

2 Principes

L'objectif de PRINCE2 est de fournir une méthode de management de projet susceptible d'être appliquée, quelle que soit la taille et la nature du projet, l'organisation, le territoire géographique ou la culture. Le fait que PRINCE2 repose sur des principes permet une telle approche. Tout principe est par définition :

- Universel, car il convient à tous les projets ;
- Auto-validant, car il a fait ses preuves dans la pratique pendant de nombreuses années ;
- Habilitant, car il renforce la confiance des praticiens ainsi que sa capacité à influencer et à façonner la manière dont le projet sera géré.

Les principes, qui sont à la base de la méthode PRINCE2 s'inspirent des leçons tirées de bons et de moins bons projets. Ils permettent d'établir une structure-cadre des bonnes pratiques à l'intention de toutes les personnes impliquées dans le projet. Un projet qui ne respecte pas ces principes n'est pas géré sous PRINCE2, puisque ces principes sont la base même de la définition d'un projet PRINCE2.

Les sept principes PRINCE2 peuvent être résumés comme suit :

- Justification continue pour l'entreprise ;
- Leçons tirées de l'expérience ;
- Rôles et responsabilités définis ;
- Management par séquences ;
- Management par exception ;
- Focalisation produit ;
- Adaptation à l'environnement de projet.

L'adoption de ces principes permet de déterminer si le projet utilise PRINCE2, car l'adoption seule de processus et de documents ne suffit pas. Les principes facilitent la bonne utilisation de PRINCE2 en s'assurant que la méthode n'est pas appliquée de manière excessivement normative ou purement nominale, mais de manière suffisante pour contribuer à la réussite du projet.

2.1 JUSTIFICATION CONTINUE POUR L'ENTREPRISE

Un projet PRINCE2 nécessite une justification continue pour l'entreprise.

Un projet PRINCE2 doit remplir les conditions suivantes :

- Il existe une raison justifiable de le démarrer ;
- La justification reste valide tout au long du projet ;
- La justification est documentée et approuvée.

La justification d'un projet PRINCE2 est documentée dans le Cas d'Affaire. Dans la mesure où le projet est inextricablement lié à la justification pour l'entreprise, celle-ci est au cœur des processus décisionnels afin de s'assurer que le projet reste aligné sur les objectifs d'affaire et les bénéfices recherchés.

Les organisations qui manquent de rigueur lorsqu'elles développent leur Cas d'Affaire courent le risque de se retrouver avec un projet qui n'apporte quasiment aucun bénéfice réel ou qui ne présente qu'un rapport limité avec la stratégie de l'entreprise. Un mauvais alignement sur les stratégies d'entreprise peut en outre se traduire par un portefeuille de projets dont les objectifs seront mutuellement incohérents ou redondants.

Même lorsque les projets revêtent un caractère obligatoire (par exemple pour se conformer à une nouvelle loi), l'option retenue doit être justifiée, car il peut y avoir plusieurs options possibles, dont les coûts, les bénéfices et les risques peuvent différer.

Si la justification doit demeurer valide, elle peut cependant évoluer. Il est par conséquent important que le projet et l'évolution de la justification restent cohérents.

Un projet qui ne peut plus être justifié, pour quelque raison que ce soit, doit être interrompu. L'arrêt d'un projet dans de telles circonstances représente une contribution positive pour l'organisation, qui pourra alors réinvestir ses moyens financiers et ses ressources dans d'autres projets plus méritants.

12 | Principes

2.2 LEÇONS TIRÉES DE L'EXPÉRIENCE

Les équipes de projet PRINCE2 tirent les leçons des expériences antérieures : les retours d'expérience sont identifiés, enregistrés et appliqués tout au long du cycle de vie du projet.

Les projets nécessitent la mise en place d'une organisation temporaire, pour une durée déterminée et un objectif d'affaire spécifique. Chaque projet se distingue par son caractère unique et ne peut donc être géré par la voie hiérarchique ou les unités fonctionnelles existantes. Ce caractère unique constitue l'essence même de la difficulté du projet, puisque l'équipe temporaire pourra ne jamais avoir rencontré ce type de projet par le passé.

La méthode PRINCE2 s'efforce en permanence de tirer les leçons des expériences antérieures :

- **Lors de l'élaboration du projet** : les projets antérieurs ou similaires doivent être passés en revue afin de voir si les leçons tirées peuvent être appliquées. Si le projet constitue une « première » pour les membres de l'organisation, il sera d'autant plus important d'identifier ces retours d'expérience, et le projet devra alors envisager de faire appel à des intervenants externes ;
- **Au fur et à mesure que le projet progresse** : le projet doit continuer à tirer les leçons qui s'imposent et les intégrer dans tous les rapports et revues. L'enjeu consiste à exécuter les améliorations tout au long du cycle de vie du projet ;
- **A la clôture du projet** : le projet doit transmettre les retours d'expérience. Une leçon qui ne provoque pas de changement sera certes identifiée, mais pas tirée.

Il incombe à toutes les personnes impliquées dans le projet de **rechercher** les leçons assimilées au lieu d'attendre que quelqu'un d'autre les leur fournisse.

2.3 RÔLES ET RESPONSABILITÉS DÉFINIS

Un projet PRINCE2 s'articule autour de rôles et de responsabilités définis et convenus au sein d'une structure organisationnelle qui représente les intérêts des parties prenantes de l'entreprise, des utilisateurs et des fournisseurs.

Il ne saurait y avoir de projet sans collaborateurs. La meilleure planification ou le meilleur contrôle possible ne servira à rien si le projet ne fait pas intervenir les collaborateurs compétents ou si les personnes concernées ne savent pas ce que l'on attend d'elles ni ce qu'elles doivent attendre des autres.

Tout projet implique généralement les différentes divisions fonctionnelles et peut faire intervenir plus d'une organisation, ainsi que diverses ressources à temps plein ou à temps partiel. Les structures de gestion des parties impliquées dans le projet risquent d'être différentes et d'obéir à des priorités, des objectifs et des intérêts divergents. Les structures de gestion quotidiennes pourront ne pas être conçues pour, ou adaptées, au travail de projet.

Pour aboutir, le projet doit disposer d'une structure d'équipe de projet explicite, dans laquelle les rôles et les responsabilités des personnes concernées sont clairement définis et convenus, ainsi que de moyens de communication efficaces entre ces dernières.

Tout projet comporte les trois parties prenantes suivantes :

- Des sponsors « de l'entreprise » chargés d'approuver les objectifs et de s'assurer que l'investissement consenti par l'entreprise offre un investissement de valeur ;
- Des « utilisateurs » qui, une fois le projet achevé, utiliseront les produits en vue de réaliser les bénéfices escomptés ;
- Des « fournisseurs » (internes ou externes) qui apportent les ressources ainsi que l'expertise nécessaire au projet.

Les intérêts de ces trois parties prenantes doivent donc être efficacement représentés au sein de l'équipe de projet et aucune ne devra être négligée. Si les coûts du projet l'emportent sur les bénéfices, le projet échouera. De la même façon, si le résultat du projet ne répond pas aux besoins opérationnels ou des utilisateurs ou s'il ne peut être livré par les fournisseurs, l'échec du projet sera inéluctable.

Une structure d'équipe de projet définie unit les diverses parties autour des objectifs communs du projet et répond à la question : « Qu'attend-on de moi ? »

2.4 MANAGEMENT PAR SÉQUENCES

Un projet PRINCE2 est planifié, suivi et contrôlé séquence par séquence.

Les séquences management permettent à la direction de disposer de points de contrôle à certains intervalles clés du projet. Chaque séquence doit être suivie d'une évaluation de l'état du projet, d'une analyse du Cas d'Affaire et des plans afin de s'assurer que le projet reste viable, et d'une décision concernant la poursuite du projet.

La division du projet en plusieurs séquences permet d'ajuster l'étendue du contrôle de la direction sur le projet en fonction des priorités commerciales, des risques et de sa complexité. Les séquences plus brèves offrent un meilleur contrôle, tandis que les séquences plus longues réduisent la charge de travail de la direction.

La planification ne peut s'effectuer qu'à un niveau de détail gérable et prévisible. Il est facile de se perdre en efforts inutiles en tentant de planifier au-delà d'un horizon raisonnable. A titre d'exemple, un plan détaillé décrivant les activités de chaque membre de l'équipe au cours des 12 prochains mois risque fort d'être obsolète au bout de quelques semaines à peine. L'élaboration d'un Plan d'équipe détaillé à court terme et d'une ébauche de plan à long terme constitue une approche plus efficace.

PRINCE2 surmonte ce problème de la planification à long terme en :

- Divisant le projet en plusieurs séquences de management ;
- Etablissant un Plan de Projet de haut niveau et un Plan de Séquence détaillé (pour la séquence en cours) ;
- Planifiant, déléguant, suivant et contrôlant le projet séquence par séquence.

PRINCE2 nécessite au moins deux séquences management : une séquence d'initialisation et une ou plusieurs séquences management supplémentaires.

2.5 MANAGEMENT PAR EXCEPTION

Un projet PRINCE2 comporte des tolérances définies pour chaque objectif du projet en vue d'établir les limites de l'autorité déléguée.

PRINCE2 facilite la mise en place d'une gouvernance appropriée en définissant des responsabilités distinctes en matière de **direction**, de **management** et de **livraison** du projet, et en définissant clairement la redevabilité à chaque niveau. La redevabilité s'établit :

- En déléguant l'autorité d'un niveau de management à l'autre et en établissant des tolérances pour chaque niveau du plan par rapport à six objectifs :
 - **durée** : variation positive ou négative de temps par rapport aux dates d'achèvement cibles ;
 - **coûts** : variation positive ou négative des coûts par rapport au budget prévu ;
 - **qualité** : variation positive ou négative par rapport à l'objectif de qualité (par ex. le poids cible du produit doit être de 300 g, avec une tolérance de -5 g à +10 g) ;
 - **périmètre** : variation admissible des produits du plan (par ex. besoins impératifs/souhaitables) ;
 - **risque** : limites par rapport aux risques cumulés du plan (par ex. le coût des menaces cumulées doit rester inférieur à 10 % du budget du plan) ou à une menace individuelle (par ex. menace pour le service opérationnel) ;
 - **bénéfice** : variation positive ou négative par rapport à un objectif d'amélioration (par ex. une réduction de coût de 30-40 %).
- En établissant des contrôles en vue de référer immédiatement au niveau de management supérieur les tolérances qui menacent d'être dépassées afin qu'il puisse prendre une décision sur la marche à suivre ;
- En assurant la mise en place d'un mécanisme d'assurance afin que chaque niveau de management puisse être certain que ces contrôles sont efficaces.

La mise en œuvre du « management par exception » permet d'exploiter au mieux le temps de la direction dans la mesure où il réduit la charge de temps des cadres dirigeants, sans supprimer leur

14 | Principes

contrôle, tout en s'assurant que les décisions sont prises au niveau voulu de l'organisation.

2.6 FOCALISATION PRODUIT

Un projet PRINCE2 se concentre sur la définition et la livraison des produits, et en particulier sur leurs besoins en matière de qualité.

Pour aboutir, le projet doit être axé sur les produits et non sur les activités. Un projet axé sur les produits convient de et les définit avant d'entreprendre les activités nécessaires pour les produire. L'ensemble des produits convenus définit donc le périmètre du projet et forme la base de la planification et du contrôle.

L'objectif du projet est de satisfaire aux exigences des parties prenantes, conformément à la justification pour l'entreprise. Pour ce faire, il doit y avoir une compréhension commune des produits requis et des exigences qualité afférentes. La finalité d'un projet peut être interprétée de nombreuses manières à moins qu'il n'y ait une compréhension explicite des produits devant être générés et de leurs critères d'évaluation individuelle.

Un projet PRINCE2 fait appel à des Descriptions de Produit pour clarifier cet aspect en définissant la finalité, la composition, l'origine, le format, les critères qualité et la méthode qualité de chaque produit. Les Descriptions de Produits permettent de déterminer les prévisions d'effort, les besoins en ressources, les dépendances et les calendriers d'activité.

La « focalisation produit » supporte la quasi-totalité des aspects de PRINCE2 : la planification, les responsabilités, les rapports d'état, la qualité, la maîtrise des changements, le périmètre, la gestion de la configuration, l'acceptation des produits et la gestion des risques.

Sans focalisation produit, les projets seraient exposés à de nombreux risques importants, tels que les conflits d'acceptation, les reprises, les changements incontrôlés (dépassement du périmètre), le mécontentement des utilisateurs et la sous-estimation des activités d'acceptation.

2.7 ADAPTATION À L'ENVIRONNEMENT DE PROJET

PRINCE2 s'adapte en fonction de l'environnement, de la taille, de la complexité, de l'importance, du potentiel et du niveau de risque du projet.

PRINCE2 présente l'avantage d'être une méthode de management de projet universelle qui peut être appliquée indépendamment du type de projet, de l'organisation, du territoire géographique ou de la culture. Cette méthode convient à tous les projets, car elle est conçue pour s'adapter à leurs besoins spécifiques.

Si l'approche PRINCE2 n'est pas adaptée, il est peu probable que les efforts et l'approche du management de projet soient appropriés par rapport aux besoins du projet. Une telle démarche risque alors de se traduire aux deux extrêmes par un management de projet « robotique » (la méthode est suivie sans remise en question) ou « héroïque » (la méthode n'est pas suivie du tout).

L'adaptation vise à assurer :

- Que la méthode de management de projet renvoie à l'environnement de projet (par ex. en alignant la méthode sur les processus d'affaires qui peuvent régir et supporter le projet, tels que les ressources humaines, les finances et les achats) ;
- Que les contrôles du projet sont basés sur la taille du projet ainsi que sur sa complexité, son importance, son potentiel et son niveau de risque (par ex. la fréquence et le caractère formel du reporting et des revues).

L'adaptation exige du Chef de Projet et du Comité de Pilotage de Projet qu'ils prennent une décision active sur la manière dont la méthode sera appliquée, et fournissent des lignes directrices. Lorsqu'on adapte PRINCE2, il convient de ne pas perdre de vue que la méthode a besoin d'informations (pas nécessairement de documents) et de décisions (pas nécessairement de réunions).

Afin d'être certain que toutes les parties impliquées dans le projet comprennent bien les modalités d'utilisation de PRINCE2, la Documentation d'Initialisation de Projet devra stipuler la manière dont la méthode sera adaptée à ce projet particulier.