



PRÉPARATION À L'EXAMEN PMP®

Partenaire de formation agréé

PMI

BOOTCAMP

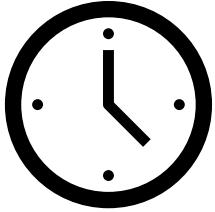
Séquence 7

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 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.**



Communiquer et collaborer avec les parties prenantes

SUJET E

« La communication est le véritable travail du leadership »

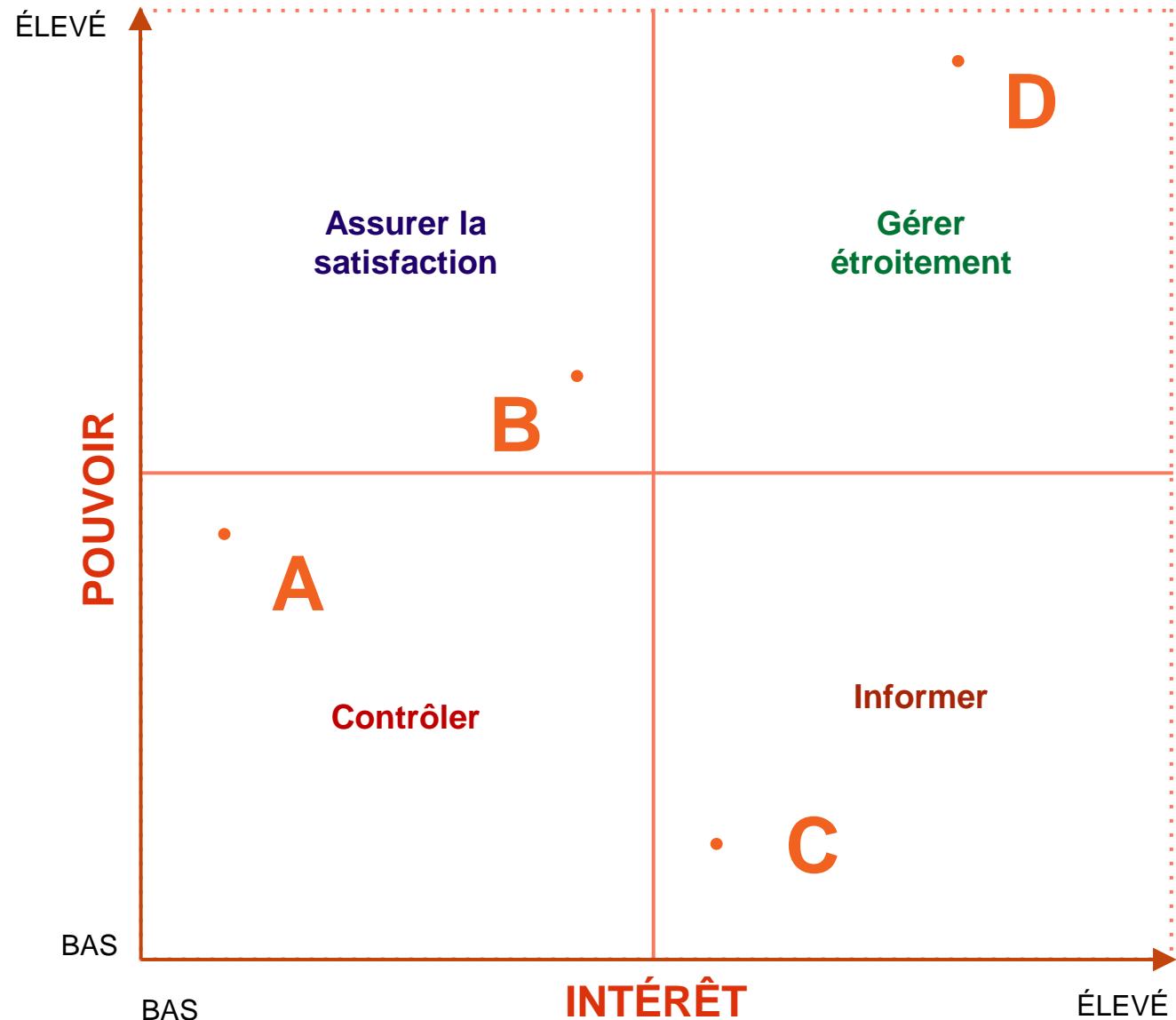
– *Nitin Nohria*
Doyen de la Harvard Business School,
2010-2020

Suivre les parties prenantes et leur engagement

- Mettre les grilles à jour à intervalles réguliers
- Recourir à l'analyse et au jugement à dire d'expert
- Enregistrer les raisons de l'emplacement afin de permettre les changements ou améliorations nécessaires
- Adapter les stratégies et actions de management en fonction des personnes, en plus de leur placement dans la grille



N'utilisez jamais de nom dans les grilles pouvoir/influence ou pouvoir/intérêt.



Plan de gestion de la communication



- Il identifie les membres de l'équipe et les parties prenantes en tant que :
 - Expéditeurs
 - Destinataires
 - Personne habilitée (informations confidentielles)
- Il dresse la liste des exigences des parties prenantes en matière de communication, notamment :
 - Type d'information
 - Motif de la communication
 - Langue, format, contenu et degré de détail
 - Calendrier et fréquence
 - Savoir si un accusé de réception ou une réponse sont nécessaires
- Processus/lignes directrices/modèles pour :
 - Escalader les problèmes
 - Mettre à jour/affiner le plan
 - Organiser des réunions d'avancement du projet ou des réunions de l'équipe projet, envoyer des courriels, utiliser le site Internet et le PMIS.
- Informations sur le projet :
 - Méthodes/technologies de communication à employer
 - Ressources affectées (temps et budget)
 - Glossaire
 - Organigramme, flux de travail, liste de rapports, plans de réunion
 - Contraintes

Gestion des communications pour un projet : Matrice des communications



L'abréviation du plan de gestion de la communication qui comprend :

- Les membres de l'équipe et les parties prenantes identifiées comme :
 - Expéditeurs
 - Destinataires
 - Personne habilitée (informations confidentielles)
- Exigences des parties prenantes en matière de communication :
 - Type d'information
 - Motif de la communication
 - Langue, format, contenu et degré de détail
 - Calendrier et fréquence
 - Savoir si un accusé de réception ou une réponse sont nécessaires
- Processus/lignes directrices/modèles pour **escalader les problèmes**
- Informations sur le projet – **méthodes/technologies de communication** à employer

Communication :

Deux moyens

L'écoute active :

- permet la collaboration
- implique que l'auditeur fournit un retour concernant ce qu'il a entendu :
 - en le répétant
 - en le reformulant
 - en utilisant le langage corporel, en hochant la tête, par exemple

- Confirme la compréhension et renforce la confiance

- *Considérez l'absence d'un retour comme l'acceptation implicite du message par le destinataire.*
- *Les échecs de communication sont des menaces pour un projet. Il faut donc discuter ouvertement des problèmes de communication, directement avec les membres de l'équipe, à l'occasion des rétrospectives. Dans le cas des principales parties prenantes, il faudra, si besoin, remonter le problème.*



Un retour efficace est :

- clair, spécifique et fourni rapidement
- objectif et critique
- positif si reçu et compris comme un objectif
- négatif si mal compris ou en cas de manque de confiance et de sécurité psychologique.

Rapports et communication formelle



Pouvez-vous trouver quelques exemples ?



L'établissement de rapports formels aux jalons appropriés est un moyen éprouvé de maintenir la communication avec les parties prenantes.

Ils sont également nécessaires pour obtenir la « validation » ou l'approbation des travaux.

Les destinataires de rapports et la fréquence souhaitée sont stipulées dans le **plan d'engagement des parties prenantes** et dans le **plan de gestion de la communication**.

Comment collaborer

- Optimisez la compréhension des objectifs et attentes par un dialogue ouvert et une communication pleine de sens
- Impliquez-vous continuellement
- Acceptez que les niveaux d'implication puissent fluctuer
- Maintenez la transparence dans vos discussions
- Assurez-vous que les parties prenantes ont les connaissances voulues et que les attentes sont établies
- Tirez parti des compétences de communication et interpersonnelles, des retours et de la gestion des réunions
- Maximisez la boucle de rétroaction (obtenez des informations utiles)
- Employez des outils efficaces (p. ex., tableaux blancs partagés)

Recours aux radiateurs d'information

Maintien d'informations visibles

- Tableaux Kanban
- Tableaux blancs
- Wikis
- Fishbowl

Les **radiateurs d'information** facilitent une communication ouverte et la collaboration.

Ils peuvent être électroniques ou physiques, ou les deux.

Un bénéfice secondaire est l'innovation : en provoquant une conversation et la collaboration lors de la visite des parties prenantes sur le lieu de travail

Le principal bénéfice est la responsabilisation : en promouvant la responsabilité entre les membres de l'équipe



Activités de collaboration

- Daily standups
- Travail colocalisé ou en face à face
- Séances planifiées — p. ex., examen des jalons, séances d'affinage du backlog, réunions de mise à jour sur le projet
- Appariement ou accompagnement, comme pour le transfert de connaissances
- Négociations

Communiquer et collaborer pour négocier

- Considérez les **négociations comme des conversations** avec des parties internes et externes dans l'objectif de parvenir à un accord.
- Utilisez des **méthodes efficaces de communication** pour garantir que la collaboration avec l'autre partie vise l'atteinte d'un consensus.
- Veillez à mener des négociations **positives** pour augmenter leurs chances de réussir.



Réunions

Le temps de chacun est **précieux**. Tenez des réunions et prenez-y part **avec efficacité**.

- Soyez **organisés** ! Fournissez un ordre du jour clair, en précisant les objectifs et les résultats souhaités
- Organisez les discussions **en blocs de temps**
- Mettez en pratique l'**écoute active** et le **retour d'information**
- Facilitez la **collaboration**



Matrice d'évaluation de l'engagement des parties prenantes (SEAM)

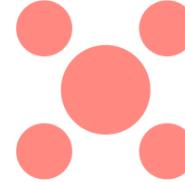


-
- Évaluez les parties prenantes en vous appuyant sur les **jugements à dire d'expert, l'intelligence émotionnelle et les compétences interpersonnelles**
 - Mettez à jour la matrice d'évaluation de l'engagement des parties prenantes, régulièrement et souvent



Impliquez les parties prenantes, catégorie par catégorie, pour les accompagner et trouver des solutions !

Couverture du résumé de contenu d'examen

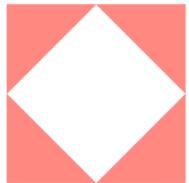
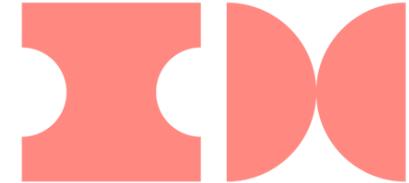
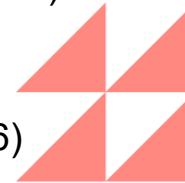


2.2 Gérer les communications

- Communiquer efficacement les informations sur le projet et les mises à jour (2.2.3)
- Vérifier la compréhension de la communication et la réception de retours (2.2.4)

1.2 Diriger une équipe

- Analyser l'influence des membres de l'équipe et des parties prenantes (1.2.6)

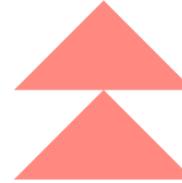
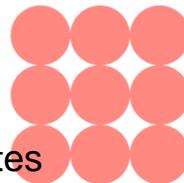


2.4 Impliquer les parties prenantes

- Impliquer les parties prenantes catégorie par catégorie (2.4.3)

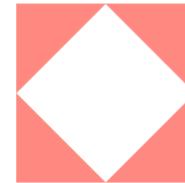
1.9 Collaborer avec les parties prenantes

- Optimiser l'alignement entre les besoins des parties prenantes, les attentes et les objectifs du projet (1.9.2)
- Instaurer un climat de confiance et influencer les parties prenantes pour atteindre les objectifs du projet (1.9.3)



3.2 Évaluer et générer des bénéfices et de la valeur avec le projet

- Évaluer la valeur ajoutée du projet pour les parties prenantes (3.2.5)





Formation, accompagnement et mentorat

SUJET F

Favoriser une culture axée sur le partage de connaissances

La formation, l'accompagnement et le mentorat sont tous des formes de partage de connaissances qui font progresser les projets et les organisations.

- Les membres de l'équipe apprennent les uns des autres **et enseignent les uns aux autres.**
- **Tous** sont concernés, y compris les parties prenantes, membres de l'équipe et clients, dans le cadre de projets et d'efforts d'**amélioration continue**
- Certains **rôles liés à un projet** sont dédiés au partage des connaissances ; p. ex., **les coaches agiles** ou scrum masters
- C'est essentiel pour la **livraison de produits et la planification de la transition !**



Formation, accompagnement et mentorat

Descriptions

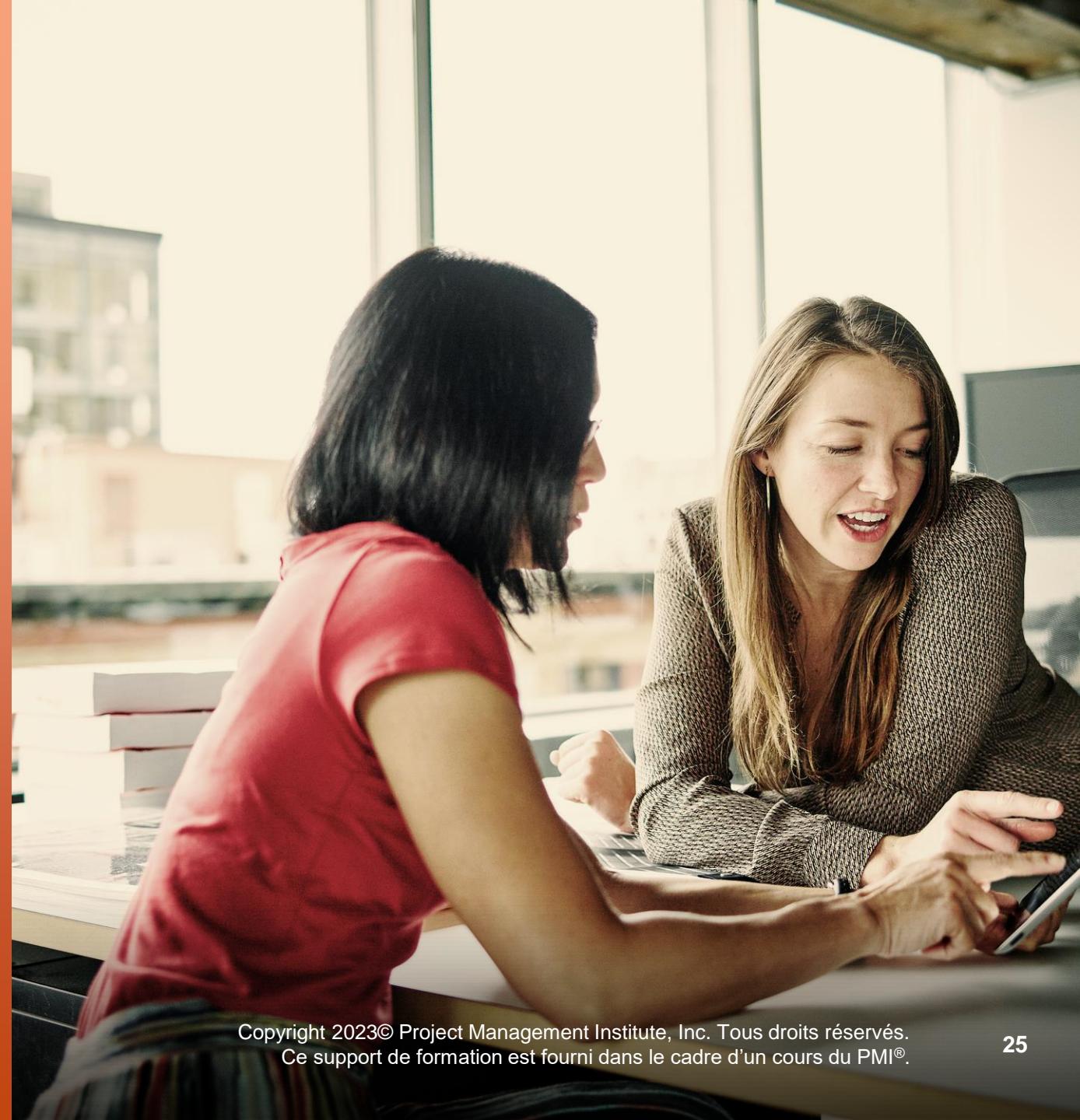
Formation	Apprendre des techniques à utiliser immédiatement	<ul style="list-style-type: none">• Individuellement ou collectivement• Correspond au « perfectionnement » (upskilling)• Sur n'importe quel sujet
Accompagnement	Apprendre comment employer de nouvelles compétences ou améliorer des compétences existantes	<ul style="list-style-type: none">• Individuellement ou collectivement• Mettre les apprentissages en pratique
Mentorat	Développement de la croissance personnelle et professionnelle au travers de relations professionnelles à long terme.	<ul style="list-style-type: none">• Entre une personne novice et une autre plus expérimentée• Interne ou externe aux projets ou organisations

Comment acquérir les compétences requises

- Découvrez les techniques et compétences acquises
- Déterminez celles qui sont souhaitables
- Passez à l'action !
 - Répondez à des besoins uniques : p. ex., sujets, approfondissement, échéancier, format
 - Fournissez un accompagnement concernant l'activité du client, sa culture, les résultats souhaités et le contexte du projet
 - Encouragez les mentorats



Utilisez et mettez à jour la matrice d'évaluation de l'engagement des parties prenantes pour faciliter la collaboration.



Plan de formation, d'accompagnement et de mentorat



-
- Réalisez une **analyse des écarts** pour déterminer les connaissances, compétences ou qualités requises.
 - Prévoyez des **offres diverses et pertinentes de formation et d'accompagnement.**
 - Compétences personnelles
 - Compétences techniques
 - Dans le cadre d'une activité de cohésion d'équipe ou ludique/informelle
 - **Programmez la formation** à une date proche de la mise en œuvre de la solution
 - Envisagez le **perfectionnement (upskilling) ou la certification** de membres de l'équipe
 - Encouragez les parties prenantes de valeur à devenir mentors

Connaître la valeur de la formation, de l'accompagnement et du mentorat

Traitez les connaissances comme un atout !

- Réalisez une **analyse coût-bénéfice** pour déterminer la valeur potentielle d'économies de coûts, par exemple, en remplaçant la main-d'œuvre externalisée
- Aidez les autres à **améliorer leurs compétences et leurs connaissances** et améliorez les vôtres également
- Augmentez la capacité de l'équipe à **augmenter la qualité, le rendement et la valeur**
- **Établissez de bonnes relations et la confiance** avec les parties prenantes et les membres de l'équipe

Discussion sur la formation, l'accompagnement et le mentorat



Avez-vous déjà eu un formateur, un coach ou un mentor très compétent ?

- Décrivez ce qui le rendait efficace.

Et VOUS, pourrait-on vous considérer comme un formateur, un coach ou un mentor très compétent ? Pourquoi ?



Éléments de formation

- Dispensés à des équipes, petits groupes ou individuellement
- Couvrent des sujets de management, techniques ou administratifs
- Modèles d'exécution :
 - Par un formateur dans une salle de classe
 - Classe virtuelle
 - Apprentissage en ligne à son rythme
 - Revue de documents
 - Simulations interactives
 - Formation sur le tas



Accompagner des personnes et des équipes en management de projet



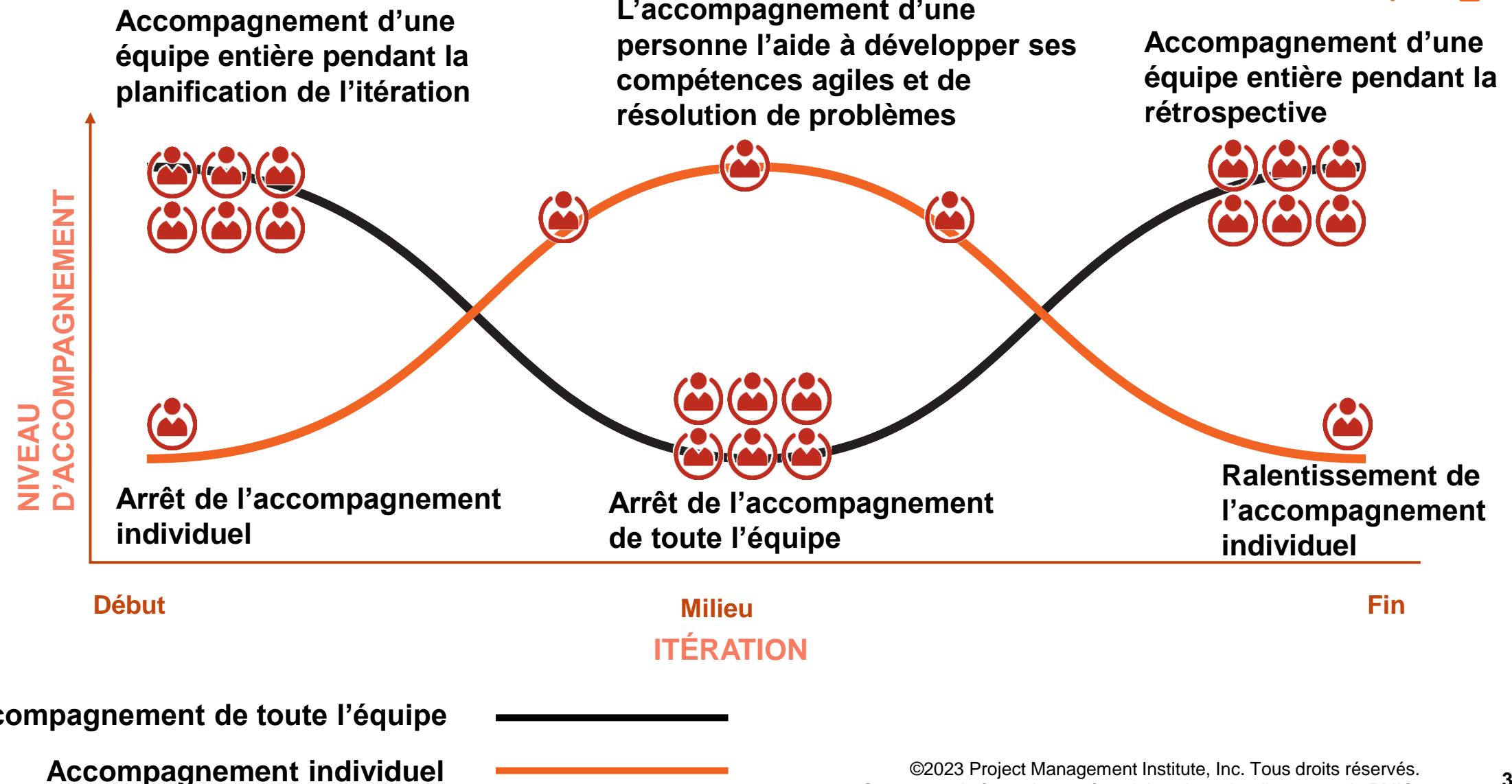
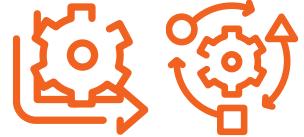
Reconnaitre les occasions informelles qui peuvent déjà se présenter :

- Déléguer des tâches, observer et fournir un retour d'information
- Encourager les autres à prendre la direction des activités
- Collaborer à une tâche de management de projet

Introduire des occasions formelles :

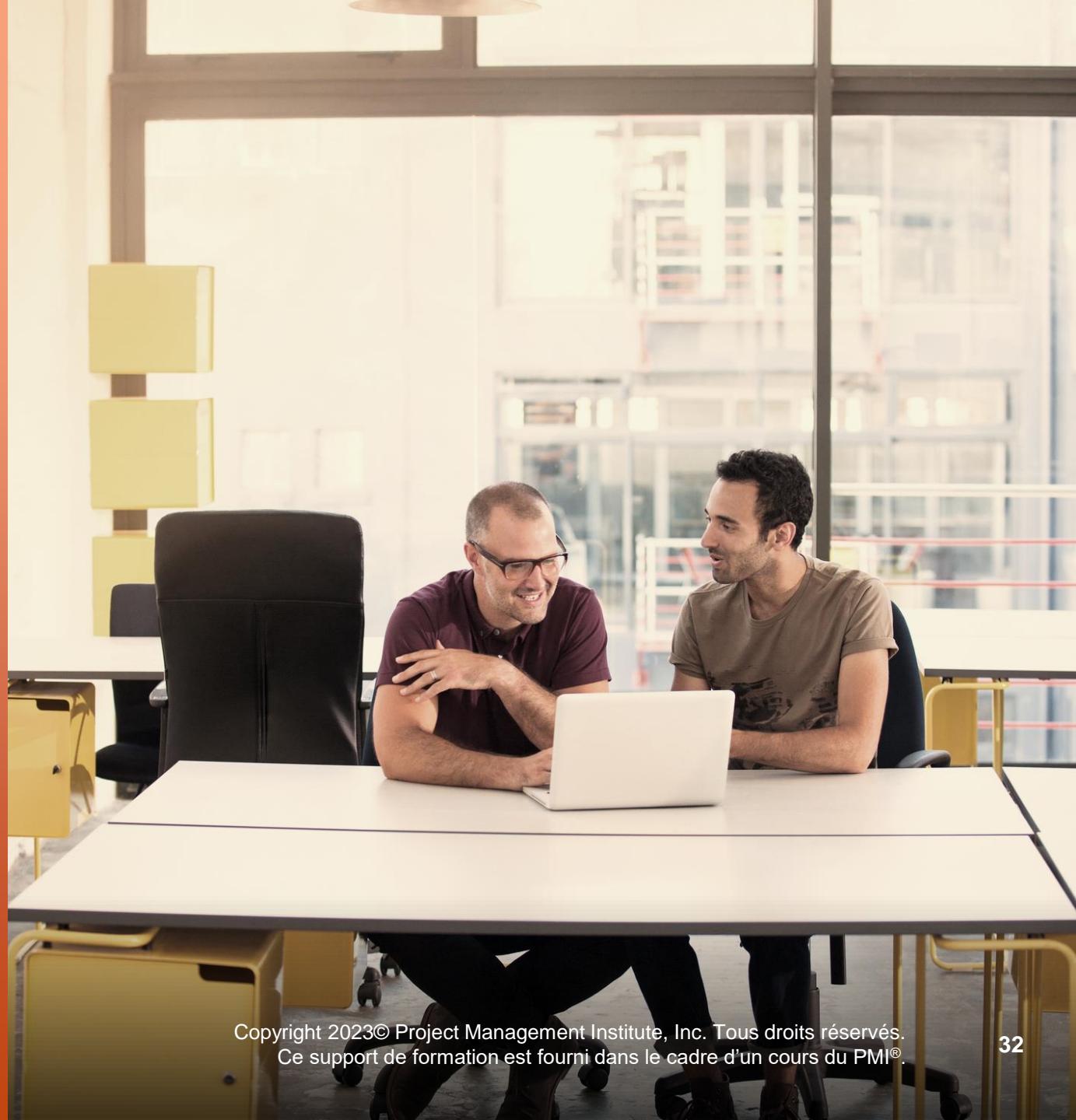
- Animer des séances et des réunions
- Transférer des compétences en faisant travailler en binôme
- Donner l'exemple de comportements voulus

Accompagner les groupes et les personnes



Les équipes auto-organisées collaborent et apprennent

- Encouragez **l'auto-organisation** et **l'initiative** dans la vie professionnelle quotidienne
- Accompagnez les personnes sur **la façon de contribuer** à d'autres rôles pour le projet
- Accompagnez les personnes en partageant vos **connaissances tacites**
- Faites appel au **servant leadership**
- Pendant les transitions, faites appel à **l'observation sur le poste de travail**, à **l'accompagnement** ou au **mentorat** afin de transmettre à l'organisation les connaissances et compétences de l'équipe projet



Mesure des résultats de la formation

On mesure les résultats de la formation, entre autres, en constatant les améliorations par le biais :

- d'évaluations des performances après la formation
- de l'observation de l'amélioration des connaissances ou compétences
- de certifications : badges, lettres des organismes qui les octroient
- de discussions et du partage des résultats de la formation lors des rétrospectives de l'équipe

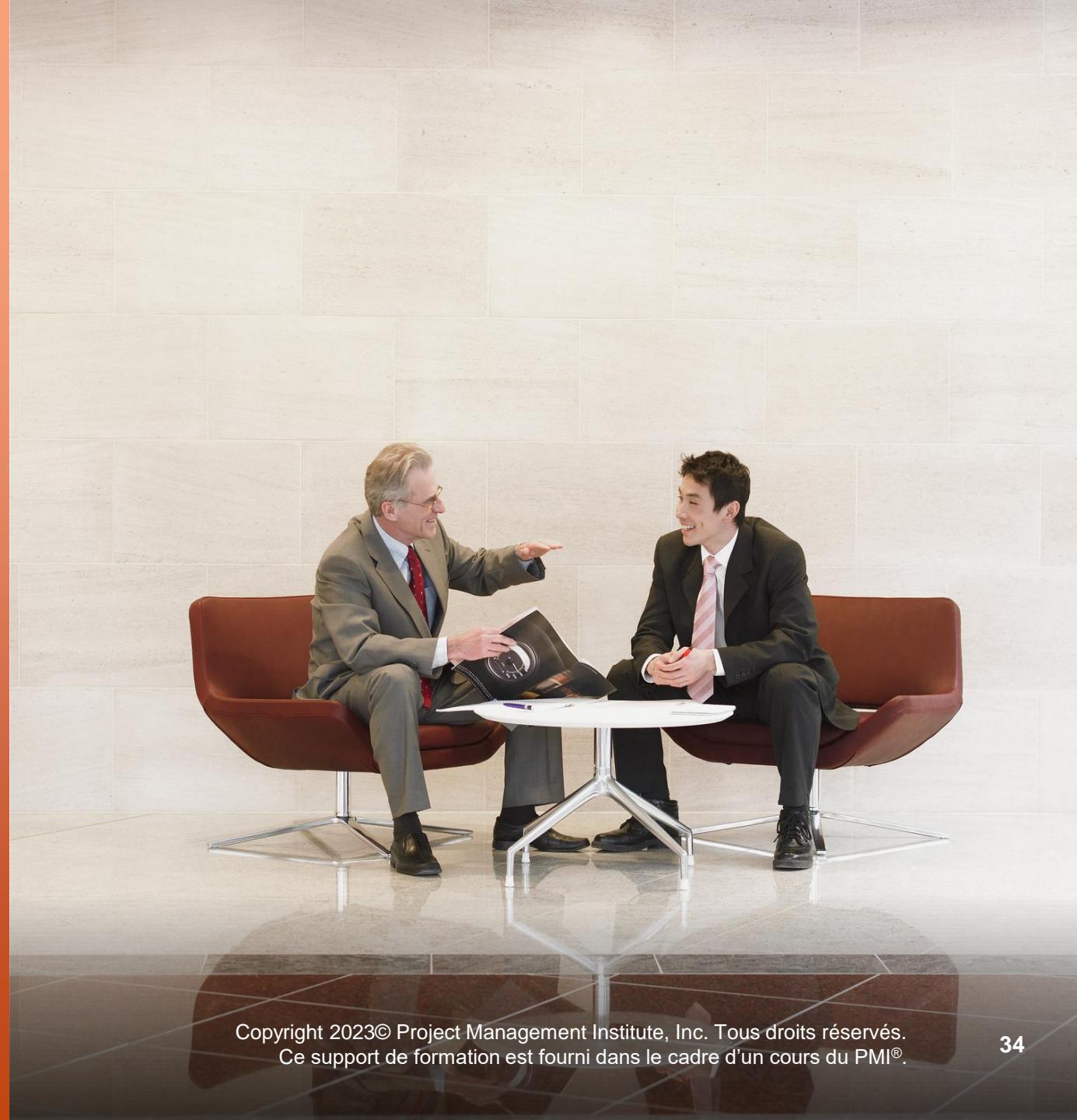
Augmentez la valeur de la formation par le biais d'un accompagnement pour que **l'apprentissage se traduise par l'utilisation active des connaissances acquises**. Essayez d'établir des binômes au sein de l'équipe dans le but de partager les connaissances.



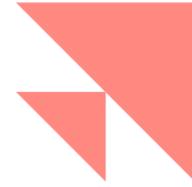
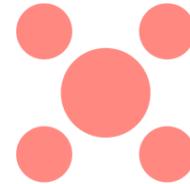
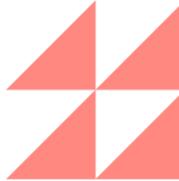
Si les résultats souhaités ne sont pas obtenus, il convient de le noter dans les retours d'expérience et d'essayer de comprendre pourquoi.

Maintien de mentorats

- Partenariats à long terme qui favorisent la croissance professionnelle
- Réalisation d'observations sur le poste de travail permettant le transfert de connaissances explicites et tacites
- Adaptation au contexte et à l'implication souhaitée (p. ex., certaines organisations ont recours au mentorat pour former les chefs de projet et peuvent employer des rapports comme guide de développement, tandis que d'autres font appel à une approche informelle)



Couverture du résumé de contenu d'examen

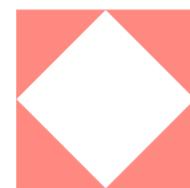
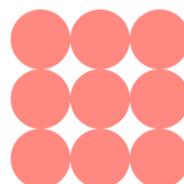
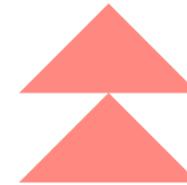


1.6 Créer une équipe

- Évaluer les compétences des parties prenantes (1.6.1)

1.5 Veiller à ce que les membres de l'équipe/parties prenantes soient correctement formés

- Déterminer les compétences et les éléments de formation requis (1.5.1)
- Déterminer les options de formation en fonction des besoins en formation (1.5.2)
- Allouer des ressources pour la formation (1.5.3)
- Mesurer les résultats de la formation (1.5.4)



1.13 Agir en mentor des parties prenantes concernées

- Consacrer du temps au mentorat (1.13.1)
- Identifier et saisir les opportunités de mentorat (1.13.2)



Gérer les conflits

SECTION G

Pourquoi la gestion des conflits est importante



Quand elle est inefficace, la gestion des conflits engendre :

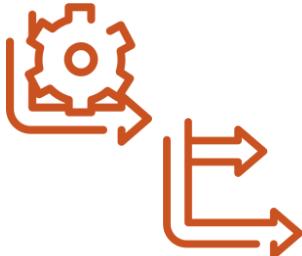
- des comportements destructeurs
- de l'animosité
- de mauvaises performances
- une baisse de la productivité

Quand elle est efficace, la gestion des conflits engendre :

- une meilleure compréhension
- de meilleures performances
- une hausse de la productivité

Gestion des conflits

Rôles



Il incombe à l'ensemble des membres de l'équipe et des parties prenantes de gérer les conflits

Les chefs de projet **influencent la direction et le traitement des conflits** au travers de leurs **compétences interpersonnelles** et du **servant leadership**



L'équipe a les moyens de résoudre les conflits ; le chef d'équipe peut en faciliter la résolution.

Causes de conflit

Contexte

- Compétition
- Différences d'objectifs, de valeurs et perceptions ; elles peuvent être idéologiques
- Désaccords sur les exigences d'un rôle, les activités à effectuer et les approches individuelles
- Problèmes de communication
- Les projets sont uniques et les membres de l'équipe n'ont jamais travaillé ensemble auparavant



Le conflit, comme élément à part entière de la culture de l'équipe

Dans un environnement de travail **psychologiquement sain** :

- on considère que la perturbation et l'innovation sont liées
- les échanges et le désaccord sont encouragés
- on évite l'escalade jusqu'au conflit



Comment gérer un conflit



Utilisez les modes de gestion des conflits privilégiés par la **charte de l'équipe** et les **règles de base**. Aidez l'équipe en lui donnant des conseils et des ressources.



Les équipes agiles intègrent des stratégies de gestion des conflits dans leur méthode de travail et s'appuient sur une culture de la confiance.

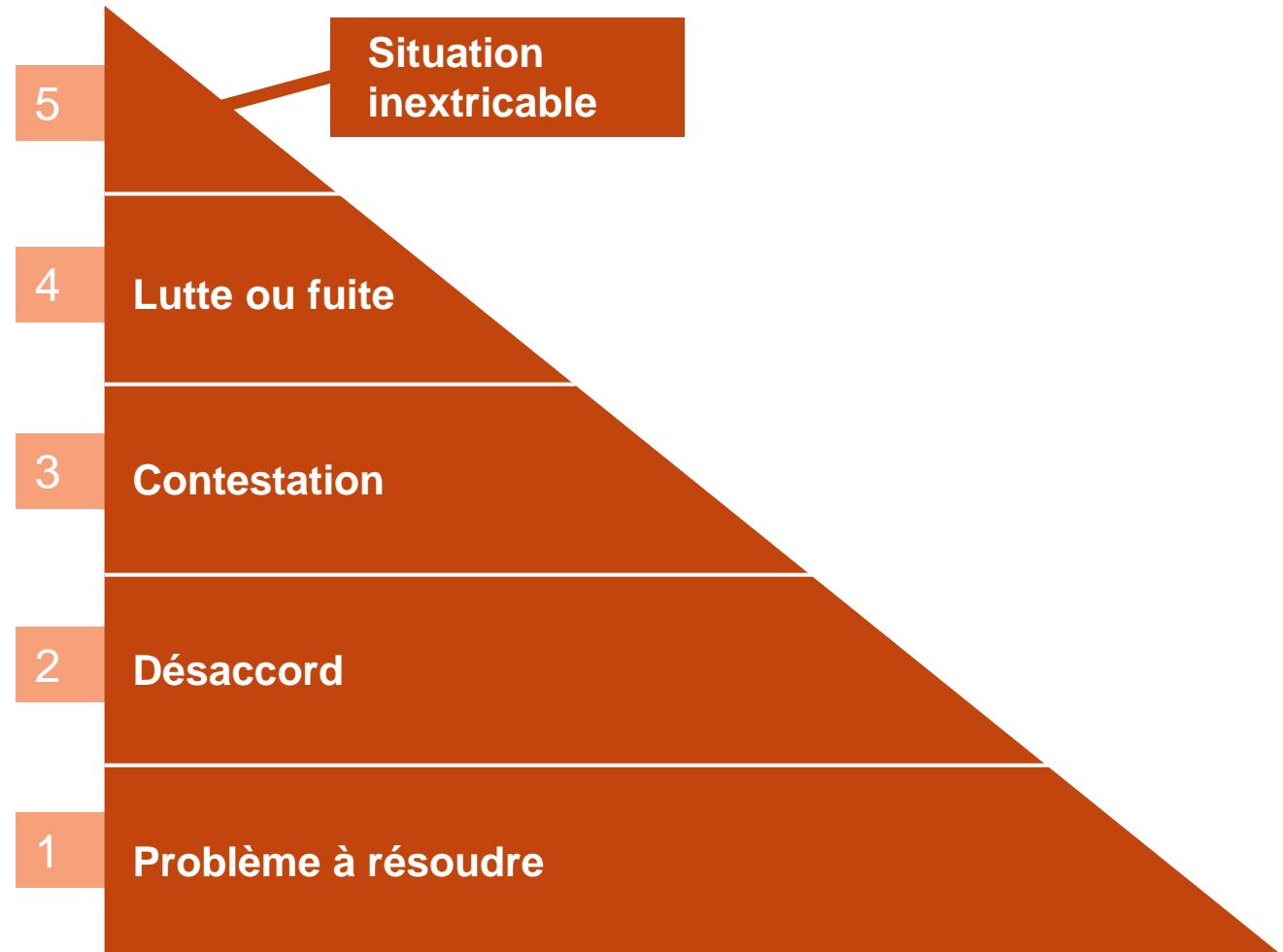


Concentrez-vous sur les points à traiter plutôt que sur les individus.

Utiliser les niveaux de conflits selon Leas

Le conflit s'intensifie du niveau 1 au niveau 5.

Du conflit concernant une tâche, dont la résolution est possible, jusqu'à celui portant sur la personne ou la relation, où **l'accent n'est plus mis sur les points à traiter.**



Modèle de Speed B. Leas sur le conflit (2012)

Recours aux compétences interpersonnelles pour gérer un conflit

Intelligence émotionnelle

Utilisez l'empathie pour comprendre et désamorcer les situations

Capacité d'influence

Persuadez les parties de reconsidérer ou de changer de ton, d'approche ou d'état d'esprit

Leadership

Orientez les autres vers une issue plus positive

Prise de décisions

Proposez une solution pour faire évoluer la situation

Écoute active

Soyez attentifs aux propos personnalisés et accusateurs, aux tons acerbes ou caustiques, aux postures physiques défensives ou agressives

Approches de gestion de conflits

Harmonisation/adaptation

- Soulignez les points d'accord
- Inclinez-vous pour maintenir l'harmonie et les relations

Retrait/évitement

- Retirez-vous de la situation
- Reportez le point à traiter

Compromis/réconciliation

- Intégrez plusieurs points de vue
- Facilitez les attitudes de coopération/l'ouverture dans le dialogue pour parvenir à un consensus et à un engagement

Contrainte/direction

- Maintenez votre point de vue aux dépens des autres
- Proposez des solutions qui sont exclusivement gagnantes/perdantes

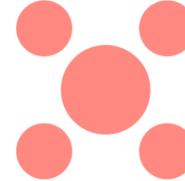
Collaboration/ résolution de problème

- Intégrez plusieurs points de vue et informations de perspectives diverses
- Cela demande une attitude de coopération et l'ouverture dans le dialogue
- Recherchez des solutions qui mènent généralement à un consensus et à un engagement



Analyse des causes fondamentales – **Méthode des 5 pourquoi**

Couverture du résumé de contenu d'examen



1.1 Gérer les conflits

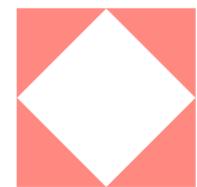
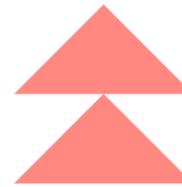
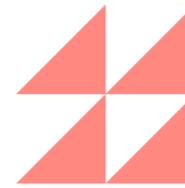
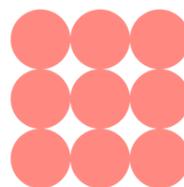
- Interpréter la source et la progression du conflit (1.1.1)
- Analyser le contexte du conflit (1.1.2)
- Évaluer/recommander/faire accepter la solution appropriée pour résoudre le conflit (1.1.3)

1.12 Définir des règles de base pour l'équipe

- Gérer et rectifier les manquements aux règles de base (1.12.3)

1.10 Développer une compréhension commune

- Enquêter sur les malentendus potentiels (1.10.4)
- Analyser la situation pour identifier la cause à l'origine d'un malentendu (1.10.1)



Fin de la leçon 4



LEÇON 5

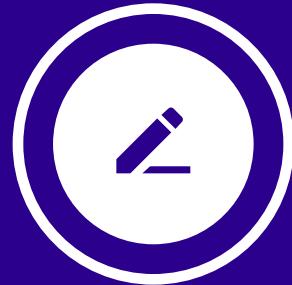
SOUTIEN DES PERFORMANCES DE L'ÉQUIPE PROJET

- Mettre en œuvre l'amélioration continue
- Soutenir la performance
- Évaluer la progression du projet
- Gérer les points à traiter et les entraves
- Gérer les changements



Objectifs d'apprentissage

- Expliquer les différentes méthodes de mise en œuvre de l'amélioration.
- Expliquer les différentes méthodes de mesure de la performance.
- Comparer ces méthodes dans le contexte de la communication et de la responsabilisation.
- Déterminer les méthodes de mise en œuvre d'un projet, ainsi que les points à traiter et les entraves durant son exécution.
- Décrire les méthodes de mise en œuvre des changements durant un projet.



Mettre en œuvre l'amélioration continue

SUJET A

Amélioration continue

- Effort permanent d'améliorer les produits, services et processus, par le biais de petites améliorations incrémentales ou d'avancées importantes
- Stratégie d'entreprise élaborée au niveau de l'organisation et utilisée pour les projets
- Le plus souvent mise en œuvre par le bureau des projets (PMO) de l'organisation, une approche d'apprentissage structuré et/ou un cadre d'amélioration continue comme les méthodes agiles ou Six Sigma

KAI



ZEN



KAI = Changement

ZEN = Bon

Kaizen



Évaluer les méthodes d'amélioration continue actuelles

L'équipe et l'organisation sont-elles bien préparées pour l'amélioration continue ?



- Le **registre des retours d'expérience** est-il à jour ? L'équipe participe-t-elle à des **rétrospectives** régulières ? Les membres de l'équipe sont-ils titulaires de certifications **Lean Six Sigma** ou **agiles** ?
- Connaissent-ils les **méthodes Kaizen, Lean, Crystal Clear** ou **le modèle CMMI (Capability Maturity Model Integration)** ?
- Consultez également le **plan d'amélioration des processus** et le **plan de management de projet** !



Consultez le registre des risques pour faire le point sur les mesures d'amélioration continue. Vérifiez notamment si l'équipe est préparée à faire face à ce qui peut nuire à la qualité du projet, car cela peut être un bon indicateur d'amélioration continue.

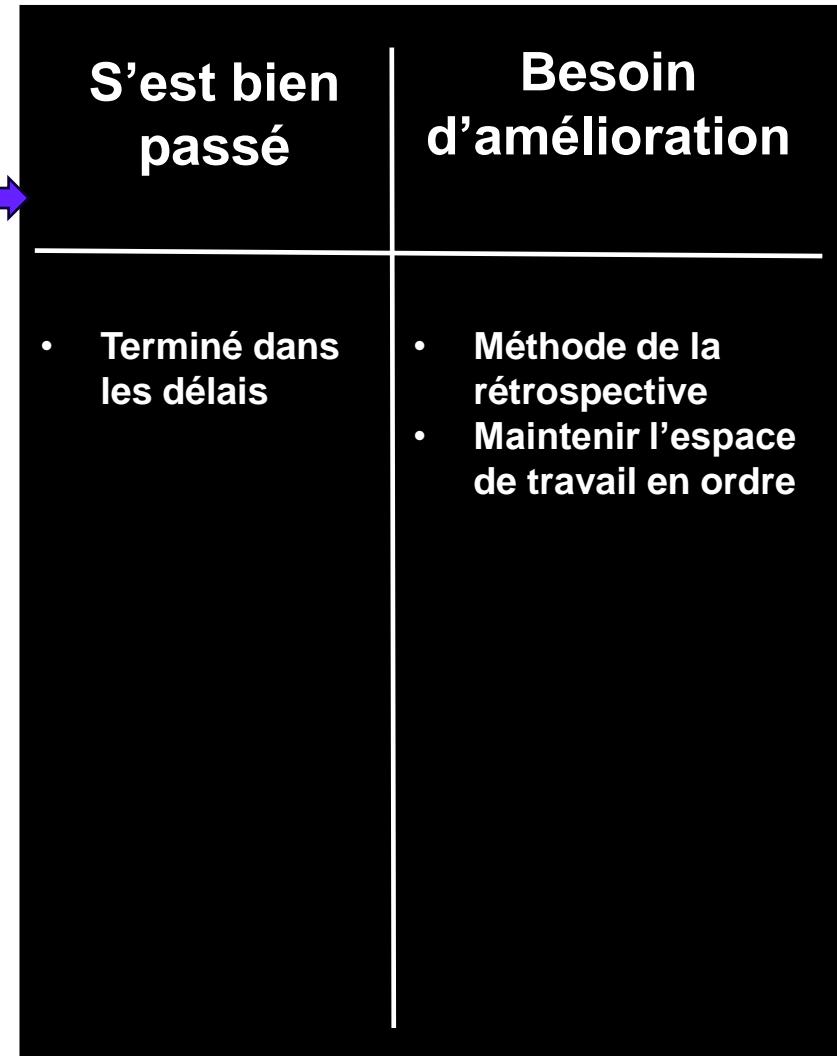


Mener des rétrospectives

Faire le bilan des méthodes et les améliorer



- Préparez les thèmes à examiner
- Sur un tableau, tracez deux colonnes
- Demandez aux participants d'ajouter des éléments à ces listes
- Laissez chaque participant réfléchir aux raisons de l'amélioration
- Décidez des éléments communs ayant besoin d'être améliorés et cochez-les
- Réduisez la liste aux domaines d'amélioration qui créeront de la valeur lors du prochain sprint
- Obtenez le consensus de l'équipe sur le plan d'amélioration
- Intégrez ces tâches au backlog après discussion avec le product owner
- Mettez les changements en œuvre





Pour de meilleures méthodes d'amélioration



Outre le **registre des retours d'expérience** et les **rétrospectives** menées correctement, essayez les techniques suivantes :

Expériences

- Faites appel aux **tests A/B** et aux **retours d'information** de l'équipe pour trouver des améliorations
- **Faire des expériences** permet à l'équipe de travailler mieux et plus vite
- Appliquez certains contrôles (un à la fois) pour isoler les résultats

Diagramme de Pareto, ou la **règle des 80/20**

- Actions dirigées là où elles auront le plus d'impact
- Prenez un problème important et divisez-le en petites portions



Mettre à jour les processus et les normes



Exploitez ce que vous avez appris des expériences réussies pour élaborer et recommander les phases d'amélioration continue

Les retours d'expérience du projet peuvent-ils s'appliquer au processus d'amélioration continue de l'organisation ?

Si c'est le cas, escaladez les retours d'expérience pour qu'ils soient adoptés par l'organisation

Débat/discussion de groupe



Quelles procédures d'amélioration sont utilisées dans votre organisation ?

Quelles méthodes utilisez-vous ?

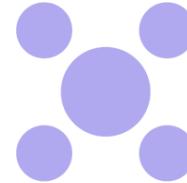
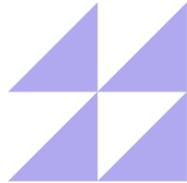


Diriger avec un état d'esprit d'amélioration

- Instruisez-vous
- Encouragez une optique « d'échec et correction rapide »
- Identifiez les améliorations matérielles : formations, processus ou équipement
- Mesurez les effets du changement
- Et reprenez au début !

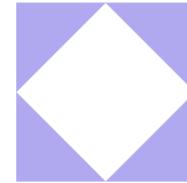
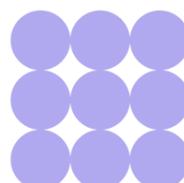
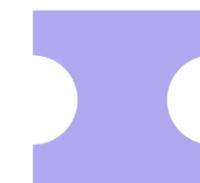
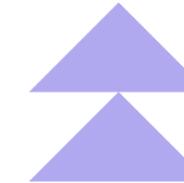
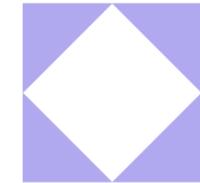
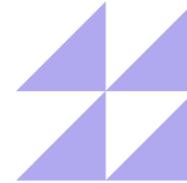


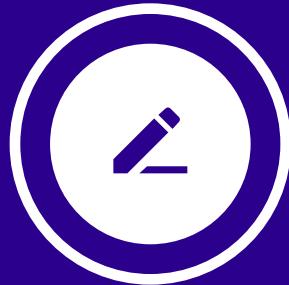
Sujets abordés



Amélioration continue

- Planification des méthodes, procédures et outils d'amélioration continue
- Évaluation du cadre de travail de l'amélioration continue
- Planification des méthodes, procédures et outils d'amélioration continue
- Recommandations et exécution des phases d'amélioration

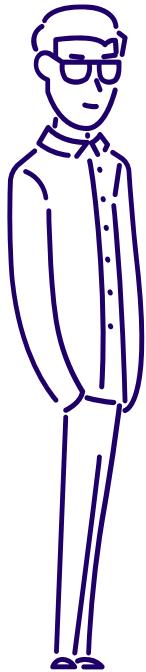




Soutenir la performance

SUJET B

Objectifs de leadership de l'équipe projet



Communiquer (et répéter) les objectifs du projet

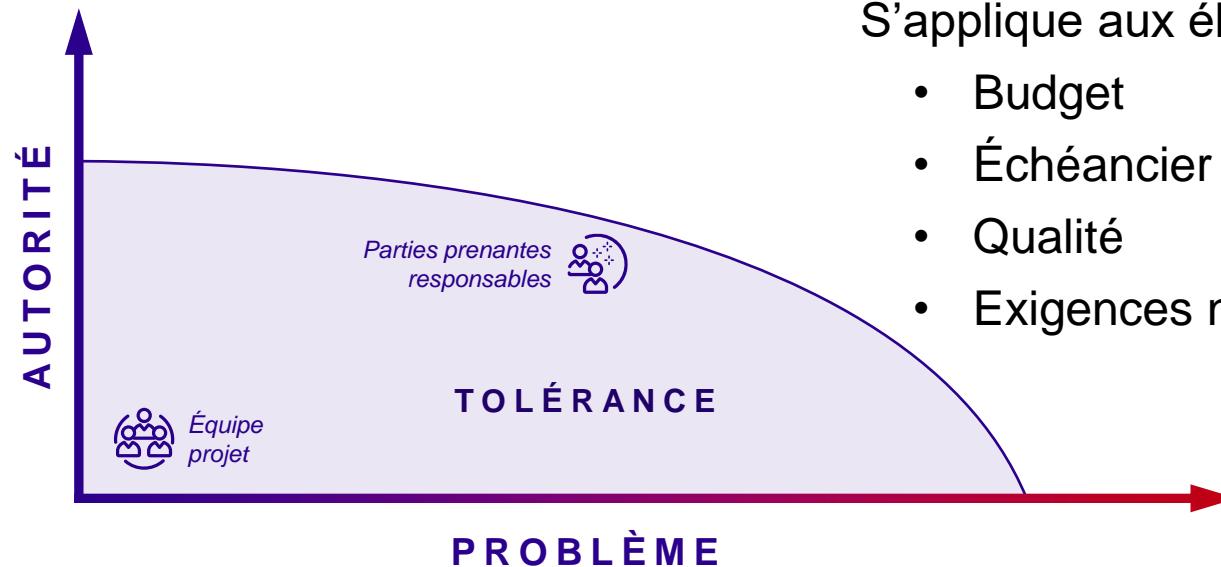
Faire en sorte que les connaissances soient aisément partagées, veiller à instaurer une dynamique saine et continue au sein de l'équipe, accueillir les nouveaux membres de l'équipe et réaligner l'équipe

Centrer le travail de l'équipe sur la création de valeur

Gérer avec des objectifs, des tolérances et des limites

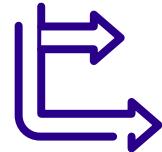
Pour que l'équipe soit plus productive et plus dynamique, communiquez clairement et donnez des **objectifs** précis pendant tout le cycle de vie.

Soyez au courant des **seuils** et des niveaux de **tolérance**, afin de gérer les écarts sans avoir besoin d'escalader les difficultés.



Le rôle du chef de projet

Modèle centralisé



ANG FEN
CHEF DE PROJET

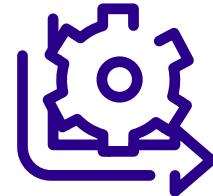
- Veille à ce que les dates correspondent entre elles (livrables du projet, cycle de vie et plan de réalisation des bénéfices)
- Fournit un plan de management de projet
- Assure la création et l'utilisation des connaissances appropriées pour le projet
- Gère la performance du projet et l'évolution des activités du projet
- Prend des décisions cohérentes concernant les changements principaux ayant des répercussions importantes sur le projet
- Mesure et surveille la progression, prend des mesures appropriées
- Recueille, analyse et communique les informations du projet aux parties prenantes pertinentes
- Fait en sorte que tout le travail du projet soit mené à bien, puis procède formellement à la clôture de chaque phase, contrat, etc., et du projet dans son ensemble
- Gère les transitions entre les phases si nécessaire



Ces tâches ne peuvent pas être déléguées.

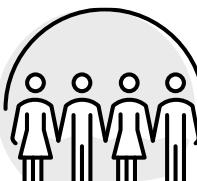
Rôles et responsabilités dans l'équipe pour soutenir la performance

Exercice de révision



CHEF DE PROJET

ANGFEN



ÉQUIPE



SCRUM MASTER /
COACH AGILE

GREER



PRODUCT
OWNER

HELEN

Dans ce projet hybride, le chef de projet supervise l'intégration du plan de management de projet, et délègue le contrôle de la planification détaillée du produit et de la livraison au product owner.

Le chef de projet concentre ses efforts sur la mise en place d'une équipe pluridisciplinaire, qui sait répondre positivement aux changements, et d'un environnement où la prise de décision est collaborative.

Le rôle de scrum master / coach agile permet à l'équipe de comprendre l'état d'esprit agile et d'utiliser les processus scrum. Pour développer le produit SLC, l'équipe est l'expert/le spécialiste qui planifie comment le travail sera réalisé et le product owner s'occupe de la création de valeur.

Optimiser la communication



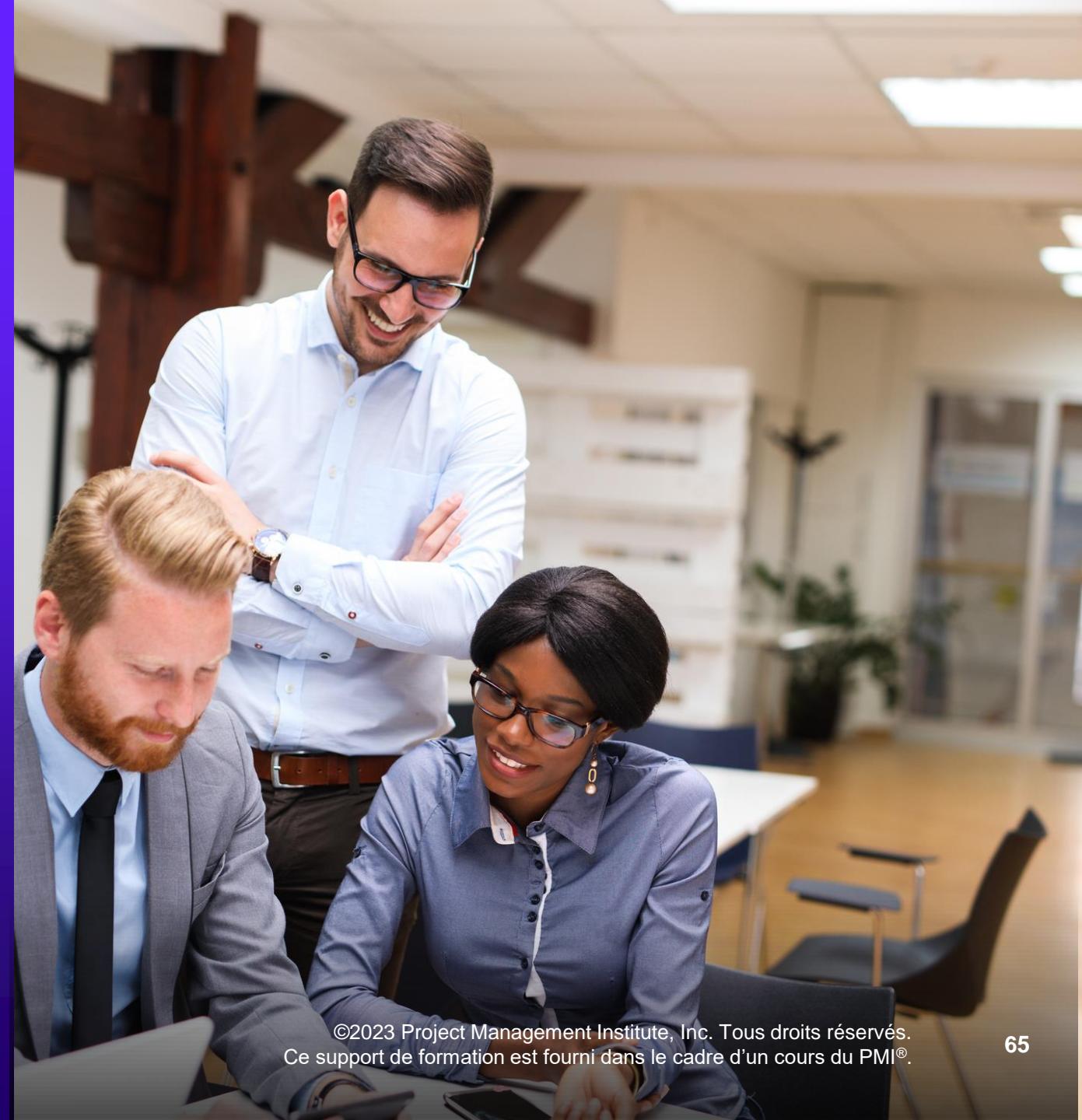
- Exploitez les **rétrospectives** : discutez de ce qui peut être fait pour améliorer les méthodes de travail
- Communiquez en groupe et en face à face : cela est particulièrement important pour les équipes virtuelles ou éloignées géographiquement
- Faites en sorte que la communication avec les membres **internes** et **externes** de l'équipe et les parties prenantes soit positive et régulière
- Faites appel à la technologie et aux outils à votre disposition ; obtenez des **retours** à leur propos et adaptez leur usage pour les optimiser



*À quel endroit l'équipe a-t-elle consigné les attentes concernant la communication ?
Dans la **charte d'équipe** !*

Exploiter le retour d'information pour favoriser la haute performance

- Le retour d'information est crucial dans toutes les équipes, peu importe la méthode ou l'environnement
- Communiquez en détail sur les aspects techniques et sur les aspects « humains »
- Utilisez des méthodes appropriées : par exemple, en public ou en privé, individuellement ou en groupe, par écrit ou à l'oral
- Partagez vos retours rapidement
- Demandez des retours régulièrement, quand vous en avez besoin



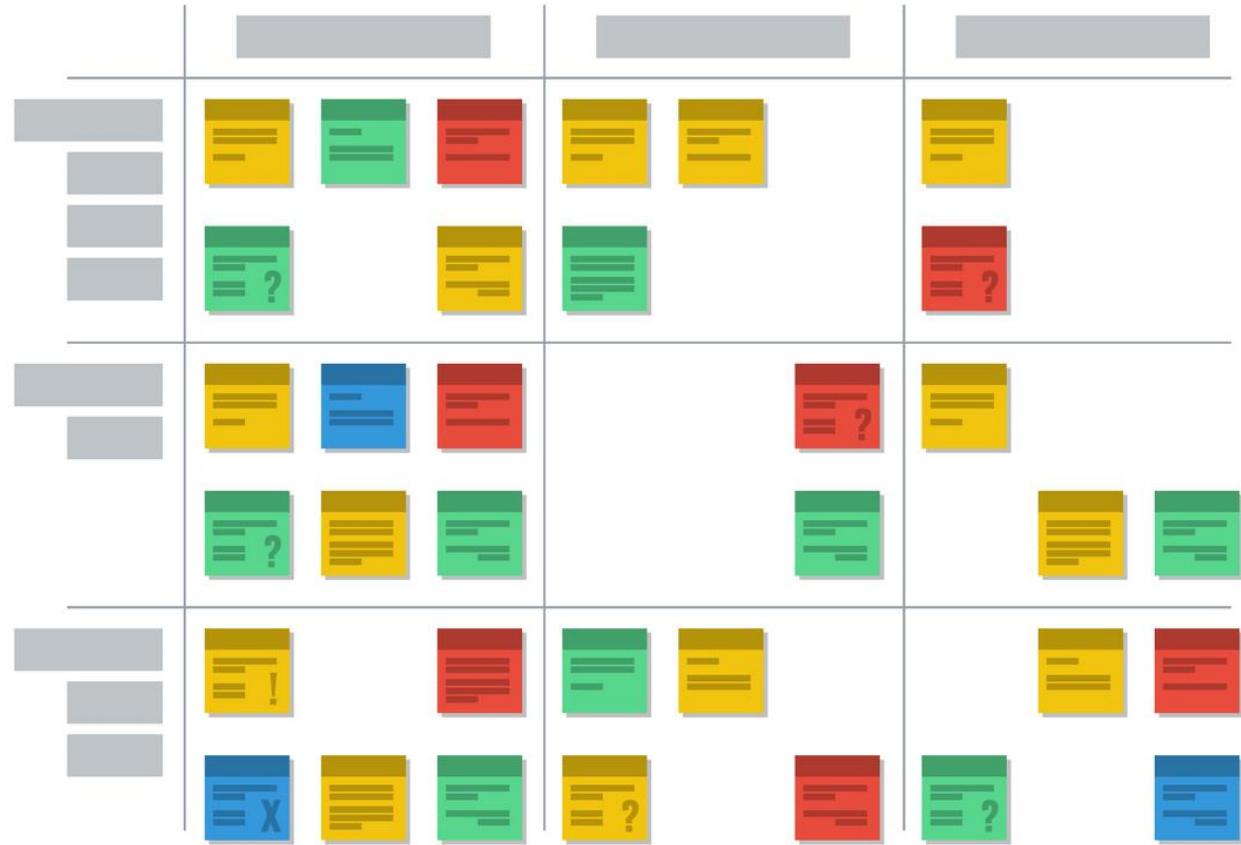
Soutenir l'équipe dans la responsabilisation d'affection des tâches

Encouragez les membres de l'équipe à s'auto-organiser. Pour cela, ils doivent déterminer :

- le travail à faire
- comment exécuter ce travail
- qui doit l'exécuter

Utilisez des tableaux Kanban pour favoriser la transparence et la collaboration.

Les équipes agiles s'engagent à exécuter le travail présent sur le backlog d'une itération.



Faire connaître les rôles et responsabilités

Matrices RAM/ RACI



Certaines responsabilités sont fixes et non transférables, même dans les équipes agiles. Quelqu'un peut-il donner un exemple ?



Matrice des responsabilités (RAM) :

- Décrit qui participe à l'exécution du travail ou des livrables en attribuant les différents rôles du projet
- Clarifie les rôles et les responsabilités

Utilise la nomenclature RACI :

- **Réalise** : fait le travail
- **Approuve** : approuve le travail terminé
- **Consulté** : donne son opinion d'expert
- **Informé** : est informé



Le chef de projet crée la matrice RAM/ RACI.



Le chef de projet ou d'équipe décide avec l'équipe des rôles et des responsabilités.

Organiser les connaissances comme un actif

Consignez les **connaissances explicites** dans des documents pouvant être archivés et partagés.

Encouragez vos collègues à collaborer en partageant les **connaissances tacites**.

Considérez les connaissances comme un actif de l'équipe et de l'organisation.



Incorporer les opportunités de transfert des connaissances

- Networking (Réseautage)
- Groupes d'intérêts communs : par exemple, **communautés de pratique**
- Réunions, séminaires et autres événements en personne ou en ligne
- Formation
- **Observation sur le poste de travail**



Gestion des connaissances

Trois niveaux

Personnes

Qu'est-ce que les membres de l'équipe ont besoin de savoir pour exécuter le travail du projet ?

Acquérir des connaissances par le biais de la recherche et de la collaboration avec leurs collègues

Projet

Que faut-il pour atteindre les objectifs du projet ?

Transférer les connaissances d'un projet à l'autre et consulter le bureau des projets (Project Management Office, PMO)

Organisation

Que faut-il pour gérer les programmes ou les portefeuilles ?

Adapter les connaissances issues d'autres programmes/portefeuilles et les personnaliser

Apprendre comment motiver son équipe



À FAIRE

- Se motiver, motiver et inspirer son équipe : offrir des opportunités au lieu d'imposer des obligations
- Rester en contact régulier et continu avec les équipes virtuelles
- Proposer des formations appropriées
- Utiliser des moments de réflexion et de retour sur soi pour favoriser le développement professionnel

À NE PAS FAIRE

- Surcharger l'équipe avec des réunions et des interruptions
- Distraire l'équipe avec du travail non lié au projet
- Forcer l'équipe à faire des activités de groupe

Ré-aligner en permanence le travail de l'équipe sur la création de valeur

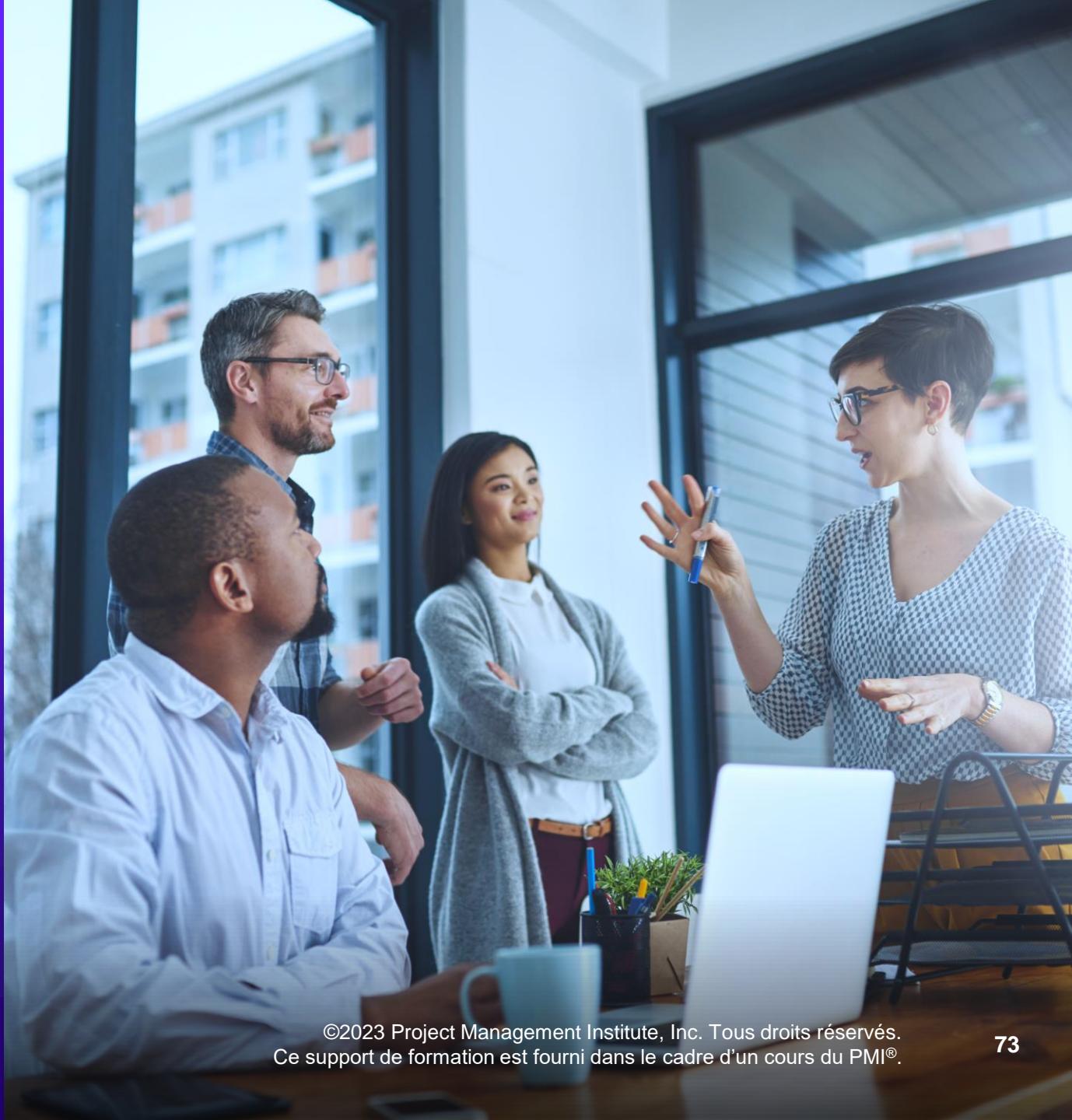


Échelle de Tuckman

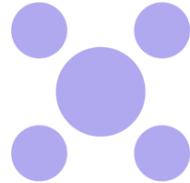
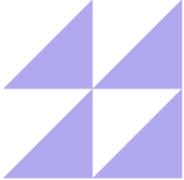
-
- Donnez la priorité à la cohésion d'équipe et la création de valeur
- Au fur et à mesure que les membres de l'équipe ou les parties externes arrivent ou s'en vont, ou lors d'une période de changement ou de perturbations, aidez l'équipe à se remettre sur les rails.
- Considérez chaque nouveau membre de l'équipe comme **source potentielle de connaissances** et de **motivation**
 - Veillez à la **compréhension commune** des objectifs et des accords du projet
 - Collaborez pour découvrir comment l'équipe peut **ajouter de la valeur**
 - Gérez les perturbations et les conflits de façon constructive

Vérifier la maintenance des artefacts

- Intégrez la maintenance des artefacts dans vos vérifications qualité régulières
- Veillez à la bonne organisation des fichiers et au bon historique des versions
- Veillez à la conformité grâce à la protection des données et aux obligations de sécurité
- Tenez les artefacts à jour et pensez à leur archivage au moment de la clôture du projet



Couverture du résumé de contenu d'examen

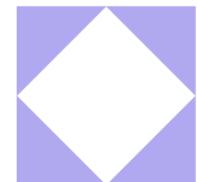
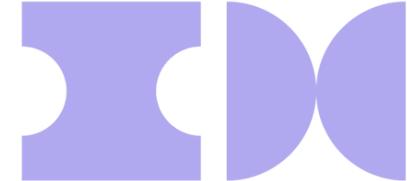
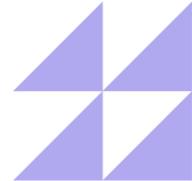


2.2 Gérer les communications

- Communiquer efficacement les informations sur le projet et les mises à jour (2.2.3)
- Vérifier la compréhension de la communication et la réception de retours (2.2.4)

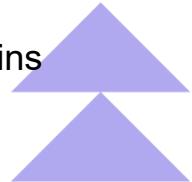
1.4 Responsabiliser les membres de l'équipe et les parties prenantes

- Soutenir l'équipe dans la responsabilisation d'affectation des tâches (1.4.2)
- Évaluer la responsabilisation d'affectation des tâches (1.4.3)



1.6 Créer une équipe

- Évaluer et mettre à jour continuellement les compétences de l'équipe pour répondre aux besoins du projet (1.6.3)
- Soutenir l'équipe et assurer le transfert de connaissances (1.6.4)



1.11 Impliquer et soutenir les équipes virtuelles

- Évaluer en permanence l'efficacité de l'implication des membres des équipes virtuelles (1.11.4)

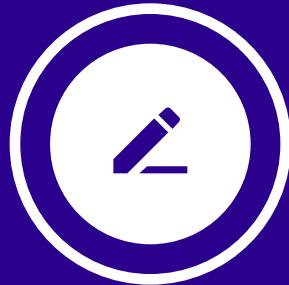


2.12 Gérer les artefacts du projet

- Évaluer en permanence l'efficacité de la gestion des artefacts du projet (2.12.3)

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

- Utiliser des pratiques itératives et incrémentales tout au long du cycle de vie du projet (par exemple, retours d'expérience, implication des parties prenantes, risque) (2.13.4)



Évaluer la progression du projet

SUJET C

Directives de mesure de la performance

« Ne mesurez que ce qui compte »

- John Doerr

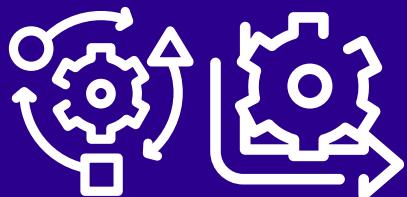


Adaptez la mesure de la performance au contexte du projet et aux parties prenantes :

- **Périmètre**
 - Pourcentage du travail réalisé
 - Demandes de changement
- **Échéancier**
 - Durée réelle du travail par rapport aux dates prévues de début et de fin
- **Budget**
 - Coûts réels
 - Vérifier que les achats/approvisionnement/embauches sont suffisants pour les besoins
- **Ressources**
 - Embauche/disponibilité de l'équipe/approvisionnement
 - Bilans de performance (équipe, y compris prestataires)
 - Gestion des contrats
- **Qualité**
 - Performance technique
 - Défauts
- **Risque**
 - Registre des risques

Rapports de performance

Adapter si besoin



Échéancier à jalons	Vision globale de la progression des travaux par rapport à l'échéancier.
Rapports qualité	Diagrammes et rapports indiquant les métriques qualité collectées.
Rapports sur la gestion de la valeur acquise (EVM)	Graphiques et valeurs tirés des équations d'EVM.
Rapports d'analyse des écarts	Graphiques (et leur analyse) comparant les résultats réels aux résultats attendus.
Rapports de performance d'exécution du travail	Représentation physique ou électronique des informations sur la performance d'exécution du travail, tirée des documents de projet et ayant pour objectif l'information, la mise en place d'action et la prise de décision.
Tableaux de bord	Récapitulatifs physiques ou électroniques, le plus souvent contenant des graphiques ou des diagrammes, qui représentent des ensembles de données plus grands.

Surveiller le périmètre

Description du périmètre	Méthode
 <p>La référence de base du périmètre est :</p> <ul style="list-style-type: none">• la version approuvée de l'énoncé du périmètre du projet• l'organigramme des travaux du projet (WBS)• le dictionnaire du WBS	Comparer la réalisation du périmètre du projet à sa référence de base.
 <p>Le périmètre évolue de :</p> <ul style="list-style-type: none">• la feuille de route du produit initiale, au• backlog de la release, au• backlog de l'itération <p>Les backlogs (y compris les fonctionnalités, fonctions et récits utilisateur) reflètent les besoins du produit qui ont été identifiés, actualisés et réorganisés par ordre de priorité</p>	Comparer les récits utilisateur et la définition d'« accompli » aux retours clients et aux exigences du produit
	Toute combinaison de ce qui précède

Validation du périmètre

Le client accepte les livrables terminés



Critères d'acceptation

- Définition de « prêt » (DoR)
- Définition d'« accompli » (DoD)
- Critères d'acceptation
- Revues des itérations



Toute combinaison de ce qui précède



Dans une approche de développement prédictive, quel est l'artefact qui permet de déterminer les critères d'acceptation ?

- a. La matrice de traçabilité des responsabilités
- b. **L'énoncé du périmètre**
- c. La charte d'équipe
- d. Le plan d'engagement des parties prenantes



Dans une approche de développement adaptatif, qu'est-ce qui permet de déterminer que les critères d'acceptation des récits utilisateur ont été satisfaits ?



- a. La feuille de route du produit
- b. **La définition d'« accompli » (DoD)**
- c. Le plan de release
- d. Le tableau Kanban

Mesurer la performance de l'échéancier/des délais

Méthodes

Diagrammes de Gantt : suivi des performances de l'échéancier sur la durée

Valeur acquise : suivi de la performance du coût et des efforts par rapport à la valeur planifiée.

Métriques qualité : suivi des résultats acceptables, des défauts et de la qualité des livrables

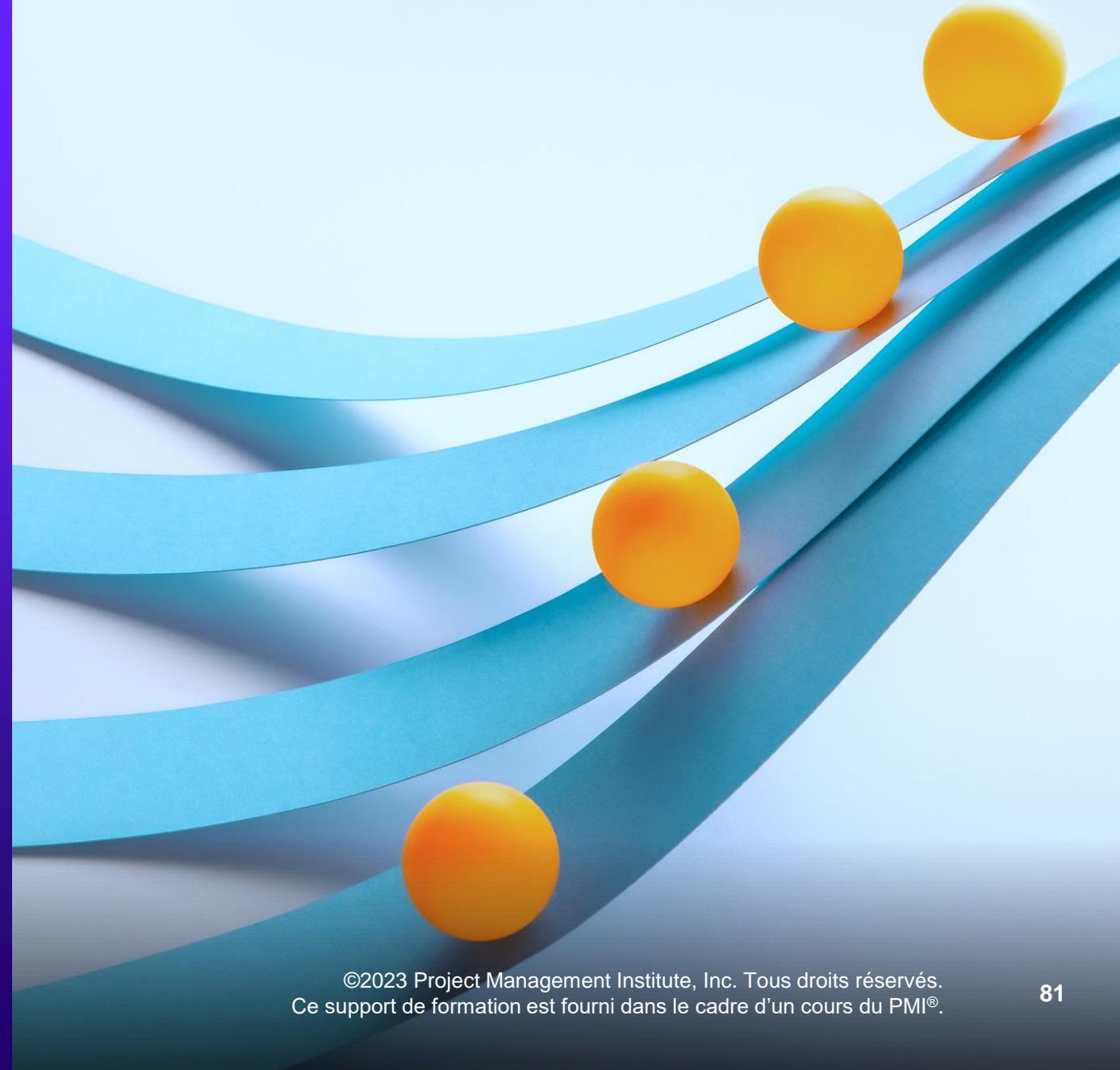
Analyse des écarts : montre où le projet se trouve par rapport à où il devrait être

- Comparez le travail livré et accepté aux estimations de l'itération/du sprint actuel(le)
- Passez en revue le travail terminé lors de démonstrations de sprint régulières
- Déterminez les taux de production, validation et d'acceptation des livrables lors de **rétrospectives**
- Faites le point régulièrement pour consigner les découvertes faites durant les rétrospectives



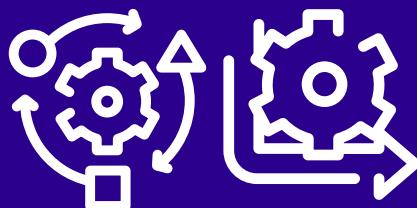
Outils de gestion de l'échéancier

- Ajuster l'échéancier pour qu'il reflète l'offre/la demande des ressources
- Utiliser les méthodes de lissage et de niveling
- Utiliser des techniques de compression de l'échéancier, y compris la mise en parallèle et la compression des délais



Visualiser la performance

Montrer le travail que l'on s'est engagé à réaliser par rapport au travail réalisé



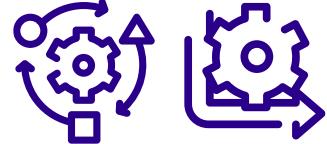
- Afficher les outils visuels ou les graphiques sur les tableaux de bord de l'équipe (électroniques ou physiques)
- Présenter la progression du backlog du produit dans des **diagrammes d'avancement** (burndown) et **d'achèvement** (burnup)
- Afficher les données de projet et sa progression sur des **radiateurs d'information** dans des lieux passagers
- Mesurer la performance des délais et les temps de cycles dans un **diagramme de flux cumulé**

- Les approches agiles peuvent utiliser les **tableaux Kanban** ou les **tableaux des tâches** pour visualiser le travail du projet
- Les approches à flux continu incluent le **débit**, le **temps de cycle** et les **délais**
- Les approches à blocs de temps incluent également la **vélocité**

Radiateurs d'information



Diagrammes d'avancement (burndown) et d'achèvement (burnup)

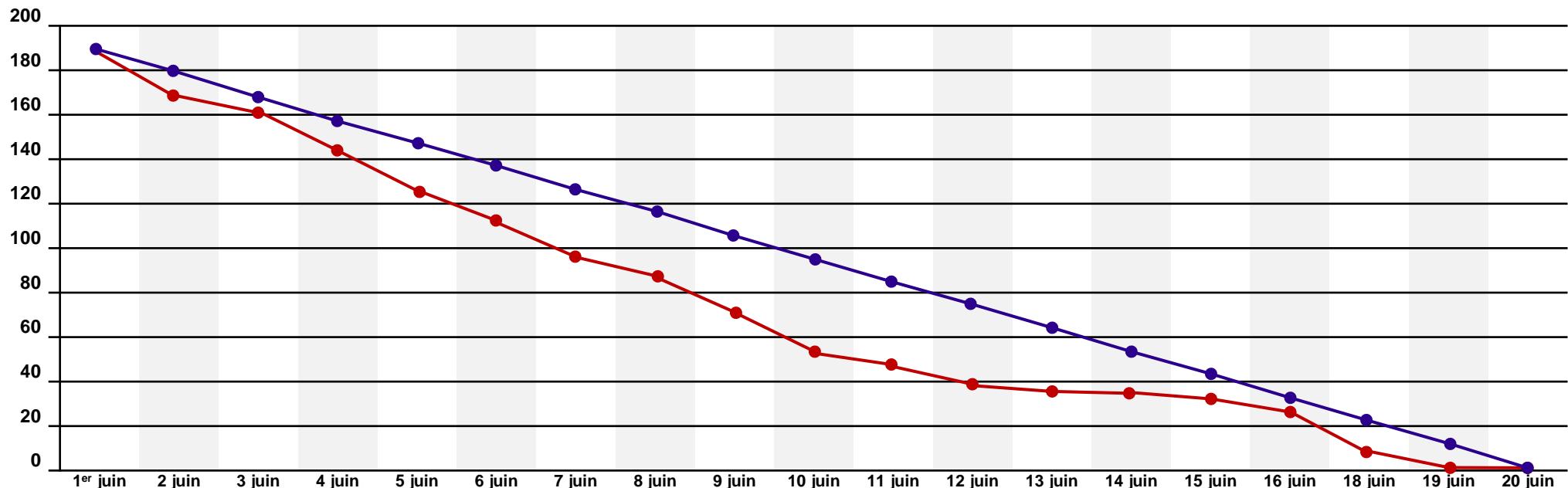


Avancement (Itération)

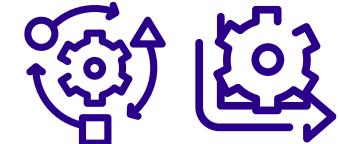


La ligne diagonale est l'avancement idéal par rapport à ce que le diagramme affiche chaque jour comme restant à faire.

- Suit le travail à réaliser durant l'itération
- Utilisé pour analyser l'écart entre la réalité et l'état d'avancement idéal du travail que l'équipe s'est engagée à réaliser lors de la planification



Diagrammes d'avancement (burndown) et d'achèvement (burnup)



Achèvement (Release)



ou graphique des fonctionnalités finies dans le développement orienté par les fonctionnalités (FDD)

- Affiche la progression cumulée du travail réalisé
- À mettre à jour à la fin de chaque itération

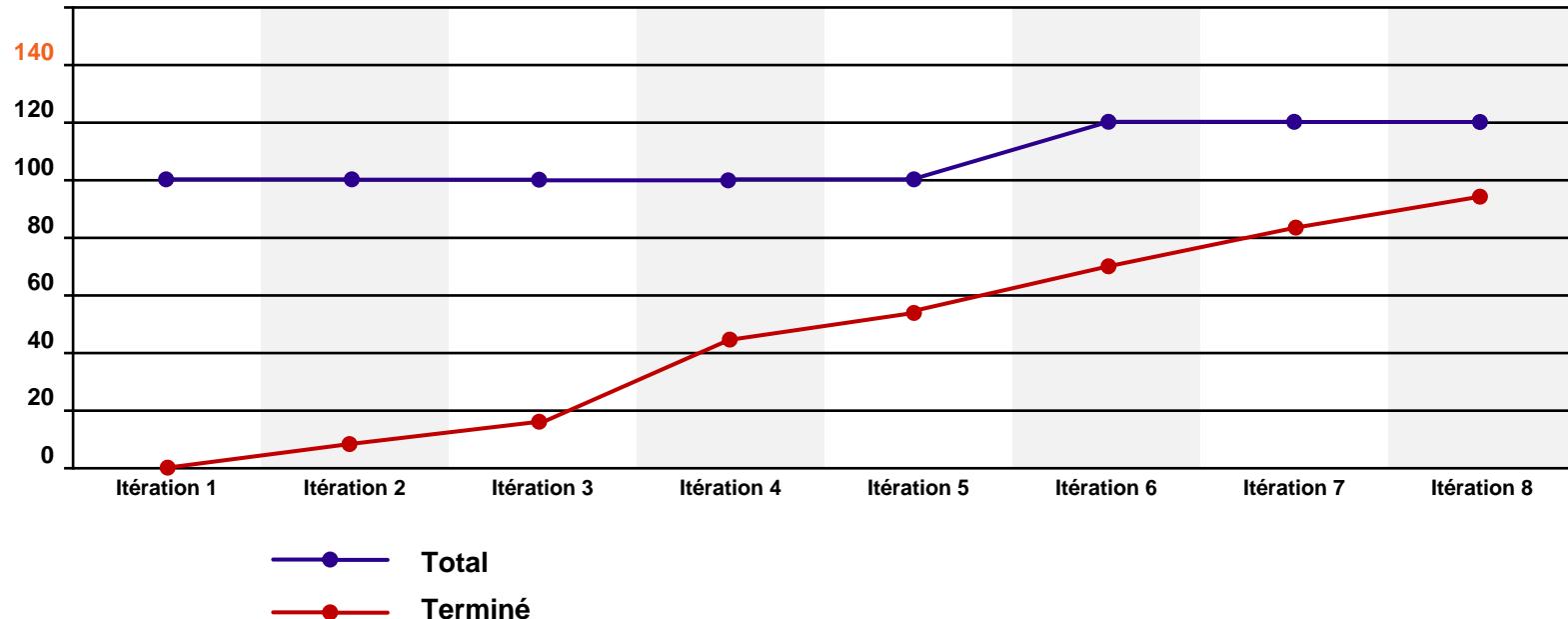


Tableau des tâches

- Organisez le travail en différentes tâches sur des fiches
- Affichez les informations des tâches à chaque étape du flux de travail
- Adaptez les étapes du flux de travail de votre tableau des tâches



Les tableaux des tâches peuvent être de type Kanban, des listes de choses à faire, des fiches de contrôle des procédures et des tableaux scrum

À faire	Travail en cours (WIP)	Fait
Élément A Estimation : 4	Élément C Estimation : 6	Élément B Estimation : 8 Réel : 8
Élément D Estimation : 2	Élément F Estimation : 18	
Élément E Estimation : 8	Élément J Estimation : 1 Non planifié	
Élément G Estimation : 20		

Estimation de la vitesse

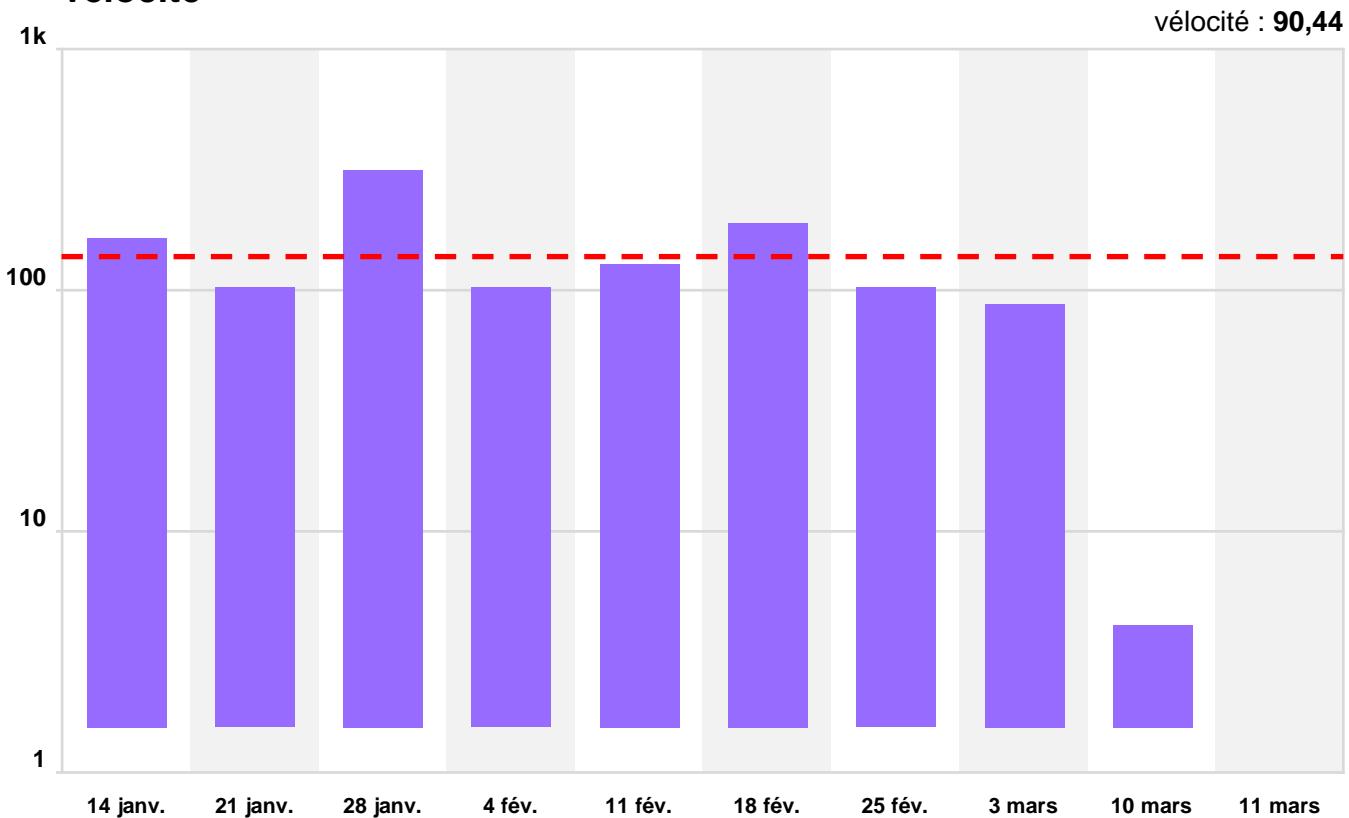
Viser un taux constant (discussion de groupe facultative)

- Progression du travail réalisé (l'estimation de l'équipe)
- À calculer en estimant le nombre de points d'effort pouvant être réalisés durant une itération
- Puis, modifier lors des itérations suivantes
- Objectif : parvenir à une vitesse constante d'une itération à l'autre

La vitesse est une métrique unique à chaque projet. On ne peut pas s'en servir pour comparer la performance des équipes.



Graphique de vitesse

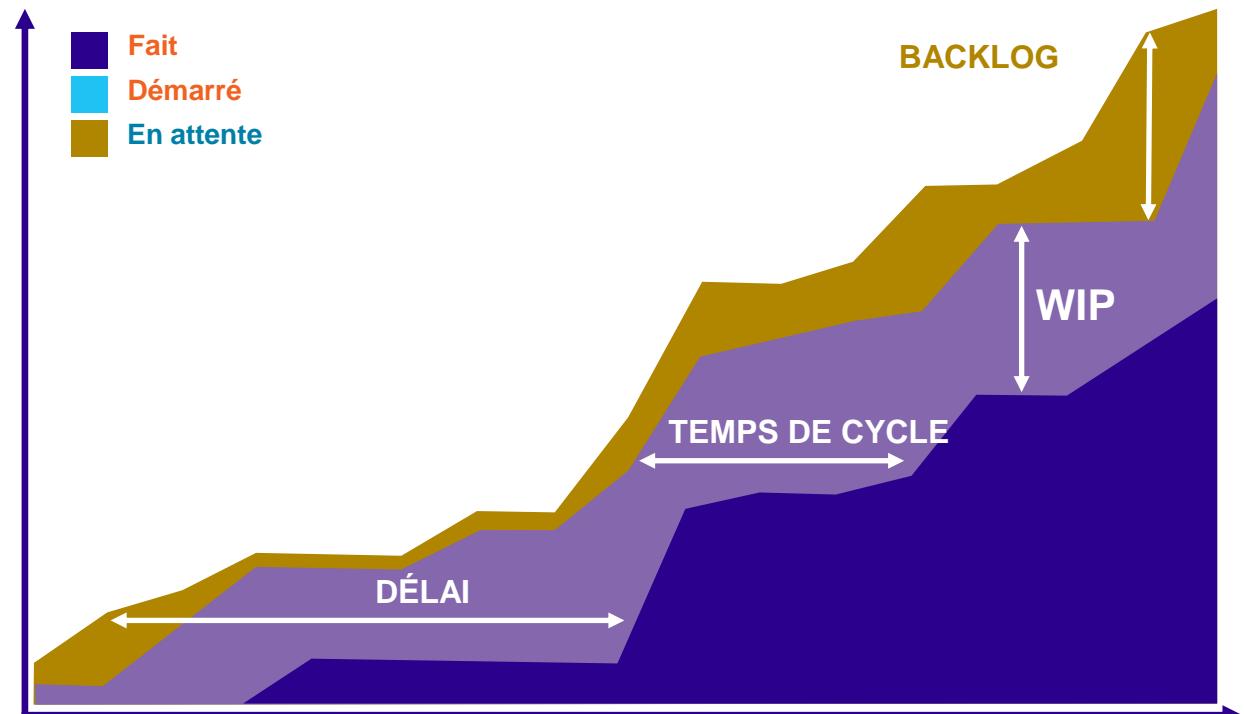


Approches à flux continu

Mesurer le débit, le délai et le temps de cycle

- Travail en cours, ou **WIP** – mesure le travail en cours non terminé
- **Délai** – durée pendant laquelle un élément de travail suit le processus complet
- **Temps de cycle** – durée pendant laquelle l'équipe travaille sur un élément
- **Débit** – nombre d'éléments entrant et sortant du système

Diagramme de flux cumulé (CFD)



DAILY PMP BOOTCAMP SURVEY



LOOK FOR THE SURVEY LINK IN THE CHAT

Our goal is to provide the best possible Bootcamp experience for a live streaming webinar, with hundreds of participants.

For each Bootcamp session,

- Let us know **what you liked** about the experience – your comments really matter.
 - Please include a thank you **to the mentor(s)** working off camera.
- If you have **recommendations**, share those too!

We sincerely value your opinion!

Survey Scale

This Scale: 0 not at all likely- 10 extremely likely



On a scale of 0-10, how likely are you to recommend this bootcamp to someone else?

This Scale: 0 not at all likely - 10 extremely likely



Radiateur d'information

Terme générique pour les affichages visuels placés dans un endroit visible par tous afin de voir rapidement les dernières informations. On l'appelle également « Big Visible Chart » dans le cadre de projets agiles.



Coach agile

Un rôle lié au processus au sein d'une équipe projet, qui aide les organisations à atteindre une véritable agilité, en accompagnant les équipes à travers l'entreprise sur la façon d'appliquer les pratiques agiles et de choisir leur meilleure méthode de travail. Voir aussi « **Scrum Master** ».



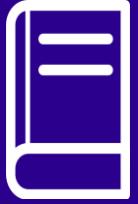
Connaissances tacites

Connaissances personnelles qui peuvent être difficiles à exprimer et à partager, telles que des croyances, expériences et intuitions.



Lean Six Sigma

Méthode de collaboration d'équipe qui permet de mieux cibler les besoins du client et de mesurer la performance durant l'exécution du projet et d'en faire le suivi. C'est l'ingénieur américain Bill Smith qui a inventé cette méthode alors qu'il travaillait chez Motorola en 1986.



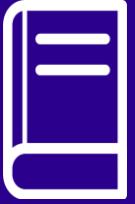
Tests A/B

Approche marketing utilisée pour déterminer les préférences des utilisateurs à qui l'on montre deux versions de services similaires avec une variable indépendante (la version « alpha » et la version « bêta »).



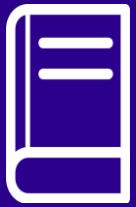
Diagramme de Pareto / Pareto Chart

Histogramme utilisé pour classer les causes des problèmes par ordre de priorité dans un format hiérarchique. Voir aussi « **Règle des 80/20** »



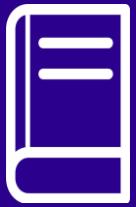
Règle des 80/20

Théorie qui s'applique à de nombreuses situations. Concernant la maîtrise des processus, elle énonce qu'un nombre relativement important de problèmes ou de défauts (autour de 80 %) est souvent dû à un nombre relativement petit de causes (autour de 20 %). Voir aussi « **Diagramme de Pareto** ».



Connaissances explicites

Connaissances pouvant être codifiées à l'aide de symboles (mots, chiffres, images, etc.). Ce type de connaissances peut être facilement consigné dans des documents et partagé.



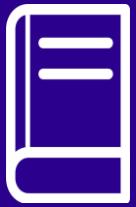
Connaissances tacites

Connaissances personnelles qui peuvent être difficiles à exprimer et à partager, telles que des croyances, expériences et intuitions.



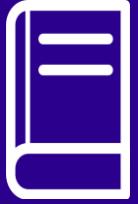
Communauté de pratique

Comme l'a décrit Étienne Wenger dans son livre intitulé « Cultiver les communautés de pratique », une communauté de pratique exploite la même idée qu'utilise Shell sur ses plateformes de forage : établir des forums locaux « d'experts » dont la mission spécifique est d'instaurer un espace dans lequel les chefs de projet sont à l'aise pour partager les conclusions qu'ils ont tirées de leur projet.



Observation sur le poste de travail

Technique selon laquelle une personne apprend et fait un travail en observant et en travaillant avec un collègue plus expérimenté.



Valeur acquise (EV)

Mesure du travail effectué exprimée en termes de coût budgéte.



Métriques qualité

Description d'un élément du projet ou du produit et de la méthode utilisée pour le mesurer.



Analyse des écarts

Technique utilisée pour déterminer la cause et l'importance de la différence entre la référence de base de la performance et la performance réelle.