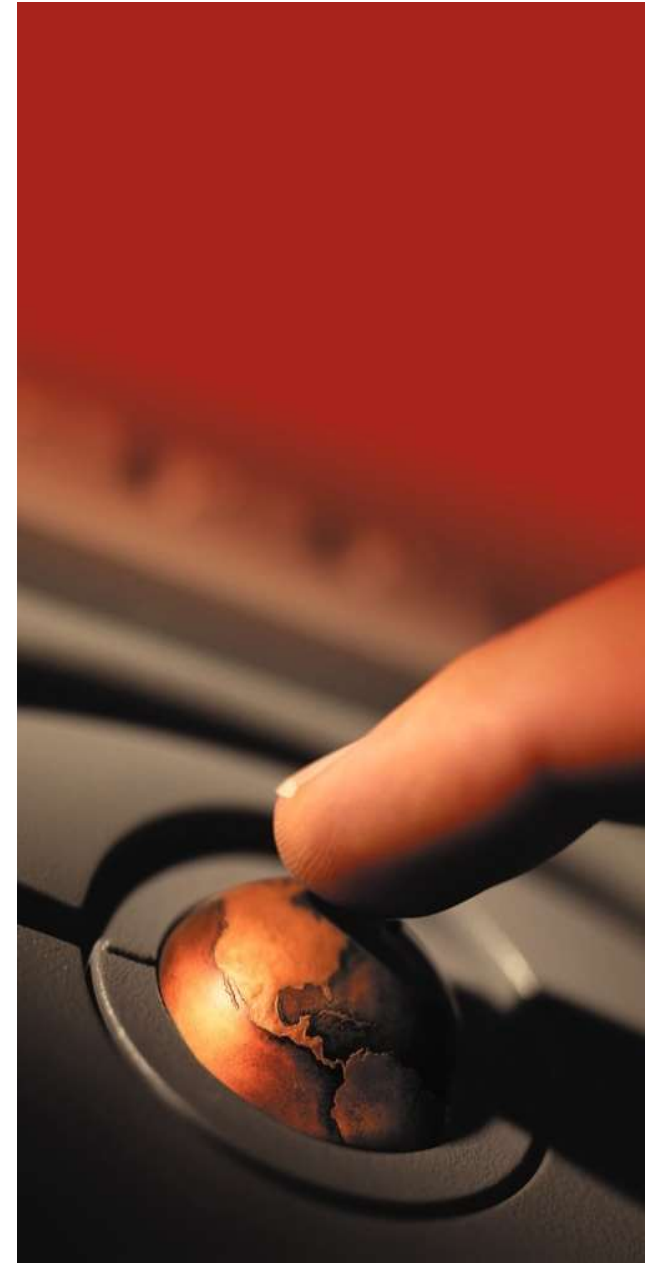


Rôles & Compétences-clés du Chef de projet :

**Nouvel arrimage requis avec l'Auditeur,
pour mieux gérer les projets,
même complexes**

Présentation à l'ISACA-QUÉBEC
2018-DÉC-05

Pr. Yvan Lauzon, MBA
Professeur contractuel à l'ENAP-UQ & Expert-conseil à l'international



PLAN

1. La Performance pérenne débute par la Compétence
2. Typologies des projets
3. 20 Rôles du Chefs de projet *Leader 2020*
4. Approche intégrée **GSA5-MED2**
5. Référentiels des Meilleures pratiques en Management Ti

Yvan Lauzon, MBA



- **35 années d'expérience dans les secteurs Public & Privé**

- Inculant Adjoint de sous-ministre associé (Bureau du CIO), Gouv. Québec, 2006-2008
- Coordonnateur des Programmes gouv. Formation Ti, Sécurité & Gestion de projet, CSPQ (2008-2012)

- **Professeur contractuel ENAP-UQ & Expert-conseil à l'international**

Depuis 1987, enseigne dans des programmes de Maîtrise d'universités canadiennes et étrangères :

- MAP (Administration publique) / MBA (Affaires) / MGP (Gestion de projet)
- A enseigné plusieurs cours distincts dont : Gestion du changement (CM) & eGRH (15 sessions) / Gestion de projet à l'international (3) / Informatique documentaire (19) / Intelligence collective (1) / Knowledge Management <KM> (4) / Leadership en Gestion de projet (2).
- **Co-auteur de 3 Livres numériques 2014 à 2019-03 :** (Villes intelligentes) / (Collaboration) / (Innovation)
et auteur de 3 autres Livres en 2018:
 - FAIRE MIEUX, en faisant autrement, TOUS ENSEMBLE – Édition 2. (2018-08)
 - Modélisation des compétences des Chefs de projet (CBS). (2018-09)
 - Développez l'intelligence collective de l'équipe de projet – Édition 2. (2018-11)

Yvan Lauzon, MBA

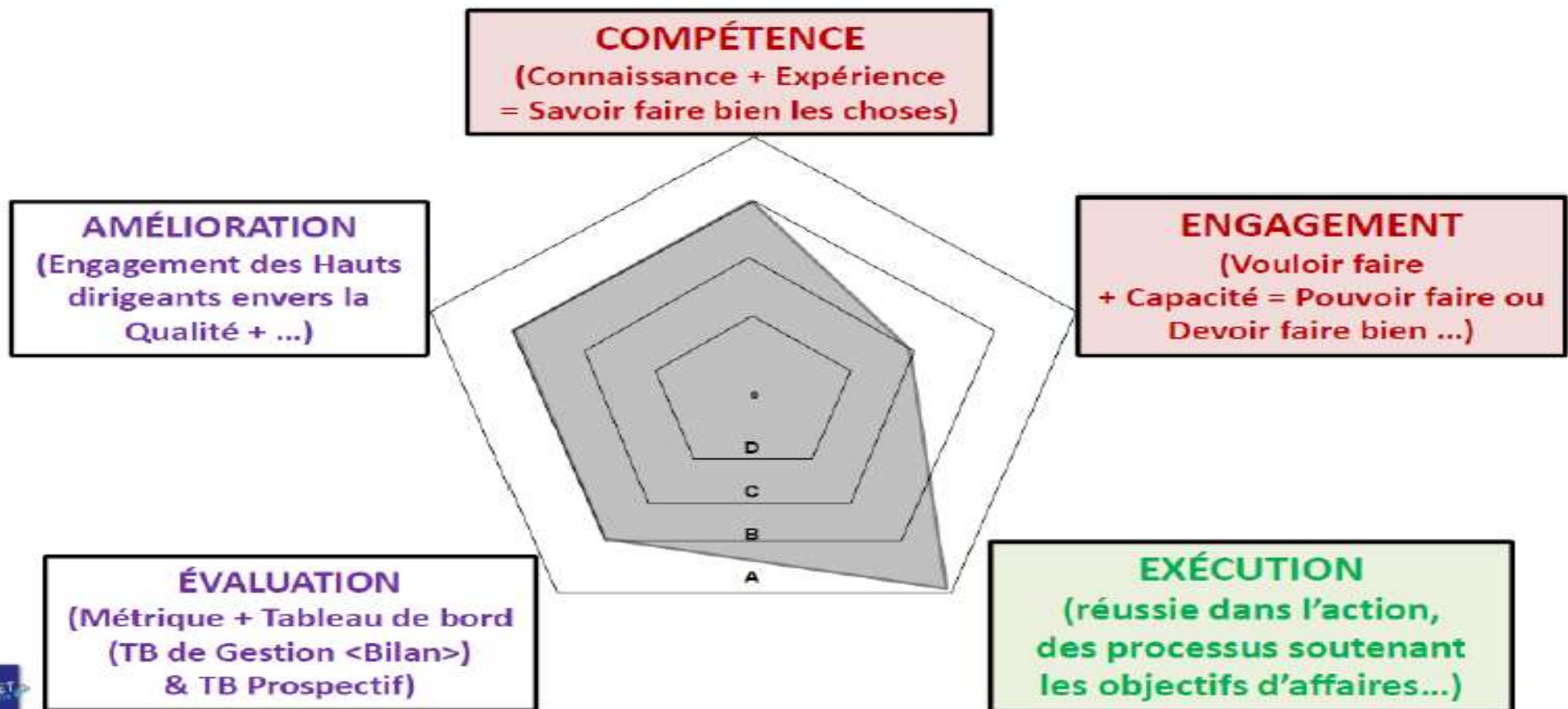
→ En GESTION DE PROJET :

- Actif dans des projets en Technologie de l'information (TI) (1982-2008)
- Contribution à l'*Étude sur les Projets de Services communs & intégrés (ENAP 2005)*
- Recherches sur les Compétences distinctives des Chefs de projet (CP) et des Gestionnaires de Chefs de projet (2009-2014)
- Coordonnateur à Montréal de GP Québec (2012-2014)
- Enseignement en Gestion de projet (GP) au niveau Maitrise (2006-20xx)

Modèle de PERFORMANCE – Yvan Lauzon MBA 2018

1. PERFORMANCE

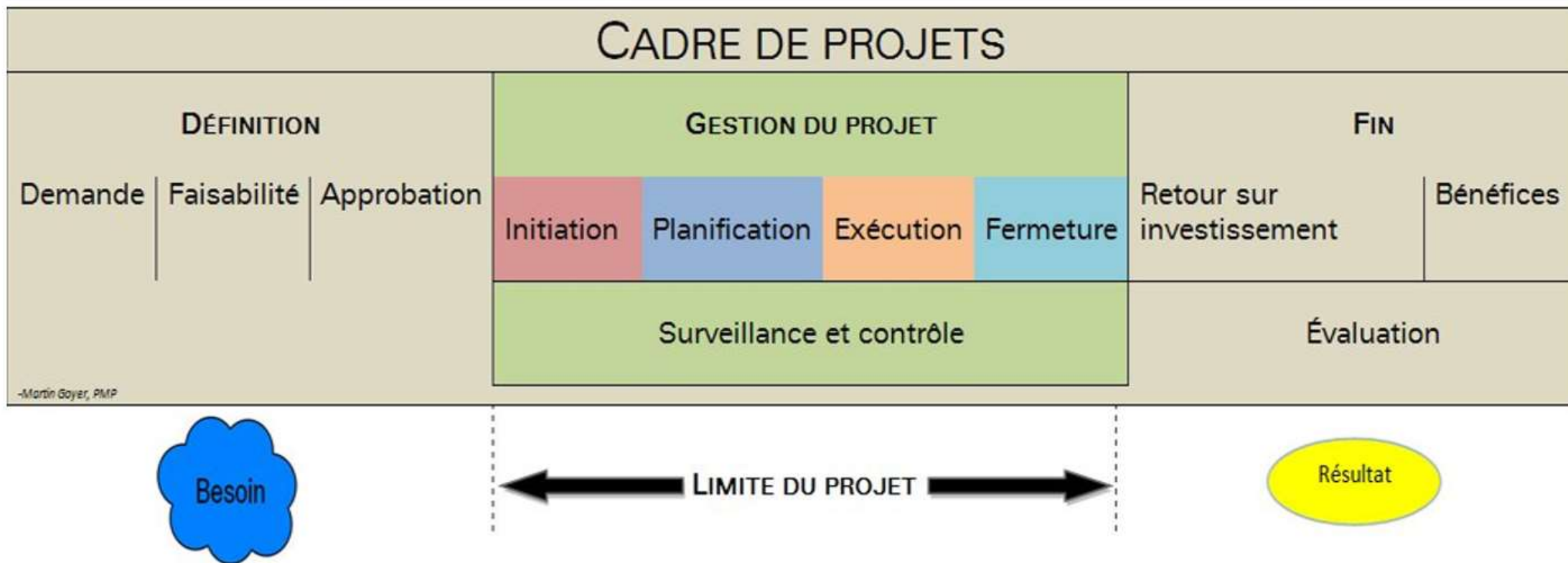
5 conditions pour générer une performance organisationnelle pérenne



AVANT

PENDANT

APRÈS



3 TYPES de SUCCÈS visés :

Gestion de Projet + L'objet même du projet (ex: Solution visée) + Activités reliées aux rôles de Chef de projet

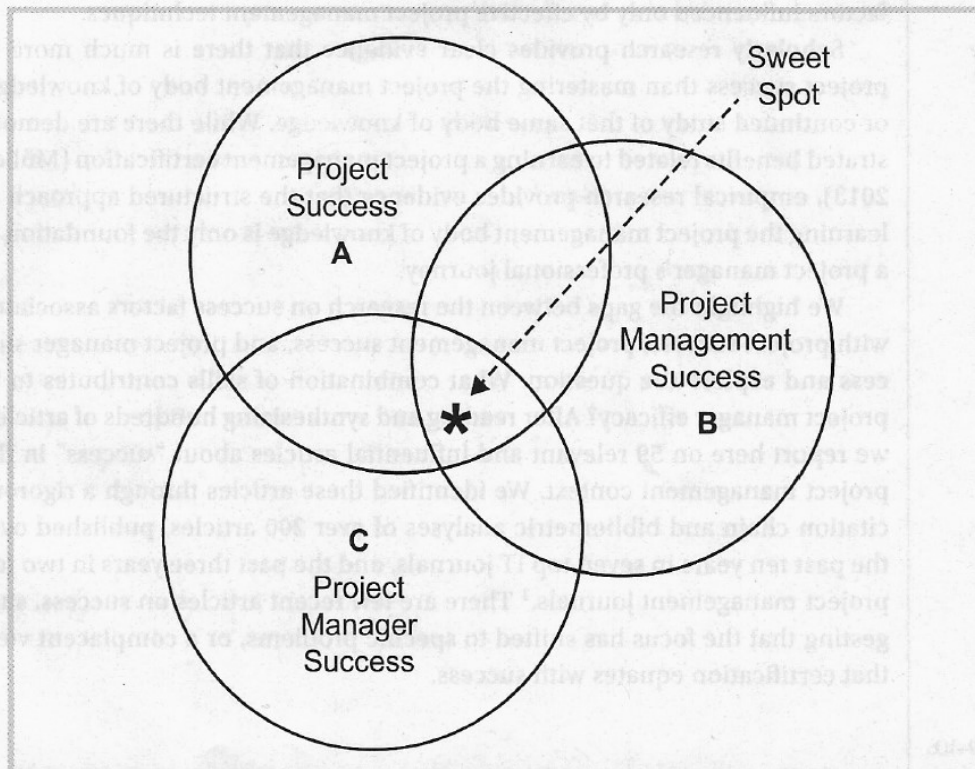


Figure 1: Tri-focal lens interrelationships (source: Millhollan, 2015).

TYPES d'ÉVALUATION

- (A) Évaluation de la Solution d'affaires, résultante du projet
- (B) Évaluation de la Gestion du projet
- (C) Évaluation de la Performance du Chef de projet
- (D) Évaluation de la Performance de l'Équipe de projet
- (E) Autres dimensions d'Évaluation des projets publics.

Performance du projet

Passons rapidement de 3 à 12 Critères d'Évaluation du projet

1. PERFORMANCE

1à3• Triangle de fer du PMI : Q-C-D

Portée du Contenu & Qualité

Coût (respect Budget-argent \$)

Délai (respect Budget-temps)



4• Satisfaction du Commanditaire et du Maître d'ouvrage (MOA)

5• Utilité du projet

(soit le rapport entre les Objectifs initiaux du projet et les Besoins ayant fait naître ledit projet)

6• Cohérence du projet

7• Pertinence du projet

8• Efficience du projet

9• Efficacité du projet

10• Adéquation entre Besoins exprimés & Besoins réels (Prémisse de base : Légitimité)

11• Impacts clients et des principales Parties prenantes (de PESTEL à PESTELOD)

12• Préparons le futur (Apprentissage individuel & collectif / Innovation)

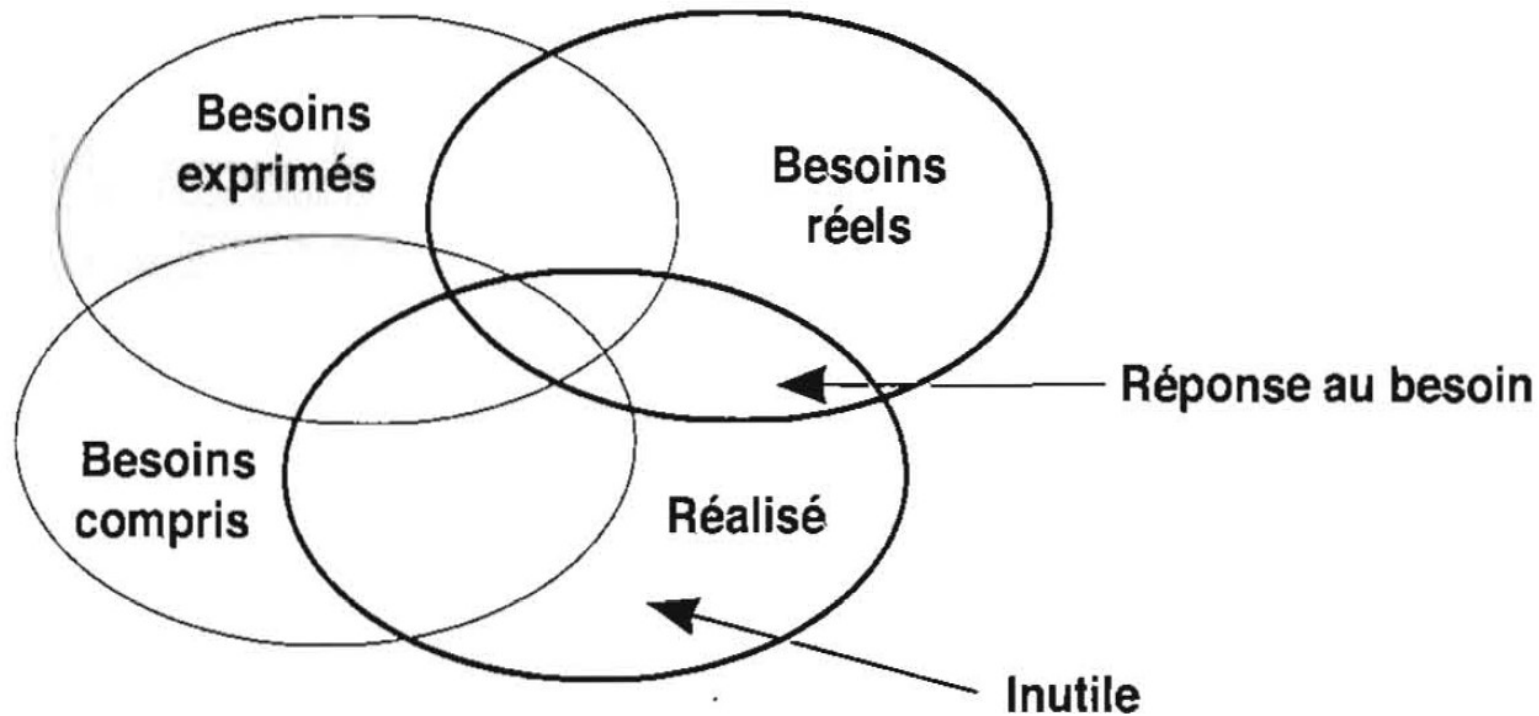
Performance du projet

Critères 6 à 9 : Tableau de Michel Rocca, 2014

QUATRE INTERROGATIONS POUR MIEUX ÉVALUER ...	
<p>QUEL DEGRÉ DE PERTINENCE DU PROJET ?</p> <p><i>Mesurer le rapport entre le BESOIN exprimé et les OBJECTIFS ASSIGNÉS au projet.</i></p>	<p>QUEL DEGRÉ DE COHÉRENCE DU PROJET ?</p> <p><i>Mesurer le rapport entre les OBJECTIFS FIXÉS et les MOYENS AFFECTÉS au projet.</i></p>
<p>QUEL DEGRÉ D'EFFICIENCE DU PROJET ?</p> <p><i>Mesurer le rapport entre les MOYENS MOBILISÉS et les RÉSULTATS OBTENUS.</i></p>	<p>QUEL DEGRÉ D'EFFICACITÉ DU PROJET ?</p> <p><i>Mesurer le rapport Entre les OBJECTIFS DE DÉPART et les RÉSULTATS OBTENUS.</i></p>

Performance du projet

10. Adéquation entre Besoins exprimés & Besoins réels (Prémisse de base : Légitimité)



La Gestion du projet peut être un succès, mais la solution peut être : NON utile / NON utilisable / NON utilisée ...



L'opération fut un succès, mais le patient est mort

Source: Gogle Image



Viaduc bien construit, mais la route ne s'est jamais rendue

Source: Présentation de Cédric Berger 2012



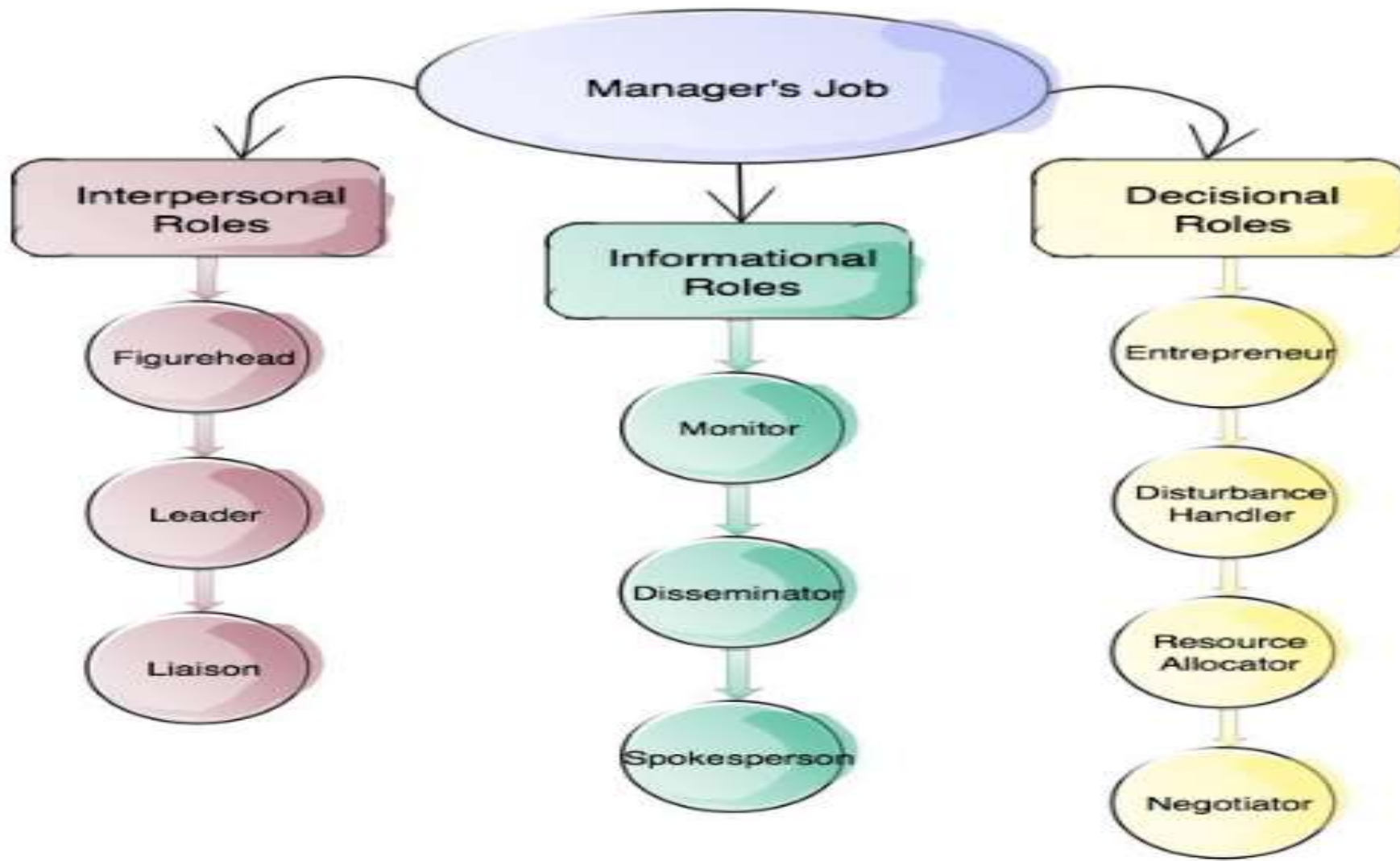
Route bien construite, mais avec des conditions *ex-post* évolutives

Source: Québec – Région de l'Amiante

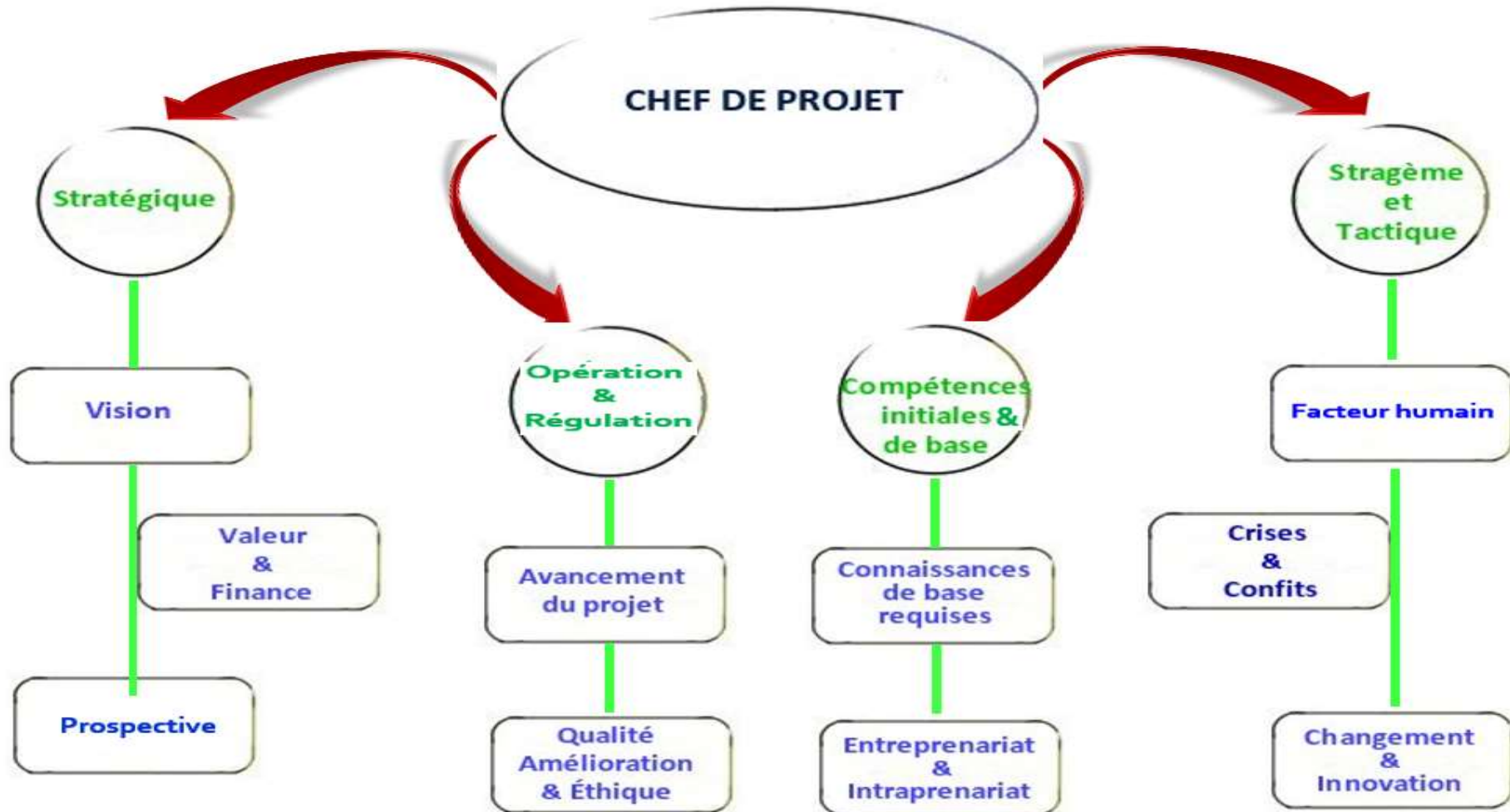
SECTION 3 – 20 Rôles du Chefs de projet Leader 2020

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

10 RÔLES du MANAGER -- Henry MINTZBERG, 1990



Modèle CBS (Compétence Breakdown Structure) – 20 Rôles-clés du Chef de projet
Yvan LAUZON, MBA (Melbourne, 2018-02)



Modèle CBS (Competence Breakdown Structure) – 20 Rôles-clés du Chef de projet
 Yvan LAUZON, MBA (Melbourne, 2018-02)

Vision	Stratégiste du projet Leadership du projet
Valeur & Finance	
Prospective	
Facteur humain	Gestion de l'Équipe de projet Client & Parties prenantes Apprentissage, Coaching & Mentorat
Conflit & Crise (Turbulence)	
Changement & Innovation	
Avancement du projet	Démarrage, Planification, Design du projet Exécution du projet Gestion des risques & Contrôle du projet Clôture (or Abandon) du projet
Qualité, Amélioration & Éthique	
Connaissances de base requises	Affaires & Administration Technique Communication & Relation interpersonnelle
Entreprenariat Intraprenariat	

TOP-31 Compétences du Chef de projet .

- Aidant sympathique & empathique (**Agréabilité** & Intelligence émotionnelle <Conscience des autres, Empathie...>
- Ambidextrie (Adaptatif, Agile, Dynamique, Proactif, Autonome, ...)
- Analytique
- Clairvoyance (Sens de l'Anticipation du futur / Prospective / Veille active /...)
- Collaboratif (Coopératif / Participatif / ...)
- Communication rapprochée avec les Parties prenantes
- Conduire optimalement l'exécution du projet
- Confiance en soi
- Constance (Stabilité émotionnelle, Prévisible, Cohérent, Équilibré, ...)
- Sécurisant générant de la Confiance
- Convaincant (Conviction / Persuasion / ...)
- Curiosité & Proactivité
- ...

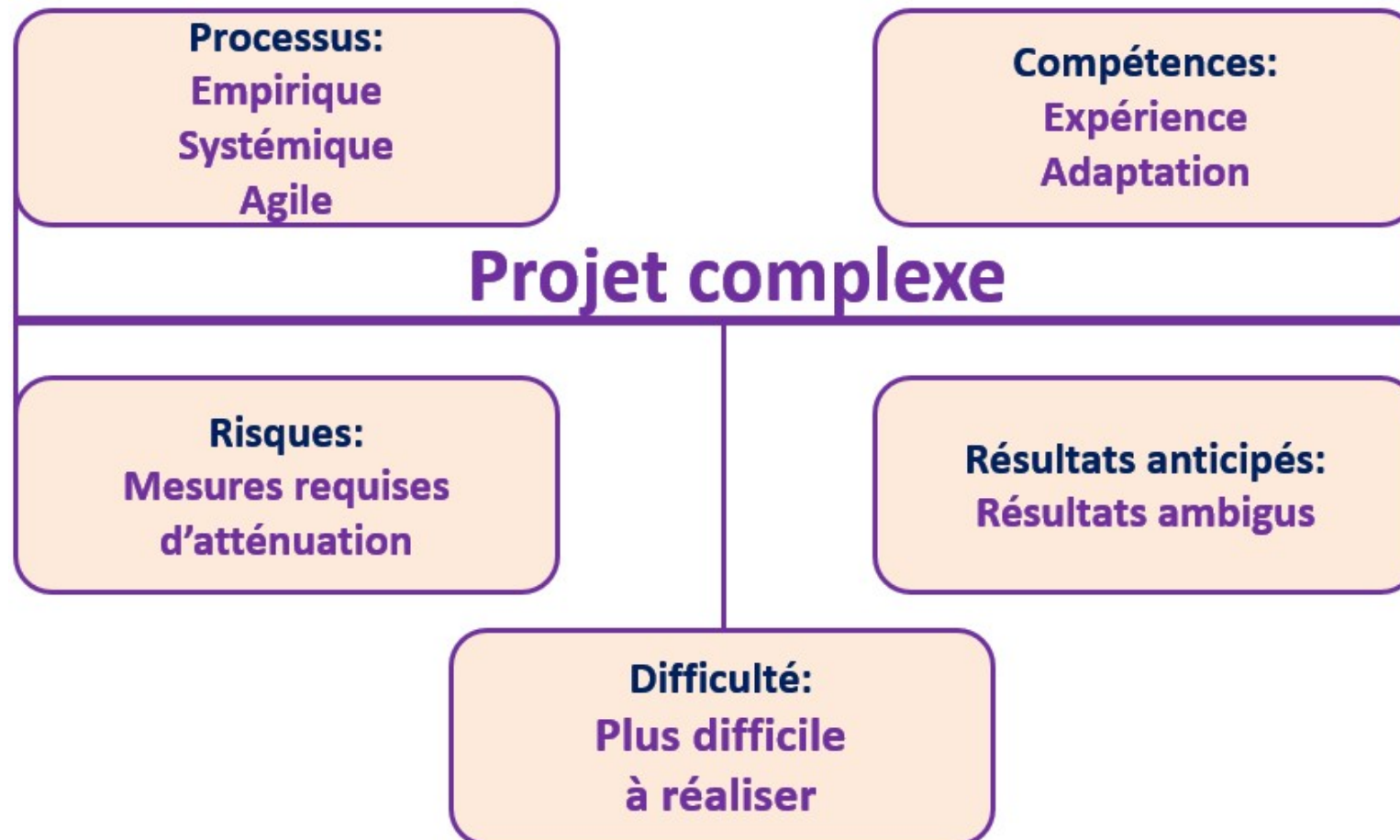
31 Compétences du Chef de projet ..

- ...
- **Focus Efforts vers la finalité du projet**
- **Focus Parties prenantes (Orienté vers la création de valeurs tangibles aux Parties prenantes / Satisfaction aux Parties prenantes)**
- **Habilité technologique**
- **Informé toujours à temps (Connecté & Réseauté / Très bonne écoute ...)**
- **Intégrateur (Pluri-domaines / Pluri-partenaires / ...)**
- **Leadership inspirant & crédible sur la durée**
- **Négociateur habile (Gain à court terme, sans compromettre moyen & long terme ...)**
- **Optimiste réaliste**
- **Passion contagieuse, Motivant & Mobilisant**
- **Perspicace (Tenace / Zélé ...) & Courageux**
- ...

31 Compétences du Chef de projet ...

- **Reconnaissance & Valorisation des contributions individuelles & collectives**
- **Résistance à la pression continue**
- **Résolution de problème et conflit**
- **Responsable (Assume ses responsabilités / Cherche pas un bouc émissaire ...)**
- **Rétroaction innovante, faite systématiquement**
(Se dit toujours : Qu'est ce qui aurait pu être fait autrement ?)
- **Sens Politique & Éthique**
- **Stimule continuellement ses équipiers de l'Équipe de projet**
- **Suivi rapproché & Évaluation périodique du projet**
- **Travail bien en Équipe et/ou en Multi-équipe**
- **Valeurs crédibles et partageables**

SIMPLE / COMPLIQUÉ / **COMPLEXE**
/ RUPTURE (INNOVATION de ...) / CHAOTIQUE



Dans les projets complexes

- Il est à peu près impossible de déterminer à l'avance la trajectoire précise à suivre ...
- Le jeu des forces en présence est complexe et mouvant ...
- La changement, voire la turbulence, a pour effet de faire apparaître régulièrement de nouveaux défis ...
- Qui dit complexité, dit :
 - Changement
 - Adaptation (Transition & Transformation)
 - Agilité organisationnelle & Agilité dans les méthodes de travail

Compétences typiques du Gestionnaire

(Mon propre choix)

- HONNÊTETÉ & INTÉGRITÉ
- CONVAINCRE
- MOBILISATEUR & AMÈNE ses COLLABORATEURS à se dépasser
- COMMUNIQUE EFFICACEMENT
- COURAGE, DÉTERMINATION & PERSÉVÉRANCE



(Prendre des risques / Assumer ses décisions / Ne pas se défilier / Prendre des décisions impopulaires dans l'immédiat / Passer à l'action sans trop endommager les relations internes ou externes)

- CRITIQUE ACCEPTÉE
- PRÉSENT & SERVIR de MODÈLE
- **STYLE** de **GESTION ADAPTÉ**
- SUPERVISION de type COACH
- INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE (Réf:Daniel Goleman)

Les 5 composantes de L'Intelligence émotionnelle



PLUS +++ Compétences du Gestionnaire, en période de changement

- **AMBIGUITÉ tolérée**
- **AMBIDEXTRIE managériale (Exploration & Exploitation)**
- **AGILITÉ (ex: Se donner la possibilité de changer d'idée)**
- **COURAGE managérial**
- **COMMUNICATION : Écoute active / Communication interne / Communication publique**
- **INTELLIGENCE CULTURELLE : Capacité de comprendre les contextes qui nous sont moins familiers, puis s'y adapter (Early & Mosakowski, 2004) (Hofstede Insights: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison>)**
- **POLITIQUE : Habiletés politiques**
- **STRATÉGIQUE : Sens stratégique**



SECTION 4 – Approche intégrée GSA5-MED2

Proposition d'un **Modèle pour MIEUX GÉRER L'INFORMATION ENGAGEANTE** de l'ENTREPRISE
(associative, communautaire, publique, parapublique, privée)

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

Approche intégrée **GSA5-MED2**

Gouvernance (multi-niveaux) (ANALOGIE de la PEINTURE : La Gouvernance est la couche de fond)

1. ARBITRAGE des VALEURS en présence

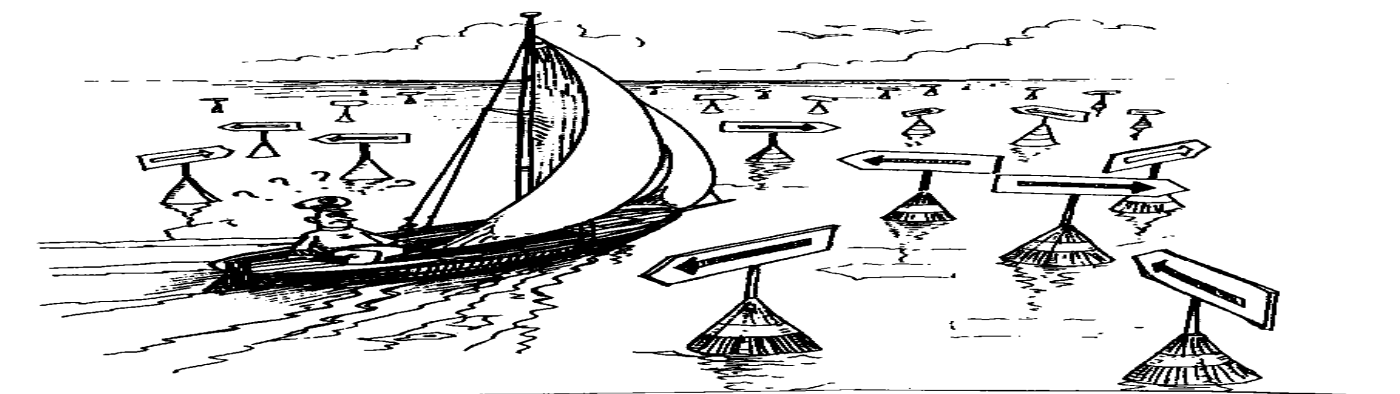
Entre les Attentes & Intérêts variés des différentes Parties prenantes du projet et/ou de l'entreprise

2. DÉCISION

S-V-P-D : Savoir-Vouloir-Pouvoir-Devoir ... trancher

3. PILOTAGE de la Sauvegarde des ACTIFS et de la Création de VALEUR AJOÛTÉE

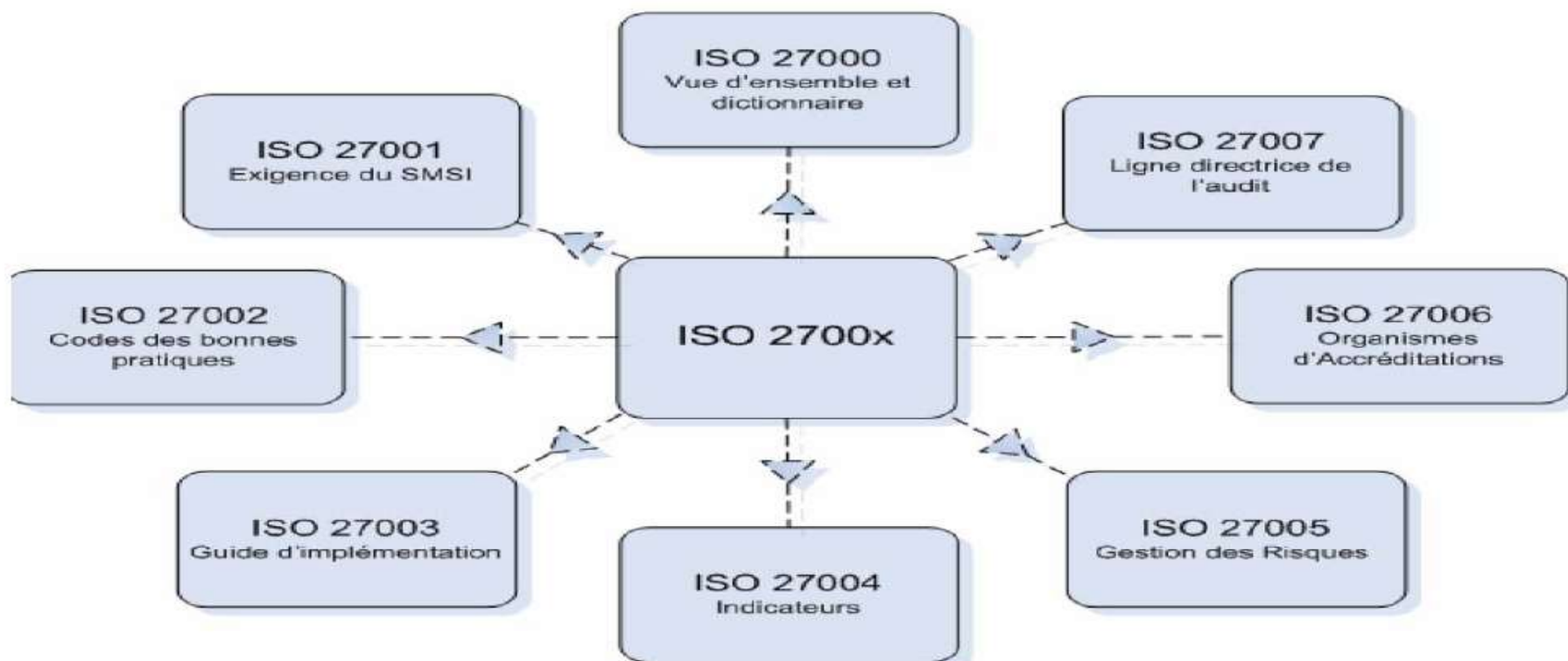
S'adapter aux circonstances, en tout temps



Sénèque : Il n'est pas de vent favorable pour celui qui ne sait où il va ...

Approche intégrée GSA5-MED2 Sécurité .

FAMILLE des NORMES ISO-27000



Approche intégrée GSA5-MED2

Sécurité ..

11 PRINCIPES de la NORME 27002

- 1 : **La politique de sécurité** : pour exprimer l'engagement de la direction à la sécurité.
- 2 : **L'organisation de la sécurité** : pour définir les responsabilités de l'équipe de gestion de la sécurité de l'information au sein de l'entité.
- 3 : **La classification et le contrôle** du « portefeuille informationnel » : pour maintenir un niveau de protection approprié au patrimoine informationnel de l'entité.
- 4 : **La sécurité et les ressources humaines** : pour réduire les risques d'origine humaine, de vol, de fraude ou d'utilisation abusive, notamment par la formation des utilisateurs.
- 5 : **La gestion des incidents liés à la sécurité** : pour garantir que le mode de notification des événements liés à la sécurité de l'information est efficient et efficace.

- 6 : **La sécurité physique et environnementale** : pour prévenir les accès non autorisés aux locaux, aux actifs informationnels, aux informations de l'entité ainsi que les dommages, les perturbations, et la compromission de ces locaux.
- 7 : **La gestion de l'exploitation et des télécommunications** : pour assurer le fonctionnement adéquat des télécoms, et minimiser les risques qui y sont associés.
- 8 : **Les contrôles d'accès** : pour maîtriser les accès au patrimoine informationnel.
- 9 : **L'acquisition, le développement et la maintenance des systèmes** : pour que la sécurité soit une part intégrante dès l'acquisition, le développement et la maintenance des systèmes d'information, ceci dès les phases de spécification et de conception.
- 10 : **La gestion de la continuité d'activité** : pour parer aux interruptions des activités en cas de sinistres impactant le système d'information.
- 11 : **La conformité à la réglementation** interne et externe : pour éviter les infractions de nature légale, réglementaire ou contractuelle.

A5 pour : Architecture + Accès à l'information ... + Assurance + Audit + Archivistique

- **ARCHITECTURE : BABOK** -- Business Analysis Body of Knowledge (V1=2005) (V.3=Actuel) – (<http://www.iiba.org/babok-guide.aspx>)
(RÉFÉRENTIEL CANADIEN FRANÇAIS DU GUIDE BABOK® v3) (2016)
- **ACCÈS à l'INFORMATION & PROTECTION de la VIE PRIVÉE (AIPVP) : Guides pratiques en AIPVP**
(<https://aapi.qc.ca/outils-et-services/outils-specialises/guides-pratiques-aapi/>)
- **ASSURANCE** : (ISACA-ITAF) / (Actuaire : ICA-CIA)(Assureur : BAC-IBC) / (*NOTA : RISQUES -- Importance historique du Droit maritime*)
- **AUDIT** : COSO / COBIT 5 / ...
- **ARCHIVISTIQUE** : "Information consignée" à ... **DOCUMENT ENGAGEANT pour l'entreprise** (ex: Méthode ARCATEG / Chabin, M.A.)

Les Applications numériques actuelles (ex: COFFRE-FORT numérique) obligent l'interdisciplinarité

MED2 (NORMATIVITÉ)

- **MORALE** : Le bien et le mal selon les valeurs sociétales, les us & coutumes et la tradition
- **ETHIQUE** : Le bien et le mal selon les valeurs adoptées par l'entreprise
- **DÉONTOLOGIE** : Le bien et le mal selon les règles du métier (Ordre professionnel)
- **DROIT** : Régit la vie en société

SECTION 5 – Meilleures pratiques en Management Ti

Meilleures pratiques en Management Ti

Voici une liste détaillée, mais non exhaustive, d'adresses URL --ou signets-- identifiant des sites de Référentiels (ex : corpus de connaissances) et Méthodologies touchant à la Gestion des ressources informationnelles, choisies par Gérard Blanc.

**Méthodologies / Référentiels / Guides
de
Meilleures Pratiques
en
Management des Technologies de l'information**

Par Gérard BLANC, MSC, CMC, ADM.A



<http://www.share.institute>

BEST PRACTICES in IT MANAGEMENT

Here is a detailed, but not exhaustive, list of URLs - or bookmarks - identifying web sites (eg Methodolgy & Body of knowledge) and Methodologies related to Information Resource Management, chosen by Gérard Blanc.

**Methodologies / References / Guides
& Best practices
in
Information Technology Management**

By Gérard BLANC, MSC, CMC, ADM.A



<http://www.share.institute>

Modèle CBS (Competence Breakdown Structure)

ANNEXE_A



ISBN : 978-1999410636

35 \$ CDN (27 \$ USD) – Première édition publiée par YLA Formation inc., Septembre 2018, via:

<http://www.coopscooutaouais.com>



ISBN : 978-1999410629

35 \$ CDN (27 \$ USD) – First edition published by YLA Formation inc., September 2018, via: www.share.institute

<http://www.coopscooutaouais.com>



ISBN : 978-1-989364-01-7

Janvier 2019 (en prévente dès novembre 2018)

<http://www.coopscooutaouais.com>



ISBN : 978-1-989364-00-0

Janvier 2019

<http://www.coopscooutaouais.com>