

# Forum des bonnes pratiques Prince 2, MSP, P3O

*Management de projet*

*Laurent Hanaud*



*L'équipe QRP*

Pour la 5<sup>ème</sup> année consécutive, QRP avait organisé le Forum des Bonnes Pratiques en Management. Ce forum conçu initialement comme un lieu et un moment d'échanges entre professionnels sur la méthodologie en Management de Projet PRINCE 2<sup>1</sup>, s'était étendu cette année à d'autres méthodes : le management de Programmes avec MSP<sup>2</sup> et le Management d'un PMO<sup>3</sup> avec P3O<sup>4</sup>.

Cette manifestation s'est tenue à l'espace du centenaire à Paris fin septembre 2011.

Comme à l'accoutumée, son organisation s'était articulée sur la base :

- de conférences avec retours d'expérience et cas pratiques ;
- d'ateliers avec la présentation de nouvelles méthodes ;
- d'exposants avec démonstration de logiciels ;
- d'un cocktail offert en fin de manifestation.

<sup>1</sup> PProject IN Controlled Environments.

<sup>2</sup> Managing Successful Programs.

<sup>3</sup> Project Management Office – Bureau des projets.

<sup>4</sup> P3O® - Portfolio, Programme and Project Offices.

## Présentation du forum des bonnes pratiques

---

Cette année, le forum regroupait 3 conférences et 3 ateliers.

Les conférences concernaient :

- la mise en place d'un PMO dans une grande Administration de l'État ;
- l'utilisation de Prince 2 sur des projets d'implémentation clients chez un outsourceur spécialisé dans la gestion de la relation client à distance ;
- l'implantation de Prince 2 chez un opérateur téléphonique.

Les ateliers concernaient :

- les complémentarités entre Prince 2 et ITIL d'une part et entre Prince 2 et PMI, d'autre part ;
- l'initialisation d'un projet avec MindManager.

## Présentation des conférences

---

Avant d'entrer dans le vif du sujet, Mme Louise Hilditch fit une présentation de l'APMG<sup>1</sup>.

Pour rappel, cet organisme a une triple mission :

- gérer les programmes de certification ;
- assurer l'accréditation des organismes de formation ; les ATO<sup>2</sup> ;
- décliner les bonnes pratiques maintenues par le Cabinet Office concernant ITIL<sup>3</sup>, Prince 2, MSP, M\_o\_R<sup>4</sup> et P3O.

Mme Hilditch donna un bilan rapide de l'organisation en quelques chiffres :

- 12 000 examens présentés par mois ;
- interventions dans plus de 140 pays ;
- qualifications en 16 langues ;
- accréditation de plus de 250 organismes de formation et de consulting.

Après quoi les sujets de fond purent être abordés.

### PMO sur un programme de l'état par Lenny Descamps

Lenny Descamps présenta le Project Management Office mis en place chez l'opérateur national de la paye sur un programme de transformation paye : le programme ONP<sup>5</sup>, rattaché à la Direction Générale des Finances Publiques et à la Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique.

Cet opérateur a pour mission d'accompagner les ministères dans la mise en place des organisations.

Pour cela, il se positionne comme un acteur de modernisation, et dans ce cadre joue un rôle d'accompagnateur des autres ministères, en définissant le programme de transformation des métiers et organisations de la paye et en développant, maintenant et diffusant les spécifications et référentiels qui y sont rattachés.

Concrètement, pour soutenir ce programme, l'ONP a décidé de mettre en place un P3O, conçu comme un guide couvrant la gestion des offices PMO en support des programmes et projets de l'entreprise. Bien entendu ce P3O a été aligné sur les bonnes pratiques préconisées par l'OGC.

La volonté affichée était, en premier lieu, d'avoir une vue exhaustive de la totalité des investissements engagés sur les programmes et projets, et ce à travers le portefeuille. La mise en œuvre s'est faite de façon progressive.

Pour l'ONP, les bénéfices ont été multiples. L'implantation d'un P3O a permis :

- de réduire les temps de démarrage et de mobilisation des projets ;
- d'apporter de la cohérence sur les pratiques de pilotage et de support des équipes ;
- d'améliorer la prévisibilité des livraisons en termes de temps et de coût des ressources ;
- de mieux encadrer les risques sur les chantiers ;
- de mieux respecter les exigences qualités portées par les programmes.

### Utilisation de Prince 2 chez BlueLink Services par Catherine Belgrano

Bluelink, filiale d'Air France KLM, est un outsourceur spécialisé dans la gestion de la relation client à distance à valeur ajoutée.

Des centres de service regroupent 1 100 collaborateurs à travers le monde pour gérer en 27 langues la relation avec les clients donneurs d'ordre.

Dans le cadre de la gestion de ses projets, cette compagnie a pris pour modèle Prince 2 qui présentait au moins 4 avantages :

- l'approche est adaptable et flexible à tout type de projet ;
- elle est adaptée à des chefs de projets venant de différents horizons et dont les expériences sont variables ;
- le modèle est centré sur les livrables ;
- Il facilite la prise de décision.

Ainsi Bluelink, se sert de Prince 2 pour implémenter de nouvelles activités, de l'appel d'offres à la mise en production. Mme Belgrano expliqua plus en détail la déclinaison du modèle à travers son approche interne dite en « cascade ».

---

<sup>1</sup> Association for Project Management Group.

<sup>2</sup> Accrediting Training Organisations.

<sup>3</sup> Information Technology Infrastructure Library.

<sup>4</sup> Management Of Risk.

<sup>5</sup> Opérateur National de la Paye, créé en 2007.

Elle en expliqua les avantages et présenta les 6 « templates » clés utilisés pour encadrer le projet.

Grâce au langage commun et au partage des pratiques, d'une part, et à la mise en place d'une organisation orientée client, d'autre part, BlueLink a gagné en cohésion et en efficacité, lui permettant ainsi d'être plus compétitif sur son marché.

## Implantation de Prince 2 chez Orange par Jean François Guichard

Orange n'est plus à présenter.

Cependant rappelons quelques chiffres ; présence dans 35 pays, 210 millions de clients, 169 000 salariés et plus de 7 000 chefs de projet à travers le monde.

Orange est parti du constat suivant : sur le marché, sur les grands projets de transformation<sup>1</sup>, seuls 16 % d'entre eux réussissent et 32 % sont annulés, les autres se terminant dans des conditions de sous performance en termes de temps et de budget. Ce constat aboutit dans la plupart des cas à deux dysfonctionnements majeurs :

- mauvaise gouvernance dans la gestion des projets, due à un manque de clarté des objectifs et des difficultés à prendre des décisions ;
- planning rendu inefficace par manque de ressources et projets trop long.

Fort de ce constat, la direction d'entreprise s'est remise en question en pratiquant une autoévaluation pour déterminer le niveau de maturité de l'organisation des projets.

L'évaluation était faite sur une échelle de 1 à 5, 1 étant la note la plus basse (processus de gestion de projet peu défini) à 5, note la plus élevée (processus maîtrisé permettant d'anticiper les évolutions). De plus l'évaluation portait sur plusieurs domaines tels que l'implication managériale, la gouvernance du projet, la gestion des ressources, etc. Les managers de projet et directeurs de projet se sont évalués au niveau 2, il restait donc une marge de progression conséquente.

Après revue des causes, il s'avère que la problématique reposait majoritairement sur l'implication du management. Il fallait donc trouver sur le marché une solution permettant d'y remédier. Et le choix se porta sur Prince 2. Pour l'entreprise, le modèle, de par sa structure, présente l'avantage :

- de donner plus de force au management, car l'exécutif est responsable du projet ;
- de faire en sorte que le chef de projet, de par le mandat qui le lie à l'exécutif, ne soit plus seul à porter sa mission.

L'implication managériale, d'une part, s'en trouve renforcée par ce binôme Exécutif – Chef de projet et, d'autre part, l'organisation recadre le professionnalisme de la filiale en s'appuyant sur quatre éléments structurants :

- la méthode Prince 2 ;
- le PMO ;
- la priorisation ;
- l'audit et contrôle.

Aujourd'hui, grâce à ce recadrage, le temps de livraison des projets gérés sur le modèle Prince 2, a été divisé par deux.

## Présentation des ateliers

### Comparaison des méthodes Prince 2 et PMI<sup>2</sup> par Alain Breton

Nous comprenons tous l'utilité d'une méthode dans une gestion des projets et des raisons pour lesquelles nous l'adoptons. Citons :

- l'obligation de rendre les projets plus efficaces et efficaces ;
- la volonté de gagner en compétitivité ;
- la détermination de capitaliser sur le retour d'expérience ;
- la nécessité de se comprendre avec un langage commun.
- etc.

Or, il n'y a pas et il ne peut pas y avoir qu'une seule façon de faire des projets. Il faut prendre en compte les différents facteurs tels que la culture, le risque, la complexité et utiliser les bons outils.

Antoine Breton, après avoir commenté rapidement ces aspects, décida de comparer les deux référentiels « phare » du moment à savoir le manuel Prince 2 et le PMBOK<sup>3</sup>. Il exposa les points suivants :

- la comparaison des processus ;
- la confrontation entre les domaines de connaissance de PMBOK et les thèmes de Prince 2 ;
- la différence de gouvernance et de l'impact qu'elle a sur les plans ;
- la distinction de système entre un « corpus de connaissances », couvrant des compétences et techniques en management de projet applicables par les chefs de projet, et une méthode de management de projet intégrée fournissant un ensemble de processus et de thèmes pouvant être appliqués pour manager un projet.

<sup>1</sup> Standish Group International, étude sur 2 500 personnes pendant une formation de gestion de projet.

<sup>2</sup> Project Management Institute.

<sup>3</sup> Project Management Body Of Knowledge.

Et de conclure ; si l'approche processus est similaire et l'approche « connaissances en management » complémentaire, la différence réside essentiellement dans l'orientation.

Le PMBOK a une orientation plutôt technique adaptée des organisations déjà structurées en mode projet.

Prince 2 est plutôt axé sur un management adapté à tout type d'organisation avec la mise en place de délégations et contrôles.

Deux référentiels complémentaires', mais il revient à l'organisation de faire le succès du projet.

*À noter que le guide des certifications SI publié aux éditions DUNOD établit un comparatif entre Prince 2, PMI, CDP (certification en direction de projet) et CGP (certification de gestion de projet). Il insiste aussi sur la complémentarité des modèles*

## Les complémentarités Prince 2 et ITIL par Laurent Louboutin

Laurent Louboutin a confronté les deux référentiels en voulant donner un double éclairage en :

- associant ITIL et Prince 2 du point de vue de la gestion de services ;
- montrant la mise en place d'ITIL avec Prince 2.

Laurent Louboutin commença sa présentation en comparant les deux modèles sur leurs propriétés.

Si la caractéristique première de Prince 2 est d'introduire un changement avec tout le service qui l'accompagne, ITIL suit le cycle de vie des services.

Mais tous deux répondent à la même finalité :

- se focaliser sur les objectifs métiers notamment avec les cas d'affaires ;
- intégrer l'amélioration continue dans leur structure.

L'approche repose sur une mise en confluence des deux modèles en positionnant les « Outputs du cycle de vie des services » en regard des processus et thèmes de Prince 2, selon le schéma ci-après :

Les processus et thèmes PRINCE 2 élaborent	Un certain nombre d'outputs (liste à titre indicatif)	Correspondant aux étapes du cycle de vie ITIL suivantes :
Pré-projet	Besoins métiers Stratégie et politique	Stratégie des services
Séquence d'initialisation.	Dossiers de conception Spécifications Architecture	Conception des services
Séquence de livraison n	Plans de transition n Plans de tests	Transition des services
Séquence de livraison n + 1	Plans de transition n + 1 Livraison des solutions testées	Transition des services
Séquence de livraison finale.	Livraison des solutions testées	Transition des services
Post-projet	Services opérationnels Efficience et rendements	Exploitation des services
Post-projet	Gestion des benchmarks Plans d'amélioration	Amélioration des services

L'idée-clé est de faire correspondre les séquences du projet au cycle de vie des services afin de produire une dynamique et bénéficier ainsi des bénéfices communs aux chefs de projets et aux fournisseurs de services.

Citons parmi ces bénéfices, une approche commune, des modèles communs de déploiement, une meilleure cohérence, etc.

Bel exemple de deux référentiels, qui, en s'associant, peuvent être déployés sur une ligne directrice commune. Daignent les organisations s'en inspirer pour d'autres référentiels !

## L'initiation d'un projet avec MindManager par François Saint Vil

MindManager est un outil de réalisation de cartes heuristiques (Mind Mapping), distribué par la société Mindjet. Ses possibilités d'utilisation dans les activités de management de projet nous ont été présentées par François Saint Vil.

François Saint Vil est parti d'un constat ; les causes d'échec dans un projet sont multiples. Citons en 3 :

- l'absence de définition claire d'objectifs ;
- des plans de projets trop agressifs ;
- la difficulté à travailler en équipe.

Or, une enquête de KPMG menée auprès de 250 entreprises, a révélé que les projets se terminaient à temps pour :

- 9 % d'entre eux dans les grandes entreprises ;
- 16 % dans les moyennes entreprises ;
- 28 % dans les petites entreprises.

Plus l'entreprise est petite, moins il y a d'échecs. Dans cette catégorie d'entreprise, la taille des projets et des équipes s'en trouve plus réduite.

Dans un tel environnement, où la relation de proximité prédomine, les tâches s'accomplissent plus rapidement et plus efficacement.

Constat ; si, dans des organismes plus importants, on veut conserver cet esprit de proximité, avec le niveau de service qui en découle, il faut alors faire gérer le travail de manière collaborative en regroupant tous les éléments essentiels au projet.

François Saint Vil part du principe qu'une représentation visuelle est un élément fondamental pour supporter un projet.

C'est pourquoi MindManager a été conçu sur la base d'un « Collaborative Work Management » en noyau central pouvant être rattaché en périphérie à des éléments de :

- gestion de projet (Microsoft Project) ;
- gestion documentaire (SharePoint) ;
- gestion d'information (Xmind) ;
- gestion collaborative (Google +).

L'objectif est de donner les moyens à tout groupe de travail pour « collaborer » et gérer les priorités, échéances et tâches de projet.

## Pour conclure

Ce fut une demi-journée très dense. Ce qui nous a semblé intéressant, c'est l'importance accordée à l'organisation, aux équipes et à l'appropriation de la méthode par ces dernières.

Ainsi une direction d'entreprise n'hésite pas à se lancer dans un exercice d'introspection avec l'ensemble de ses collaborateurs, pour établir une bonne méthode, acceptée par tous.

On présente un outil où on insiste avant tout sur la forme collaborative de son utilisation.

Dans une certaine mesure, cela ne rejoint-il pas les nouveaux débats sur des thèmes tels que la « simplicité », ou encore ces nouvelles activités collaboratives avec les « Innovations Games ».

ADELI n'hésitera pas à présenter ultérieurement ces nouveaux concepts.

En attendant, un grand merci aux organisateurs et conférenciers.



**Laurent Hanaud**  
laurent.hanaud@adeli.org