

PRINCE2®

Une méthode pour maîtriser
la gestion de vos projets

2^e édition

Eric NORIE





Avant-propos

Chapitre 1

Qu'est-ce que PRINCE2® ?

- 1. La gestion de projet. 9
 - 1.1 Définition d'un projet selon PRINCE2® 10
 - 1.2 Rôle du chef de projet. 11
 - 1.3 Mesure de la performance d'un projet 12
- 2. L'intérêt d'une méthode de gestion de projet 13
- 3. PRINCE2® : une méthode de gestion de projet structurée 15
- 4. PRINCE2® : une approche processus de la gestion de projet 16
- 5. Historique 17
- 6. La structure de la méthode PRINCE2® 18
 - 6.1 Les principes et les thèmes 18
 - 6.2 Les processus 20
 - 6.3 L'environnement projet 21
- 7. Les avantages et les limites de PRINCE2® 22
 - 7.1 Avantages de PRINCE2® 22
 - 7.2 Limites de PRINCE2® 23

Chapitre 2

Le contexte d'un projet PRINCE2®

- 1. L'alignement des projets avec la gestion de l'entreprise 25
- 2. Les principes de gouvernance des projets PRINCE2® 26
 - 2.1 Principaux écueils de la gouvernance des projets 27
 - 2.2 Bonnes pratiques de la gouvernance des projets 28
- 3. La gouvernance et le cycle de vie des programmes 29

4. La gouvernance et le cycle de vie des projets	30
4.1 Le Projet Management Office (PMO)	32
4.2 Les méthodes agiles et PRINCE2®	33
5. Introduction aux processus PRINCE2®	33

Chapitre 3

Les principes et les thèmes PRINCE2®

1. Les principes de la méthode PRINCE2®	37
1.1 Une justification continue pour l'entreprise.	38
1.2 Un retour d'expérience.	38
1.3 Des rôles et responsabilités définis	39
1.4 Un management par étapes.	40
1.5 Un management par exception	40
1.6 Une focalisation sur les produits.	41
1.7 Une adaptation à l'environnement du projet.	42
2. Les thèmes de la méthode PRINCE2®	42
3. Le Business case (cas d'affaire).	44
3.1 Développement du Business case	46
3.2 Contenu du Business case	46
3.3 Vérification et mise à jour du Business case	47
3.4 Confirmation des bénéfices attendus	48
3.5 Techniques d'évaluation de l'investissement	49
4. L'organisation, les rôles et les responsabilités.	50
4.1 Approche client-fournisseur.	51
4.2 Représentation des trois parties prenantes.	52
4.3 Niveaux d'organisation d'un projet.	54
4.4 L'équipe de management du projet	55
4.5 Environnement fonctionnel et équipes projets	60
4.6 L'approche de la communication.	62

5.	La gestion de la qualité	63
5.1	Périmètre du projet et management de la qualité	64
5.2	Assurance projet et assurance qualité	65
5.3	Planification qualité, description projet, description produits	65
5.4	Contrôle qualité	68
5.5	Technique de revue qualité	69
5.6	Approche du management de la qualité	70
6.	La planification	72
6.1	Niveaux de planification	73
6.2	Contenu et format des plans	76
6.3	Planification basée sur les produits	79
6.4	Technique de planification produits	83
7.	La gestion des risques	85
7.1	L’approche de management des risques	86
7.2	La procédure de management des risques	90
8.	La gestion des changements	94
8.1	Terminologie de gestion des configurations	95
8.2	Types de changements	96
8.3	Autorité des changements	97
8.4	Budget des changements	98
8.5	Procédure de contrôle des changements	99
8.6	Procédure de gestion des configurations	101
9.	Le contrôle de la progression	104
9.1	Le management par exception	105
9.2	Les outils de contrôle du projet	107
9.3	Le management par phases	111

Chapitre 4**Les processus d'un projet PRINCE2®**

1. Présentation	115
2. Le mandat de projet	117
3. Élaborer un projet	118
3.1 Activités du processus « Élaborer un projet »	119
3.2 Contenu et composition du Brief projet	124
3.3 Premier comité de pilotage	125
4. Initialiser un projet	126
4.1 Activités du processus « Initialiser un projet »	127
4.2 Le Business case initial	133
4.3 Le document d'initialisation de projet	133
4.4 Autoriser le projet	135
5. Contrôler une phase	135
5.1 Activités du processus « Contrôler une phase »	137
5.1.1 Contrôler l'exécution du travail des spécialistes	138
5.1.2 Rapporter la progression de la phase en cours	141
5.1.3 Traiter les incidences et les risques	143
5.2 Résultat du processus « Contrôler une phase »	145
6. Gérer la livraison des produits	146
6.1 Activités du processus « Gérer la livraison des produits »	147
6.1.1 Exécuter le travail de l'équipe	148
6.1.2 Reporter la progression des lots de travaux en cours	150
6.2 Résultat du processus « Gérer la livraison des produits »	151
7. Gérer une limite de phase	151
7.1 Activités du processus « Gérer une limite de phase »	152
7.2 Résultat du processus « Gérer une limite de phase »	155
8. Clôturer un projet	156
8.1 Activités du processus « Clôturer un projet »	157
8.2 Résultat du processus « Clôturer un projet »	161

- 9. Diriger un projet 162
 - 9.1 Contrôle du projet 163
 - 9.2 Décisions du comité de pilotage 163
- 10. La revue des bénéfices. 165

Chapitre 5

Adapter PRINCE2® à un environnement projet

- 1. Introduction 167
- 2. L’approche opérationnelle 168
 - 2.1 Adapter les éléments de PRINCE2® au contexte projet 169
 - 2.2 Adapter PRINCE2® à un environnement commercial client-fournisseur 171
 - 2.3 Adapter PRINCE2® à un projet simple 172
 - 2.4 Adapter PRINCE2® à une approche agile 173
 - 2.5 Adapter PRINCE2® à un programme. 173
- 3. L’approche organisationnelle 174
 - 3.1 L’adaptation de PRINCE2® à l’organisation 176
 - 3.2 L’appropriation de PRINCE2® par l’organisation 177

Chapitre 6

La certification PRINCE2®

- 1. Présentation 179
 - 1.1 Les raisons de devenir certifié PRINCE2® 179
 - 1.2 Les niveaux de certification PRINCE2® 181
 - 1.3 Comment devenir certifié PRINCE2® ? 181
- 2. L’examen PRINCE2® Fondamental 182
- 3. L’examen PRINCE2® Praticien 183
- 4. L’examen PRINCE2® Professional 184

Annexe 1**Les documents PRINCE2®**

1. Introduction	187
2. La description des produits	187
3. Le mandat de projet	188
4. Le Brief projet	190
5. Le document d'initialisation projet	191
6. Le Business case (cas d'affaire)	192
7. Le plan projet	193
8. Le plan de phase	194
9. Le plan de communication	195
10. Le registre des incidences projet	196
11. Le registre des risques projet	197
12. Les unités de travail	197
13. Le rapport de synthèse	199
14. Le rapport de suivi	199
15. Le rapport de fin de phase	200
16. Le rapport de fin de projet	201
17. La revue post-projet (revue des bénéfices)	202

Annexe 2

Les rôles et responsabilités PRINCE2®

1. Introduction	203
2. Le comité de pilotage	203
3. L'Exécutif	204
4. L'utilisateur senior	204
5. Le fournisseur senior.	205
6. Le chef de projet	205
7. Le chef d'équipe	206
8. L'assurance projet	206
9. L'autorité des changements	206
10. Le support projet.	207

Index	209
-----------------	-----



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.

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 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 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. La justification permanente du projet est l'un des grands principes de PRINCE2®.

1.2 Un retour d'expérience

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.

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.

1.3 Des rôles et responsabilités 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'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 (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 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 représentés.

1.4 Un management par étapes

PRINCE2® décompose un projet en séquences distinctes appelées étapes. 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.

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.

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 organiser l'étape suivante.

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

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

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 du projet avant de planifier les activités correspondant à leur réalisation. La finalité de cette approche est d'acquérir une compréhension mutuelle des parties prenantes (utilisateurs, business, fournisseurs) sur les produits à livrer ainsi que le niveau de qualité à atteindre.

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. 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 pouvoir ensuite estimer les ressources, et enfin planifier les activités correspondantes. La planification produit est une technique spécifique de la méthode PRINCE2® qui sera développée en détail dans la section La planification.

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 universelle 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. Par ailleurs, la méthode peut être modifiée en vue de l'adapter aux processus existants d'une entreprise. Le chapitre Adapter PRINCE2® à un environnement projet 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 ?*