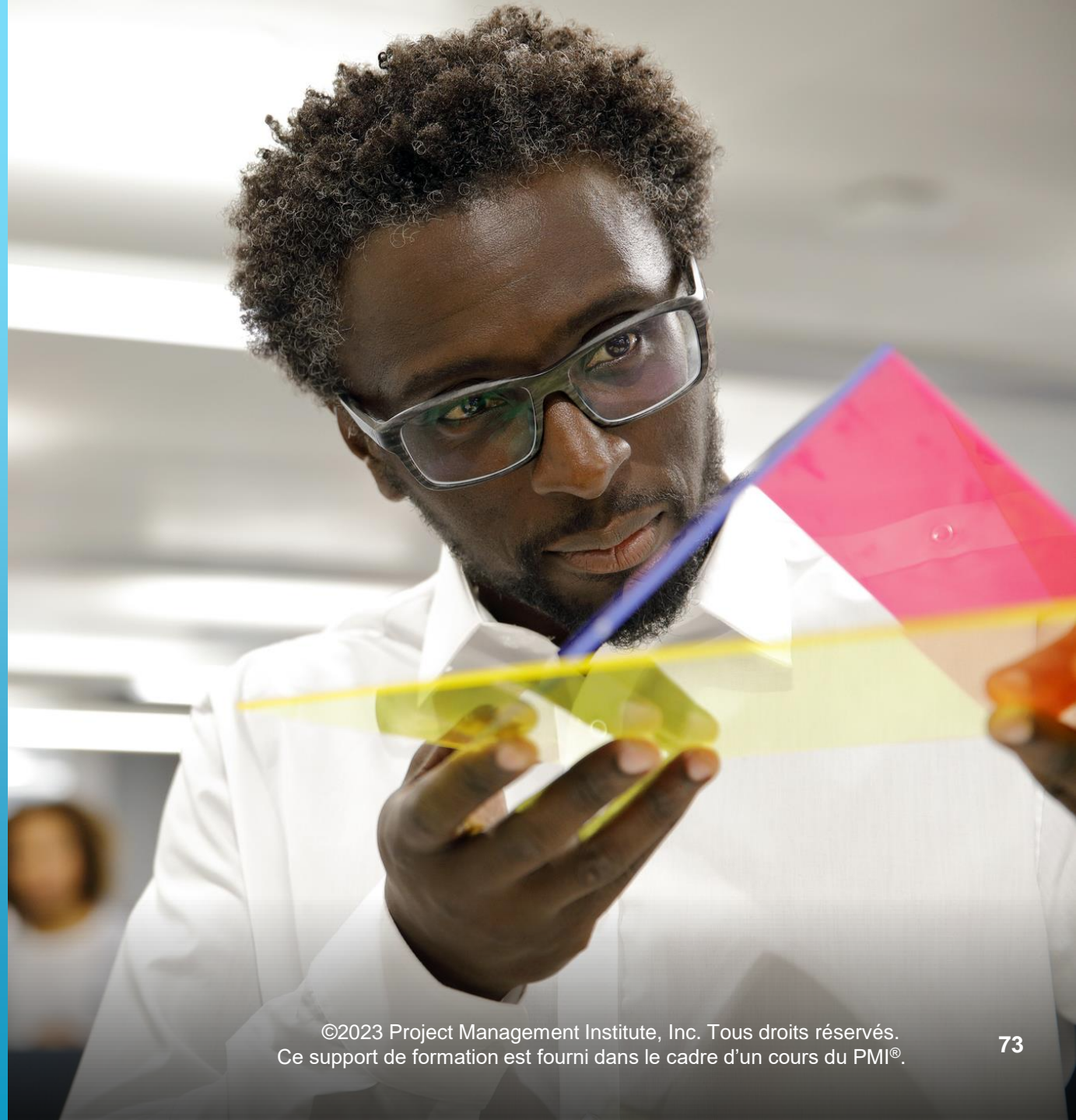


Schéma contextuel dans le contexte du monde des affaires



Prototypage

- Outil **d'évaluation** et **d'expérimentation**
- Permet d'obtenir rapidement un retour et d'établir **une liste détaillée des exigences du projet.**
- La création de **storyboards** est un **type de prototypage** faisant appel à des représentations visuelles et à des images pour illustrer un processus ou un résultat de projet.



ENQUÊTE QUOTIDIENNE SUR LE BOOTCAMP PMP



RECHERCHEZ LE LIEN DE L'ENQUÊTE DANS LE CHAT

- **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 !**

Échelle d'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?

[illegible]



Indicateurs clés de performance (KPI)

Métrique utilisée pour évaluer un projet, une unité organisationnelle ou la performance d'une équipe par rapport à la vision et aux objectifs d'un projet. Les KPI peuvent être définis dans le temps.



Exercice du « carton produit »

Technique utilisée pour expliquer une solution ou un résultat désiré. Les parties prenantes tentent de décrire les fonctionnalités et avantages d'une solution, comme le ferait un professionnel du marketing sur le carton d'emballage d'un produit.



Métaphore XP

Une technique bien connue de l'eXtreme Programming (XP) qui présente une vision commune de la façon dont fonctionne un programme.



Charte du projet

Document publié par l'initiateur ou le sponsor du projet qui en autorise officiellement l'existence et donne au chef de projet l'autorité d'utiliser les ressources de l'organisation pour le réaliser



Management de produit

Intégration de personnes, données, processus et systèmes pour créer, maintenir et faire évoluer un produit ou un service pendant son cycle de vie.



Éléments du plan de management du projet

SUBSIDIARY MANAGEMENT PLANS

- Plan de gestion du périmètre
- Plan de gestion des exigences
- Plan de gestion de l'échéancier
- Plan de gestion des coûts
- Plan de gestion de la qualité
- Plan de gestion des ressources
- Plan de gestion de la communication
- Plan de gestion des risques
- Plan de gestion des approvisionnements
- Plan d'engagement des parties prenantes



Éléments du plan de management du projet

Références de base

- Référence de base du périmètre
- Référence de base de l'échéancier
- Référence de base des coûts



Plan de management du projet COMPONENTS

éléments additionnels

- Plan de gestion des changements
- Plan de gestion de la configuration
- Référence de base de la performance
- Cycle de vie du projet
- Approche de développement
- Revues de management



Documents de projet

Tous les documents préparés pour la mise en place et l'exécution du projet. Par exemple : Cours de préparation à l'examen agréé PMP® du PMI® – à la demande 49 exigences, spécifications, contrats avec les fournisseurs, documents de conception, plans de tests, et publications qui seront fournies au client avec le produit final.



Périmètre du projet

Les fonctionnalités, fonctions et travaux qui caractérisent la livraison d'un produit, service et/ou résultat.



Contenu du produit

Les fonctions et fonctionnalités qui caractérisent un produit ou un service.



Planification par vagues

Technique de planification itérative dans laquelle le travail à accomplir dans un avenir proche est planifié en détail, tandis que le travail à accomplir dans un avenir plus éloigné est planifié dans les grandes lignes.



Élaboration progressive

Processus itératif où la quantité de détails présente dans le plan de management du projet augmente au fur et à mesure que les informations arrivent et que les estimations s'affinent.



Feuille de route du produit

Récapitulatif visuel général du ou des produit(s) du projet et de ses/leurs objectifs, jalons et livrables possibles.



Jalon

Point spécifique dans le cycle de vie du projet que l'on utilise comme mesure de progression par rapport à l'objectif final. Un jalon marque un moment spécifique sur la chronologie du projet. Ce moment peut être un point d'ancrage comme les dates de démarrage et de clôture du projet, un besoin d'état des lieux externe, ou une vérification du travail réalisé ou du budget. Il est représenté comme une tâche sans durée et indique un moment important dans le projet.



Processus de collecte des exigences

Processus par lequel la documentation des exigences est préparée. Précède le processus de définition du périmètre.



Documentation des exigences

Description de la façon dont les exigences individuelles répondent aux besoins d'entreprise pour ce projet.



Récit utilisateur

Compte rendu général et non officiel concernant un produit, un service ou une fonctionnalité de logiciel, rédigé du point de vue de l'utilisateur. Son objectif est d'expliquer en quoi la fonctionnalité apportera de la valeur au client. Voir aussi « Récit »



Technique du groupe nominal

Technique qui améliore le brainstorming en y ajoutant un vote où les idées les plus intéressantes sont classées (ensuite soumises à un nouveau brainstorming ou classées par ordre de priorité).



Analyse décisionnelle multicritère

Technique qui utilise une matrice de décision pour obtenir une approche systématique et analytique permettant d'établir des critères tels que le degré de risque et l'incertitude, et de donner une valeur afin d'évaluer et de classer les idées.



Benchmarking

Comparaison de produits, processus et pratiques réels ou prévus avec d'autres provenant d'organisations comparables dans le but d'identifier les meilleures pratiques, de générer des idées d'améliorations et de fournir une base de mesure de la performance.



Schéma contextuel

Description visuelle du contenu du produit représentant l'interaction entre un écosystème (processus, équipement, système informatique, etc.) et d'autres personnes et systèmes (acteurs).



Storyboard

Méthode de prototypage faisant appel à des images ou des représentations visuelles pour illustrer un processus ou dépeindre un résultat de projet. Les storyboards sont utiles pour illustrer comment un produit, un service ou une application fonctionnera lorsqu'il/elle est terminé(e).



Prototypes

Méthode faisant appel à la création d'une maquette du produit attendu afin d'obtenir rapidement un retour sur les exigences des utilisateurs. Les prototypes peuvent être utiles pour recueillir des opinions sur l'aspect esthétique, les fonctionnalités, etc. Plusieurs itérations peuvent être présentées.