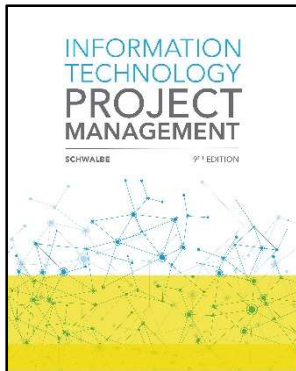
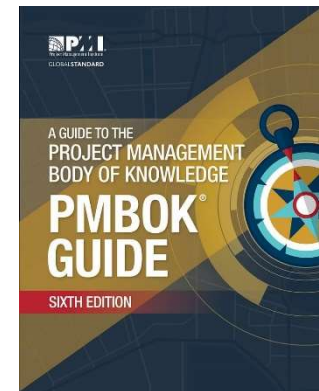




Groupe de processus d'exécution du projet



Information Technology Project Management, 9th Edition



INF754 – Gestion de projets
Département d'informatique - Faculté des sciences
Automne 2018

2018-10-11

Groupe de Processus d'Exécution ou de réalisation



Processus

- 1. Gestion de l'intégration du projet**
2. Gestion du périmètre du projet
3. Gestion de l'échéancier du projet
4. Gestion des coûts du projet
- 5. Gestion de la qualité du projet**
6. Gestion des ressources du projet
- 7. Gestion des communications du projet**
8. Gestion des risques du projet
9. Gestion des approvisionnements du projet
- 10. Gestion des parties prenantes du projet**

Agenda

- Gestion de l'intégration du projet
 - 4.3- Diriger et gérer le travail du projet
 - 4.4- Gérer les connaissances du projet
- Gestion de la qualité du projet
 - 8.2- Gérer la qualité du projet
- Gestion des communications du projet
 - 10.2- Gérer les communications
- Gestion des parties prenantes du projet
 - 13.3- Planifier la gestion des ressources du projet

La gestion de l'intégration du projet

(Chapitre 4)

La gestion de l'intégration - exécution

Domaines de connaissance	Groupes de processus de management de projet				
	Groupe de processus d'initialisation	Groupe de processus de planification	Groupe de processus d'exécution	Groupe de processus de maîtrise	Groupe de processus de clôture
4. Gestion de l'intégration du projet	4.1 Élaborer la charte du projet	4.2 Élaborer le plan de management du projet	4.3 Diriger et gérer le travail du projet 4.4 Gérer les connaissances du projet	4.5 Maîtriser le projet 4.6 Maîtriser les changements	4.7 Clore le projet ou la phase

4.3 Diriger et gérer le travail du projet

Implique l'exécution des activités du projet qui ont été planifiées afin de réaliser les livrables du projet et atteindre les objectifs fixés.

- ☐ Exécuter le plan de management du projet
- ☐ Approuver les actions correctives et préventives
- ☐ Approuver la réparation des défauts
- ☐ Communiquer
- ☐ Gérer les risques
- ☐ Gérer les vendeurs et fournisseurs
- ☐ Faire la collecte des données de projet

4.3 Diriger et gérer le travail du projet

- ❑ L'exécution du projet implique de gérer et de réaliser le travail décrit dans le plan de gestion du projet.
- ❑ La plus grande partie du projet (argent et temps) sera dépensé durant cette phase.
- ❑ Le domaine d'application (TI, Ingénierie) du projet affecte directement l'exécution du projet parce que les livrables du projet sont produits pendant l'exécution du projet.

4.3 Diriger et gérer le travail du projet

- ❑ La planification et l'exécution du projet sont des phases entrelacées et son des activités inséparables.
- ❑ Les personnes impliqué dans la réalisation du travail doivent être impliqué dans la planification du travail à faire (le projet).
- ❑ Le gestionnaire du projet a besoin de l'expertise des membres de l'équipe du projet afin de produire un plan de gestion de projet réaliste.

4.3 Diriger et gérer le travail du projet

“Leadership” et culture d’entreprise

- Le Gestionnaire de Projet (GP) doit gérer par l’exemple pour démontrer l’importance de créer et de suivre le plan de projet.
- La culture organisationnelle peut aider dans l’exécution du projet en:
 - Instaurant des lignes directrices et des gabarits.
 - Dans le suivi du projet.
- Le gestionnaire de projet peut outrepasser certaines règles pour s’assurer de rencontrer le but du projet et la haute direction doit supporter le Gestionnaire de projet (GP) dans ses actions.

4.3 Diriger et gérer le travail du projet

Principale habileté du gestionnaire de projet lors de l'exécution du projet

- ❑ Les habileté général du GP sont le leadership, la communication et des habiletés politiques.
- ❑ Des connaissances et des habiletés du domaine d'affaire, de l'organisation et du produit.
- ❑ Utilise des outils et des techniques de gestion de projet.

4.3 Diriger et gérer le travail du projet- Données d'entrée

- Plan de management du projet
- Demandes de changements approuvées
 - Demandes documentées et autorisées établies pour augmenter ou réduire le contenu du projet
- Documents du projet
 - Journal des changements
 - Registre de retours d'expérience
 - Liste des jalons
 - Registres des risques
 - Échéancier du projet
 - Matrice de traçabilité des exigences

4.3 Diriger et gérer le travail du projet- Outils et technique

Système d'information de management du projet (PMIS)

- Fait partie des facteurs environnementaux de l'entreprise
- Donne accès à un outil automatisé
 - Logiciel de planification
 - Système de management de la configuration
 - Système de collecte et de diffusion de l'information
 - Interfaces web avec d'autres services automatisés en ligne

Les réunions

4.3 Diriger et gérer le travail du projet- données de sortie

Livrables

- Un produit, un résultat ou une capacité à fournir un service, qui est unique et vérifiable et qui doit être produit pour achever un processus, une phase ou un projet

Données de performance du travail (exécution)

- Recueillie au fur et à mesure de l'avancement du projet. L'information se rapporte à:
 - L'état des livrables
 - L'avancement de l'échéancier
 - Les coûts engagés

4.3 Diriger et gérer le travail du projet-données de sortie

Demandes de changement

- Peuvent porter sur les politiques et les procédures, le contenu du projet, le coût ou son budget, son échéancier ou sa qualité
- Peuvent porter sur:
 - Actions correctives
 - Actions préventives
 - Corrections des défaut

Journal des points à traiter

Documents du projet mis à jour

- Les documents relatifs aux exigences
- Les registres du projet (problèmes majeurs, hypothèses, etc.)
- Les registres des risques
- Le registre des parties prenantes

4.4 Gérer les connaissances du projet

C'est le processus qui consiste à utiliser les connaissance existantes et à acquérir de nouvelles connaissance pour atteindre les objectifs du projet et à contribuer à l'apprentissage organisationnel.

Exploiter les connaissance pour améliorer les résultats du projet et que les connaissances tirés du projet soient disponibles pour soutenir les opérations de l'organisation.

Exécuté tout au long du projet.

4.4 Gérer les connaissances du projet- Données d'entrée

- Le plan de management de projet
- Les documents du projet
 - Registre des retours d'expérience
 - Organigramme des ressources
 - Affectations des ressources
 - Le plan de management de projet
- Les livrables

4.4 Gérer les connaissances du projet- Outils et technique

- Jugement d'expert

- La gestion des connaissances
 - Le networking, communauté de pratique
 - L'apprentissage par observation
 - Groupe de discussion
 - Technique de créativité et de gestion des idées
 - Les foires d'échanges et les cafés

- La gestion de l'information
 - Recherche Google
 - Les bibliothèques

4.4 Gérer les connaissances du projet- Outils et technique

- Compétences interpersonnelles et équipe
 - Écoute active
 - Facilitation
 - Leadership
 - Networking
 - Conscience politique

4.4 Gérer les connaissances du projet- Données de sortie

- ☐ Le registre des retours d'expérience
- ☐ Mises à jour des documents de projets
- ☐ Mise à jour du plan de management de projet

La gestion de la qualité du projet

(Chapitre 8)

La gestion de la qualité - exécution

Domaines de connaissance	Groupes de processus de management de projet				
	Groupe de processus d'initialisation	Groupe de processus de planification	Groupe de processus d'exécution	Groupe de processus de maîtrise	Groupe de processus de clôture
8.Gestion de la qualité du projet		8.1 Planifier la gestion de la qualité	8.2 Gérer la qualité	8.3 Maîtriser la qualité	

8.2- Gérer la qualité

Gérer la qualité consiste à transformer le plan de gestion de la qualité en activités ad hoc tout en intégrant les politiques qualité de l'organisation.

Ce sert des données et des résultats du processus maîtriser la qualité afin de présenter le statut de la qualité Générale du projet aux parties prenantes.

Exécuté tout au long du projet

8.2- Gérer la qualité

Parfois appelé assurance qualité.

8.2- Gérer la qualité

- L'assurance qualité comprend toutes les activités liées à la satisfaction des normes de qualité pertinentes pour un projet.
- Un autre objectif de l'assurance qualité est l'amélioration continue de la qualité.
- **L'analyse comparative** génère des idées d'amélioration de la qualité en comparant des pratiques de projet ou des caractéristiques de produit spécifiques à celles d'autres projets ou produits au sein ou en dehors de l'organisation performante.
- Un audit de qualité est une revue structurée des activités spécifiques de gestion de la qualité qui aident à identifier les leçons apprises qui pourraient améliorer la performance des projets actuels ou futurs.

8.2- Gérer la qualité – données d'entrée

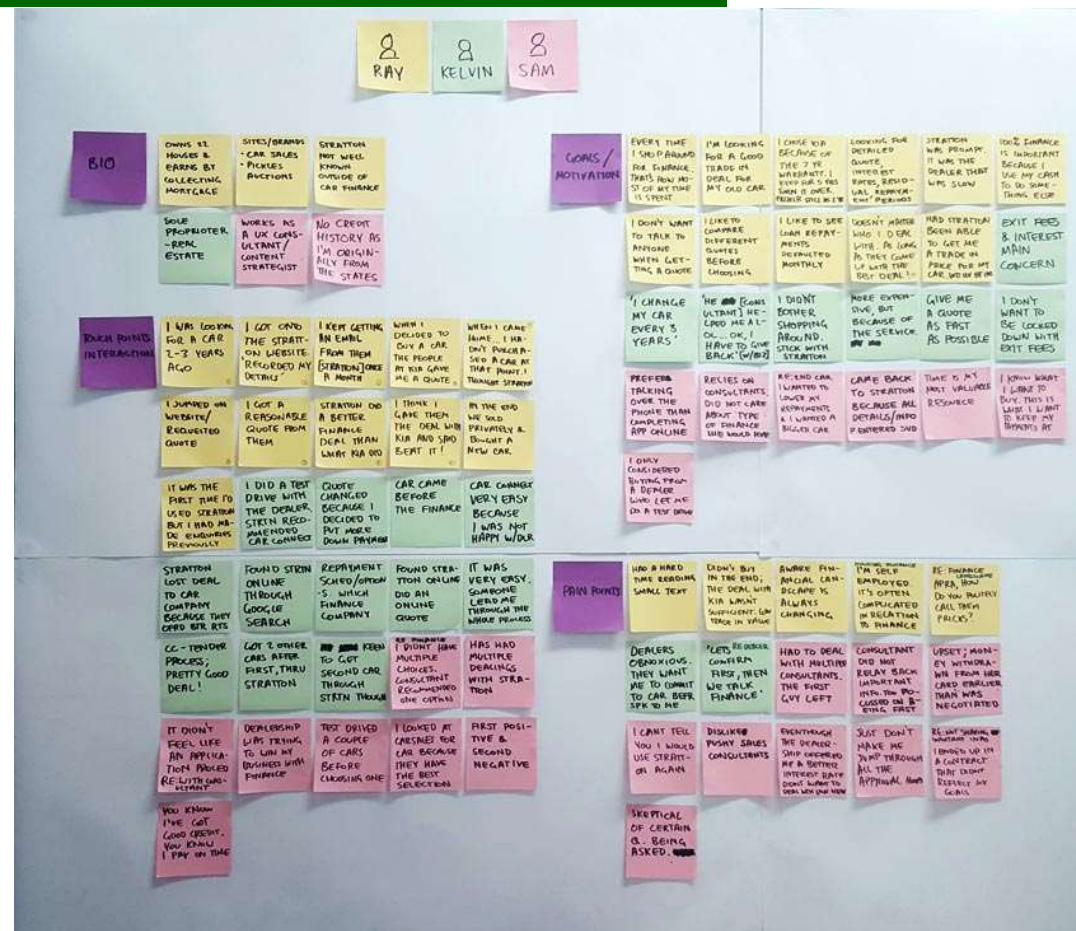
- ☐ Plan de management du projet
 - Plan de gestion de la qualité

- ☐ Document du projet
 - Registre des retour d'expérience
 - Mesures de maîtrise de la qualité
 - Métriques qualité
 - Rapport sur les risques

8.2- Gérer la qualité – outils et techniques

- Collecte des données
- Analyse des données
 - Analyse des alternatives
 - Analyse des documents
 - Analyse des processus
 - Analyse des causes originelles
- Prise de décision
- Représentation des données
 - 1. Diagramme d'affinité (Mind Map)
 - 2. Diagrammes cause-effet
 - 3. Diagrammes de flux
 - 4. Histogrammes
 - 5. Diagrammes matriciels
 - 6. Diagrammes de corrélation

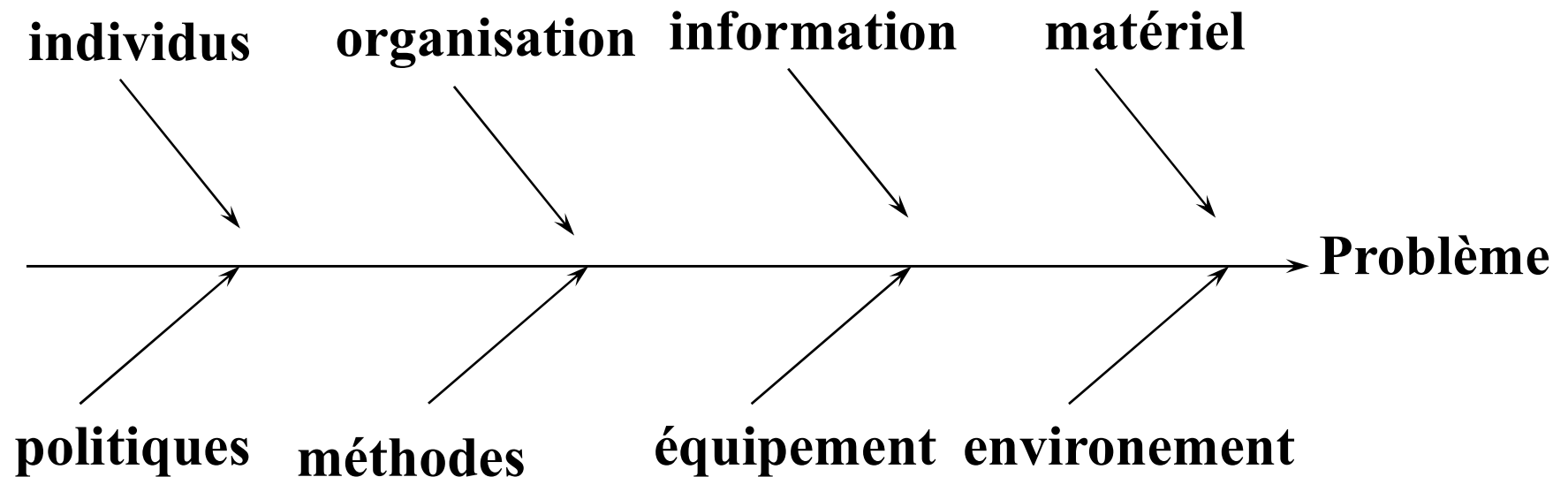
1- Diagramme d'affinité



2- Les diagrammes de cause-à-effet (Ishikawa)

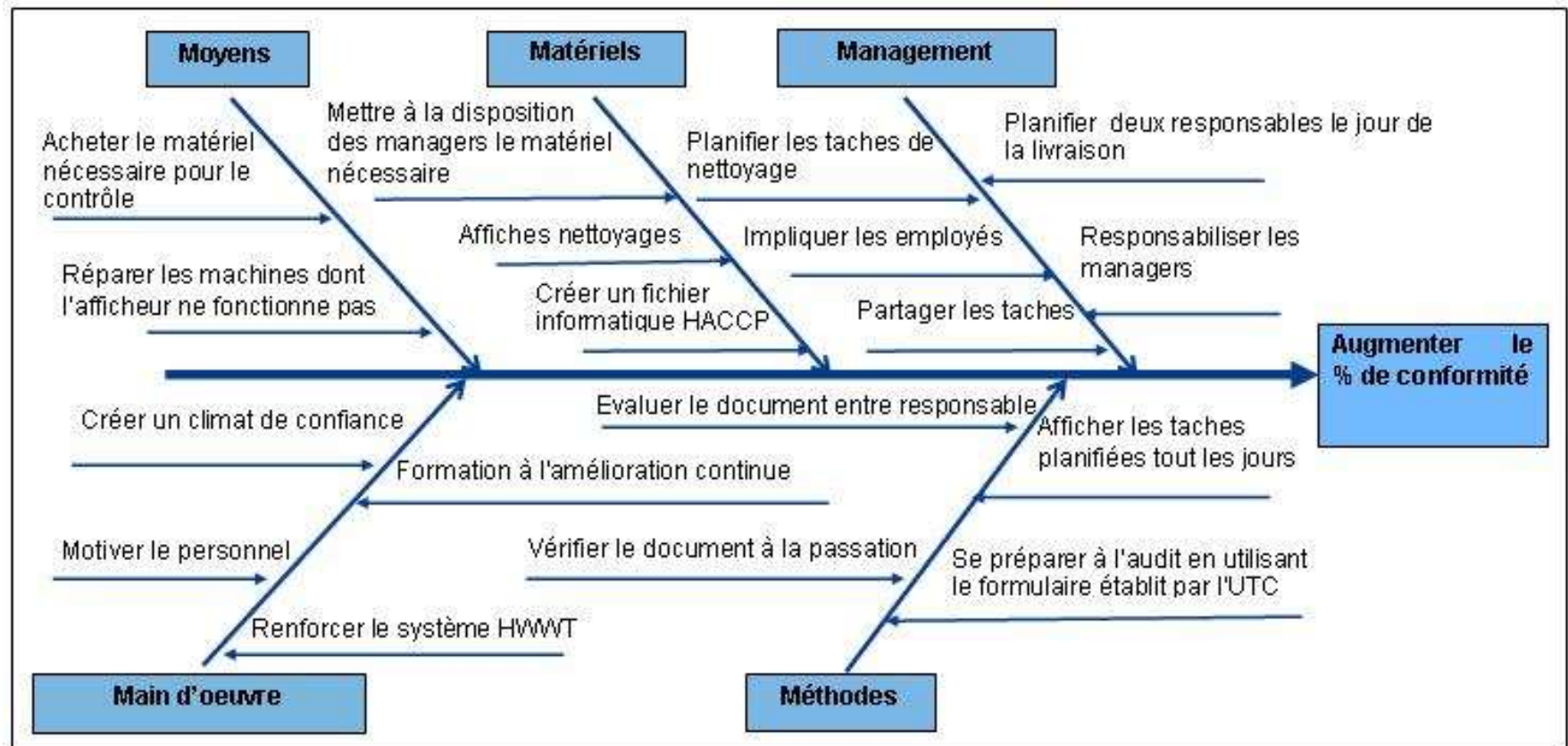
- Une généralisation des diagrammes de Ishikawa

Exemple



Always ask: Who? What? Where? When? Why? How?

2- Les diagrammes de cause-à-effet (Ishikawa) - exemple



2- Les diagrammes de cause-à-effet (Ishikawa) - exemple

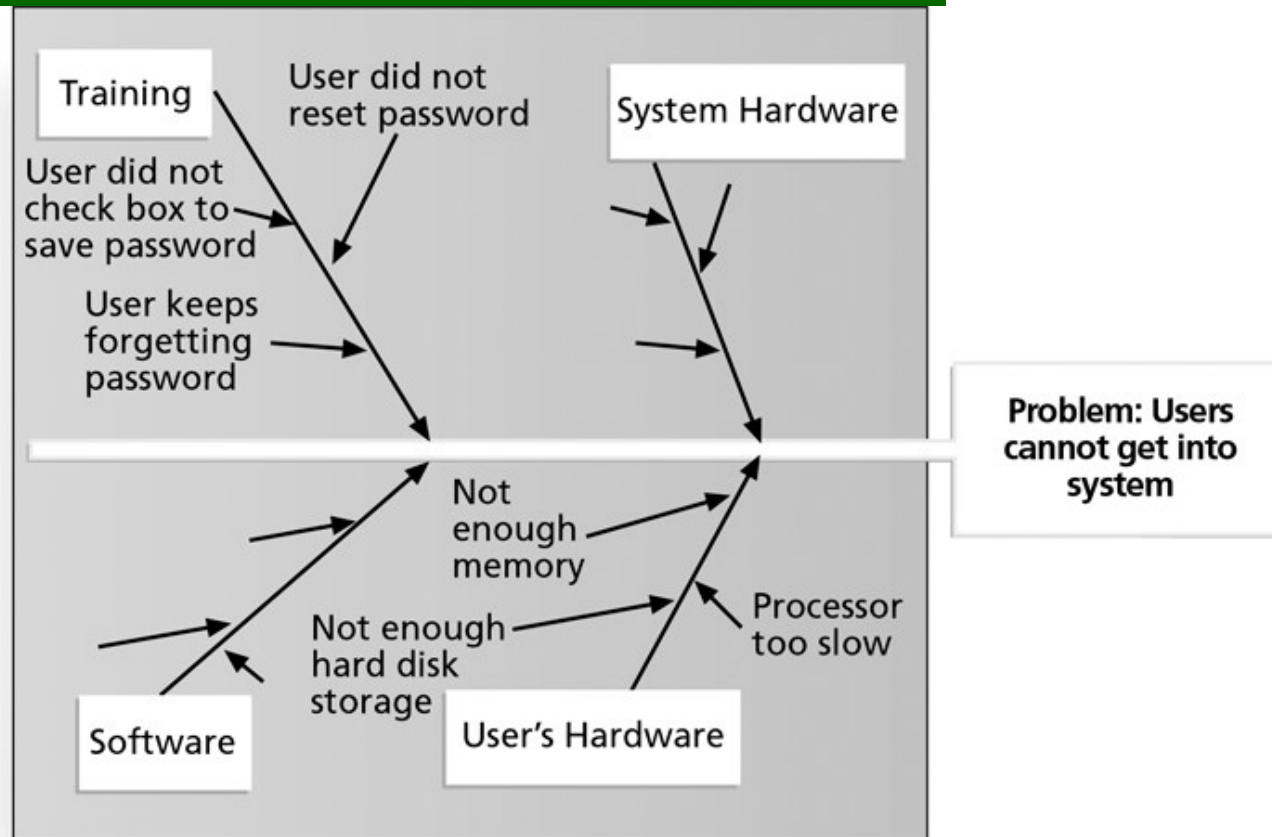
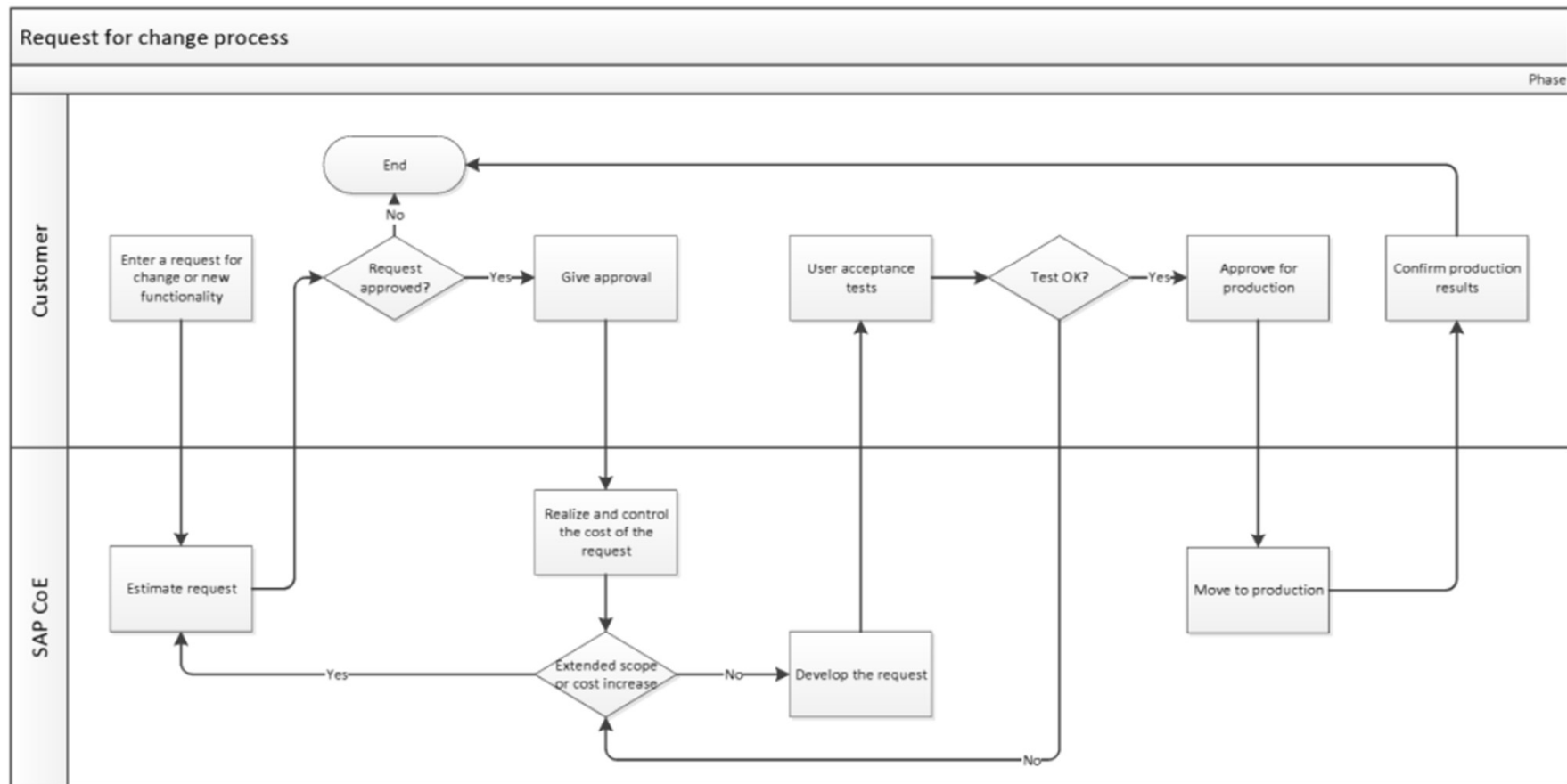


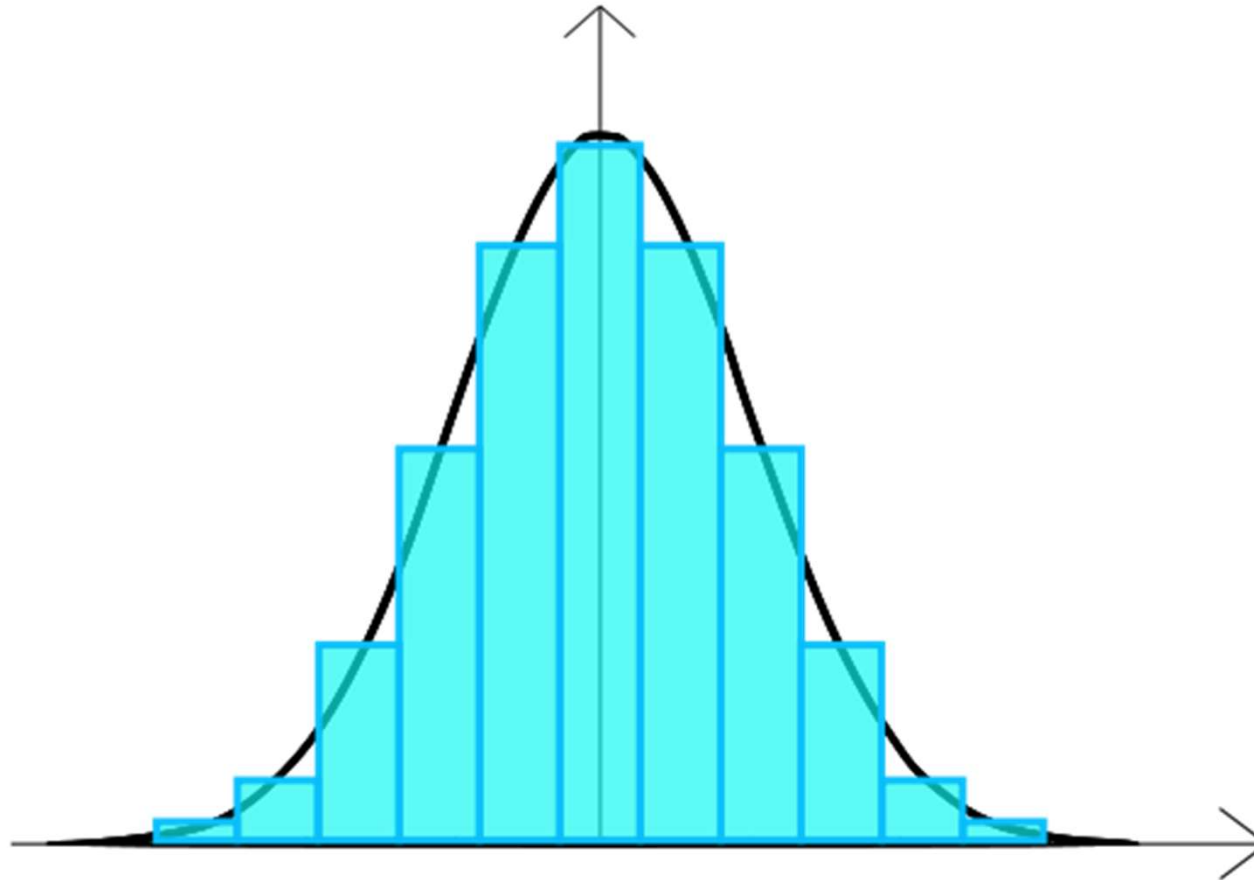
Figure 8-6. Sample Fishbone or Ishikawa Diagram

Réf.: Schwalbe, p. 337

3- Les diagramme de flux ou schémas de processus



4- Histogramme



5- Diagramme matriciel

Exemple: analyse des processus par le diagramme matriciel

		Objectifs stratégiques					
		1	2	...	n	...	
P r o c e s s u s	A						
	B						
	...						
	X						
	Y						

Réponse à la question:
« Comment le processus B
impacte-t-il l'objectif 2 ? »

64

6- Diagramme de corrélation

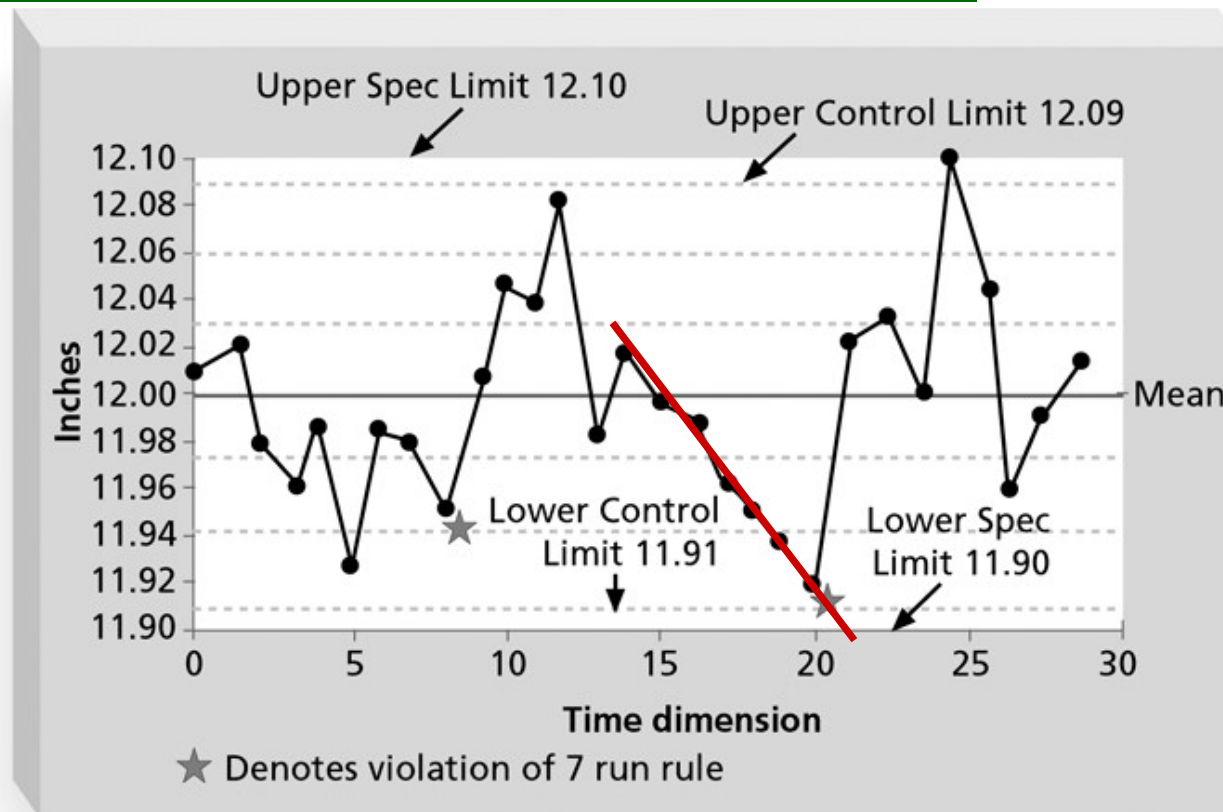


Figure 8-3. Sample Quality Control Chart

Réf.: Schwalbe, p. 310

8.2- Gérer la qualité – outils et techniques

☐ Audits qualité

Revue structurée et indépendante permettant de déterminer si les activités du projet sont conformes à la politique interne, aux processus et aux procédures de l'organisation et du projet

☐ Design for X ou DfX

Un ensemble de directives techniques pouvant être appliquées lors de la conception d'un produit afin d'optimiser un aspect particulier de la conception.

☐ Résolution de problème

- Définition du problème
- Identification de la cause originelle
- Proposition de solutions possible
- Sélection de la meilleure solution
- Application de la solution
- Vérification de l'efficacité de la solution

8.2- Gérer la qualité – outils et techniques

- Méthode d'amélioration continue de la qualité
 - PDCA et 6 Sigma

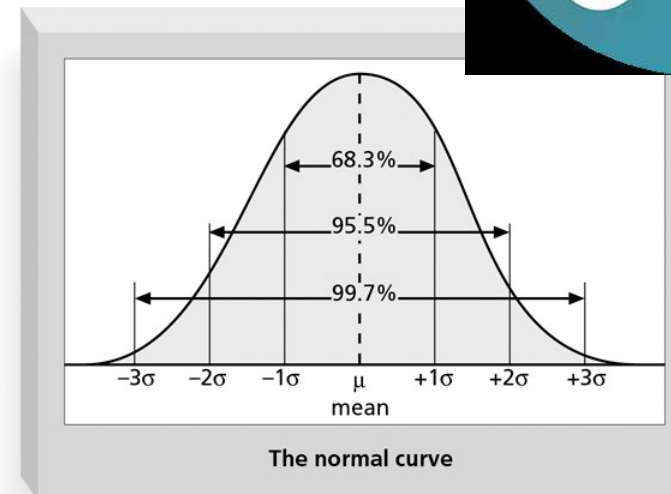
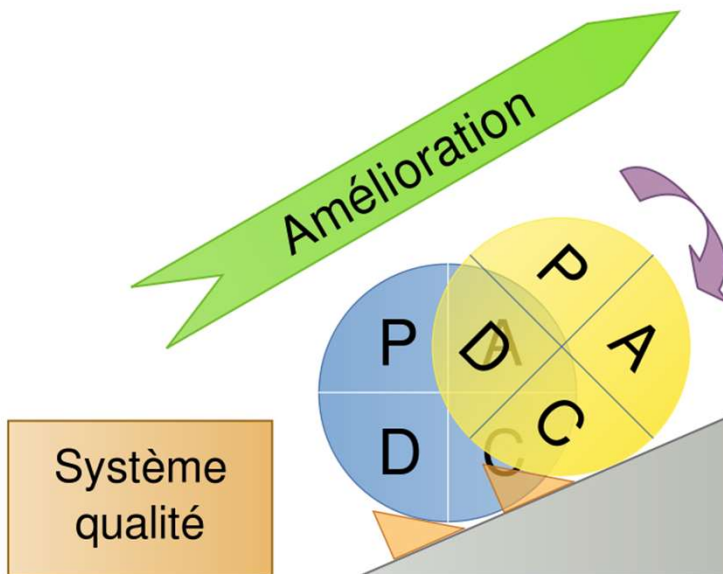


Figure 8-2. Normal Distribution and Standard Deviation

8.2- Gérer la qualité – données de sortie

- ☐ Rapports de qualité
- ☐ Documents d'évaluation et de tests
- ☐ Demandes de changement
- ☐ Mise à jour du plan de management de projet
- ☐ Mise à jour des documents de projet

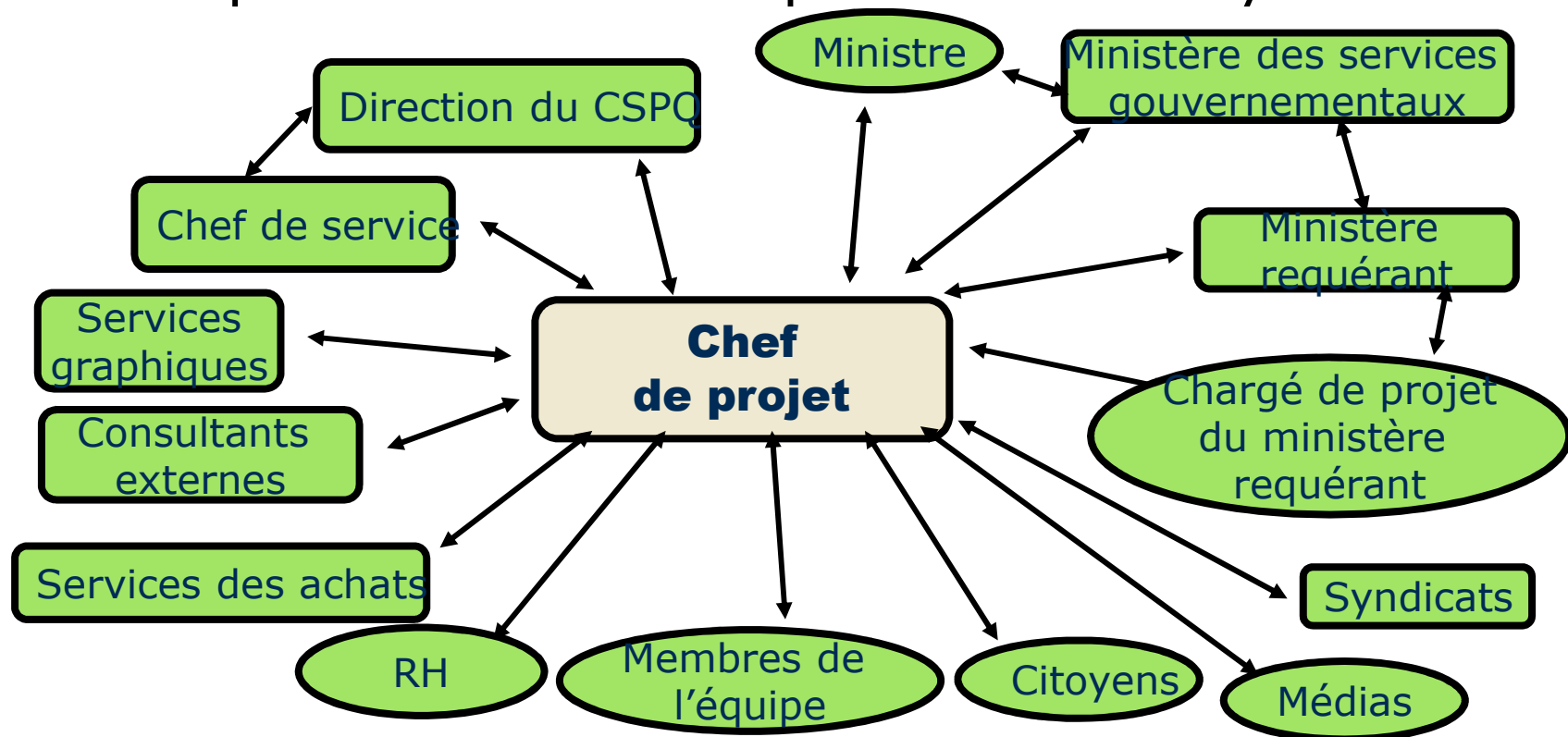
La gestion des communications du projet

(Chapitre 10)

10.2- Gérer les communications

□ Information interne ou externe

□ **Attention au repli sur soi**, le quotidien nous fait parfois oublier ce qui est loin des yeux!



La gestion des communications - exécution

Domaines de connaissance	Groupes de processus de management de projet				
	Groupe de processus d'initialisation	Groupe de processus de planification	Groupe de processus d'exécution	Groupe de processus de maîtrise	Groupe de processus de clôture
10.Gestion des communications du projet		10.1 Planifier la gestion des communications	10.2 Gérer les communications	10.3 Maîtriser les communications	

10.2 Gérer les communications

- Gérer les communications consiste à assurer, de manière appropriée et en temps utile, la collecte, la création, la distribution, le stockage, la recherche, la gestion, le suivi et l'archivage final des informations du projet.
- Ce processus offre un flux d'information efficace entre l'équipe projet et les parties prenantes.
- Ce processus est exécuté tout au long du projet
- Cette diffusion inclut la mise en oeuvre du plan de management des communications, ainsi que la réponse aux demandes inattendues d'information

10.2- Gérer les communications

- Fournir la bonne information à la bonne personne au bon moment dans le bon format.
- Considération importante:
 - Utiliser la technologie pour distribuer l'information.
 - Utiliser les méthodes formelles et informelles pour distribuer l'information.

10.2- Gérer les communication

Ce processus ne consiste pas seulement à diffuser les informations pertinentes : il cherche à garantir que les informations communiquées aux parties prenantes du projet ont été établies et formatées de manière appropriée mais aussi reçues par l'auditoire cible. Il permet également aux parties prenantes de demander des informations supplémentaires, des clarifications et des discussions.

10.2- Gérer les communication

Techniques pour gérer les communications:

- ☐ Modèles émetteur/récepteur.
- ☐ Choix des médias.
- ☐ Style d'écriture.
- ☐ Gestion des réunions.
- ☐ Présentations.
- ☐ Facilitation.
- ☐ Écoute active.

10.2- Gérer les communications

- S'assurer que les mécanismes de collecte d'information sont fonctionnels et que les informations sont recueillies et transmises aux personnes à qui elles peuvent servir ou même, être essentielles
 - 1. Réunion d'équipe hebdomadaire
 - 2. Convocation et ordre du jour des réunions
 - 3. Compte-rendu de réunion
 - 4. Rapport d'avancement
 - 5. Demande de changement
 - 6. Monitoring média
 - 7. Ligne 1-800
 - 8. Journal de projet
 - 9. Site web du projet
 - 10. Rencontre du client sur une base régulière
 - 11. Rapport formel et informel à la direction, au client

• **ATTENTION: ce qui ne se mesure pas ne vaut pas la peine d'être fait !!**

10.2- Gérer les communications

- Mettre les informations nécessaires à la disposition des parties prenantes du projet, tel que planifié dans le plan de communication
- C'est la mise en œuvre du plan de management des communications
- Soyez toujours prêts à répondre à des demandes d'information inattendues, ça fait partie du management des risques. Meilleure aura été votre analyse des Parties prenantes, moins grandes seront vos surprises!

Le dialogue de la performance se déroule en 3 étapes

Fondements

Indicateurs de performance



Outils de gestion visuelle



Cascade de réunions



Étapes

- 1 Analyser et comprendre les **indicateurs de performance** en fonction des objectifs du projet
- 2 Pour les indicateurs qui soulignent des enjeux, investiguer pour trouver les **causes racines des problèmes**
- 3 Décider et mettre en place rapidement les **actions correctrices**

Le dialogue de performance repose sur l'interprétation des indicateurs, le questionnement des écarts et les plans d'actions correctives

1 Indicateurs de performance

Que se passe-t-il?

- Quels sont les **écarts** avec le nombre de story points planifiés?
- Certaines **tendances** posent-elles problème?

2 Causes racines des problèmes

Pourquoi?

- Qu'est-ce qui a **provoqué l'écart** de performance (p. ex., $IPC < 1$)?
- Comprenons-nous les **véritables causes racines**?
- Avons-nous besoin d'**investiguer davantage** pour réellement comprendre le problème (p. ex., technique des 5 pourquoi)?

3 Actions correctrices

Qu'est-ce qui doit être fait?

- Le problème peut-il être **immédiatement résolu** ou est-il nécessaire de tenir une séance de résolution de problème?
- Devons-nous prendre des **mesures de contrôle** à court terme (p.ex. suivi quotidien du livrable d'un fournisseur externe)?
- Que devons-nous faire pour **empêcher que le problème se reproduise** (p. ex., réduire la fragmentation des 3 développeurs sur plusieurs projets)?

Qui le fait?

- Qui prendra la **responsabilité** de compléter l'action?
- Le responsable a-t-il besoin d'être **soutenu** par un/d'autres membre(s) de l'équipe?

Quand cela sera-t-il fait?

- Est-ce une **action prioritaire**?
- Quel est le **délai** pour parvenir à une résolution?
- Quels sont les **jalons** intermédiaires?

Comment mesurons-nous le progrès?

- Comment s'assurer que le problème est sur la **voie d'être résolu** (p. ex., suivi de l'IPD de façon hebdomadaire)?

1 La 1^{ère} étape consiste à analyser les indicateurs pour identifier et comprendre les écarts par rapport aux cibles (1/2)

Indicateurs mensuels















Indicateurs de l'état d'avancement mensuel

- Cote globale du projet
- Indice de performance des coûts (IPC)
- Indice de performance des délais (IPD)
- Écart budget projeté vs autorisé
- Écart date fin projetée vs autorisée
- DDC acceptées / proposées
- Écart Demande de Financement Supplémentaire (DFS) octroyées / budget faisabilité
- Risques de livraison
- Satisfaction de l'équipe
- Nombre d'anomalies par jour-personne
- Écart VAN initiale vs VAN post-DDC/DFS

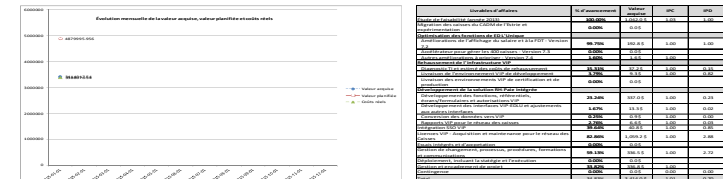
Indicateurs du Sunset chart - Agile¹

- Nombre de points livrés par catégorie
- Nombre de story points livrés vs planifiés
- % d'avancement actuel
- Vitesse
- % de couverture du backlog après X sprint

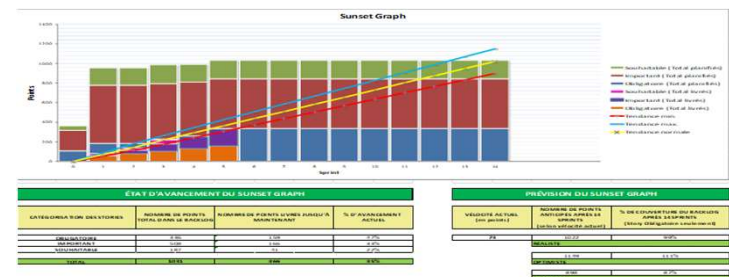
Outil visuel

	Globale	Performance					Risques	Équipe	Qualité	ACB
		Coûts	Echéancier	Portée						
Indicateurs	Évaluation globale du projet ¹	IPC ² (Valeur acquise / Réel)	Écart budget projeté vs autorisé	IPD ³ (Valeur acquise / valeur planifiée)	Écart date de fin projetée vs date fin autorisée	DDC acceptées / proposées	Écart DFS octroyées / budget phase faisabilité	Cote de risques de livraison	Niveau de satisfaction de l'équipe (sur 7)	Écart VAN initiale vs VAN post-DDC/DFS ou phase
Résultats		1.01	0%	0.70	0%	100%	0%	2	6	
Statut										
Tendance										
Explications	Valeur acquise et indicateurs de performance : L'indicateur de performance des délais (IPD/SP) est inférieur à la valeur normale qui est « 1 » (IPD > 0.70) ce qui démontre le retard accumulé sur la fin de la phase de conception. Cet indicateur est resté relativement stable depuis la dernière période étant donné que la date révisée pour compléter cette phase reste le 31 mars 2015. L'indicateur de performance des coûts (IPC/CPH) est près de la valeur normale qui est « 1 » (IPC > 1.01) ce qui démontre que le retard sur la conception n'a pas engendré de coûts supplémentaires. Écart budgetaire projeté : Jusqu'ici le total projeté à la fin du projet respecte toujours le budget total autorisé, étant donné que le retard est essentiellement dû à un enjeu de capacité et que la date de fin du projet n'est pas impactée pour l'instant. Le total projeté pour l'année 2015 est en deçà du montant de l'allocation annuelle.									

Indicateurs de l'état d'avancement



Évolution de l'IPC, IPD et des coûts réels de l'état d'avancement



Sunset chart pour projet agile

- 1** La 1^{ère} étape consiste à analyser les indicateurs pour identifier et comprendre les écarts par rapport aux cibles (2/2)

Indicateurs hebdomadaires Outils visuels

Projet en agile

- Nombre d'heures planifiées
- Nombre d'heures restantes
- Statut des tâches par story
- Vélocité
- Nombre de story points réalisés
- Statut des anomalies
- Morale de l'équipe

Projet en traditionnel

- % d'avancement par livrable
- Nombre d'heures planifiées
- Nombre d'heures restantes
- IPC & IPD par livrable
- Statut des anomalies
- Morale de l'équipe

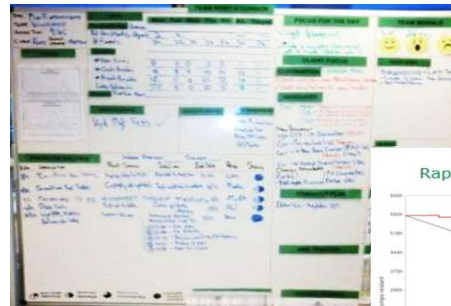
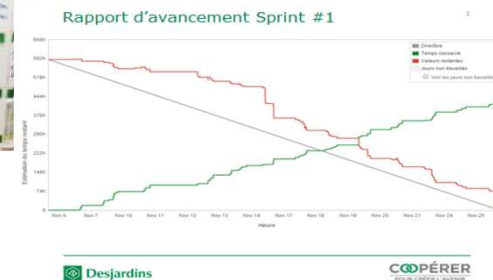


Tableau scrum



Burn down chart

Faisabilité	0 h
Gestion de projet	0 h
Définir la gouvernance	0 h
Approbation de la gouvernance du projet	0 h
Préparation du passage de la faisabilité vers la conception-réalisation	0 h
Approbation du passage vers la conception -réalisation par le pc	0 h
Conception - Réalisation	
Gestion de projet phase conception-réalisation	
Conception de la solution proposée	
Conception de la solution d'affaires	
Conception du paramétrage VIP	
Conception du paramétrage L'Unique	
Expérience utilisateurs	
Conception info de gestion	
Gestion du changement	
Communication	
Frais et dépenses diverses	
Frais de substances	
Livraison 1 - Réalisation	

Plan de projet

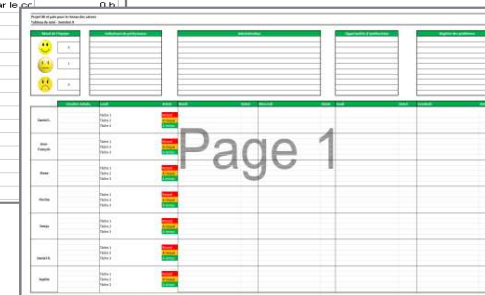


Tableau de suivi des livrables

2 Pour cerner le problème, un bon énoncé doit être fait pour résoudre les problèmes en

Qui

Qui le problème touche-t-il? Groupes spécifiques, organisations, clients, etc.

Quoi

Quelles sont les limites du problème, p. ex., organisation, flux de travail, situation géographique, clientèle, segments?
Quel est l'enjeu?

Quand

Quand l'enjeu se produit-il? Quand a-t-il besoin d'être résolu? À quelle fréquence est-ce que ça se produit?

Où

Où l'enjeu se pose-t-il? À certains endroits seulement, certains processus, certains produits, etc.

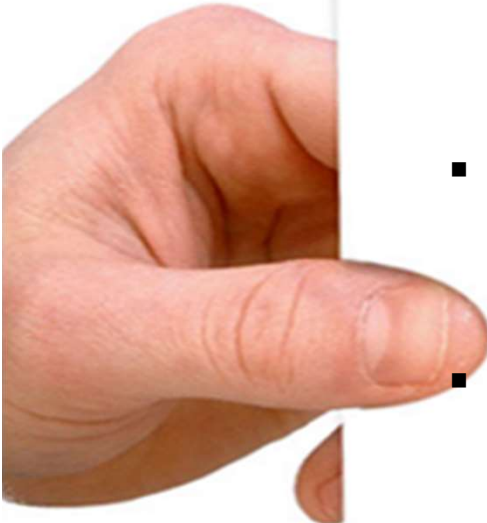
Comment

Comment allez-vous résoudre l'enjeu? À l'aide de quelles méthodes ou techniques? Qui a besoin d'adhérer à la solution?

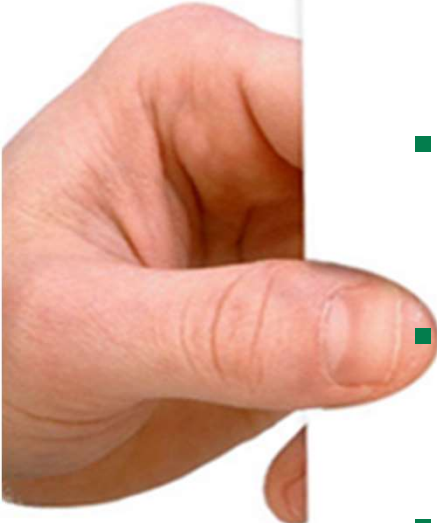
Pourquoi

Pourquoi est-il important de résoudre l'enjeu? Qu'arrivera-t-il lorsque l'enjeu sera réglé? Quelles seraient les conséquences de ne pas résoudre l'enjeu? Comment avez-vous validé l'existence du problème? Quel en est l'impact commercial et sur l'ensemble des parties prenantes, p. ex., les employés, les fournisseurs, les clients, les actionnaires?

La mise en place du dialogue de performance repose sur certaines bonnes pratiques qui sont au cœur du changement de culture

- 
- Avoir le **courage d'exprimer et de débattre d'idées** et de celles des autres équipiers pouvant améliorer la productivité de l'équipe
 - **Partager sans délai sa perspective** et donner de la **rétroaction à un équipier** suite à une observation pouvant améliorer la performance de l'équipe
 - Utiliser les **faits et les données** (vs les perceptions) pour identifier les **causes racines et les opportunités d'amélioration de la performance** de l'équipe
 - Prendre les devants pour **éliminer les silos** afin que le dialogue de performance s'effectue avec **l'ensemble des diverses équipes** (p. ex., Affaires, TI infrastructure et TI applicatif)

...et qui génèreront des bénéfices tangibles sur le déroulement du projet

- 
- Avancement aligné sur les **objectifs et les priorités du projet**
 - Transparence et compréhension accrues des **indicateurs clés**
 - Résolution de problème orienté sur les **causes racines**
 - Prise en charge immédiate des actions pour **résoudre les problèmes**
 - Accroissement du **niveau de satisfaction des équipes** de projet

La mise en place du dialogue de la performance permet d'identifier et de résoudre les problèmes qui freinent la productivité de l'équipe



Les types de rapports

- Les rapports de situation (statut) décrivant ou en est le projet;
- Les rapports d'avancement décrivant les réalisations de l'équipe de projet depuis la dernière période;
- Les prévisions de la situation et de l'avancement futurs du projet.
- Le registre des enjeux du projet
- Le tableau de bord du projet

Le rapport d'avancement

Cette information sur la performance indique généralement comment les ressources sont utilisées pour atteindre les objectifs du projet. L'établissement du rapport d'avancement devrait généralement fournir des informations sur le contenu, l'échéancier, le coût et la qualité.

Rapport d'avancement

But : rassembler et diffuser les informations concernant

les performances

l'utilisation des ressources

le niveau d'atteinte des objectifs du projet

Destinataires : les parties prenantes du projet

Contenu : activités, délais, coûts, qualité, état de l'équipe, etc.



Rapport d'avancement

- ☐ Le point sur le projet (objectifs, but, livrable)
- ☐ Points en suspens, problématiques, etc.
- ☐ Demandes de changement
- ☐ Depuis le dernier rapport (changements apportés, problèmes, etc.)
- ☐ État des coûts, prévisions, budget, échéancier, efforts.
- ☐ Suivi des risques
- ☐ État de l'équipe et son organisation (participation, répartition des tâches, satisfaction)
- ☐ Objectifs pour la prochaine période
- ☐ Fiche synthèse ou annexes (tableau de bord, valeur acquise)

Registre des enjeux

ISSUE #	ISSUE DESCRIPTION	IMPACT ON PROJECT	DATE REPORTED	REPORTED BY	ASSIGNED TO	PRIORITY (M/H/L)	DUE DATE	STATUS	COMMENTS
1	Servers cost 10% more than planned	Slight increase in project cost	5/15	Jean	Oded	M	6/15	Closed	The sponsor agreed to provide additional funds to meet the deadline.
2	Two people left the project	Need to reassign personnel	9/26	Gaurav	Karen	H	10/2	Open	If Karen cannot reassign people within a week, she should talk to Peter directly.
etc.									

Qu'est-ce qu'un tableau de bord?

La définition générale appliquée à la gestion:

- ✦ Façon de sélectionner, d'agencer, et de présenter les indicateurs essentiels et pertinents, de façon sommaire et ciblée, en général sous forme de « coup d'œil » accompagné d'un rapport ventilé ou synoptique, fournissant à la fois une vision globale et la possibilité de forer dans les niveaux de détail.



Le tableau de bord

- ❑ Permet un suivi continu
- ❑ Souligne les tendances et les écarts importants
- ❑ Alerte le gestionnaire des écarts indésirables par rapport aux objectifs recherchés
- ❑ Permet de se concentrer sur ce qui ne va pas plutôt que d'analyser ce qui va bien



Sous control



Correction demandée



Danger



Enjeu soulevé



Le projet n'est pas commencé



Le projet est complété

●●Exécution●●

Les fonctions du tableau de bord

- ❑ Monitoring, constat d'écart et d'alerte
- ❑ Déclencheur d'enquête et guide d'analyse
- ❑ Communication et motivation
- ❑ Contribution à la formulation des objectifs et des attentes
- ❑ Études ponctuelles

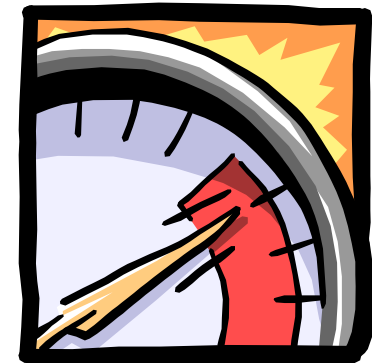


Tableau de bord de projet

Les trois éléments fondamentaux à inclure dans le tableau de bord:

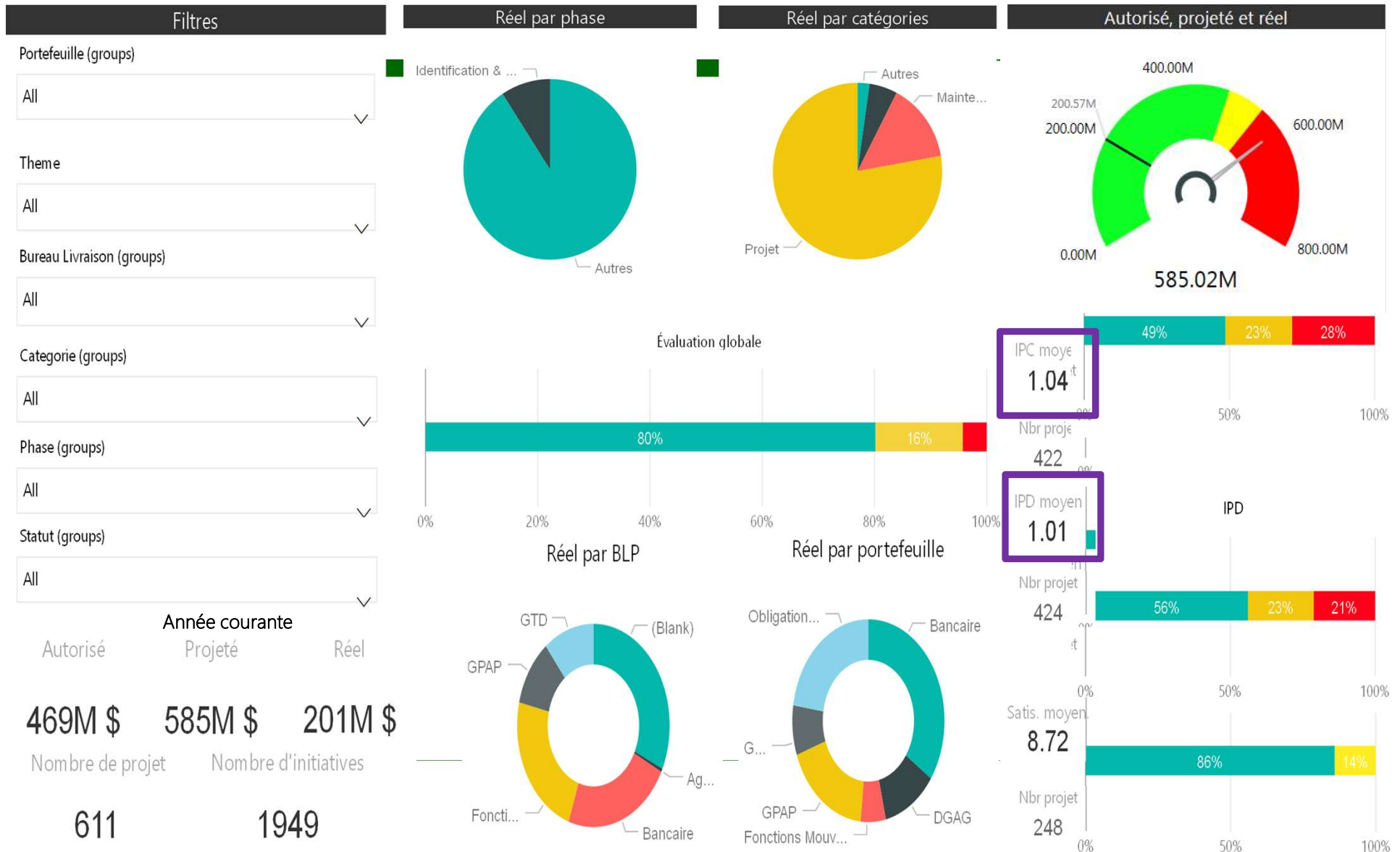
- Les livrables c-a-d **la qualité**;
- Pourquoi réalise-t-on ce projet en termes quantifiables aux yeux du client.
- Le **temps** c-a-d l'échéancier; quels sont les principaux jalons entérinés par le client ?
- Les **coûts** c-a-d les ressources; quel est le budget alloué pour la réalisation du projet ?



- Une quatrième dimension essentielle à la représentation du statut d'un projet:
 - **Risques, enjeux et actions.**



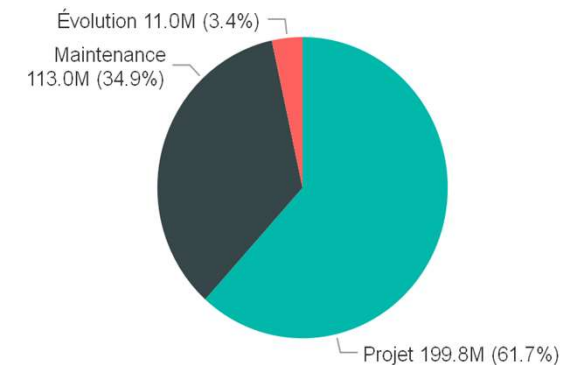
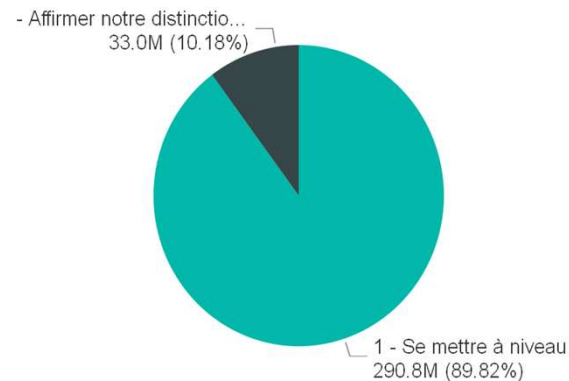
Exemple - Tableau de Bord



Budget total

Projets prioritaires

Bancaire



Classement par axe (McKinsey)

● Exploiter l'entreprise ● Transformer l'entreprise

Catégorie	Pourcentage
Exploiter l'entreprise	79.78%
Transformer l'entreprise	20.22%

Numéro fiche	Nom du projet	Lien	phaseProjet	Réels années précédentes	Montant année allocation	Financement années séquantes	Total financement projet	Montant Bénéfices Annuels	Programme
2018-10-11		---	Faculté des sciences						66
Total			de projets	244,572,927	322,826,320	86,045,000	653,444,747	12,079,695	

Exemple - Microsoft Office Project Web Access (PWA)

Project Web Access

Welcome North Mary

Microsoft Office Project Web Access

Home

Site Actions

Project Center

My Work

- My Tasks
- My Timesheets
- Issues and Risks

Projects

- Project Center
- Proposals and Activities

Resources

- Resource Center
- Status Reports

Reporting

- Data Analysis

Approvals

- Task Updates
- Timesheet
- Administrative Time

Personal Settings

Server Settings

Lists

- Proposal proxy list

Documents

- Shared Documents

New | Actions | Go To | Settings | View: Summary

Project Name	Project Schedule Status	Project Cost Status	Start	Finish	%
Business Drivers.Expand into new markets and segments			12/16/2005	2/26/2007	
Portable Satellite Radio Product Dev	●	●	1/9/2006	2/26/2007	
Marine Satellite Radio Product Dev	?	●	1/9/2006	2/26/2007	
Satellite Products Production Line Installation	●	●	3/24/2006	8/29/2006	
Satellite Radio Product Development Program	●	●	12/16/2005	2/26/2007	
Production Expansion Program	●	●	1/2/2006	9/8/2006	
2132 Hoover Assembly Building Remodel	●	●	1/2/2006	9/8/2006	
Business Drivers.Improve customer satisfaction score			1/1/2007	12/27/2007	
IT Infrastructure Support 07			1/1/2007	12/27/2007	
Business Drivers.Improve employee satisfaction			1/23/2006	4/20/2006	
CBT Implementation TD	●	●	1/23/2006	4/20/2006	
Business Drivers.Increase market share in existing markets			1/9/2006	2/26/2007	
Boat Show	●	●	5/23/2006	8/1/2006	
Consumer Technology Show	●	●	10/10/2006	1/1/2007	
Business Launch Event	●	●	9/22/2006	9/22/2006	

Exemple - de tableau de bord d'un projet

Section Chargé de projet **Bureau De Projets 2.3** Usager: lalma [Quitter](#) [Section usager régulier](#) [Répertoire téléphonique](#)

Français

Statut													
Programme	# projet	Nom	Modifié	Responsable	S	C	Q	R	H	Projection courante \$CAN	Projection totale \$CAN	Statut	Client
1	n/a	204-160 Déjeuner-Conférence AMETVS	2004-05-28	Richard Normand						0	0	Accepté-Non débuté	AMETVS
2	n/a	204-161 Automatisation Processus Rapport CSST	2004-05-11	Richard Normand						30K	0	Accepté-Non débuté	Demers Beaulne
3	n/a	204-162 Portail - Courtiers - GFBM - AXA	2004-05-11	Richard Normand						0	0	Accepté-En cours	GFBM
4	n/a	204-116 SIGP (français) version 4.0	2004-06-25	Belliveau, Anne						0	0	Accepté-En cours	GPBL
5	n/a	204-157 Implanter le département consultation	2004-06-03	Des Groseilliers, Jacques						0	0	Accepté-En cours	GPBL interne
6	n/a	204-111 Intégration des TI - GPBL	2004-05-18	Richard Normand						0	0	Accepté-En cours	GPBL interne

10.2- Gérer les communication-données d'entrée

Le plan de management de projet

- ☐ Le plan de gestion des ressources
- ☐ Le plan de gestion de la communication
- ☐ Le plan d'engagement des parties prenantes

Les documents du projet

- ☐ Registre des changements
- ☐ Journal des points à traiter
- ☐ Registre des retour d'expérience
- ☐ Rapport de qualité
- ☐ Rapport sur les risques
- ☐ Registre des parties prenantes

Les rapports sur la performance d'exécution

10.2- Gérer les communication- outils et techniques

- ☐ Technologie de communication
- ☐ Méthodes de communication
- ☐ Compétences en communication
 - Compétence en matière de communication
 - Retour d'information
 - Communication non verbale
 - Présentation
- ☐ Rapport du projet
- ☐ Les compétences interpersonnelles et d'équipe
 - Écoute active
 - Gestion des conflits
 - Conscience culturelle
 - Gestion des réunions
 - Networking
 - Conscience politique

10.2- Gérer les communication-données de sortie

- ☐ Communication du projet
- ☐ Mises à jour du plan de management du projet
- ☐ Mises à jour des documents du projet

La gestion des parties prenantes du projet

(Chapitre 13)

La gestion des parties prenantes - exécution

Domaines de connaissance	Groupes de processus de management de projet				
	Groupe de processus d'initialisation	Groupe de processus de planification	Groupe de processus d'exécution	Groupe de processus de maîtrise	Groupe de processus de clôture
13. Gestion des parties prenantes du projet	13.1 Identifier les parties prenantes	13.2 Planifier l'engagement des parties prenantes	13.3 Gérer l'engagement des parties prenantes	13.4 Maîtriser l'engagement des parties prenantes	

13.3- Gérer l'engagement des parties prenantes

Gérer l'engagement des parties prenantes est le processus qui consiste à communiquer et à travailler avec les parties prenantes afin de satisfaire leurs besoins et leurs attentes, de gérer les points à traiter et de les encourager à participer de manière adéquate.

L'intérêt principal de ce processus est qu'il permet au chef de projet d'accroître le support des parties prenantes et de minimiser leur résistance.

13.3- Gérer l'engagement des parties prenantes

- ☐ Le chef de projet doit travailler avec plusieurs parties prenantes, il doit bien comprendre leurs attentes.
- ☐ Doit trouver un moyen d'identifier et de résoudre les enjeux
- ☐ Une matrice de gestion des attentes peut aider à clarifier ces dernières

Exemple: Matrice de gestion des attentes

MEASURE OF SUCCESS	PRIORITY	EXPECTATIONS	GUIDELINES
Scope	2	The scope statement clearly defines mandatory requirements and optional requirements.	Focus on meeting mandatory requirements before considering optional ones.
Time	1	There is no give in the project completion date. Every major deadline must be met, and the schedule is very realistic.	The project sponsor and program manager must be alerted if there are any issues that might affect meeting schedule goals.
Cost	3	This project is crucial to the organization. If you can clearly justify the need for more funds, they can be made available.	There are strict rules for project expenditures and escalation procedures. Cost is very important, but it takes a back seat to meeting schedule and then scope goals.
Quality	6	Quality is important, and the expectation is that we follow our well-established processes for testing this system.	All new personnel are required to complete several in-house courses to make sure they understand our quality processes. All corporate quality standards must be followed.

13.3- Gérer l'engagement des parties prenantes

- Communiquer avec les parties prenantes, et travailler avec elles pour répondre à leurs besoins et aborder les problèmes majeurs lorsqu'ils se posent
- Le chef de projet est responsable de la gestion des attentes des parties prenantes
 - Une gestion active réduit le risque et augmente les chances de succès du projet

- **Mettre à jour la grille d'analyse des parties prenantes**

Parties prenantes	Qui	Pourquoi	P	I	Action	Quand	Budget	Responsable	Note
Internes									

13.3- Gérer l'engagement des parties prenantes

La gestion du changement

- ❑ **Importante, mais si souvent négligée**
- ❑ Malheureusement, le point souvent négligé dans projet
 - « Ils vont comprendre lorsqu'ils vont le voir »
 - Un petit rappel sur l'intelligence émotionnelle: conscience des autres et gestion de la relation avec les autres
- ❑ Les habitudes ont la vie dure
 - C'est souvent ce qui tient une société
- ❑ Il n'est pas évident de laisser le « un » qu'on a pour « deux tu l'auras »



13.3- Gérer l'engagement des parties prenantes

La gestion du changement

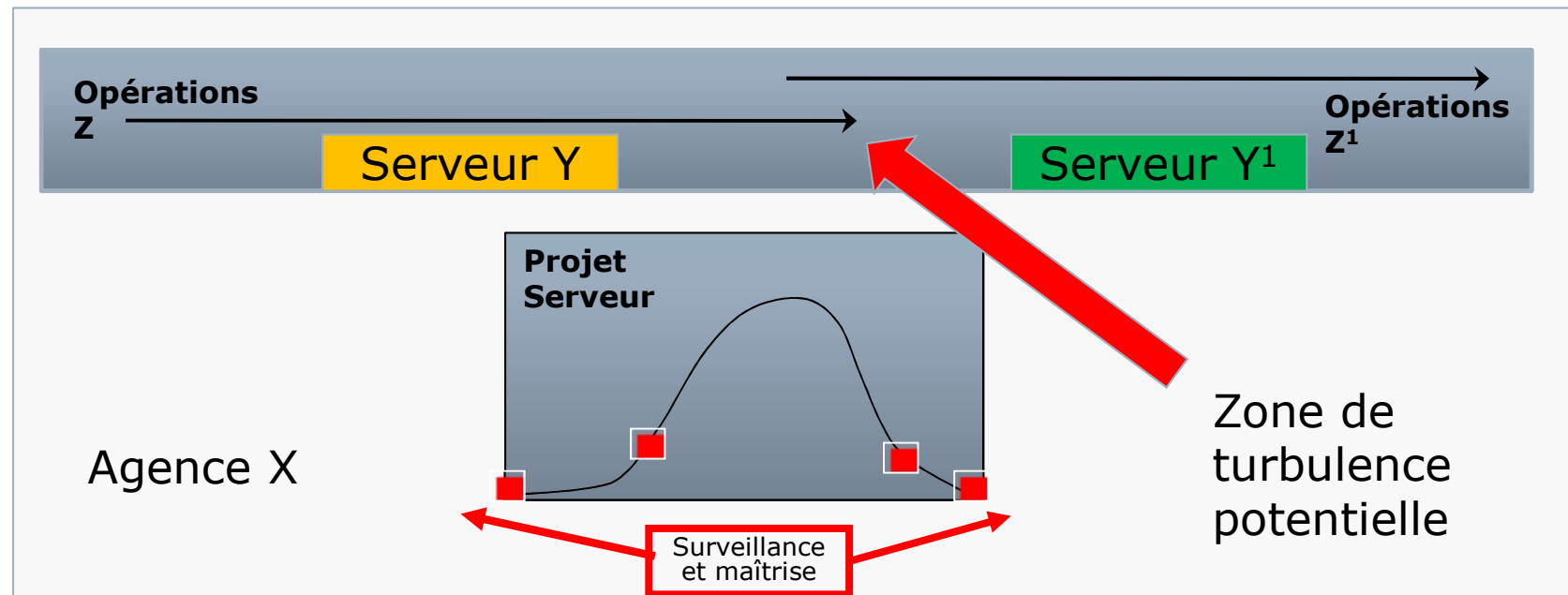
- La réaction au changement est un phénomène naturel
 - Ça nous permet de faire du vélo ou de guider un vaisseau spatial dans l'espace
- C'est normal d'avoir peur de quelque chose dont on n'a pas le contrôle ou d'avoir peur de ce qu'on ne connaît pas
- Un chef de projet doit comprendre ça sinon il va l'apprendre à la dure et risque de voir son projet perturbé ou même annulé



13.3- Gérer l'engagement des parties prenantes

La gestion du changement, un exemple

- L'agence X utilise un serveur de données Y pour ses opérations Z, c'est un travail opérationnel
- L'agence X veut changer son serveur de Y à Y¹
- Les utilisateurs devront changer leurs méthodes de travail...



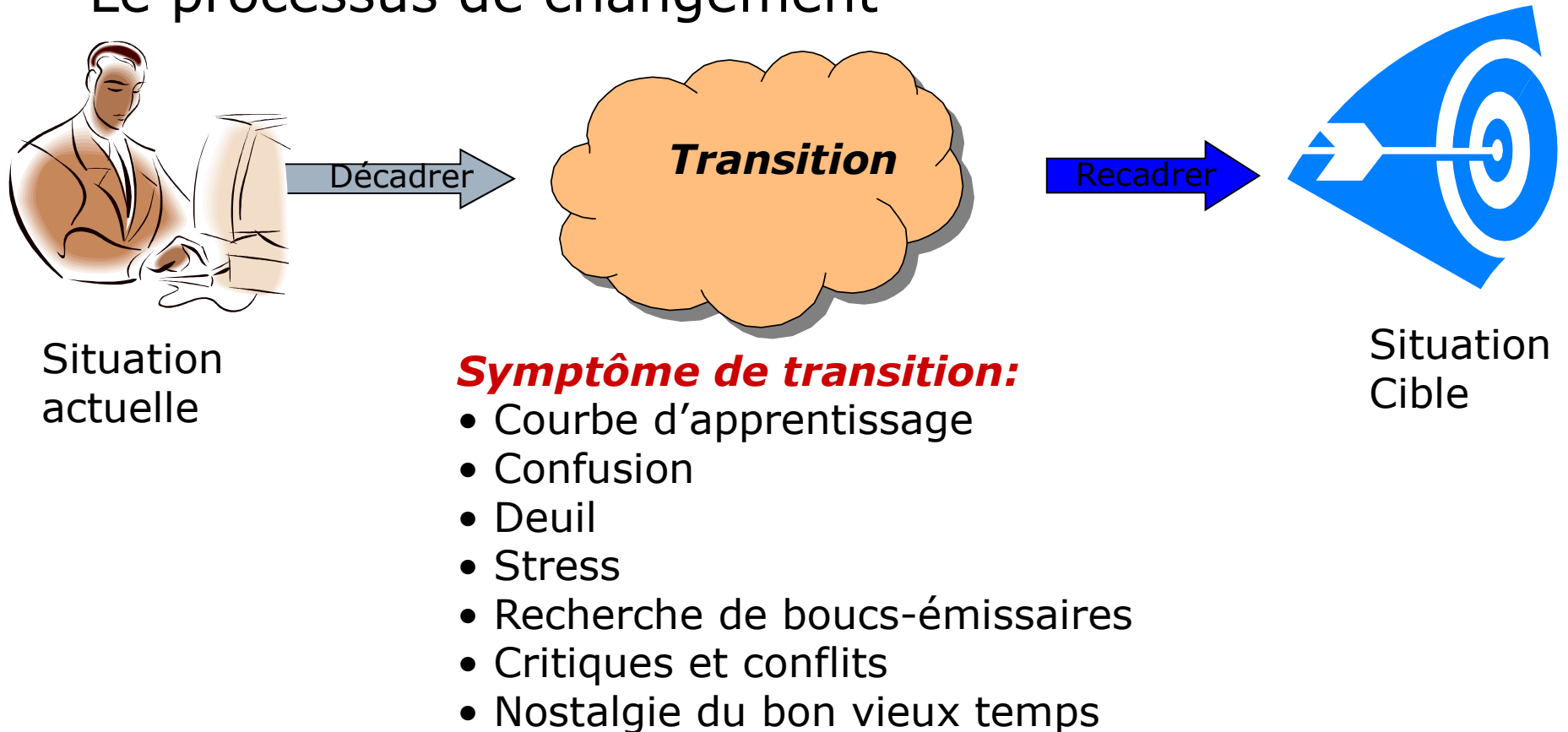
13.3- Gérer l'engagement des parties prenantes

La gestion du changement

- ☐ Y a-t-il un plan de gestion du changement?
- ☐ Y a-t-il une analyse des parties prenantes des personnes ou groupes touchés par le changement?
- ☐ Les personnes affectées par le changement sont-elles informées:
 - Des raisons et des bénéfices du changement?
 - Des conséquences de ne pas procéder aux changements?
- ☐ Les personnes ont-elles eu l'occasion de s'exprimer sur le projet et de faire des propositions qui pourraient bonifier le projet?
- ☐ Les mêmes personnes ont-elles compris la nécessité du changement?
- ☐ Les personnes ont-elles adhéré au plan proposé?

13.3- Gérer l'engagement des parties prenantes

Le processus de changement



13.3- Gérer l'engagement des parties prenantes

Le processus de changement

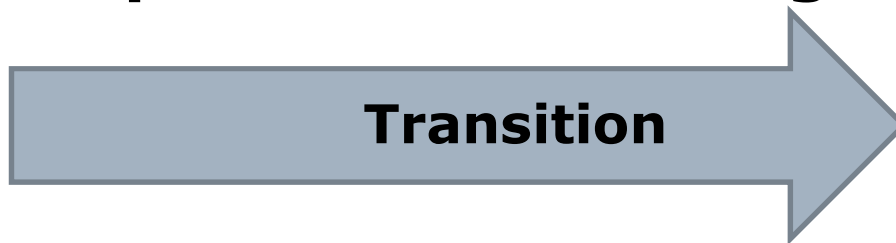


Situation actuelle

- ☐ L'élément déclencheur au changement;
- ☐ Articuler le changement;
 - Évaluer la proposition de changement
 - Étendue du changement
 - L'écart entre actuelle et désirée
- ☐ Établir le groupe d'intervention;
 - Promoteur
 - (Rôles clés (agents de changement))

13.3- Gérer l'engagement des parties prenantes

Le processus de changement



- ☐ Évaluer le degré de préparation au changement;
- ☐ Évaluer les intervenants et réviser l'étendue;
- ☐ Établir un plan au changement;
 - Indicateur de performance;
- ☐ Initier le changement;
 - Promoteur;
 - Rôles clés (agents du changement)

13.3- Gérer l'engagement des parties prenantes

Le processus de changement



- ☐ Suivre et contrôler les indicateurs d performance;
- ☐ Maintenir le soutien au changement;
- ☐ Faire la promotion de la situation visée;

13.3- Gérer l'engagement des parties prenantes

Méthode de communication

- La méthode de communication pour chaque partie prenante sera documenté dans le plan de gestion de la communication.

Habileté interpersonnelle

La confiance;

Obtenir des consensus

Gestion des conflits

Capacité d'influence

Écoute active

Négociation de contrat

Surmonter la résistance au changement

Faciliter le changement organisationnel

13.3- Gérer l'engagement des parties prenantes

- La rétroaction efficace
 - ☐ Est donnée dans un environnement favorable avec une attitude positive
 - ☐ Spécifie un comportement (ou une action) et les conséquences de ce comportement
 - ☐ Clarifie les objectifs et motifs
 - ☐ Est spécifique plutôt que générale – parler d'actions plutôt que d'intentions
 - ☐ Cible seulement les comportements qui peuvent être changés
 - ☐ Est objective et minimise donc les réactions défensives
 - ☐ N'analyse ni n'interprète les actions des autres
 - ☐ Parle au « JE » plutôt qu'au « TU »
 - ☐ Évite les propos qui peuvent blesser

13.3- Gérer l'engagement des parties prenantes – outils et techniques

- Jugement d'expert (communication, G du C)
 - Politique et structure du pouvoir
 - Environnement et culture
 - Techniques d'analyses
 - Stratégie et méthodes de communication

- Compétences en communication
 - Les conversations (formelles et informelles)
 - Identification et discussion des points à traiter
 - Les réunions
 - Les rapports d'avancement

13.3- Gérer l'engagement des parties prenantes – outils et techniques

- Compétences interpersonnelles et d'équipe
 - Gestion de conflit
 - Conscience culturelle
 - Négociation
 - Observation et discussion
 - Conscience politique

FIN – Cours

