

INF3300, Gestion de projets informatiques

Direction de projet

Michel Desmarais

Automne 2007



Sommaire

- Caractéristiques de l'individu
- Caractéristiques de l'équipe
- Caractéristiques du gestionnaire
- Communication

Profils de personnalité

L'individu

- Le modèle de Myers-Briggs

	SENSE (S)		INTUITIVE (N)	
	REFLECTIVE (T)	SENSIBLE (F)	REFLECTIVE (T)	SENSIBLE (F)
J U G E (J) I N T R O V E R T I P E R S O N N E E X T R O V E R T I B I S	ISTJ Sérieux, silencieux, il a du succès grâce à la concentration et la minutie. Il est pratique, ordonné, terre à terre, logique, réaliste et sûr. Il prend des responsabilités.	ISFJ Scientifique, amical, responsable et consciencieux. Il travaille sans relâche pour remplir les obligations. Il est minutieux, assidu et précis. Il est loyal et attentionné.	INTJ Il possède de l'originalité et une bonne attitude envers ses propres idées et choix. Il est sceptique, critique, indépendant, déterminé et souvent obstiné.	INFJ Il réussit grâce à sa persévérance, son originalité et son désir de faire tout ce qui est nécessaire. Il est une force silencieuse qui respecte et aide les autres. Il est respecté pour ses principes.
	ISTP Spectateur froid, silencieux, réservé et analytique. Il s'intéresse aux principes, comment les choses fonctionnent. Il a des moments d'humour original.	ISFP Retiré, amical, silencieux, sensible et modeste. Il évite les désaccords. Il est souvent relaxe quant aux choses à faire.	INTP Silencieux, réservé, impersonnel. Il aime la théorie et les sujets scientifiques. Il s'intéresse aux idées et non aux conversations banales. Il a des intérêts très particuliers.	INFP Il aime apprendre, les idées, les langages et les projets personnels. Il tend à en faire trop mais il finit par le faire. Amical mais souvent préoccupé.
	ESTP Terre à terre, il ne s'inquiète et ne se dépêche pas. Il prend ce qui vient. Il est un peu brusque et insensible. A son meilleur avec les choses qui s'assemblent et se désassemblent.	ESFP Amical et extroverti. Il rend les choses plus intéressantes pour les autres. Il aime les sports et faire des choses. Il est meilleur à se souvenir des choses qu'à comprendre les théories.	ENTP Rapide, ingénieux et bon à faire des choses. Il peut argumenter une question pour le plaisir seulement. Très bon pour trouver une solution à un problème difficile, il peut négliger le travail de routine.	ENFP Enthousiaste, ingénieux et imaginaire. Il est capable de faire tout ce qui l'intéresse. Il est rapide à trouver une solution et à aider les autres qui ont des problèmes.
ESTJ Pratique, réaliste, terre à terre et un naturel pour les affaires et la mécanique. Ne s'intéresse pas à des sujets s'il n'en voit pas l'utilité. Il aime organiser et contrôler une activité.	ESFJ Chaleureux, populaire, consciencieux, coopératif et logique. Il a besoin d'harmonie. Il est à son mieux quand il est encouragé et il a peu d'intérêt pour l'abstrait et les sujets techniques.	ENTJ Franc, décisif, un leader. Il est bon avec tout ce qui demande du raisonnement et de l'intelligence. Il est souvent plus optimiste que ce que son expérience lui dicte.	ENFJ Responsable et émotif. Il est sensible à ce que les autres pensent ou veulent. Il est sociable et populaire. Il est sensible à la critique et à l'encouragement.	

Caractéristiques


L'équipe

- Une équipe efficace facilitera l'échange de connaissances, la solution de problèmes et la prise de décisions en équipe. Il en résultera une plus grande efficacité des individus.
 - Leadership consistant et approprié
 - Objectifs clairs et concis
 - Intégration des buts personnels et collectifs
 - Équippers qualifiés et diversifiés

L'équipe

Approches favorisant la cohésion inter équipe

- Au niveau de la direction
 - Affectation du personnel en quantité et qualité suffisante
 - Maintien de l'appui tout au long du projet
 - Accessibilité des ressources nécessaires
 - Établissement d'un système de rémunération cohérent
 - Responsabilisation de l'équipe




ÉCOLE POLYTECHNIQUE
MONTRÉAL © 2004, Desmarais, D'Astous, Bourgault, Leclerc

INF3300 5

L'équipe

Approches favorisant la cohésion inter équipe (2)

- Réunion d'envoi
 - Rassembler les membres pour faire connaissance établir des liens de communications établir les grands objectifs revoir la planification préliminaire identifier les problèmes potentiels établir certaines responsabilités recueillir l'engagement des membres.
- Co localisation
 - La co-localisation consiste à localiser les principaux membres d'un projet en un lieu unique. Cette option semble permettre de meilleurs résultats, lorsque c'est possible de le faire, et si la structure organisationnelle choisie est compatible (orientation projet ou matricielle).
- Salle dédiée
 - Certaines équipes choisissent d'établir une salle spécifique pour leur projet; cette salle devient le lieu de partage d'information, de discussions, de sauvegarde d'informations. Cette salle est à usage unique de l'équipe de projets.




ÉCOLE POLYTECHNIQUE
MONTRÉAL © 2004, Desmarais, D'Astous, Bourgault, Leclerc

INF3300 6

Le gestionnaire

Transition nécessaire entre l'ingénieur et le gestionnaire

- L'ingénieur
 - Esprit analytique
 - Habitude de la précision
 - Habitude de la prévisibilité
- Le gestionnaire
 - Ouverture nécessaire au compromis
 - Facilité à tolérer l'ambiguïté
 - Remise en question continuelle
 - Pro activité et influence

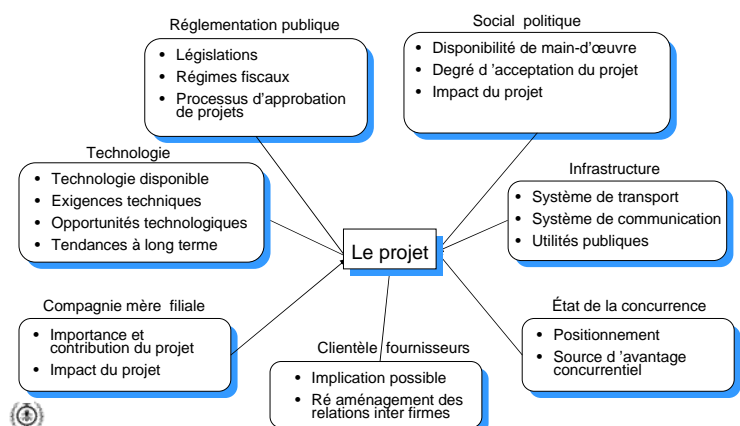


ÉCOLE POLYTECHNIQUE
MONTRÉAL © 2004, Desmarais, D'Astous, Bourgault, Leclerc

INF3300 7

Le gestionnaire


Dimensions de la gestion de projet



The diagram illustrates the dimensions of project management, centered on 'Le projet'. It is surrounded by seven interconnected boxes:

- Réglementation publique:** Législations, Régimes fiscaux, Processus d'approbation de projets
- Social politique:** Disponibilité de main-d'œuvre, Degré d'acceptation du projet, Impact du projet
- Technologie:** Technologie disponible, Exigences techniques, Opportunités technologiques, Tendances à long terme
- Infrastructure:** Système de transport, Système de communication, Utilités publiques
- État de la concurrence:** Positionnement, Source d'avantage concurrentiel
- Clientèle fournisseurs:** Implication possible, Ré aménagement des relations inter firmes
- Compagnie mère filiale:** Importance et contribution du projet, Impact du projet

(adapté de Lientz et Rea, 1995)



ÉCOLE POLYTECHNIQUE
MONTRÉAL © 2004, Desmarais, D'Astous, Bourgault, Leclerc

INF3300 8

Le gestionnaire

Rôles du gestionnaire

The diagram illustrates the roles of a manager, categorized into three main groups:

- Rôles interpersonnels**
 - Symbole
 - Agent de liaison
 - Leader
- Rôles informationnels**
 - Observateur
 - Diffuseur
 - Porte-parole
- Rôles décisionnels**
 - Entrepreneur
 - Régulateur
 - Répartiteur
 - Négociateur

(d'après: Mintzberg)

ÉCOLE POLYTECHNIQUE MONTRÉAL © 2004, Desmarais, D'Astous, Bourgault, Leclerc INF3300 9

Le gestionnaire

Qualités du gestionnaire

- Résolution de problèmes
 - Analyser le problème
 - Jugement et sens pratique
 - Esprit de décision
- Administration
 - Planification
 - Contrôle
 - Stratégie et savoir faire organisationnel
 - Connaissance spécialisée
- Relations interpersonnelles
 - Communication
 - Capacité d'influencer, de motiver, de persuader
 - Aisance dans une structure dictant l'autorité - ascendance

(adapté de: Petterson, 1991; Graham & Englund, 1997)

ÉCOLE POLYTECHNIQUE MONTRÉAL © 2004, Desmarais, D'Astous, Bourgault, Leclerc INF3300 10

Le gestionnaire

Qualités du gestionnaire (2)

- Supervision et gestion d'équipe
 - Capacité à déléguer des responsabilités
 - Connaissance du fonctionnement d'équipe
 - Considération envers les membres de l'équipe
 - Intérêt pour le travail d'équipe: souple, coopération
 - Capacité à résoudre des conflits
- Autres qualités personnelles
 - Besoin d'accomplissement
 - Confiance en soi, maturité, loyauté, honnêteté
 - Tolérance à l'ambiguïté
 - Intérêt pour le poste de directeur de projet

(adapté de: Petterson, 1991; Graham & Englund, 1997)

ÉCOLE POLYTECHNIQUE MONTRÉAL © 2004, Desmarais, D'Astous, Bourgault, Leclerc INF3300 11

Communications

Importance des communications

- Habiletés du gestionnaire de projets
 - Habiletés à communiquer (84%)
 - Habiletés à organiser (75%)
 - Habiletés techniques (46%)
- Répartition du temps à communiquer
 - Par écrit (9%)
 - En lisant (16%)
 - En conversant (30%)
 - En écoutant (45%)
- L'ampleur des communications est lié, entre autres, à la structure organisationnelle et au besoin d'intégration

(tiré de: Posner)

ÉCOLE POLYTECHNIQUE MONTRÉAL © 2004, Desmarais, D'Astous, Bourgault, Leclerc INF3300 12


Communications

Définitions

- **Système d'information**
 - Un système d'information est un ensemble de personnes, de procédures et de ressources qui recueillent de l'information, la transforment et la distribuent au sein d'une organisation (d'une équipe de projet)

(tiré de O'Brien et al., ERPI)
- **Gestion de l'information et des communications dans les projets**
 - Un ensemble de processus visant générer, compiler, diffuser et sauvegarder l'information nécessaire (à jour et pertinente) à la réalisation d'un projet. Ce processus assure le lien essentiel entre les individus, le contenu du projet et l'organisation

(tiré de PMI - PMBOK)



 ÉCOLE POLYTECHNIQUE MONTRÉAL © 2004, Desmarais, D'Astous, Bourgault, Leclerc
 INF3300 13

Communications

Suivi de projet

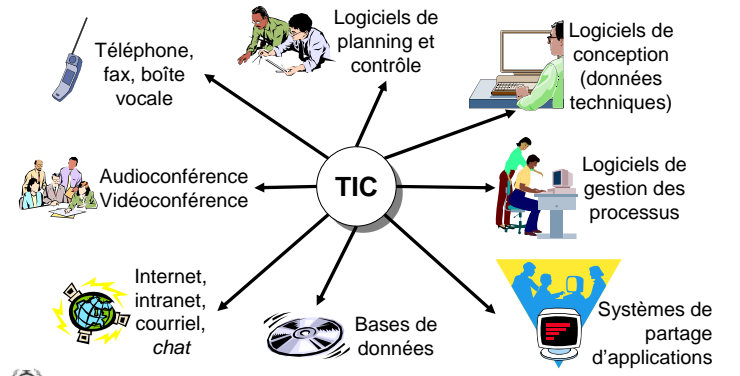
- Compréhension mutuelle des divers aspects du projet (acteurs, intervenants, client, direction)
- Information sur la progression des activités et les problèmes associés
- Planification facilitée pour tous les intervenants
- Meilleure compréhension du rôle et des responsabilités de chacun
- Meilleure réactivité face aux problèmes qui surviennent
- Gestion de changements facilitée
- Lien avec la direction de l'entreprise


(Meredith & Mantel)


 ÉCOLE POLYTECHNIQUE MONTRÉAL © 2004, Desmarais, D'Astous, Bourgault, Leclerc
 INF3300 14

Communications

Outils du gestionnaire





 ÉCOLE POLYTECHNIQUE MONTRÉAL © 2004, Desmarais, D'Astous, Bourgault, Leclerc
 INF3300 15

Communications

Plan de communication

- La planification d'un projet devrait toujours contenir un plan de communication, c'est-à-dire un énoncé qui spécifie de quelle façon l'information circulera entre les participants au projet. Il peut être formel ou informel, écrit ou verbal, mais devrait toujours spécifier les points suivants:
 - Description de la façon dont l'information (coûts, heures, dates, etc.) sera recueillie, emmagasinée et diffusée auprès des personnes impliquées
 - Structure de distribution de l'information (qui reçoit quoi et sous quelle forme)
 - Description de la façon dont l'information sera transmise (format, contenu, niveau de détail, etc.)
 - Fréquence à laquelle cette information sera produite
 - Façon dont le plan sera mis à jour et autres considérations particulières

(tiré de PMI, PMBOK)


 ÉCOLE POLYTECHNIQUE MONTRÉAL © 2004, Desmarais, D'Astous, Bourgault, Leclerc
 INF3300 16

La diffusion de l'information

- Le choix du lieu (co-localisation, salle dédiée)
- Les réunions (d'envoi, d'avancement des travaux, techniques)
 - Réunion d'avancement des travaux
 - Faire état du progrès accompli et discussion des problèmes
 - Réunions avec les sous-traitants
 - Réunions avec l'équipe projet
 - Réunion avec la direction
 - Réunion avec le client
 - Réunion techniques
 - Réviser le progrès des études en cours et la résolution de problèmes techniques
 - Revue des normes
 - Revue des spécifications
 - Revue des dessins de fabrication