

## Chapitre 3

# Les principes et les thèmes PRINCE2

### 1. Les principes de la méthode PRINCE2

Les principes de la méthode PRINCE2 définissent un cadre de bonnes pratiques qui forment les bases d'une bonne gestion de projet. Résultats de l'expérience aussi bien sur des projets à l'issue positive que négative, ils remédient aux causes principales d'échec des projets. Avec la version 2009 de PRINCE2, les sept principes jusqu'alors implicites deviennent complètement explicites et sont décrits dans la méthode au même titre que les thèmes et les processus.

Pour qu'un projet soit géré suivant la méthode PRINCE2, les sept principes suivants doivent être compris et appliqués tout au long du projet par l'équipe de management :

- Une justification continue pour l'entreprise.
- Un retour d'expérience.
- Des rôles et responsabilités clairement définis.
- Un management par séquences.
- Un management par exception.
- Une focalisation sur les produits.
- Une adaptation à l'environnement projet.

Nous allons successivement expliquer la raison d'être de chacun des principes.

## 1.1 Une justification continue pour l'entreprise

L'une des causes les plus communes d'échec d'un projet est sa faible justification pour l'entreprise. C'est pourquoi, pour commencer un projet PRINCE2, l'un des pré-requis est une bonne raison documentée et approuvée, et dont la validité sera régulièrement vérifiée en cours de projet.

Le **Business case** documente la justification du projet et conduit le processus de décision. Il doit maintenir l'alignement du projet avec la stratégie de l'entreprise. Il mesure la réalisation des bénéfices attendus. Si le projet n'est plus justifié pour quelque raison que ce soit, il doit être arrêté. Les ressources et des fonds peuvent alors être réinvestis sur des projets viables.

## 1.2 Un retour d'expérience

Chaque projet constitue une organisation temporaire avec un but économique déterminé. PRINCE2 s'efforce de tirer les leçons des expériences antérieures pour en extraire des bonnes pratiques qui seront mises en œuvre et améliorées continuellement.

Au début de chaque nouveau projet, une revue des projets similaires est effectuée pour faire l'inventaire des leçons apprises, et ce, dans le but de les réutiliser. Lorsque le projet progresse, les améliorations sont systématiquement recherchées et enregistrées en vue de projets ultérieurs.

## 1.3 Des rôles et responsabilités définis

Un projet PRINCE2 définit clairement les rôles et responsabilités des personnes impliquées en se focalisant sur une représentation des intérêts des parties prenantes : la direction de l'entreprise, les utilisateurs et les fournisseurs.

Le manque d'organisation appropriée est l'une des causes les plus courantes d'échec d'un projet. Par exemple, les bonnes personnes n'ont pas été impliquées ou chaque membre de l'équipe projet ne sait pas ce qui est attendu de lui et ce qu'il peut attendre des autres.

Une organisation projet se différencie de celle de l'entreprise. Elle peut faire intervenir des ressources de différents domaines fonctionnels ou de différentes entités, et mêler du personnel affecté au projet à temps partiel avec d'autres à temps plein.

Le succès d'un projet repose sur la mise en place d'une équipe avec des rôles et des responsabilités clairement définis, et sur une communication efficace entre les membres. De plus, les intérêts de chaque partie prenante doivent être représentés.

### 1.4 Un management par étapes

Le management par étapes a pour but de fournir au comité de pilotage des points de contrôle à certains intervalles clés d'un projet. À la fin de chaque étape, le projet est évalué, le Business Case et la planification sont vérifiés pour s'assurer de la viabilité du projet de sorte qu'une décision soit prise pour en déterminer le sort.

Le découpage du projet en étapes permet au management de mieux contrôler les priorités, de réduire les risques et de gérer la complexité du projet. Des étapes plus courtes permettent un meilleur contrôle, alors que des étapes plus longues allègent la charge du comité de pilotage.

L'utilisation des étapes favorise aussi une planification qui ne dépasse pas l'horizon de planification, c'est-à-dire un planning détaillé à court terme et un macro-planning sans détails à long terme. En effet, la méthode PRINCE2 préconise un « plan projet » pour planifier les produits principaux tout au long du projet, et un plan de phase détaillé pour l'étape suivante.

### 1.5 Un management par exception

PRINCE2 définit clairement la responsabilité de chaque niveau de management impliqué dans le projet et utilise la délégation d'autorité entre les différents niveaux. Pour chaque objectif du projet, des tolérances (durée, coût, qualité, périmètre, risque et bénéfice) sont établies pour fixer les limites de la délégation d'autorité. Lorsque ces limites sont dépassées, le niveau de management supérieur en est informé et décide de la conduite à tenir.

La mise en place de ce type de gouvernance qui délimite les responsabilités (entre la direction de l'entreprise, le management du projet et l'équipe technique) s'appelle « le management par exception ». Il a pour but d'optimiser le temps consacré au projet par la direction sans réduire le contrôle exercé sur le projet.

## 1.6 Une focalisation sur les produits

Les projets sont exposés à des risques comme les conflits portant sur l'acceptation des produits, sur les reprises et sur les changements incontrôlés. Avec le principe de focalisation sur les produits, la méthode PRINCE2 accorde une attention particulière à la définition des produits et à leur mode de livraison. Ainsi, la définition de critères d'acceptation qualité explicites et très détaillés prévient tout risque de conflit lors de la livraison.

Les descriptions des produits permettent de définir les détails de chaque livrable. PRINCE2 utilise aussi les descriptions produit pour estimer les ressources, planifier les activités et faire apparaître les dépendances. La planification produit est une technique spécifique de la méthode PRINCE2 qui sera développée en détail dans le chapitre Les techniques PRINCE2.

Cette approche fondée sur les produits est utilisée dans plusieurs aspects différents de PRINCE2 : la planification, les responsabilités, le reporting, la qualité, le contrôle des changements, la gestion de configurations, l'acceptation du produit et la gestion des risques.

## 1.7 Une adaptation à l'environnement du projet

PRINCE2 est une méthode standard qui peut être personnalisée pour s'adapter aux besoins spécifiques des projets en fonction de l'environnement, de la taille et de la complexité. L'ensemble des bonnes pratiques qui constituent le cadre de PRINCE2 sont appliquées en tenant compte des caractéristiques de chaque projet. L'annexe 2 présente en détail les possibilités de personnalisation de la méthode PRINCE2.

## 2. Les thèmes de la méthode PRINCE2

Après les sept principes qui constituent le premier socle sur lequel repose la méthode PRINCE2, le second socle est composé de sept thèmes ou domaines fonctionnels. Les thèmes livrent une explication détaillée de toutes les bonnes pratiques de la gestion de projet, et ils ont pour but d'augmenter les chances de succès d'un projet.

Ces sept domaines fonctionnels comprennent le **Business case**, l'**organisation**, la **gestion de la qualité**, la **planification**, la **gestion des risques**, la **gestion des changements**, et le **contrôle de la progression**. Tous ces aspects du management de projet doivent être continuellement pris en compte et intégrés tout au long du projet afin d'en assurer la réussite.

Dans une première approche, chacun des thèmes peut s'interpréter comme la réponse à une question simple :

- **Business case** >> *Pourquoi ?*
- **Organisation** >> *Qui ?*
- **Qualité** >> *Quoi ?*
- **Planification** >> *Comment, combien, quand ?*
- **Risques** >> *Quelles sont les conséquences ?*
- **Changements** >> *Quels sont les impacts ?*
- **Progress** >> *Où en sommes-nous ? Où allons-nous ?*

Ensuite, chaque domaine fonctionnel peut se résumer en une phrase comme suit :

- Le **Business case** montre comment une idée est développée dans une proposition d'investissement viable pour l'entreprise et comment le management du projet maintient le cap sur les objectifs de l'entreprise.
- L'**Organisation** décrit les rôles et responsabilités requis pour une gestion efficace du projet
- La **Qualité** présente comment les exigences sont développées en critères qualité, et comment le management du projet s'assure du respect de ces critères.

- La **Planification** décrit les étapes requises pour développer le planning, ainsi que l'approche produit de la planification et les techniques associées.
- La gestion des **Risques** décrit comment le management de projet gère les incertitudes dans la planification et dans l'environnement projet.
- La gestion des **Changements** décrit comment le management de projet évalue les points qui ont un impact potentiel sur les estimations initiales du projet. Cela peut correspondre à des problèmes non anticipés, des demandes de changements, ou encore des défaillances qualité.
- Le **contrôle de la progression** vérifie en permanence la fiabilité de la planification. Il explique le processus de décision pour l'approbation du planning, le suivi des actions réalisées, les actions correctives à envisager et le processus d'escalade lorsque les tolérances sont dépassées.

La méthode PRINCE2 préconise la mise en pratique de tous les thèmes ci-dessus. Ceux-ci doivent être non seulement appliqués tout au long du projet, mais aussi adaptés aux différents contextes d'un projet. En effet, c'est la mise en œuvre de ces bonnes pratiques qui, avec le respect des processus, garantit les chances de succès d'un projet.

### 3. Le Business case (cas d'affaire)

La justification d'un projet doit toujours être claire et les raisons pour l'entreprendre doivent être valables et solides. Le Business case définit les mécanismes par lesquels est jugé un projet et permet de savoir si celui-ci reste viable et réalisable. Outil essentiel dans la décision d'investissement, le Business case est aussi un document de référence pour prendre des décisions tout au long du projet.

Le Business case sert également de fil directeur à un projet PRINCE2. Il doit d'abord aligner les objectifs du projet avec ceux du programme ou de la stratégie de l'entreprise pour que chaque progrès du projet apporte des éléments positifs à l'entité de l'entreprise concernée. Ensuite, les liens entre les bénéfices attendus, les résultats et les produits réalisés doivent être clairement définis dans le Business case.