

# **LA MÉTHODE PRINCE2®**

**Version 2017 Update  
et compléments PRINCE2 Agile®  
Réussir les certifications  
*Fondamental et Praticien***



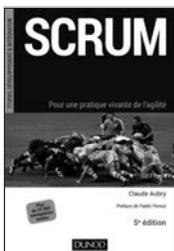
A. Sacquet, C. Rochefolle  
288 pages  
2018



C. Legrenzi, P. Rosé  
272 pages  
2016



P. Desfray, G. Raymond  
304 pages  
2018



C. Aubry  
384 pages  
2018

# LA MÉTHODE PRINCE2®

**Version 2017 Update  
et compléments PRINCE2 Agile®  
Réussir les certifications  
*Fondamental et Praticien***

**Christian Descheemaekere**  
Consultant/formateur en organisation

**3<sup>e</sup> édition**

DUNOD

Copyright © AXELOS Limited 2019. Reproduced under licence from AXELOS Limited. All rights reserved.

PRINCE2® is a registered trade mark of AXELOS Limited. Used under licence from AXELOS Limited. All rights reserved.

Illustration de couverture : © 9mot – Fotolia

<p>Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.</p> <p>Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements</p>		<p>d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.</p> <p>Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).</p>
--	---	--

© Dunod, 2013, 2015, 2019  
11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff  
www.dunod.com  
ISBN 978-2-10-077669-6

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# Avant-propos

*Un projet...*

*Plus que le rire c'est peut-être la véritable séparation entre l'homme et l'animal...*

Qu'est-ce qu'un projet sinon une volonté commune d'arriver à un résultat dans un temps déterminé? Associez-y la possibilité de mesurer ce résultat, le risque que représente cette activité, ne serait-ce que de ne pas aboutir, et le fait qu'il faut des compétences multiples, vous aurez une vue presque parfaite de ce qu'est un projet.

Tout ce qui n'est pas une activité récurrente, habituelle, sans risque, est un projet. Comme le risque, « le projet c'est la vie » à tel point que, dans l'inconscient collectif, « faire des projets » est toujours perçu positivement car c'est progresser quelle que soit la nature de cette progression. À l'opposé, rester statique est traduit dans un autre adage populaire : « Qui ne progresse pas régresse. » Rien d'étonnant donc pour une organisation que gérer ou participer à des projets soit perçu plus positivement que le fait de réaliser une activité récurrente. Alors que cette activité récurrente est souvent la seule source de revenus, elle est moins glorifiante que le projet. Le projet est un devenir, là où l'activité récurrente permet de recueillir les fruits du labeur.

Un projet est une volonté d'améliorer un état connu et perçu comme perfectible, il est porteur d'avenir.



# Remerciements

Un livre technique dédié à une méthode connue semble devoir être un simple travail de traduction au sens de l'auteur de cette méthode. Il n'en est rien, il s'agit de toute l'expérience de l'auteur forgée au contact et souvent en confrontation avec d'autres expériences. Je remercie globalement tous ceux qui m'ont permis d'acquérir cette expérience et plus précisément ceux qui m'ont conseillé et surtout supporté lors de cette nouvelle expérience. Je veux citer surtout mes confrères, relecteurs, critiques et néanmoins amis :

- ✓ Julian Casson, habile relecteur, devenu expert en la matière ;
- ✓ Nicolas de Champris dont l'acuité de jugement est avérée ;
- ✓ Mickaël Davila, dont la curiosité a permis d'enrichir le contenu ;
- ✓ et Joséphine Asins, dont les conseils ont fait que ce livre reste abordable.

Pour reprendre Antoine de Saint-Exupéry : «Voici mon secret. Il est très simple : on ne voit bien qu'avec le cœur. L'essentiel est invisible pour les yeux. »



# Table des matières

Avant-propos.....	V
Remerciements.....	VII

## PREMIÈRE PARTIE Gérer un projet selon PRINCE2

<b>1</b> <b>Qu'est-ce que PRINCE2?</b> .....	3
1.1 Origine de PRINCE2.....	3
1.2 Précautions de lecture.....	4
<b>2</b> <b>Pourquoi une méthode?</b> .....	7
2.1 De la théorie du chaos.....	7
2.2 Le Chaos Report.....	8
2.3 Identification d'un projet.....	9
2.4 La nécessité d'une méthode.....	10
<b>3</b> <b>Que propose PRINCE2?</b> .....	13
3.1 Structure de PRINCE2.....	13
3.2 Les paramètres de régulation.....	15
3.3 Pourquoi adopter PRINCE2?.....	18
3.4 Ce qui n'est pas traité par PRINCE2.....	19
<b>4</b> <b>L'adaptation de PRINCE2</b> .....	21
4.1 Contexte d'un projet.....	21
4.2 Principes généraux de l'adaptation de la méthode.....	22
<b>5</b> <b>Les principes PRINCE2</b> .....	27
5.1 Caractéristiques des principes.....	27
5.2 Principe 1 : Justification continue pour l'entreprise.....	28
5.3 Principe 2 : Leçons tirées de l'expérience.....	29
5.4 Principe 3 : Rôles et responsabilités définis.....	30
5.5 Principe 4 : Management par séquences (de management).....	30
5.6 Principe 5 : Management par Exception.....	31
5.7 Principe 6 : Focalisation sur le produit.....	33
5.8 Principe 7 : Adaptation à l'environnement de projet.....	33
5.9 Relations entre thèmes et principes.....	33



<b>6</b>	<b>Le projet PRINCE2</b> .....	37
	6.1 Les phases du projet.....	37
	6.2 Le pré-projet.....	38
	6.3 Les Séquences de Livraison.....	40
	6.4 La dernière séquence.....	40
<b>7</b>	<b>Avant le projet</b> .....	43
	7.1 Thème: Cas d’Affaire.....	43
	7.2 Thème: Organisation.....	47
	7.3 Processus: Élaborer le Projet.....	60
	7.4 Le démarrage du projet.....	68
	7.5 Thème: Qualité.....	69
	7.6 Thème: Changement.....	78
	7.7 Thème: Risque.....	90
	7.8 Processus: Initialiser le Projet.....	104
<b>8</b>	<b>En cours de projet</b> .....	115
	8.1 Thème: Plan.....	116
	8.2 Thème: Progression.....	126
	8.3 Processus: Contrôler une Séquence.....	132
	8.4 Processus: Gérer la Livraison des Produits.....	140
	8.5 Processus: Gérer une Limite de Séquence.....	144
	8.6 Processus: Diriger le Projet.....	149
<b>9</b>	<b>La fin du projet</b> .....	155
	9.1 Processus: Clore le Projet.....	156
<b>10</b>	<b>L’adoption de PRINCE2</b> .....	161
	10.1 Adaptation des thèmes.....	161
	10.2 Adaptation des processus.....	164
	10.3 Adaptation des Produits de Management.....	164
	10.4 Incorporation dans une organisation.....	165
<b>11</b>	<b>Un projet PRINCE2 est-il protégé du chaos?</b> .....	169

## DEUXIÈME PARTIE

### Passer sa certification PRINCE2

	La certification « Fondamental ».....	171
	La certification « Praticien ».....	171
<b>12</b>	<b>Questionnaires pour la certification « Fondamental »</b> .....	173
	12.1 Questionnaire « Fondamental » N° 1.....	173
	12.2 Réponses au Questionnaire N° 1.....	182

12.3	Questionnaire « Fondamental » N° 2.....	185
12.4	Réponses au Questionnaire N° 2.....	194
12.5	Questionnaire « Fondamental » N° 3.....	196
12.6	Réponses au Questionnaire N° 3.....	206
<b>13</b>	<b>Questionnaire pour la certification « Praticien »</b> .....	<b>209</b>
13.1	Scénario GetPlay SA.....	209
13.2	Questions.....	211
13.3	Réponses au Cas GetPlay SA.....	224

## Annexes

<b>A</b>	<b>Formulaires de Produits de Management</b> .....	<b>233</b>
A.1	Les Produits de Management décrits dans PRINCE2 (« obligatoires »).....	233
A.2	Les Produits de Management associés (les non décrits...).....	281
<b>B</b>	<b>Relations de PRINCE2 avec d'autres référentiels méthodologiques</b> .....	<b>285</b>
B.1	PRINCE2 et le PMBoK.....	285
B.2	PRINCE2 et ITIL.....	286
B.1	PRINCE2 et CMMI.....	289
<b>C</b>	<b>Notions de méthode PRINCE2 Agile</b> .....	<b>293</b>
C.1	Rappels concernant l'agilité.....	293
C.2	PRINCE2 et l'agilité.....	297
<b>D</b>	<b>Méthodes de planification</b> .....	<b>309</b>
D.1	Introduction au diagramme de GANTT.....	309
D.2	Introduction au réseau PERT.....	310
D.3	La courbe en S.....	311
<b>E</b>	<b>Introduction aux techniques d'estimation</b> .....	<b>313</b>
E.1	Les méthodes d'évaluation.....	314
<b>F</b>	<b>Quelques techniques de base</b> .....	<b>317</b>
F.1	SWOT.....	317
F.2	PEST.....	318
F.3	RACI.....	318
	<b>Glossaire</b> .....	<b>321</b>
	<b>Index</b> .....	<b>337</b>



## PREMIÈRE PARTIE

# Gérer un projet selon PRINCE2

L'ensemble des chapitres de cette première partie est centré sur la façon dont la méthode PRINCE2 conseille de gérer un projet, quelle que soit sa nature.

Ces chapitres décrivent donc la méthode telle qu'elle est, mais aussi précisent quelques concepts qui ne sont pas explicites en eux-mêmes.





# Qu'est-ce que PRINCE2 ?

Objectif

PRINCE2 est une méthode non exclusive largement utilisée dans plus de 150 pays à travers le monde. De par son approche novatrice et fiable, cette méthode est considérée comme la meilleure méthode de gestion de projet, et plus de 20 000 organisations en bénéficient déjà. Cela est dû en grande partie au fait que PRINCE2 est véritablement générique et adaptable à n'importe quel type de projet, indépendamment de sa dimension, de l'organisation qui le supporte, de sa localisation géographique ou de la culture qui le met en œuvre.

Les paragraphes qui suivent présentent la genèse de cette méthode et les quelques difficultés de lecture liées à cette genèse.

## — 1.1 ORIGINE DE PRINCE2

PRINCE2, acronyme de *PRoject IN Controlled Environments* est une méthode développée sous le contrôle de l'OGC, *Office of Government Commerce*, dont le premier propriétaire a été le CCTA (*Central Computer and Telecommunications Agency*) et qui appartient actuellement au Cabinet Office.

La méthode PRINCE2, dérivée de la méthode PROMPT II, a été publiée en 1996 en tant que méthode de projet générique.

En 2006, la méthode a été revue pour être adaptée à l'environnement, être simplifiée et intégrée aux autres méthodes de l'OGC.

Une nouvelle version est parue en 2009, plus complète bien que perdant des processus et des techniques au profit de thèmes transversaux.

En juin 2010, à la suite d'une réorganisation du gouvernement du Royaume-Uni, l'ensemble des référentiels a été transféré au Cabinet Office.

Le Cabinet Office présente d'autres référentiels que PRINCE2. Ces référentiels proposent des conseils pratiques, adaptables et efficaces, tirés d'expériences réussies mais aussi de retour d'expérience d'échecs cuisants. Réduites à leurs éléments essentiels, les expériences

traduites dans ces référentiels peuvent être appliquées à tout type d'entreprise et d'organisation. Ces référentiels ont contribué à améliorer les processus et les opérations pour les organisations de toutes tailles – y compris les petites entreprises, les organismes du secteur public et des grandes entreprises internationales.

Le portefeuille de référentiels ainsi constitué présente un large éventail des meilleures pratiques de gestion. Des informations complémentaires peuvent être trouvées en visitant les sites Web des produits spécifiques ci-dessous :

- ✓ *PRojects IN Controlled Environments (PRINCE2®) – for project management,*
- ✓ *Managing Successful Programmes (MSP®) – for program management,*
- ✓ *Management of Risk (M\_o\_R®) – for risk management,*
- ✓ *IT Service Management (ITIL®) – for IT service management,*
- ✓ *Management of Portfolios (MoP™) – for portfolio management,*
- ✓ *Management of Value (MoV™) – for value management,*
- ✓ *Portfolio, Program and Project Offices (P3O®),*
- ✓ *Portfolio, program and project management maturity model (P3M3®).*

Ces référentiels sont complémentaires, soit parce qu'ils apportent des précisions sur différents aspects, soit parce qu'ils participent à la gouvernance globale d'une organisation.

En 2013, le gouvernement britannique a décidé de céder les droits de PRINCE2 ainsi que d'ITIL à une société privée CAPITA qui exploite ces droits au sein d'une société nommée AXELOS, d'où les copyrights de cet ouvrage qui font référence à cette organisation.

En 2015, la famille PRINCE2 s'est enrichie d'une version PRINCE2 Agile, que nous évoquerons dans cet ouvrage, complément intéressant pour ceux qui voudraient incorporer de l'agilité tout en conservant la maîtrise de leurs projets.

Enfin, en 2017, une nouvelle version de PRINCE2 est sortie, simplifiant la lecture du manuel de référence, et replaçant en première ligne l'adaptation de la méthode au contexte d'un projet.

## — 1.2 PRÉCAUTIONS DE LECTURE

PRINCE2 étant une méthode d'origine anglo-saxonne, rédigée intégralement en anglais, il est parfois difficile de traduire l'esprit de la méthode par des mots équivalents d'une autre langue.

Dans ce livre, il n'est pas question de reprendre la traduction en français de l'ouvrage qui fait référence, par ailleurs de très bonne qualité, mais d'éclairer le lecteur quant à des termes « abusivement » traduits ou par définition diversement interprétables. Quand des termes anglais sont plus appropriés, car passés dans le langage courant professionnel, ils sont sciemment utilisés ou indiqués dans ce livre.

### 1.2.1 Exemples de difficultés

La traduction de « Business Case » par « Cas d'Affaire » semblait inutile car « Cas d'Affaire » est un néologisme : pour preuve, sur la toile, à part les sites plus ou moins dédiés à PRINCE2 et quelques sites anglophones dont la traduction est douteuse, cette expression n'existe pas. « Dossier commercial » aurait certainement été plus proche, bien que trop connoté « commerce ». Vouloir traduire ce terme est équivalent à vouloir traduire « marketing » : cela est inutile et source de confusion.

L'utilisation des deux termes « avancement » et « progression », qui dans le langage courant sont synonymes, peut engendrer une confusion. Dans la version de 2005,

les traductions de « Highlight Report » et « Checkpoint Report » étaient « rapport de point clef » et « rapport de point de contrôle ». Dans la version de 2017 (celle dont il est question dans cet ouvrage), les traductions sont respectivement « Rapport de Progression » et « Rapport d'Avancement ». Il aurait été plus astucieux, quitte à ne pas traduire mot à mot, d'utiliser par exemple « Rapport au COPIL » et « Rapport au Chef de Projet », ou « Rapport de Séquence » et « Rapport de Lot de Travaux ».

Les leçons tirées de l'expérience sont habituellement nommées « Retours d'Expérience » dans le langage courant professionnel, avec comme diminutif « REX ».

« Stage » a été traduit par « séquence » et non par « phase » ou « étapes », certainement pour éviter la confusion avec les phases du projet (pré-projet, initialisation, réalisation et clôture). De plus, la lettre « S » en début de mot permet de ne pas confondre avec Projet et Phase dans les acronymes des noms de processus (« DP », « EP », « IP ») qui ne sont pas utilisés dans ce livre, mais souvent dans d'autres ouvrages.

La critique est facile, mais l'art de la bonne traduction est plus complexe. De plus, les sociétés ou organisations françaises ne se sont pas bousculées pour aider Andy Murray, auteur principal, à écrire l'ouvrage de référence.

Remercions les auteurs de ne pas avoir reproduit un piège que l'on retrouve par exemple dans ITIL, qui sous le terme de « problème » désigne ce qui n'en est pas un dans le langage courant, mais qui ressemblerait simplement à une « cause d'un incident ». Le référentiel CMMI a d'ailleurs intelligemment franchi l'obstacle en utilisant la terminologie « Analyse Causale », ce qui semble parfaitement clair et représentatif du sujet.

Afin de conserver un vocabulaire commun et en usage lors des certifications, nous utiliserons la traduction officielle, en complétant l'idée sous-jacente lorsque cela paraît nécessaire. Dans le cadre de l'adoption de la méthode, les auteurs recommandent d'adapter le vocabulaire aux us et coutumes de l'organisation adoptant PRINCE2, facilitant ainsi l'emploi de PRINCE2.

## 1.2.2 Convention de syntaxe et définitions préalables

Pour aider à la lecture, des conventions ont été utilisées et certaines définitions préalables sont nécessaires.

Les noms ou groupe de mots désignant des objets spécifiques à la méthode PRINCE2, ou pour lesquels il est intéressant d'attirer l'attention du lecteur, ont une capitale en première lettre des noms, par exemple : le produit **Exposé du Projet** ou le processus **Initialiser le Projet**.

Les premières occurrences de ces objets sont en **caractères gras** pour marquer le caractère important de la syntaxe de l'objet ainsi désigné.

En italique figure le texte qui est extrait directement de l'ouvrage *Réussir le management de projet avec PRINCE2* ou d'autres ouvrages conçus sous l'égide du Cabinet Office. Les autres citations d'auteurs sont simplement placées entre guillemets.

## 1.2.3 Focus sur le vocabulaire PRINCE2

La notion de produit est très importante pour PRINCE2, le **Produit de Projet** (ou les Produits de Projet) est ce que le projet doit livrer au final, que ce soit un pont, une application ou un immeuble. Un **Produit** désigne tout livrable ou composant que le projet doit fournir, c'est un constituant du Produit de Projet, comme un pilier de pont, une pièce d'une application informatique ou les fondations de l'immeuble. Les **Produits de Management** ne sont

pas des composants des Produits, ils permettent le projet, ce sont des documentations, des enregistrements, des rapports, des outils ou des instances. Enfin les **Produits spécialistes** désignent les produits techniques créés par les équipes de réalisation.

Une **Séquence** désigne une étape identifiée de la vie du projet. Une **Séquence technique** correspond au temps consacré pour réaliser les produits de la séquence en question, la **Séquence de Management** recouvre une à plusieurs Séquences techniques, elle correspond à la vision qu'ont les responsables du projet.

L'**Acceptation** d'un produit désigne la validation et la ratification du Produit de Projet, alors que l'**Approbation** ne concerne qu'un ou plusieurs produits.

Le terme **Qualité** recouvre un concept différent de ce que son qualificatif suggère. Un « objet de qualité » désigne dans le langage courant quelque chose de bien, de bon, de beau, alors qu'il se réfère ici uniquement aux caractéristiques techniques d'un produit. Ces caractéristiques doivent être mesurables pour que l'on puisse les valider.

La **Surveillance** désigne les activités nécessaires pour vérifier que des tâches ou processus sont en cours, alors que le **Contrôle** s'attache plus généralement à la vérification des résultats de ce que ces tâches fournissent.

Bien que souvent employé, le terme **Prioriser** n'existe pas dans la langue française. Il signifie donner une priorité.

On désigne par le nom **Organisation** l'entreprise ou l'établissement client dont va dépendre le projet. PRINCE2 suppose que le projet est mandaté par une organisation, nommée de façon générique **Entreprise**, ou par un **Programme**, qui peut être compris comme un ensemble de projets, ou tout simplement par le **Client**, qui mandate le projet.

Bien que parfaitement synonymes, les termes de **Progression** et d'**Avancement** doivent être considérés de façon particulière dans PRINCE2 lorsqu'ils sont associés à un **Rapport**, car ils désignent alors un échange d'informations entre des niveaux hiérarchiques différents.

Le terme **Assurance** doit être pris sous deux acceptations. Il désigne soit les activités nécessaires pour s'assurer de quelque chose, soit l'entité responsable pour partie de ces activités.



## Pourquoi une méthode ?

Objectif

De nombreuses études statistiques montrent que les projets sont loin d'obtenir les résultats escomptés lorsqu'ils arrivent à terme et que les budgets d'origine ont souvent été dépassés.

Parmi ces études, celles du Standish Group font référence. Elles se basent parfois sur une théorie du chaos qui résume ce que ressentent les acteurs d'un projet.

Dans les chapitres suivants, nous verrons ces thèmes, sachant que les données du Standish Group serviront de fil conducteur à cet ouvrage afin d'apprécier la méthode PRINCE2.

### — 2.1 DE LA THÉORIE DU CHAOS

Selon Wikipédia : « La théorie du chaos traite des systèmes dynamiques rigoureusement déterministes, mais qui présentent un phénomène fondamental d'instabilité appelé "sensibilité aux conditions initiales" qui, modulant une propriété supplémentaire de récurrence, les rend non prédictibles en pratique à "long" terme. »

La théorie du chaos est née d'études menées par le grand scientifique méconnu Henri Poincaré, père de la physique moderne, contemporain des Curie, Rutherford ou Langevin et dont certains prétendent qu'il est le véritable géniteur de théorie de la relativité restreinte.

Cette théorie scientifique du chaos, qui s'applique à des phénomènes physiques, pourrait être reprise au compte de nos projets, souvent imprédictibles, complexes et présentant une sensibilité aux conditions initiales incertaines. Ceci tend à prouver que certains phénomènes sont imprédictibles car par trop instables et que l'entropie latente universelle tend à nous décourager de toute tentative de prédiction.

Pour compenser cette « imprédictibilité », liée souvent aux conditions changeantes du marché ou à l'évolution des clients, un mouvement, né dans les années 1990 dans le secteur du développement informatique, tente de rendre plus de souplesse aux projets. Comme son nom l'indique, l'agilité apporte à la gestion des projets plus de compatibilité avec les changements, et propose d'avancer par incréments visibles et vérifiables par les futurs utilisateurs.

## — 2.2 LE CHAOS REPORT

Pas étonnant que ce nom de Chaos Report ait été donné à une étude menée depuis la fin des années 1970 par le Standish Group, étude qui porte sur l'analyse des causes d'échec de projets informatiques et leur progression d'année en année. Il n'y a pas de quoi être fier, car même si les chiffres sont contestables dans leur analyse, les résultats semblent prouver que seulement 30 % des projets informatiques sont totalement réussis. Encore faudrait-il analyser ces chiffres en sachant que plus de 90 % des projets s'arrêtent et redémarrent une à plusieurs fois avant d'aboutir.

**Tableau 2.1** – Évolution de la réussite des projets informatiques

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Réussi</b>	29 %	27 %	31 %	28 %	29 %
<b>Dégradé</b>	49 %	56 %	50 %	58 %	52 %
<b>Annulé</b>	22 %	17 %	19 %	17 %	19 %

Les enquêtes réalisées par le Standish Group sont aussi exhaustives que possible. Les résultats sont basés sur des campagnes de recherche et des entretiens avec des cadres informatiques. L'échantillon comprenait des grandes, moyennes et petites entreprises de secteurs majeurs, comme la banque, la finance, l'industrie, le commerce de détail et de gros, la santé, l'assurance, les services, les organismes locaux, étatiques et fédéraux. L'échantillon total était de 365 entreprises et a concerné 8380 applications (données 1995).

Dans le cadre du Chaos Report, les projets ont été classés selon trois types :

- ✓ **Projet réussi** : le projet est terminé dans les temps et respecte le budget et le périmètre initial ;
- ✓ **Projet dégradé** : le projet est terminé et opérationnel, mais dépasse le budget et le délai initial, et est à moindre périmètre ;
- ✓ **Projet annulé** : le projet est annulé en cours de développement.

L'aspect le plus intéressant de l'étude est de découvrir pourquoi les projets échouent en général. C'est un excellent retour d'expérience. Pour ce faire, le Standish Group a interrogé des cadres informatiques afin qu'ils donnent leur opinion concernant les raisons déterminant la réussite des projets.

Les quatre principales raisons permettant à un projet d'aboutir sont :

- ✓ la participation des utilisateurs,
- ✓ l'appui des dirigeants,
- ✓ un énoncé clair des exigences,
- ✓ et une planification adéquate.

Sans eux, le risque d'échec augmente de façon spectaculaire.

D'autres facteurs sont mis en avant dans le tableau 2.2.

Connaissant ces chiffres, essayer de pallier par une méthodologie tout ou partie des facteurs de risque, c'est tenter de réduire le risque d'échec du projet en lui-même. Sachant qu'en la matière comme dans d'autres, le risque zéro n'existe pas.

Tout au long de cet ouvrage consacré à PRINCE2, les concepts de la méthode sont mis en relation avec ces facteurs de réussite afin de vérifier en quoi cette méthode de gestion de projet répond à ces facteurs de risque.

Tableau 2.2 – Les différents facteurs de réussite d'un projet

	Facteurs de réussite du projet	% Réponses	Cumul en %
1	Implication des utilisateurs	15,90	15,90
2	Soutien des Responsables opérationnels	13,90	29,80
3	Énoncé clair des exigences	13,00	42,80
4	Planification adéquate	9,60	52,40
5	Attentes réalistes	8,20	60,60
6	Jalons de projet plus rapprochés	7,70	68,30
7	Compétences de l'équipe	7,20	75,50
8	Propriété du produit	5,30	80,80
9	Vision et objectifs clairs	2,90	83,70
10	Équipe dédiée et travail fourni	2,40	86,10
11	Autres	13,90	100,00

## — 2.3 IDENTIFICATION D'UN PROJET

Nous l'avons vu, tout peut être sujet à projet, mais tout n'est pas projet. Pour cerner ce qui pourrait être un projet, le mieux est de rechercher les caractéristiques qui le distinguent des opérations courantes.

**Le Changement** : sans changement apporté, il n'y a pas de projet et l'activité déployée ne sera qu'une activité dans la continuité des opérations courantes, récurrentes, certainement génératrice de plus de valeur pour l'entreprise, mais sans apport de renouveau. C'est souvent ce caractère qui fait l'attrait d'un projet.

**L'Unicité** : aucun projet ne ressemble à un autre. Un autre projet rassemblera d'autres équipes à une date différente dans un contexte particulier. Même semblables, tous les projets sont différents.

**L'Inter-fonctionnalité** : le changement est toujours le fruit d'une collaboration d'acteurs d'horizons différents qui tous concourent au succès du projet. Ceci dans le meilleur des cas, car en réalité, cette disparité de formation, de culture et souvent d'intérêt provoque des tensions préjudiciables au projet. À l'inverse, considérons que le caractère multidisciplinaire d'un projet apporte une richesse qu'il y a lieu d'exploiter : cette richesse est dans tous les cas indispensable pour obtenir un résultat accompli.

**L'aspect temporaire** : un projet s'inscrit dans le temps, il est temporaire, possède un début et, espérons-le, une fin définie, qui lui donneront d'ailleurs ce caractère unique.

**L'incertitude** : beaucoup plus que les opérations courantes, tout projet présente au moins un risque, ne serait-ce que de ne pas aboutir, ou à l'inverse, d'arriver à concrétiser ce pour quoi il a été fait. Tant il est vrai que cette incertitude que l'on nomme « risque » présente à la fois un volet **Menace**, mais également un aspect **Opportunité**.

La gestion des projets n'est pas une science nouvelle, et son association avec la gestion des risques non plus. Selon Luc de Clapiers, marquis de Vauvenargue au XVIII<sup>e</sup> siècle, « la science des projets consiste à prévenir les difficultés de l'exécution ».

Si l'on prend un peu de recul, la véritable plus-value d'un Chef de Projet, outre sa facette animation d'équipe, est dans sa capacité à prévoir et donc à trouver des solutions avant que les problèmes ne surgissent, ou à les éviter, ce qui revient au même.

## — 2.4 LA NÉCESSITÉ D'UNE MÉTHODE

Le tout n'est pas de « faire des projets » au sens positif et populaire du terme, encore faut-il les réaliser. C'est à ce moment que les ennuis commencent, car passer du rêve, de la projection, à la réalité est souvent difficile, voire impossible. Les raisons de cette difficulté sont multiples. Simples humains, souvent nous ne disposons pas de ressources (au sens de moyens) infinies. Disposeriens-nous de ces ressources, que nos capacités (savoir-faire) seraient à coup sûr limitées.

### 2.4.1 Les contraintes

En cela vous trouvez les premières limites d'un projet, mais également les premières questions à se poser avant d'entreprendre tout projet : Avons-nous les ressources et les capacités pour le mener à bien ?

La première question que nous allons nous poser concerne donc la faisabilité du projet en prenant en compte nos forces, tout en gardant à l'esprit que « le jeu doit en valoir la chandelle ». Autrement dit, que les bénéfices escomptés générés par le projet restent supérieurs aux efforts à fournir. Entendez par **Bénéfice** tout ce que peut engendrer le projet, pas seulement l'intérêt pécuniaire, ni un simple rapport entre ce qui est dépensé et ce qui est obtenu, mais également parfois une obligation légale, une adaptation à son environnement, un rattrapage de la concurrence, une décision stratégique à laquelle l'entreprise doit répondre.

### 2.4.2 La viabilité

Des événements extérieurs peuvent, au cours du projet, affecter ce bénéfice et rendre caduc le projet en lui-même. Ce qui pourrait n'être perçu que comme une question initiale doit rester omniprésent à l'esprit des personnes concernées par le projet. La démarche récurrente qu'implique une méthode permet d'éviter des dépenses inutiles dans des projets qui ne livreront que de piètres bénéfices, si jamais ils aboutissent. Laissons le soin à chacun d'illustrer par ses propres exemples la nécessité de ce qui précède, les projets non aboutis sont nombreux, toutes les études montrent qu'avec un peu de discernement ces projets auraient dû être arrêtés à temps et peut-être même ne pas être commencés.

Une fois personnellement convaincu que le projet est réalisable et porteur de bénéfice, il nous faut aussi convaincre des partenaires qui peuvent être réticents aux changements. Pour les convaincre, nous allons devoir leur communiquer les éléments qui prônent la nécessité de réaliser le projet, leur exposer le plus clairement possible les arguments qui nous font penser que le projet est porteur de bénéfice, mais aussi réalisable. Cet argumentaire doit s'accompagner de réponses aux questions « comment », « avec quoi » et « avec qui » se fera le projet, permettant ainsi à ces partenaires de se projeter dans le projet et d'être convaincus qu'il est viable.

Trop souvent, la viabilité est réduite à la notion de faisabilité, c'est une erreur. Un projet n'a de valeur que par les bénéfices engendrés tant financiers que non financiers.

### 2.4.3 La préparation

90 % de la réussite est dans la préparation, ce ne sont pas les sportifs de haut niveau ni même les joggeurs du dimanche qui contrediront cela. Avant de mettre en œuvre les ressources et moyens nécessaires au projet, encore faut-il les identifier et être en mesure de les réquisitionner. Rarement « nous partîmes 500 pour arriver 3 000 au port », ce serait

plutôt l'inverse. Et ce n'est pas le dénombrement des forces qui en fait la force, mais leur organisation, leur préparation et leur détermination.

Identifier ces Ressources (moyens) et Aptitudes (savoir-faire) ne suffit pas si leur concours au projet n'est pas clairement défini. En d'autres termes, insuffler la volonté de participer au projet et clarifier les « **redevabilités** » et interactions de chacun est, sinon indispensable, du moins nécessaire. Il s'agit d'organiser dans le temps les différents produits et tâches à accomplir après les avoir définis, et faire partager cette vision du futur. Cette activité se concrétise souvent par un plan de bataille, de bâtiment, de voyage... ou par le renoncement, au regard de tous les obstacles à surmonter.

Cette phase est primordiale car elle garantit qu'avant de commencer à réaliser le projet, nous allons nous assurer que nous maîtrisons suffisamment les ressources et les savoir-faire pour le mener à bien. Il n'est bien entendu pas question de tout maîtriser, c'est une utopie, mais au moins de nous doter des outils et de la conviction que nos chances de réussite sont maximales. Cette phase permet également de se doter des moyens nécessaires pour répondre aux objections plus ou moins positives de nos partenaires et des associés au projet.

#### 2.4.4 Rendre des comptes

Dotés de moyens et convaincus de notre savoir-faire, nous allons pouvoir concrètement passer à la réalisation. Parce que nous sommes en quelque sorte « sponsorisés » par ceux qui nous ont financés, appuyés ou seulement encouragés, nous devons leur rendre des comptes. Savoir leur communiquer que le projet reste viable, qu'il progresse et apporte même déjà des améliorations, ne serait-ce que la certitude que nous sommes sur le bon chemin est indispensable car ces sponsors doivent continuer à nous « supporter », c'est-à-dire continuer à nous apporter conseils et préconisations. Ils peuvent aussi éventuellement nous informer de ce qu'ils apprennent ou savent de ce qui pourrait impacter le projet. Mais ces sponsors ne sont pas à notre disposition, si nous voulons les intéresser, il faut organiser des réunions de compte rendu à des moments pendant lesquels ils seront disponibles. Lors de ces réunions organisées, des démonstrations peuvent permettre aux sponsors et futurs utilisateurs de se rendre compte de la justesse de ce qu'ils ont demandé, et éventuellement d'amender le projet.

Reprenez les quelques paragraphes qui précèdent, traduisez-les dans votre langage et dans les termes de votre métier, utilisez votre bon sens, et vous aurez la méthode que vous recherchez. C'est ce qu'ont fait les auteurs de la méthode PRINCE2, en fixant un vocabulaire commun à une méthode logique et universelle de gestion de projet prenant en compte son environnement.

Selon Maurice Blondel, « l'avenir ne se prévoit pas, il se prépare ».





## Que propose PRINCE2 ?

Objectif

PRINCE2 s'appuie sur trois éléments intégrés importants : les Principes, les Thèmes et les Processus, mais aussi quelques techniques sont proposées. En nombre restreint, ils permettent de structurer la démarche de gestion de projet de façon simple et pragmatique.

Ce chapitre introduit ces trois éléments intégrés, détaillés dans les chapitres suivants, et les raisons qui conduisent à l'adoption de PRINCE2.

### — 3.1 STRUCTURE DE PRINCE2

À l'inverse de nombreux référentiels qui ont multiplié le nombre de leurs processus ces dernières années (20, 30, plus de 40 processus pour certains), PRINCE2 dans sa version de 2009, puis celle de 2017, a réduit à sept le nombre de ses processus pour clarifier sa démarche projet. Soyons-leur reconnaissants, tant il est vrai que faire compliqué est simple, rendre accessible est un exercice difficile. Comme l'a écrit Anton Tchekhov : « La brièveté est sœur du talent. »

Les processus suivent le phasage de tout projet, c'est-à-dire le pré-projet, le démarrage de projet, la réalisation et enfin la fin du projet, et mettent en avant les activités souvent récurrentes à mener pour faire progresser le projet.

Les auteurs de PRINCE2 ont introduit de façon intelligente des principes et des thèmes pour compléter ces processus en expliquant ce qu'étaient pour eux les fondamentaux de la gestion de projet (les **principes**) et donnant un éclairage particulier sur ce qui pouvait concourir au succès de l'entreprise qu'est un projet (les **thèmes**).

Les 7 principes servent à expliquer ce qui est intangible sur un projet PRINCE2. Tout projet se réclamant de la méthode PRINCE2 se doit de respecter ces principes.

L'adoption de ces principes est indispensable à toute organisation qui voudrait gérer des projets à l'aide de la méthode PRINCE2. À l'inverse, ne pas adopter ces principes engendre inéluctablement des interprétations préjudiciables et revient à manquer de la rigueur nécessaire prônée par cette méthode.

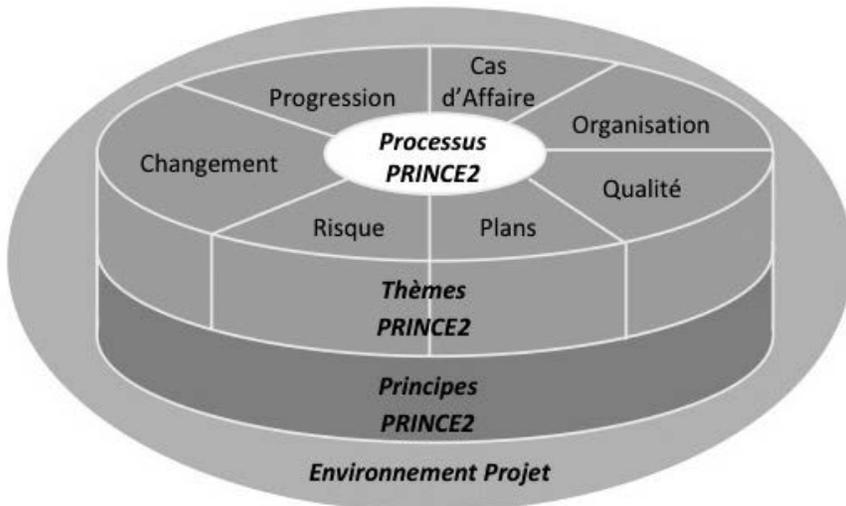
Les 7 thèmes abordent certains aspects essentiels de la gestion de projet. Ils sont adaptables et fournissent les bases des disciplines essentielles de la gestion de projet, comme la planification, la gestion de la qualité ou celle des risques. Mais ils fournissent également un éclairage particulier sur certains aspects de la gestion de projet, comme le Cas d’Affaire, l’Organisation, la prise en compte des événements tels le contrôle des Changements ou le contrôle de la Progression en cours de projet.

Les thèmes sont les suivants :

- ✓ le Cas d’Affaire,
- ✓ l’Organisation,
- ✓ la Qualité,
- ✓ les Plans,
- ✓ les Risques,
- ✓ les Changements,
- ✓ la Progression.

Parce qu’un projet est dépendant de son environnement, il est nécessaire de le prendre en compte, c’est-à-dire d’adapter le projet à cet environnement. Comprenez adapter l’utilisation de la méthode PRINCE2 aux particularités du projet en tant que tel (taille, risque, complexité, etc.), mais également à ce qui est extérieur au projet mais qui peut l’impacter (métier, culture, maturité, etc.).

**Figure 3.1 – Processus, Thèmes et Principes**



Copyright © AXELOS Limited 2017. Reproduced under licence from AXELOS Limited  
(Source : Figure 2.1 *Managing Successful Projects with PRINCE2*® 2017 Edition).

Un projet PRINCE2 repose donc sur l’utilisation de processus étayés par des thèmes adaptés à l’environnement et en accord avec des principes fondamentaux et intangibles.

## — 3.2 LES PARAMÈTRES DE RÉGULATION

Selon Sénèque, « ce n'est pas parce que c'est difficile que l'on n'ose pas. C'est parce que l'on n'ose pas que c'est difficile ».

### 3.2.1 Six paramètres délimitant un projet

L'activité de contrôle ne doit pas se faire sans discernement mais en identifiant les paramètres permettant de réguler un projet.

Appelés également **contraintes**, **aspects de performance** ou **Tolérances** d'un projet, ces six paramètres seront au cœur des surveillances et contrôles que va devoir mener le Chef de Projet.

Les deux variables de pilotage les plus connues et les plus utilisées sont évidemment le **délat** et le **coût**. De façon commune, nous nous fixons un objectif avec une date de fin et tentons de limiter les coûts en fonction de notre budget.

Mais d'autres paramètres interviennent, car respecter les délais et les coûts d'un projet n'augure pas que le projet répondra aux attentes, c'est-à-dire ses caractéristiques **qualité**, et une définition claire du **périmètre** du projet, c'est-à-dire ce qui est inclus dans le projet et de ce fait ce qui en est exclu.

Si le délai et le coût sont des inducteurs du projet par le fait qu'ils induisent des contraintes au sens négatif du terme, la qualité et le périmètre sont souvent des incontournables qui définissent le « Produit de Projet », et c'est ce qui restera du projet.

Prenons l'exemple de la construction d'une maison : nous aimerions qu'elle nous coûte le moins cher possible et qu'elle soit terminée au plus tôt, mais nous n'accepterions pas d'habiter dans une maison dont le toit fuit (problème de qualité) ou livrée sans toutes les huisseries (problème de périmètre).

Cet exemple est simpliste car la construction d'une maison est suffisamment courante pour ne laisser que peu d'inconnues. Dans un projet complexe, par son ampleur ou son caractère innovant, beaucoup d'inconnues existent au démarrage du projet ; ces inconnues ne seront souvent identifiées qu'en cours de projet. Se mettre d'accord sur le périmètre et sur la qualité des livrables est donc indispensable car ceci est la source première des retards et dérapages d'un projet, et surtout de l'insatisfaction des parties prenantes. Il s'agit de gérer au mieux les exigences des utilisateurs relativement à tous les autres aspects du projet.

Ne pas commencer un projet dont le périmètre et la qualité ne sont pas aussi précisément définis que possible devrait être la règle d'or de tout bon Chef de Projet et de toute organisation ayant la responsabilité d'un projet. Le Chef de Projet ne fait souvent que proposer, là où l'entreprise dispose.

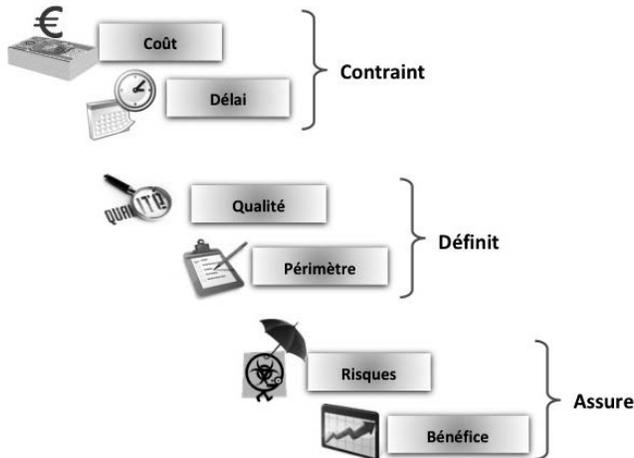
### 3.2.2 Mesurer les risques et les bénéfices

En complément à ces quatre paramètres qui bornent et définissent le projet, PRINCE2 ajoute la quantification des **risques** et la détermination des **bénéfices** du projet. Ces deux paramètres sont des paramètres de raison, ce sont des « garde-fous ».

La quantification du risque permet de s'assurer, au début et tout au long du projet, que l'on a une chance raisonnable d'atteindre notre objectif. Ceci parce que l'on aura pris le soin d'estimer tous les risques et éventuellement de les juguler quand cela est possible.

Rien ne sert de commencer la construction de notre maison si nous n'avons pas la certitude (ou presque) d'obtenir notre permis de construire ou notre prêt bancaire.

**Figure 3.2 – Les 6 caractéristiques universelles ou aspects d'un projet**



Rares sont les projets qui ne « dérivent » pas en coût, délai, qualité ou périmètre. Conserver à l'esprit le bénéfice attendu par le projet (c'est-à-dire se demander si le jeu en vaut toujours la chandelle) permet de savoir arrêter à temps un gaspillage inutile. Que ce soit dans l'industrie, dans les services ou dans l'administration. Nous avons tous à l'esprit des projets parfois pharaoniques qui n'ont jamais eu comme utilité que de répondre aux délires maniaques d'un homme ou d'une organisation. Ce n'est pas l'hydravion *Hercules Spruce Goose* d'Howard Hughes, en fin des années 1940, octo-moteurs presque aussi gros que l'Airbus A380, ni simplement les piscines désaffectées et autres bâtisses vides dont nous finançons l'entretien qui viendront contredire ce fait, quand ces projets n'ont pas simplement ruiné des pays, comme la « guerre des étoiles » en ex-Union soviétique ou les Jeux olympiques à Athènes. Mais ces projets chimériques ont conduit également à « l'invention » de l'Amérique ou à Apollo 11.

Il pourrait être reproché de confondre ici le résultat du projet avec la manière de le conduire. Un des avantages de la méthode est d'inclure la vérification des raisons de faire le projet avant de le commencer, et de reproduire cette vérification tout au long du projet.

Victor Hugo a bien résumé cette situation, selon lui « une idée fixe aboutit à la folie ou à l'héroïsme ».

Savoir arrêter un projet qui ne mènera pas aux bénéfices escomptés est une décision difficile à prendre mais certainement plus méritoire que de persévérer dans une mauvaise voie.

Comme beaucoup de Chefs de Projet, j'ai appris sur le tas, sinon sur le tard. J'ai notamment été responsable de la partie numérique d'un projet qui consistait à automatiser les tests d'un composant d'avion, pour lequel le client a dépensé quelques millions de francs de l'époque.

En fin de projet, très fier du travail réalisé par toute l'équipe, je présentais l'ensemble des installations qui tenait à peine dans un cube de 20 m de côté, aboutissement de deux ans