

Chapitre 3

Les principes de management de 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. Ce sont les concepts de management sur lesquels repose le modèle PRINCE2®. Résultats de l'expérience aussi bien sur des projets à l'issue positive que négative, ils remédient aux causes principales d'échec des projets.

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.
- Des rôles et responsabilités clairement définis.
- Un management par étapes du projet.
- Une focalisation sur les produits à livrer.
- Un management par exception des décisions clés.
- Un retour d'expérience des projets précédents.
- Une adaptation de la méthode PRINCE2® à l'environnement projet.

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

2. 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. Par exemple, un projet lancé sans avoir clairement défini les raisons de son existence court le risque de ne pas produire les bénéfices attendus. C'est pourquoi, pour commencer un projet PRINCE2®, l'un des prérequis 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 tout au long de la vie du projet. Il doit permettre de maintenir l'alignement du projet avec la stratégie de l'entreprise ou les objectifs du programme. Un portefeuille de projets aux objectifs incohérents et parfois contradictoires traduit un manque d'alignement.

Le *Business case* sert aussi de référence pour la mesure des bénéfices obtenus, qui aura lieu après la fin du projet. Une revue post-projet compare les bénéfices attendus décrits dans le *Business case* avec ceux qui ont effectivement été réalisés par le projet.

Mis à jour régulièrement par l'équipe projet, sa validité doit être confirmée par le comité de pilotage à chaque étape clé. 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. La justification permanente du projet est l'un des grands principes de PRINCE2®.

3. Des rôles et responsabilités clairement définis

Souvent transversal, un projet typique implique plusieurs départements de l'entreprise avec à la fois une équipe à plein temps et divers contributeurs à temps partiel. Le succès d'un tel projet repose sur la mise en place d'une équipe structurée où les rôles et les responsabilités sont clairement définis.

Le manque de réflexion sur l'approche à adopter pour la mise en place d'une organisation projet bien structurée s'avère être l'une des causes les plus courantes d'échec des projets. 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.

PRINCE2® propose de définir clairement les rôles et responsabilités des personnes impliquées en se focalisant sur une représentation des intérêts organisés en parties prenantes. C'est l'objet du thème Organisation. Les trois parties prenantes principales : la direction de l'entreprise (Le Business), les utilisateurs et les fournisseurs sont toutes représentées dans l'équipe projet PRINCE2®.

Cette 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 contributeurs à temps plein.

Ainsi, 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 pris en compte et représentés dans l'organisation du projet.

4. Un management par étapes successives du projet

PRINCE2® décompose un projet en séquences distinctes appelées étapes ou phases. Le management par étapes a pour but de fournir au comité de pilotage des points de contrôle à certains intervalles d'un projet afin de prendre les décisions clés. Par exemple, 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. Si toutes les conditions sont remplies, le comité de pilotage décide alors d'autoriser le chef de projet à passer à la phase suivante.

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. Par exemple, des étapes plus courtes permettent un meilleur contrôle, alors que des étapes plus longues allègent la charge du comité de pilotage.

Cette approche facilite aussi la planification du projet. L'utilisation des étapes favorise 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 organiser l'étape suivante. Le macro-planning ou plan projet ne sera détaillé en plan de phase qu'au dernier moment avant le démarrage de l'étape suivante.

Enfin, un projet PRINCE2® doit comporter au minimum deux étapes PRINCE2® : une étape d'initiation ou de préparation du projet et au moins une étape de livraison. La plupart des projets comprennent aussi une étape de préprojet ou élaboration, plusieurs étapes de livraison et une étape de clôture.

5. Une focalisation sur les produits à livrer

Avant de commencer tout exercice de planification, la méthode PRINCE2® préconise d'établir clairement le périmètre du projet, et de décrire en détail tous les livrables aussi appelés produits à livrer. PRINCE2® utilise ces descriptions produit pour pouvoir ensuite estimer les ressources à mobiliser, et enfin planifier les activités correspondantes.

Contrairement à d'autres méthodes de gestion de projets tel que PMI® (*Project Management Institute*), PRINCE2® préconise une focalisation du projet sur les livrables ou produits à livrer avant de planifier les activités correspondant à leur réalisation. La finalité de cette approche est d'acquérir une compréhension mutuelle des besoins et de la qualité attendue entre les différentes parties prenantes du projet (utilisateurs, business, fournisseurs).

En effet, les projets sont exposés à des risques de conflits portant sur l'acceptation des produits par les utilisateurs en fin de projet et sur les changements incontrôlés de spécifications en cours de projet. 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. Par exemple, la définition de critères d'acceptation qualité très explicites et détaillés prévient tout risque de conflit lors de la livraison des produits.

Cette approche fondée sur les produits est une technique spécifique de PRINCE2®. Elle est utilisée dans plusieurs domaines ou thèmes de la méthode : la planification, les responsabilités, le reporting, la qualité, le contrôle des changements, la gestion des configurations, l'acceptation des produits et la gestion des risques. Les détails de la méthode de planification produit propre à PRINCE2® seront développés dans le chapitre Les thèmes de la méthode PRINCE2® - section La planification.

6. Un management par exception des décisions clés

Le management par exception constitue l'un des concepts essentiels de la gestion d'un projet PRINCE2®. Afin d'optimiser le temps consacré au projet par les managers seniors ou de direction, la méthode préconise une organisation du projet comprenant une hiérarchie à trois niveaux :

- Le comité de pilotage ou direction du projet qui prend les décisions clés.
- L'équipe de management du projet qui assure la gestion du projet au quotidien.
- Les équipes techniques de réalisation des livrables ou produits du projet.

Chacun des niveaux de l'organisation PRINCE2® dispose d'une autonomie ou délégation d'autorité pour prendre les décisions propres à ses responsabilités dans un cadre établi lors de la préparation du projet. Ainsi, PRINCE2® définit clairement la responsabilité de chaque niveau de management impliqué dans le projet et utilise la délégation d'autorité entre les différents niveaux.

Pendant l'étape de préparation du projet «*Initialiser un projet*», chacun des objectifs (durée, coût, qualité, périmètre, risque et bénéfice) se voit attribuer des tolérances pour fixer les limites de la délégation d'autorité. Par exemple, si la durée de la première phase de livraison est déterminée à huit semaines avec une tolérance d'une semaine, celle-ci ne doit pas dépasser neuf semaines. Lorsque l'équipe projet estime que cette limite sera dépassée, le niveau de hiérarchie supérieur doit en être informé et décider de la conduite à tenir.

Outre la durée des différentes phases du projet, le budget, le périmètre, la qualité, les risques et les bénéfices attendus sont également soumis aux règles du management par exception. Le détail de ces règles sera décrit dans la section Le contrôle de la progression du chapitre Les thèmes de la méthode PRINCE2®.

Ainsi, la mise en place d'une 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.

En résumé, le comité de pilotage gère le chef de projet par exception et l'équipe projet gère par exception les équipes techniques. Le client final ou encore les instances du programme peuvent également gérer par exception le comité de pilotage. Chaque niveau de management n'est pas impliqué dans la gestion quotidienne des activités du niveau inférieur, mais conserve son autorité pour décider de la conduite à tenir lorsque les limites fixées ont été ou seront dépassées.

7. Un retour d'expérience des projets précédents

Chaque projet est unique et constitue une organisation temporaire avec un but économique déterminé. Malgré ce caractère unique, PRINCE2® s'efforce de tirer les leçons des expériences antérieures pour en extraire des bonnes pratiques qui seront à nouveau mises en œuvre et améliorées continuellement.

Cette démarche évite de répéter les erreurs commises lors de précédents projets et capitalise sur les leçons apprises au cours des expériences passées. Pour cela, deux documents de management sont utilisés : le registre des leçons apprises et le rapport final des leçons apprises pendant le projet.

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 fin de projet, un bilan des leçons apprises est établi en vue des projets ultérieurs.

Cette pratique d'enregistrement de l'expérience acquise est intégrée au thème «*Contrôle de la progression*», puis capitalisée dans le rapport de fin projet lors du processus «*Clôturer un projet*».

8. Une adaptation de la méthode PRINCE2® à l'environnement du projet

Nous avons introduit précédemment l'environnement projet qui constitue l'un des quatre piliers de la méthode PRINCE2®, avec les principes, les thèmes et les processus. Chacune de ces composantes peut être personnalisée pour s'adapter aux besoins spécifiques des projets.

En effet, les environnements de projet sont souvent différents d'une entreprise à l'autre ou spécifiques à un secteur d'activité. Par exemple, le contexte d'un projet dans une administration publique ne sera pas le même que celui d'une entreprise privée dont les équipes sont réparties dans plusieurs sites et dans différents pays.

Dans la pratique, il existe différents types de projets selon l'échelle, la complexité, le degré d'innovation, le nombre de parties prenantes impliquées ou encore la pression sur les délais de livraison. La méthode PRINCE2® permet d'adapter l'organisation du projet en fonction de ces différentes contraintes :

- L'échelle du projet détermine souvent les challenges de coordination et d'intégration des acteurs. Par exemple, la construction d'un aéroport international sera plus complexe que le déploiement d'une application dans une petite entreprise.
- Le degré d'innovation augmente les risques et les incertitudes. Un projet simple utilisant des ressources et des technologies existantes présente moins de risques qu'un programme innovant nécessitant de nouvelles compétences et des technologies non maîtrisées.
- Le nombre de parties prenantes impliquées accentue les difficultés à gérer pour l'équipe projet. Cette contrainte exige une communication très régulière auprès des parties prenantes et un processus de décision plus formalisé.