

5 Organisation

5.1 FINALITÉ

Le thème Organisation a pour objectif de définir et d'établir la structure des redevabilités et des responsabilités (le qui ?) du projet.

PRINCE2 repose sur un environnement client/fournisseur. Cette structure suppose qu'il y a un client qui spécifie le résultat désiré et qui paye probablement pour le projet, et un fournisseur qui apporte les ressources et les compétences nécessaires pour produire ce résultat.

Tout projet a besoin d'une direction, d'un management, d'un contrôle et d'une communication efficaces. Pour réussir, il est essentiel d'établir une structure d'équipe de projet et une stratégie de communication efficaces dès le début du projet, et de les maintenir tout au long du cycle de vie du projet.

L'un des principes de PRINCE2 est que tout projet a besoin d'une structure organisationnelle définie pour unifier les différentes parties dans la poursuite des objectifs communs du projet et pour permettre une gouvernance de projet et des prises de décision efficaces.

Une bonne équipe de projet doit :

- Inclure des personnes représentant les parties prenantes de l'entreprise, des utilisateurs et des fournisseurs ;
- Assurer une gouvernance appropriée en définissant les responsabilités pour diriger, manager et livrer le projet et en définissant clairement les redevabilités à chaque niveau ;
- Passer régulièrement en revue les rôles du projet pour s'assurer qu'ils restent efficaces ;
- Mettre en place une stratégie efficace pour gérer les flux de communication entre les parties prenantes.

5.2 DÉFINITION DE L'ORGANISATION

5.2.1 Projet

PRINCE2 définit un projet comme « une organisation temporaire, créée en vue de livrer un ou plusieurs produits d'entreprise conformément à un Cas d'Affaire convenu ». Il doit être flexible et demandera probablement une vaste base de compétences pour une période de temps relativement courte.

5.2.2 Programme

Un projet peut se dérouler en tant qu'entité indépendante ou peut faire partie d'un programme de projets liés. Un programme est une structure organisationnelle temporaire souple, créée pour coordonner, diriger et superviser la mise en œuvre d'un ensemble de projets et d'activités connexes en vue de livrer les résultats et bénéfices liés aux objectifs stratégiques de l'organisation. La durée de vie d'un programme dépassera probablement celle d'un projet individuel. Un projet faisant partie d'un programme peut être affecté par la structure du programme et les exigences de reporting.

5.2.3 Organisation de l'entreprise

Qu'un projet fasse partie d'un programme ou non, il existera dans le contexte plus vaste d'une organisation d'entreprise. Les structures organisationnelles d'entreprise peuvent varier entre des structures fonctionnelles « traditionnelles », où le personnel est organisé par type de travail (par exemple, marketing, finance, ventes etc., avec des liens hiérarchiques clairs), et des organisations d'entreprise orientées projet, où les équipes de projet sont la norme, en passant par des variantes intermédiaires.

5.2.4 Rôles et missions

Afin de rester flexible et de satisfaire les besoins d'environnements et de tailles de projet variés, PRINCE2 ne définit pas les missions de management à affecter individuellement aux personnes. PRINCE2 définit des rôles, et chaque rôle est défini par un ensemble de responsabilités associées. Les rôles peuvent être partagés ou combinés selon les besoins du projet mais les responsabilités doivent toujours être attribuées. Quand des rôles sont combinés, il faut tenir compte des conflits de responsabilité, de la capacité d'une personne à assumer les responsabilités combinées et du risque éventuel de goulots d'étranglement créés en conséquence.

5.2.5 Les trois intérêts du projet

Selon le principe PRINCE2 de « rôles et responsabilités définis », un projet PRINCE2 aura toujours trois catégories principales de parties prenantes et, pour que le projet puisse réussir, il devra satisfaire les intérêts de ces trois catégories. La Figure 5.1 présente les trois principaux intérêts constituant le Comité de Pilotage de Projet. PRINCE2 recommande que les intérêts de l'entreprise, des utilisateurs et des fournisseurs soient continuellement représentés dans le Comité de Pilotage de Projet pour qu'il soit complet.

- **Entreprise** Les produits du projet doivent répondre à un besoin de l'entreprise qui justifiera l'investissement dans le projet. Le projet doit également représenter un investissement de valeur. Par conséquent, le point de vue de l'entreprise doit être représenté pour garantir que ces deux conditions préalables sont réunies avant de s'engager dans

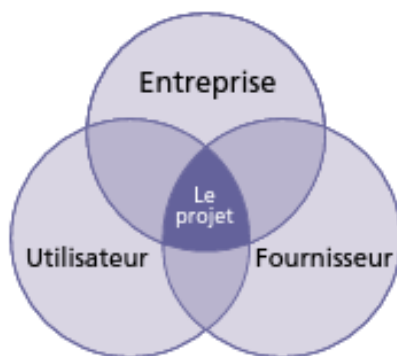


Figure 5.1 Les trois intérêts du projet

un projet et qu'elles subsistent tout au long du projet. Le rôle de l'Exécutif est défini pour veiller aux intérêts de l'entreprise ;

- **Utilisateur PRINCE2** fait la distinction entre les intérêts de l'entreprise et les exigences de ceux qui utiliseront les produits du projet. Le point de vue utilisateur doit représenter les individus ou groupes pour qui tout ou partie des points ci-dessous s'appliqueront :
 - ils utiliseront les produits du projet pour réaliser les bénéfices une fois le projet achevé ;
 - ils exploiteront, maintiendront ou assureront le support des produits du projet ;
 - ils seront affectés par les produits du projet.
 La présence d'utilisateurs est nécessaire pour spécifier les produits attendus et pour s'assurer que le projet va bien le livrer. Le ou les Utilisateurs Principaux représenteront les intérêts de cette partie prenante au Comité de Pilotage de Projet.
- **Fournisseur** La création des produits du projet nécessitera des ressources possédant des compétences particulières. Le point de vue fournisseur doit représenter ceux qui fournissent les compétences nécessaires et produisent le produit du projet. Le projet peut avoir besoin d'une équipe fournisseur maison ainsi que d'une équipe externe pour réaliser le produit du projet. Le ou les Fournisseurs Principaux représenteront les intérêts de cette partie prenante au Comité de Pilotage de Projet.

Le niveau de recoupement entre les intérêts de l'entreprise, des utilisateurs et des fournisseurs dépendra du type d'organisation de l'entreprise et du projet. Par exemple, si un projet utilise un fournisseur maison, les intérêts de l'entreprise et du fournisseur auront plus de chance de se recouper par rapport à la situation où un fournisseur externe est utilisé.

Notez que le terme « client » est également utilisé dans PRINCE2, généralement dans le contexte d'une relation commerciale client/fournisseur. « Client » peut habituellement être interprété comme un terme collectif pour les intérêts de l'entreprise et des utilisateurs. Cependant, un exemple d'exception à cette règle générale serait quand une organisation développe un nouveau produit à lancer sur le marché. Dans ce

cas, l'intérêt de l'entreprise correspond à celui du fournisseur et le « client » équivaut simplement aux « utilisateurs ». Quand l'intérêt de l'utilisateur est externe à l'organisation qui a commandité le développement, comme dans cet exemple, il doit quand même être représenté d'une manière ou d'une autre – éventuellement par la fonction ventes/marketing.

En plus des principales catégories d'intérêts entreprise, utilisateur et fournisseur qui doivent être représentées dans le Comité de Pilotage de Projet, il y aura un ensemble plus vaste de parties prenantes susceptibles d'affecter, ou d'être affectées par, le projet. Ces parties prenantes peuvent être internes ou externes à l'organisation de l'entreprise et peuvent soutenir, s'opposer ou être indifférentes au projet. L'implication effective de ces parties prenantes est la clé de la réussite d'un projet (voir section 5.3.5).

5.3 L'ORGANISATION SELON PRINCE2

5.3.1 Les niveaux de l'organisation

Il se peut que le niveau de management requis pour prendre les décisions et les engagements soit trop occupé pour s'impliquer dans le projet au quotidien. Mais, pour réussir, les projets ont besoin d'être gérés au quotidien. PRINCE2 distingue la direction et le management du projet du travail nécessaire pour livrer les produits du projet et porte son attention sur le premier aspect, en utilisant le principe de management par exception.

La structure de management de projet comprend quatre niveaux : trois représentent l'équipe de projet et le quatrième se situe en dehors du projet. La Figure 5.2 présente ces quatre niveaux de management.

Les quatre niveaux de management sont :

- **La Direction de l'Entreprise ou de Programme**
Ce niveau se situe en dehors de l'équipe de projet mais sera responsable de commanditer le projet. Ceci implique notamment d'identifier l'Exécutif et de définir les tolérances de niveau projet à respecter par le Comité de Pilotage de Projet. Ces informations doivent si possible être documentées dans le mandat du projet ;
- **La direction** Le Comité de Pilotage de Projet est redevable de la direction et du management global du projet dans les contraintes établies

par la Direction de l'Entreprise ou de Programme. Le Comité de Pilotage de Projet est redevable de la réussite du projet. Dans le cadre de la direction du projet, le Comité de Pilotage de Projet :

- approuvera toutes les ressources et plans majeurs ;
 - autorisera toute déviation qui dépasse ou qui va dépasser les tolérances de séquence ;
 - approuvera l'achèvement de chaque séquence et autorisera le début de la séquence suivante ;
 - communiquera avec les autres parties prenantes.
- **Le management** Le Chef de Projet est responsable du management du projet au quotidien dans les contraintes établies par le Comité de Pilotage de Projet. La responsabilité principale du Chef de Projet est de s'assurer que le projet développe les produits requis en respectant les objectifs de performance en matière de durée, coûts, qualité, périmètre, risques et bénéfices ;
- **La livraison** Alors que le Chef de Projet est responsable du management du projet au quotidien, les membres de l'équipe sont responsables de la livraison des produits du projet selon des critères qualité appropriés et dans les délais et budgets spécifiés. En fonction de la taille et de la complexité du projet, il est possible de déléguer à un Chef d'équipe l'autorité et la responsabilité de la planification de la création de certains produits et du management d'une équipe de spécialistes pour développer ces produits.

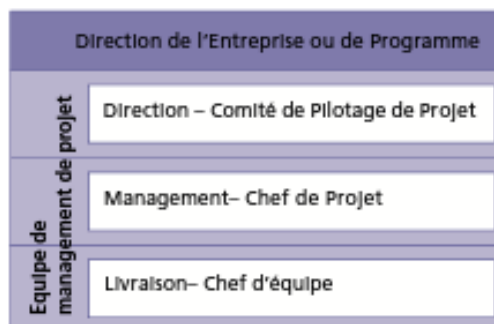


Figure 5.2 Les quatre niveaux de la structure de management de projet

5.3.2 L'équipe de projet

5.3.2.1 Structure de l'équipe de projet

Une équipe de projet est une structure temporaire spécialement conçue pour manager le projet jusqu'à sa conclusion réussie. La structure permet des canaux de communication pour les forums de prise de décision et doit être confirmée par les descriptions des rôles qui spécifient les responsabilités, les objectifs, les limites d'autorité, les relations, les compétences, les connaissances et les expériences requises pour tous les rôles dans l'équipe de projet.

La Figure 5.3 décrit la structure de l'équipe de projet et ses liens hiérarchiques.

Les rôles de l'Exécutif (qui représente le point de vue de l'entreprise) et de l'Utilisateur Principal (qui représente le point de vue des utilisateurs) peuvent souvent être combinés. Dans ce cas, pour éviter les éventuels conflits, deux personnes peuvent être nommées pour assurer l'Assurance Projet, une personne représentant les intérêts des utilisateurs et l'autre représentant les intérêts de l'entreprise.

Certaines des responsabilités PRINCE2 ne peuvent être ni partagées ni déléguées si l'on veut qu'elles soient assumées de manière efficace. Par exemple :

- Les rôles de Chef de Projet et d'Exécutif ne peuvent pas être partagés ; l'Exécutif ne peut pas être également le Chef de Projet et il ne peut y avoir qu'un seul Exécutif ou Chef de Projet ;
- La redevabilité de la prise de décision du Chef de Projet et du Comité de Pilotage de Projet ne peut pas être déléguée.

PRINCE2 fournit en Annexe C les grandes lignes des descriptions des rôles, qui doivent être adaptées aux besoins du projet spécifique et de chaque nomination.

5.3.2.2 Comité de Pilotage de Projet

L'Exécutif, le ou les Utilisateurs Principaux et le ou les Fournisseurs Principaux forment ensemble le Comité de Pilotage de Projet. Le Comité de Pilotage de Projet possède l'autorité et la responsabilité du projet dans les limites des instructions (initialement contenues dans le mandat du projet) définies par la Direction de l'Entreprise ou de Programme.

PRINCE2 définit ainsi les obligations du Comité de Pilotage de Projet :

- Etre redevable de la réussite ou de l'échec du projet vis-à-vis des intérêts de l'entreprise, des utilisateurs et des fournisseurs ;

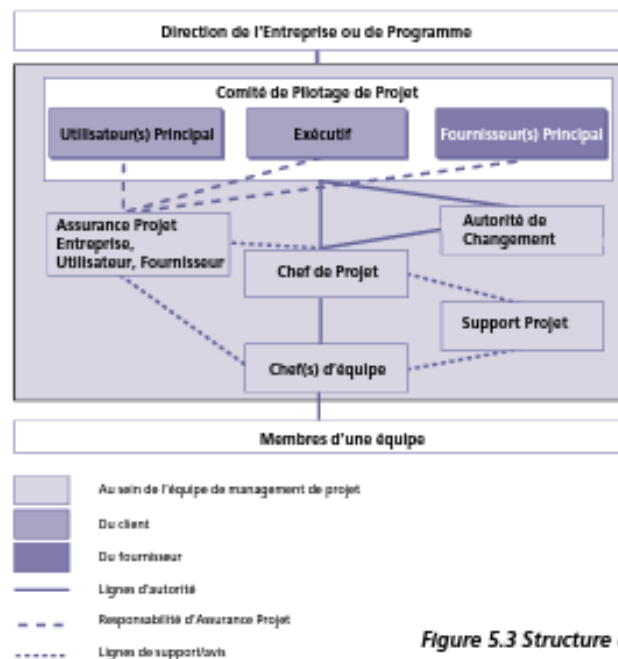


Figure 5.3 Structure de l'équipe de projet

- Fournir des directives unifiées pour le projet. Comme l'une des responsabilités clés du Comité de Pilotage de Projet consiste à fournir une orientation au Chef de Projet, il est important que tous les membres soient d'accord sur cette orientation ;
- Déléguer efficacement, en utilisant la structure organisationnelle et les contrôles PRINCE2 prévus à cet effet ;
- Faciliter l'intégration de l'équipe de projet avec les unités fonctionnelles des organisations participantes de l'entreprise ou externes ;
- Fournir les ressources et autoriser les fonds nécessaires à l'achèvement réussi du projet ;
- Assurer un mécanisme efficace de prise de décision ;
- Apporter un soutien visible et continu au Chef de Projet ;
- Assurer une communication efficace au sein de l'équipe de projet et aussi avec les parties prenantes extérieures.

Le guide *Réussir la Direction de Projet avec PRINCE2 (2009)* de l'OGC contient des conseils supplémentaires sur ces obligations.

Un bon Comité de Pilotage de Projet doit faire preuve des quatre qualités suivantes :

- **Autorité** Les membres du Comité de Pilotage de Projet doivent être suffisamment haut placés dans l'organisation de l'entreprise pour être en mesure de prendre des décisions stratégiques sur le projet. Comme le Comité de Pilotage de Projet est redevable pour le projet, les personnes choisies doivent avoir assez d'autorité pour prendre ces décisions et pour engager des ressources sur le projet, comme le personnel, le financement et l'équipement. Le niveau de direction requis pour remplir les rôles dépendra de facteurs tels que le budget, le périmètre et l'importance du projet ;
- **Crédibilité** La crédibilité des membres du Comité de Pilotage de Projet dans l'organisation de l'entreprise affectera leur capacité à diriger le projet ;
- **Capacité de déléguer** L'un des aspects essentiels du rôle du Comité de Pilotage de Projet est de s'assurer que le Chef de Projet dispose de suffisamment de latitude pour gérer le projet en maintenant l'activité du Comité de Pilotage de Projet au bon niveau. Les membres du Comité de Pilotage de Projet ne doivent pas

être impliqués dans les détails de gestion du projet ni dans le contenu spécialiste du projet ;

- **Disponibilité** Les membres du Comité de Pilotage de Projet répondant à tous les critères ci-dessus n'offrent que peu d'intérêt pour le projet s'ils ne sont pas disponibles pour prendre des décisions et guider le Chef de Projet.

Les membres du Comité de Pilotage de Projet occupent souvent des postes de direction. Leurs responsabilités au sein du Comité de Pilotage de Projet s'ajouteront à leurs fonctions habituelles. Le concept de management par exception permet au Chef de Projet de les tenir régulièrement au courant de la progression du projet en leur demandant seulement de prendre des décisions à des points clés du projet.

La fréquence et le niveau de détail des communications requis par le Comité de Pilotage de Projet pendant un projet doivent être indiqués dans la Stratégie de Communication. Les membres du Comité de Pilotage de Projet peuvent exiger des informations plus détaillées ou plus fréquentes au début du projet. Au fur et à mesure que le projet progresse et que le Comité de Pilotage de Projet devient plus confiant vis-à-vis des progrès réalisés, le besoin de Rapports de Progression fréquents ou détaillés peut diminuer. Il est important de vérifier le niveau et la fréquence des rapports pour chaque séquence pendant le processus Gérer une Limite de Séquence.

Exécutif

Bien que le Comité de Pilotage de Projet soit responsable du projet, c'est l'Exécutif (avec le soutien du ou des Utilisateurs Principaux et du ou des Fournisseurs Principaux) qui est ultimement redevable vis-à-vis de la réussite du projet et qui prend les décisions clés. Le Comité de Pilotage de Projet n'est pas une démocratie fondée sur le suffrage universel.

Le rôle de l'Exécutif est de s'assurer que le projet reste, pendant tout son cycle de vie, focalisé sur la réalisation de ses objectifs et sur la livraison d'un produit qui permettra d'atteindre les bénéfices prévus. L'Exécutif doit s'assurer que le projet est un investissement de valeur et qu'il suit une approche économe tout en gérant équitablement les demandes de l'entreprise, de l'utilisateur et du fournisseur.

38 | Organisation

L'Exécutif est nommé par la Direction de l'Entreprise ou de Programme pendant le processus de pré-projet Elaborer le Projet. Le rôle de l'Exécutif est attribué à une personne unique de façon à ce qu'il n'y ait qu'un seul point de redevabilité pour le projet. L'Exécutif sera responsable de la composition et de la nomination du reste de l'équipe de projet, et notamment des autres membres du Comité de Pilotage de Projet. Si le projet fait partie d'un programme, la Direction de l'Entreprise ou de Programme peut nommer certains ou tous les membres du Comité de Pilotage de Projet.

L'Exécutif reste responsable du Cas d'Affaire durant tout le projet.

Utilisateur Principal

Le ou les Utilisateurs Principaux ont pour responsabilité de spécifier les besoins de ceux qui utiliseront les produits du projet, d'assurer la communication entre les utilisateurs et l'équipe de projet et de veiller à ce que la solution satisfasse à ces besoins en respectant les contraintes du Cas d'Affaire en termes de qualité, de fonctionnalité et de facilité d'emploi.

Ce rôle représente les intérêts de tous ceux qui utiliseront les produits du projet (y compris les opérations et la maintenance), de tous ceux pour qui les produits atteindront un objectif ou de tous ceux qui utiliseront les produits pour réaliser des bénéfices. L'Utilisateur Principal engage des ressources utilisateur et surveille les produits par rapport aux exigences. Il peut être nécessaire de partager ce rôle entre plusieurs personnes pour couvrir tous les intérêts des utilisateurs. Pour rester efficace, il est préférable de limiter le nombre de personnes impliquées.

Le ou les Utilisateurs Principaux spécifient les bénéfices et doivent rendre compte en démontrant à la Direction de l'Entreprise ou de Programme que les bénéfices prévus, qui ont formé la base de l'approbation du projet, sont effectivement réalisés. Leur engagement dépassera probablement la fin du cycle de vie du projet.

Fournisseur Principal

Le ou les Fournisseurs Principaux représentent les intérêts de ceux qui conçoivent, développent, facilitent, approvisionnent et mettent en œuvre les produits du projet.

Ce rôle doit répondre de la qualité des produits livrés par le(s) fournisseur(s) et de l'intégrité technique du projet. Ce rôle couvre notamment la mise à disposition des ressources fournisseur pour le projet et l'assurance que les propositions pour concevoir et développer les produits sont faisables et réalistes.

Dans la plupart des cas, le Fournisseur Principal représente également les intérêts de ceux qui maintiendront les produits spécialisés du projet après sa clôture, par ex. la maintenance et le support technique. Il peut y avoir des exceptions, par ex. quand un fournisseur externe livre des produits à un client qui les maintiendra en service/opération – dans ce cas les intérêts des opérations et de la maintenance seront probablement représentés par un Utilisateur Principal. En fait, la distinction n'est pas vraiment essentielle. Ce qui importe, c'est que les intérêts des opérations, de la maintenance et du support soient représentés de manière appropriée dès le début.

Au besoin, plusieurs personnes peuvent représenter les fournisseurs.

5.3.2.3 Assurance Projet

Le Comité de Pilotage de Projet est responsable, via son rôle d'Assurance Projet, de surveiller tous les aspects de la performance et des produits du projet indépendamment du Chef de Projet.

Les membres du Comité de Pilotage de Projet sont responsables de tous les aspects d'Assurance Projet correspondant à leurs centres de préoccupation respectifs – entreprise, utilisateur ou fournisseur. S'ils disposent de suffisamment de temps et du niveau de compétence et de connaissance approprié, ils peuvent mener leurs propres tâches d'Assurance Projet. Sinon, ils peuvent les déléguer en nommant d'autres personnes.

Le Comité de Pilotage de Projet peut également utiliser d'autres membres assurant des rôles spécifiques d'Assurance Projet dans l'organisation de l'entreprise, et peuvent par exemple nommer le responsable qualité de l'entreprise pour surveiller les aspects qualité du projet. Les membres du Comité de Pilotage de Projet sont redevables des toutes les actions d'Assurance Projet correspondant à leurs centres de préoccupation respectifs, même s'ils les délèguent à d'autres personnes.

Cependant, l'Assurance Projet ne se résume pas à un contrôle indépendant. Le personnel participant

à l'Assurance Projet doit également soutenir le Chef de Projet en lui apportant son aide et en lui donnant des conseils sur des points tels que l'application des normes de l'entreprise ou le personnel adéquat à impliquer dans les différents aspects du projet, par ex. les inspections ou les revues qualité.

Quand les tâches d'Assurance Projet sont partagées entre les membres du Comité de Pilotage de Projet et d'autres personnes, il est important de clarifier les responsabilités de chaque personne. Toute personne nommée à un rôle d'Assurance Projet rend compte au membre du Comité de Pilotage de Projet supervisant le centre de préoccupation concerné et doit être indépendante du Chef de Projet. Le Comité de Pilotage de Projet ne doit pas attribuer de rôles d'Assurance Projet au Chef de Projet.

Dans la mesure où l'Assurance Projet doit surveiller tous les aspects de performance et de produits du projet indépendamment du Chef de Projet, elle a un rôle à jouer dans tous les processus PRINCE2.

5.3.2.4 Autorité de Changement

Lors de l'initialisation du projet, il convient d'établir qui a le droit d'autoriser les requêtes de changement ou les hors-spécifications. Il appartient au Comité de Pilotage de Projet de donner son accord pour chaque changement potentiel avant qu'il soit exécuté. Dans un projet où peu de changements sont anticipés, il peut être raisonnable de confier cette autorité au Comité de Pilotage de Projet. Mais certains projets se déroulent dans des environnements dynamiques et sont susceptibles d'avoir, par exemple, de nombreuses requêtes de changement concernant le périmètre initialement convenu pour le projet. Des connaissances techniques seront peut-être également nécessaires pour évaluer les changements potentiels.

Le Comité de Pilotage de Projet doit décider avant la fin de la séquence d'initialisation s'il souhaite déléguer un certain degré d'autorité pour approuver ou refuser les requêtes de changement ou les hors-spécifications.

Pour faciliter la démarche, le Comité de Pilotage de Projet doit définir dans la Stratégie de Configuration une échelle de gravité pour les requêtes de changement. En fonction de la gravité, la requête de changement peut être traitée :

- Par la Direction de l'Entreprise ou de Programme ;
- Par le Comité de Pilotage de Projet ;
- En déléguant à une Autorité de Changement ;
- En déléguant à un Chef de Projet.

Ces autorités déléguées doivent être documentées dans les descriptions des rôles correspondantes. Pour les projets qui se déroulent dans le cadre d'un programme, le management du programme doit définir le niveau d'autorité accordé au Comité de Pilotage de Projet pour qu'il soit en mesure d'approuver les changements.

Le Chef de Projet et/ou les personnes assurant des responsabilités déléguées d'Assurance Projet peuvent faire office d'Autorité de Changement. Le chapitre 9 contient de plus amples informations sur les changements.

Exemple d'Autorité de Changement

On confère à un Chef de Projet l'autorité pour approuver les changements apportés à des produits individuels seulement si les changements :

- Vont coûter moins qu'une limite convenue à l'avance ;
- Ne vont pas affecter le calendrier d'exécution du projet de plus d'une semaine ;
- Ne vont pas nécessiter de changement ni à la Description de Produit du Projet ni à aucun autre produit.

Tous les changements ne respectant pas ces critères doivent être remontés au Comité de Pilotage de Projet.

5.3.2.5 Taille du Comité de Pilotage de Projet

L'Exécutif, assisté par le Chef de Projet, est responsable de convenir d'une structure d'équipe appropriée et de l'adapter à la taille, aux risques et à la complexité du projet. Le Comité de Pilotage de Projet doit représenter toutes les parties intéressées dans l'organisation de l'entreprise, et doit impliquer tous les fournisseurs (internes ou externes) qui ont été identifiés.

Sur les grands projets, l'adaptation de l'équipe de projet peut se faire en décomposant les rôles PRINCE2 en plusieurs nominations – par exemple,

40 | Organisation

plusieurs Utilisateurs Principaux ou Fournisseurs Principaux peuvent être nommés. Cependant, il est de bonne pratique de limiter au maximum la taille du Comité de Pilotage de Projet tout en veillant à représenter tous les intérêts de l'entreprise, des utilisateurs et des fournisseurs. Pour éviter d'étendre le Comité de Pilotage de Projet, des groupes d'utilisateur et de fournisseur peuvent être utilisés pour maintenir un engagement généralisé de la direction à l'égard des projets qui ont un impact sur une communauté importante d'utilisateurs ou de fournisseurs. Ces groupes discutent des problèmes et des risques des utilisateurs ou des fournisseurs et transmettent les recommandations aux Utilisateurs Principaux ou aux Fournisseurs Principaux du Comité de Pilotage de Projet. Si un groupe d'utilisateurs ou de fournisseurs est impliqué, il est important de définir dès le début qui est autorisé à représenter l'opinion collective et comment fonctionnera le groupe. Des membres de ces groupes peuvent également être nommés pour l'Assurance Projet utilisateur ou fournisseur. Des personnes variées peuvent remplir les rôles d'Assurance Projet. Le contexte commercial affectera la structure

organisationnelle du projet (par ex. si un entrepreneur principal est nommé).

La Figure 5.4 décrit une structure possible de reporting de projet comprenant des groupes d'utilisateurs et de fournisseurs.

Il est utile d'établir une matrice des parties prenantes et des produits du projet afin de distinguer les parties prenantes du projet (qui doivent être impliquées selon la Stratégie de Communication) des décideurs du projet (qui doivent faire partie du Comité de Pilotage de Projet).

La décision d'inclure ou non les fournisseurs externes dans le Comité de Pilotage de Projet peut dépendre de la culture et de la crainte de divulguer des informations commerciales ou financières. Ne pas les impliquer dans le processus Diriger le Projet pourrait entraîner des délais en raison du manque de ressources fournisseur pour traiter les changements et pour gérer les aspects spécialisés. Il appartient à l'Exécutif de résoudre ce dilemme de façon pratique.

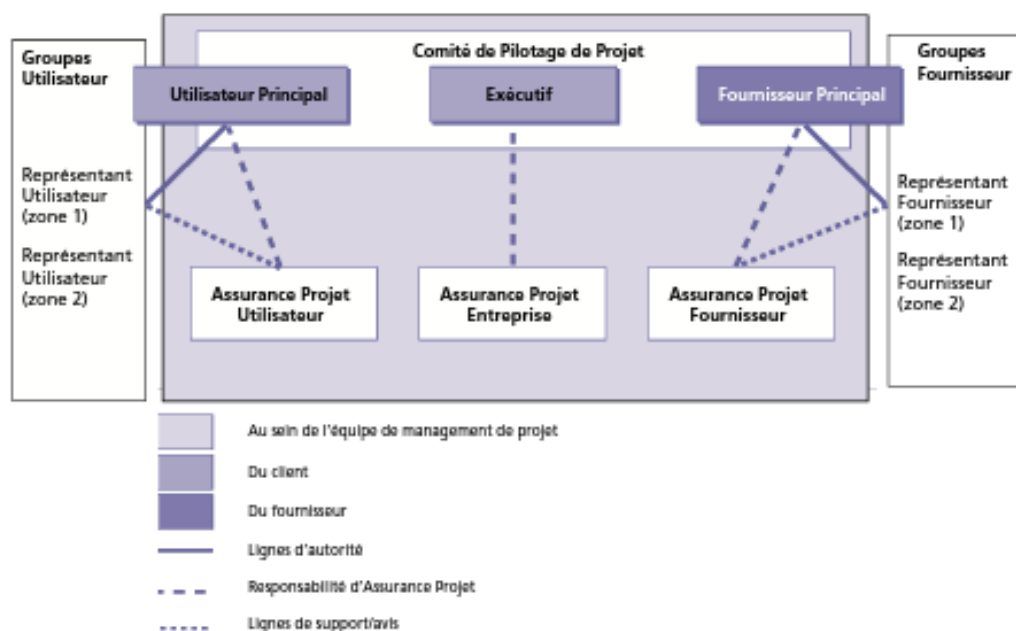


Figure 5.4 Structure possible de reporting de projet utilisant des groupes d'utilisateurs et de fournisseurs

5.3.2.6 Chef de Projet

Le Chef de Projet représente le point de convergence pour le management d'un projet au quotidien. Cette personne détient l'autorité de manager le projet pour le compte du Comité de Pilotage de Projet, et ce dans les limites convenues avec le Comité de Pilotage de Projet. Dans un environnement PRINCE2, le rôle du Chef de Projet ne doit pas être partagé.

Le Chef de Projet vient en principe de l'organisation cliente, mais dans certains projets le Chef de Projet peut venir du fournisseur. Le chapitre 19 contient de plus amples informations sur les relations client/fournisseur.

Le Chef de Projet est responsable du travail de tous les processus PRINCE2 à l'exception du processus Diriger le Projet, et de la nomination de l'Exécutif et du Chef de Projet dans le processus de pré-projet Elaborer le Projet. Le Chef de Projet délègue également la responsabilité du processus Gérer la Livraison des Produits au(x) Chef(s) d'équipe.

Le Chef de Projet manage les Chefs d'équipe et le Support Projet. Il est responsable des relations avec l'Assurance Projet et le Comité de Pilotage de Projet. Dans les projets où le rôle de Chef d'équipe ne correspond pas à une personne dédiée, le Chef de Projet sera responsable de manager le travail directement avec les membres d'équipe concernés. Dans les projets sans rôle de Support Projet distinct, les tâches de support incombent également au Chef de Projet, bien qu'elles puissent être partagées avec les membres de l'équipe.

En tant que point de convergence pour le management d'un projet au quotidien, le rôle du Chef de Projet présente de nombreuses facettes différentes. La Figure 5.5 présente certaines de ces facettes.

5.3.2.7 Chef d'équipe

La principale responsabilité du Chef d'équipe est de garantir la production des produits attribués par le Chef de Projet. Le Chef d'équipe rend compte au Chef de Projet et en dépend hiérarchiquement.

Le rôle de Chef d'équipe peut être attribué au Chef de Projet ou à une autre personne. Il y a de nombreuses raisons expliquant pourquoi le Chef de Projet peut décider de nommer d'autres personnes au rôle de Chef d'équipe au lieu de l'assurer lui-même. Parmi ces raisons, on peut citer la taille du



Figure 5.5 Les multiples facettes du rôle de Chef de Projet

projet, les compétences spécialistes particulières ou les connaissances requises pour certains produits, l'emplacement géographique de certains membres de l'équipe et les préférences du Comité de Pilotage de Projet. Le Chef de Projet doit discuter du besoin de nommer des personnes séparées aux postes de Chefs d'équipe avec le Comité de Pilotage de Projet et, au besoin, doit planifier le rôle au début du projet pendant le processus Elaborer le Projet ou pour chaque séquence dans le processus Gérer une Limite de Séquence.

PRINCE2 utilise des Lots de Travaux pour attribuer le travail aux Chefs d'équipe ou aux membres des équipes. Ils peuvent être utilisés de façon formelle ou informelle, en fonction des besoins du projet. En plus des informations comprises dans l'Annexe A, un Lot de Travaux peut comprendre des éléments tels que les coûts des ressources, les codes comptables, les ressources allouées et d'autres informations de gestion. La définition des produits livrables au niveau approprié aidera aussi les nouveaux Chefs d'équipe à travailler efficacement car ce qui doit être produit sera clairement défini. De plus, avec la définition de la fréquence et de la méthode de production des rapports, le retour d'information du Chef d'équipe peut être clairement contrôlé.

Si le Chef d'équipe vient de l'organisation fournisseur, il devra peut-être rendre compte à un Fournisseur Principal. Il est essentiel que de tels liens soient compris afin d'éviter les conflits d'intérêt et la mise en péril de l'autorité du Chef de Projet.

La structure de l'équipe de projet ne reflète pas nécessairement les dépendances hiérarchiques ou

42 | Organisation

l'ancienneté mais représente les rôles sur le projet. Par exemple, un Chef d'équipe peut être plus haut placé que le Chef de Projet dans l'organisation de l'entreprise ou peut être un représentant supérieur de l'organisation d'un fournisseur externe. Néanmoins, dans le contexte du projet, le Chef d'équipe rend compte au Chef de Projet et en dépend hiérarchiquement.

5.3.2.8 Support Projet

Le Support Projet est de la responsabilité du Chef de Projet. Si nécessaire, le Chef de Projet peut déléguer une partie de ce travail à un rôle de Support Projet : ceci peut comprendre des services administratifs ou des conseils et une assistance sur l'utilisation des outils de gestion de projet ou sur la gestion de la configuration. Le Support Projet peut également couvrir des fonctions spécialistes pour un projet comme la planification ou la gestion des risques. A moins qu'il ne soit assuré par une fonction de la Direction de l'Entreprise ou de Programme, le Support Projet doit généralement administrer toutes les procédures et outils de gestion de la configuration tels qu'ils sont définis dans la Stratégie de Configuration.

Il est important de souligner que le rôle du Support Projet est de toute façon requis, mais que la désignation d'une personne ou d'un groupe dédié pour mener à bien les tâches requises est optionnelle. Par défaut, le Support Projet reste la responsabilité du Chef de Projet s'il n'est pas attribué à quelqu'un d'autre.

Certaines organisations peuvent avoir un Bureau de Projet (bureau temporaire établi pour soutenir la livraison d'un projet spécifique) ou une structure similaire, qui peut remplir tout ou partie du rôle de Support Projet. Consulter la publication de l'OGC sur les *Bureaux de Portefeuilles, Programmes et Projets* (2008) pour obtenir des compléments d'information sur l'utilisation d'un Bureau de Projet.

Les rôles de Support Projet et d'Assurance Projet doivent rester séparés en vue de maintenir l'indépendance de l'Assurance Projet.

5.3.2.9 Changements dans l'équipe de projet

Dans l'idéal, le Chef de Projet et les membres du Comité de Pilotage de Projet restent sur le projet pendant tout son cycle de vie. Néanmoins, dans la pratique ce n'est pas toujours possible et l'équipe

de projet peut changer en cours de projet. Une structure d'équipe clairement définie, ainsi que des descriptions de rôle complètes décrivant les responsabilités pour chaque rôle devraient aider à minimiser la perturbation causée par les changements dans l'équipe de projet.

L'utilisation de séquences de management permet également de faciliter la transition pour les changements apportés à l'équipe de projet. Les rôles du projet doivent être passés en revue pour la séquence suivante pendant le processus Gérer une Limite de Séquence. L'utilisation des Rapports de Fin de Séquence et des Plans de Séquence peut aider à s'assurer que toute procédure de transfert est détaillée et bien documentée.

Exemple de changements apportés à l'équipe de projet

Un projet peut comprendre une séquence d'approvisionnement, durant laquelle un fournisseur est sélectionné pour développer certains produits du projet. Avant de sélectionner le fournisseur, un représentant supérieur du service d'approvisionnement peut représenter le Fournisseur Principal sur le projet. Une fois le fournisseur sélectionné et quand le projet passe à la séquence de développement, un cadre supérieur représentant l'organisation du fournisseur sélectionné peut être inclus dans l'équipe en tant que Fournisseur Principal.

Bien que dans l'idéal l'Exécutif du projet et le Chef de Projet doivent rester avec le projet pendant tout son cycle de vie, une limite de séquence donne l'opportunité de transférer le rôle en cours de projet si cela s'avère nécessaire.

5.3.3 Travailler avec l'équipe de projet

5.3.3.1 Equilibrer le projet, l'équipe et les personnes

Les personnes sont indispensables à la réussite d'un projet. Il ne suffit pas de mettre en place les processus et les systèmes requis : si les personnes travaillant sur le projet ne travaillent pas ensemble de manière efficace, les chances de réussite du projet seront sérieusement compromises. La connaissance des différents types de personnalités et de la façon dont elles interagissent peut aider le Chef de Projet à organiser des équipes équilibrées qui peuvent travailler ensemble de manière efficace pendant un projet.

Différentes personnes présentent des caractéristiques différentes et certains types de personnes sont mieux adaptés à certains rôles. Dans un environnement donné, certaines combinaisons de types de personnalité fonctionnent mieux que d'autres.

Exemple de composition d'équipe utilisant différentes personnalités

Certaines personnes sont très sociables et enthousiastes, ce qui encourage la génération de nombreuses idées différentes. D'autres sont plus analytiques et sont à l'aise dans le travail détaillé et pour vérifier qu'aucune tâche n'est oubliée. Bien qu'il ne soit généralement pas possible de changer les caractéristiques des gens, il est possible d'équilibrer l'équipe de façon à ce qu'elle soit composée d'un assortiment approprié de types de personnalités de façon à ce que les tâches puissent être exécutées de manière efficace. Les Chefs de Projet qui connaissent les tendances naturelles des membres des équipes peuvent utiliser cette information pour composer des équipes efficaces pendant le processus Elaborer le Projet pour l'équipe de management et pendant le processus Initialiser le Projet lors de l'identification des membres des équipes. Il est important d'arriver au bon équilibre : par exemple, une équipe composée seulement de personnes débordant d'idées risque de perdre de vue le détail des tâches à réaliser. A l'inverse, une équipe composée exclusivement de personnes attachées aux détails risque de ne pas avoir de vue d'ensemble stratégique pour la solution.

5.3.3.2 Besoins en formation pour les équipes de projet

Au début du projet, les membres des équipes auront peut-être besoin d'être formés. Ce peut être une formation sur les processus et les normes à utiliser sur le projet (comme les procédures de gestion de la configuration, les méthodes qualité, les dispositions de compte-rendu sur l'avancement et d'autres aspects spécifiques au projet), ou bien une présentation du projet et de ses objectifs visant à motiver les membres des équipes. Les membres du Comité de Pilotage de Projet peuvent également avoir besoin d'être formés pour assurer leurs rôles, et notamment sur ce qui est attendu d'eux et sur les procédures nécessaires pour assumer leurs responsabilités. Une formation sur les processus et la terminologie PRINCE2 peut également être requise pour les Chefs d'équipe et les autres membres de l'équipe de projet.

Pendant un projet, les membres des équipes peuvent également avoir besoin d'une formation spécialisée pour leur permettre de mener à bien les tâches qui leur ont été assignées. Le Chef de Projet doit s'assurer que les besoins en formation sont inclus dans les plans appropriés.

5.3.3.3 Equipes à temps partiel

Les équipes de projet sont mises en place pour toute la durée d'un projet et repassent ensuite à leur travail habituel. Le chef d'un petit projet devra donc probablement manager des membres d'équipe travaillant sur le projet à temps partiel. Par rapport aux membres d'équipe à plein temps, les membres d'équipe à temps partiel sont plus souvent absents et détournés de leur tâche, en pourcentage de leur temps de travail. Le Chef de Projet doit en tenir compte quand il élabore un plan – en négociant soit une disponibilité garantie soit une augmentation de la tolérance.

Si des personnes sont chargées de travailler sur trop de projets en même temps, elles feront simplement du sur-place sur chacun d'eux ce qui consommera beaucoup d'effort sans pour autant faire progresser le projet. Une solution serait d'engager le personnel dans moins de projets en parallèle ou, quand c'est possible, de l'affecter sur des projets à plein temps mais pour des périodes limitées.

44 | Organisation

5.3.4 Travailler avec l'organisation de l'entreprise

5.3.4.1 *Management hiérarchique management fonctionnel*

Dans un environnement fortement fonctionnel, les Chefs de Projet peuvent rencontrer des difficultés quand ils managent des projets interfonctionnels en raison de l'incapacité d'accepter une direction globale venant des divers groupes. En conséquence, il peut s'avérer nécessaire que le Comité de Pilotage de Projet s'engage de plus près pour diriger, orienter et établir des priorités pour le travail et résoudre les problèmes. Quel que soit l'environnement, le Chef de Projet devra s'adapter à, et travailler dans, l'organisation de l'entreprise et ceci affectera le niveau de management requis pour les membres des équipes.

Exemple de responsabilités d'un Chef de Projet vis-à-vis du management hiérarchique/fonctionnel

Le Chef de Projet peut être responsable d'effectuer des évaluations de performance des membres de l'équipe dans le cadre d'un projet, ou peut fournir des données pour l'évaluation réalisée par l'entité fonctionnelle responsable du membre de l'équipe dans l'organisation de l'entreprise.

Comprendre et travailler avec l'organisation élargie de l'entreprise peut être difficile pour le Chef de Projet, en particulier s'il travaille à temps partiel ou au forfait. Si des contrôles de projet clairs sont mis en place au début du projet et s'ils sont convenus avec le Comité de Pilotage de Projet, le Chef de Projet aura plus de chance de comprendre le niveau d'interaction et de support à prévoir pendant le projet et de recevoir une exposition appropriée aux autres domaines de l'organisation de l'entreprise.

5.3.4.2 *Centre d'excellence*

Le concept d'un centre d'excellence consiste en une unité normative centrale, qui définit les normes (comme les processus, les modèles et les outils) et fournit les compétences, la formation et éventuellement les fonctions d'assurance indépendantes à un certain nombre de projets.

Exemple de centre d'excellence

Une organisation a établi un centre d'excellence qui fournit :

- Un système de classement central pour tous les projets ;
- Un système de gestion de la configuration ;
- Une fonction d'expertise pour estimer les techniques ;
- Des conseils sur la préparation des plans ;
- Une base de données historique contenant les durées d'activités spécifiques (mesures) et une analyse de la productivité ;
- Une expertise et des conseils sur PRINCE2 ;
- Des rapports consolidés résumant l'état de tous les projets du portefeuille.

Un centre d'excellence peut être utile dans les circonstances suivantes :

- En cas de pénurie de ressources, en nombre ou en compétence, il devient difficile de trouver du personnel pour assumer les fonctions d'administration de projet pour chaque projet en cours ;
- Il y a plusieurs petits projets de natures variées qui demandent individuellement un support limité du Support Projet ;
- Il y a un programme important nécessitant la coordination de projets individuels ;
- Un gros projet a besoin de plusieurs ressources pour tenir les rôles de Support Projet.

Consulter les conseils de l'OGC dans la publication sur les *Bureaux de Portefeuilles, Programmes et Projets* (2008) pour obtenir des compléments d'information sur le centre d'excellence et sur sa relation vis-à-vis des projets.

5.3.5 Travailler avec les parties prenantes

5.3.5.1 *Types de partie prenante*

Les parties prenantes seront probablement des personnes ou des groupes qui ne font pas partie de l'équipe de projet mais qui auront éventuellement besoin d'interagir avec le projet ou qui peuvent être affectés par le résultat du projet. De telles personnes peuvent :

- Soutenir ou s'opposer au projet ;

- Gagner ou perdre selon le résultat du projet ;
- Considérer le projet comme une menace ou une amélioration pour leur poste ;
- Devenir des partisans ou des opposants actifs du projet et de sa progression.

Il est important d'analyser qui sont ces parties prenantes et de travailler avec elles de manière appropriée.

Exemple d'analyse des parties prenantes

L'analyse des parties prenantes a identifié les parties prenantes suivantes pour un projet de déménagement d'une usine de produits chimiques :

- Plusieurs syndicats ;
- Un groupe de pression environnemental ;
- Un organisme de réglementation de l'industrie ;
- La fonction d'assurance qualité du programme ;
- Plusieurs fonctions de management de l'entreprise (par ex. audit interne, finance, juridique) ;
- L'entrepreneur externe ;
- Des membres du public affectés par le projet.

Notez que certaines de ces parties prenantes étaient externes à l'équipe de projet mais internes aux organisations de la Direction de l'Entreprise ou de Programme.

5.3.5.2 Implication des parties prenantes

L'implication des parties prenantes est le processus consistant à identifier et communiquer de manière efficace avec les personnes ou les groupes qui ont un intérêt dans ou une influence sur le résultat du projet. Ce processus se déroule généralement au niveau programme. Tous les projets ont besoin d'un certain niveau d'implication des parties prenantes, surtout s'ils ne font pas partie d'un programme.

Les parties externes à l'équipe de projet peuvent avoir une forte influence sur un projet. Une communication efficace avec les principales parties prenantes, qu'elles soient internes ou externes à l'organisation de l'entreprise, est essentielle à la réussite du projet.

Exemple d'implication des parties prenantes

L'infrastructure *Réussir le Management de Programmes (MSP)* (2007) de l'OGC identifie une procédure en six étapes pour l'implication des parties prenantes :

- **Identifier les parties prenantes (Qui ?)** Identifier les parties prenantes individuelles impliquées dans, ou affectées par, le projet et regrouper éventuellement les parties prenantes similaires pour que les messages clés puissent être ciblés de manière efficace ;
- **Créer et analyser les profils des parties prenantes (Quoi ?)** Comprendre les influences, les intérêts et les attitudes des parties prenantes vis-à-vis du projet et l'importance et le pouvoir de chaque partie prenante. Par exemple, un groupe particulier risque-t-il d'être négatif, sans tenir compte du message, et nécessite-t-il donc une attention particulière ? L'influence et les intérêts des parties prenantes, qu'ils soient rationnels ou émotionnels, doivent tous être pris en compte. Ils ont le potentiel d'affecter la réussite du projet. Les perceptions peuvent être fausses, mais il faut les aborder. Si possible, il est utile de quantifier la perception des bénéfices par les parties prenantes ;
- **Définir la stratégie d'implication des parties prenantes (Comment ?)** Définir comment le projet peut travailler de manière efficace avec les parties prenantes, notamment en définissant les responsabilités pour la communication et les messages clés à faire passer. Pour chaque partie intéressée, se mettre d'accord sur :
 - les informations dont la partie a besoin de la part du projet ;
 - les informations que la partie doit fournir au projet ;
 - la méthode, le format et la fréquence des communications ;
 - l'expéditeur et le destinataire des communications.

■ **Planifier les Implications (Quand ?)**

Définir les méthodes et le calendrier des communications. Il est préférable de les planifier après avoir établi comment le projet travaillera avec les différentes parties prenantes. Lors de la sélection des expéditeurs des informations, il est important de choisir des communicateurs qui bénéficient du respect et de la confiance de l'audience. Leur position dans l'organisation de l'entreprise et leur expertise du sujet joueront considérablement sur leur crédibilité. De nombreux projets organisent une réunion d'ouverture formelle pour présenter le projet et ses objectifs à l'organisation de l'entreprise. Dans ce cas, il est important que les membres du Comité de Pilotage de Projet assistent à cette réunion pour montrer leur soutien et leur engagement vis-à-vis du projet ;

■ **Impliquer les parties prenantes (Faire)**

Mener à bien les implications et les communications prévues. Les deux premières étapes dans l'implication des parties prenantes – identifier et analyser – impliquent également les parties prenantes dans une certaine mesure ;

■ **Mesurer l'efficacité (Résultats)** Vérifier l'efficacité des implications. L'Assurance Projet peut participer à la vérification de toutes les parties prenantes clés, de leurs besoins en informations et de l'utilisation des voies de communication les plus appropriées.

Si une procédure formelle d'implication des parties prenantes a été menée à bien, comme celle décrite plus haut, elle doit aussi être documentée dans la Stratégie de Communication. L'annexe A contient de plus amples informations sur le contenu suggéré de la Stratégie de Communication.

Le Chef de Projet doit être responsable de la documentation de la Stratégie de Communication pendant le processus Initialiser le Projet. Il est également important de vérifier et éventuellement d'actualiser la Stratégie de Communication à chaque limite de séquence de manière à s'assurer qu'elle couvre encore toutes les parties prenantes clés. Lors de la planification de la séquence finale du projet, il est également important de vérifier la Stratégie de Communication pour s'assurer qu'elle comprend toutes les parties qui ont besoin de savoir que le projet va être clos.

Pendant un projet, la Direction de l'Entreprise ou de Programme conserve le contrôle en recevant les informations du projet selon les dispositions de la Stratégie de Communication et en prenant des décisions concernant les exceptions de niveau projet remontées par le Comité de Pilotage de Projet.

Si un projet fait partie d'un programme, il sera nécessaire d'assurer la cohérence et le maintien de la communication entre les niveaux de management projet et programme. Le chapitre 19 contient de plus amples informations sur les différents rôles au sein d'un programme et sur la façon dont ils peuvent interagir avec les rôles d'un projet.

5.4 RESPONSABILITÉS

Le Tableau 5.1 liste les responsabilités liées au thème Organisation. L'annexe C contient de plus amples informations sur les rôles de management de projet et sur les responsabilités associées.

5.3.5.3 La Stratégie de Communication

La Stratégie de Communication contient une description des moyens et de la fréquence des communications aux parties internes et externes au projet. Elle facilite l'implication des parties prenantes grâce à l'établissement d'un flux d'informations contrôlé et bidirectionnel.

Quand le projet fait partie d'un programme, la Stratégie de Communication doit également définir de quelles informations le programme a besoin et comment elles doivent être communiquées.

Tableau 5.1 Responsabilités liées au thème Organisation

Rôle	Responsabilités
Direction de l'Entreprise ou de Programme	Nomme l'Exécutif et (éventuellement) le Chef de Projet. Fournit des informations au projet conformément à la Stratégie de Communication.
Exécutif	Nomme le Chef de Projet (si la nomination n'a pas été faite par la Direction de l'Entreprise ou de Programme). Confirme les nominations au sein de l'équipe de projet et la structure de l'équipe de projet. Approuve la Stratégie de Communication.
Utilisateur Principal	Fournit les ressources utilisateur. Définit et vérifie les exigences et les attentes des utilisateurs.
Fournisseur Principal	Fournit les ressources fournisseur.
Chef de Projet	Prépare la Stratégie de Communication. Vérifie et actualise la Stratégie de Communication. Compose, vérifie et actualise la structure de l'équipe de projet. Prépare les descriptions des rôles.
Chef d'équipe	Dirige les membres de l'équipe de projet. Conseille sur l'implication des membres de l'équipe de projet et des parties prenantes.
Assurance Projet	Conseille sur le choix des membres de l'équipe de projet. Conseille sur l'implication des parties prenantes. S'assure que la Stratégie de Communication est appropriée et que les activités de communication prévues ont effectivement lieu.
Support Projet	Assure le support administratif pour l'équipe de projet.