

Les bénéfices business de PRINCE2®

Dr. Ian Clarkson, QA

AXELOS.com

© The Stationery Office 2010

Table des matières

1	Introduction	3
2	Qu'est-ce que PRINCE2® ?	3
3	« Bénéfices business de PRINCE2 » – Une définition	5
4	Pourquoi tout ce remue-ménage ? Avons-nous vraiment besoin du management de projet ?	6
5	Et « MOI », que puis-je en tirer ? Bénéfices business de PRINCE2	7
6	Est-ce si difficile que cela ? Comment incorporer PRINCE2 dans votre organisation	11
7	Conclusions	14
8	Références et lectures supplémentaires	15
	Auteur	16
	Remerciements	16
	Marques déposées et déclarations	16

1 Introduction

Face à l'augmentation continue du rythme, de la quantité et de la complexité du changement, les organisations doivent relever un défi fondamental : se transformer pour s'assurer un avenir profitable tout en maintenant le cours normal de leur activité. Ce défi génère une tension naturelle dont la gestion exige, dans la majorité des cas, plus de temps et d'argent que prévu.

La transformation des opérations business des organisations s'effectue au moyen de projets. Le management de projet est donc le mécanisme par lequel ce processus de transformation est géré.

Ce livre blanc analyse les bénéfices business que les organisations peuvent obtenir en adoptant une méthode structurée, contrôlée, reproductible et robuste de gestion de projet. La méthode particulière de gestion de projet, placée « sous le feu des projecteurs » dans ce livre blanc, est PRINCE2®.

Le contenu de ce livre blanc est structuré de la façon suivante : La section 2 explique présente PRINCE2 et précise sa place dans le secteur mondial de la gestion de projet, tandis que la section 3 définit exactement ce qu'on appelle les « bénéfices business de PRINCE2 ». La section 4 démontre pourquoi la gestion de projet formelle (ainsi qu'une approche structurée, bien entendu) est nécessaire. La section 5, quant à elle, passe en revue les bénéfices business de l'adoption de PRINCE2 par des organisations 1) du secteur commercial, 2) du secteur public, 3) du secteur associatif (ou « tiers secteur ») ou 4) par des individus. La section 6 offre des conseils pratiques sur la façon dont les organisations peuvent adopter PRINCE2 et « exploiter » les bénéfices business en utilisant cette méthode. La section 7 résume les conclusions de ce document. Enfin, la section 8 fournit la liste des publications auxquelles il est fait référence et recommande des lectures supplémentaires.

Il est bien entendu conseillé de lire l'intégralité de ce livre blanc, néanmoins les lecteurs connaissant déjà PRINCE2 peuvent sauter la section 2. De même, si vous êtes déjà un adepte du management de projet, vous pouvez omettre la section 4. Mais gardez un esprit ouvert - qui sait, vous pourriez apprendre quelque chose de nouveau sur un sujet que vous pensez maîtriser totalement !

2 Qu'est-ce que PRINCE2® ?

Cette section n'est pas un traité détaillé sur la présentation de PRINCE2. Il existe un grand nombre de documents connexes qui l'expliquent avec précision et le lecteur est renvoyé aux deux volumes de la méthode complète de PRINCE2. Le premier volume, [1], s'adresse aux personnes impliquées dans la conduite des projets ou assurant des rôles de soutien ; le second volume, [2], est principalement destiné aux personnes qui sponsorisent ou dirigent des projets. Cela ne veut bien évidemment pas dire que les gens qui sponsorisent ou dirigent des projets ne doivent pas lire le premier volume (et vice versa), bien au contraire. J'encourage *l'ensemble* des collaborateurs impliqués dans les projets (quel que soit leur rôle) à étudier tous les aspects de la méthode PRINCE.

Donc, qu'est-ce que PRINCE2 ? PROjects IN Controlled Environments (PRINCE2) (textuellement, « projets dans les environnements sous contrôle ») est une méthode générique et structurée de gestion de projet, fondée sur une vaste expérience tirée de milliers de projets menés dans des organisations du monde entier. De nombreuses parties prenantes ont apporté leurs contributions à la méthode (chefs de projet, sponsors, équipes de projet, experts de première ligne du secteur, formateurs et consultants). La publication finale a fait l'objet d'un rigoureux processus de révision pour garantir qu'elle réponde totalement aux besoins de la communauté de la gestion de projet.

PRINCE2 est une méthode, un cadre, une structure sous laquelle le management de projet peut être entrepris efficacement. PRINCE2 fournit des indications sur l'accomplissement de la conduite d'un projet et *les arguments* pour justifier cette méthode de travail tout en n'allant pas jusqu'à délivrer *des prescriptions* précises. PRINCE2 traite la *gestion des projets et non l'exécution du travail*. Il faut bien saisir cette subtile différence pour bien comprendre et appliquer PRINCE2. Si PRINCE2 cherchait à *effectuer* le travail, elle cesserait alors d'être générique et perdrait une partie (voire même l'intégralité) de son efficacité.

La méthode PRINCE2, qui applique les « meilleures pratiques » en matière de management de projet, est publiée par TSO (The Stationery Office), au nom de l'Office of Government Commerce Royaume-Uni. PRINCE2 fait partie d'un portefeuille de conseils en matière de « Meilleures pratiques » émis par l'Office of Government Commerce du Royaume-Uni dans le but d'aider les organisations et les individus à gérer leurs initiatives de changement business. Les autres conseils concernent le management de programme (Managing Successful Programmes – MSP® [3]), la gestion du risque (Management of Risk – M_o_R®, [4]), les fonctions de support dans l'entreprise (Portfolio, Programme and Project Offices – P3O®, [5]), la gestion de portefeuille ([6]), le processus d'analyse (Gateway®, [7]) et la gestion des services (ITIL®, [8]). L'Office of Government Commerce du Royaume-Uni publie également d'autres modèles permettant d'évaluer la capacité de l'organisation à mener à bien des changements business (modèle de maturité) : Modèle de maturité PRINCE2™ (P2MM, [9]) et Modèle de maturité de la gestion des portefeuilles, des programmes et des projets (P3M3®, [10]). Le schéma 1 sur la page précédente est un diagramme de la structure du portefeuille de produits « Meilleures pratiques ».

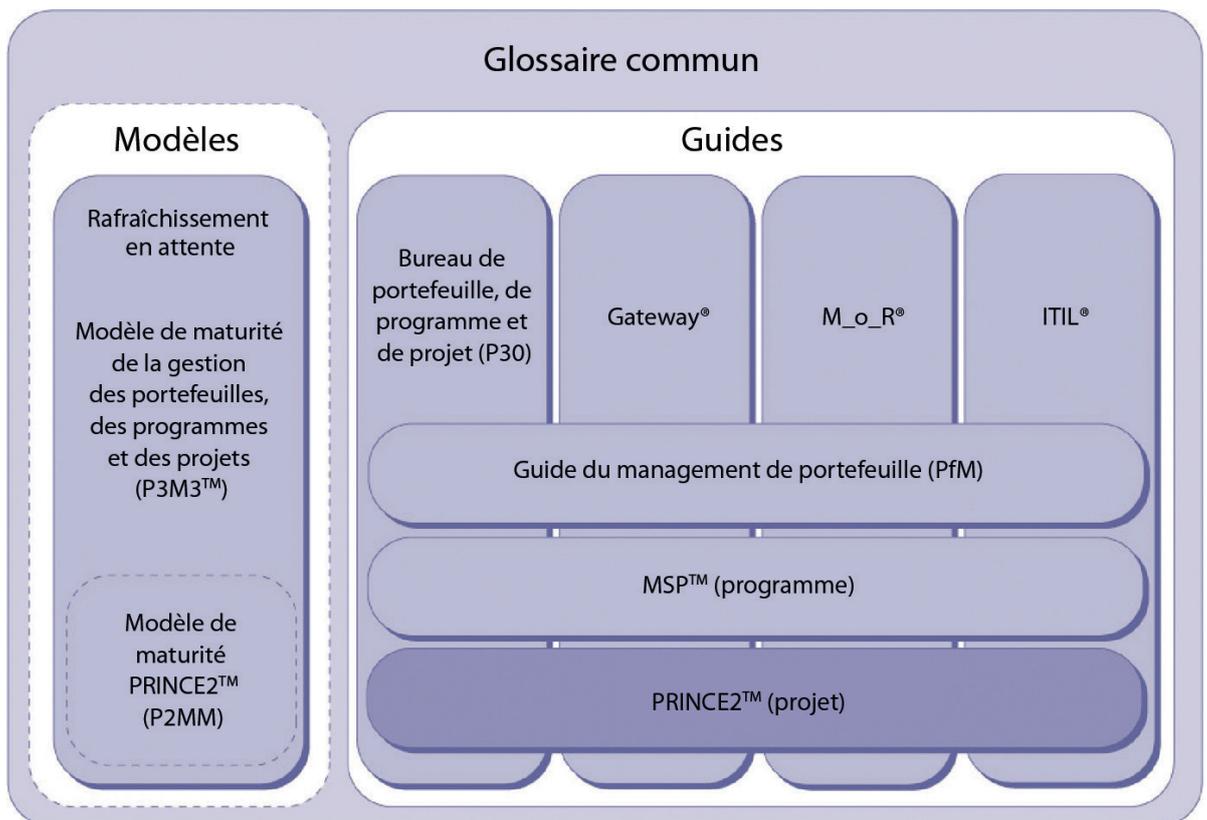


Schéma 1 : Portefeuille de produits « Meilleures pratiques » de l'Office of Government Commerce (l'Office du Commerce) du Royaume-Uni

Ces guides s'accompagnent, le cas échéant, d'un programme de certification professionnelle. Pour PRINCE2, les niveaux de certification sont : PRINCE2 Fondamental et PRINCE2 Praticien.

PRINCE2 est une véritable norme internationale. Conçue à l'origine au Royaume-Uni, l'intérêt suscité et, bien entendu, ses bénéfices business, sont reconnus au niveau mondial. La certification PRINCE2 peut être passée sur tous les continents. Les volumes [1] et [2] de la méthode PRINCE2 ainsi que les examens PRINCE2 ont été traduits dans de nombreuses langues : français, allemand, danois, polonais, italien, espagnol, néerlandais et chinois.

Des informations et des sources d'information supplémentaires sont disponibles sur les sites Internet suivants [11] et [12]. La première référence, PRINCE2 Best Management Practice, est le site internet global officiel fournissant une assistance pour tous les niveaux d'adoption de PRINCE2 (et tous les autres produits concernant les meilleures pratiques). Son objectif est de rendre l'accès aux conseils à la fois simplement et rapidement. La seconde référence, le site officiel de PRINCE2, contient également d'excellentes sources d'information sur cette méthode.

3 « Bénéfices business de PRINCE2 » – Une définition

Ce livre blanc s'intitule « bénéfices business de PRINCE2 ». Définissons donc le sens du terme « bénéfice business » avant d'y concentrer notre attention dans la suite de ce document.

D'après [13], un bénéfice est défini comme : « *n.* quelque chose qui améliore ou promeut », tandis que [1], page 19, définit un bénéfice comme « l'amélioration mesurable consécutive à un résultat et perçue comme un avantage par une ou plusieurs parties prenantes. » Le message qui ressort clairement de ces définitions est sans surprise : on considère qu'un bénéfice est quelque chose qui découle d'une forme *d'amélioration*. Reste à définir exactement le *type* d'amélioration pour lequel la partie « mesurable » de la définition constitue le *paramètre* le plus important à prendre en considération, et c'est ce que nous allons étudier plus en détail dans la section 5.

Je n'ai pas ignoré le fait que la seconde définition de bénéfice (tirée de [1]) emploie le terme « résultat » ce qui implique, naturellement, que tout ce qui est désigné comme bénéfice dépend des résultats que l'organisation *souhaitait* initialement atteindre. En outre, [13] définit un résultat comme étant « *n.* quelque chose qui résulte d'une action ou d'une situation ; d'une issue ; d'une conséquence. » Concernant les résultats que les organisations souhaitent obtenir en adoptant PRINCE2 - ce à quoi je me réfère quand je parle de « bénéfices business de PRINCE2 » – « l'amélioration de la performance business » doit figurer parmi les objectifs prioritaires (voire être le premier objectif prioritaire). Cela dit, « l'amélioration de la performance business » est un terme générique qui signifie différentes choses selon les secteurs et, par conséquent, il requiert une analyse plus approfondie. La section 5 aborde ce sujet.

Chose intéressante, dans la définition de résultat le terme « conséquence » a des connotations aussi bien négatives que positives et, de ce point de vue, un résultat sera toujours obtenu (quoiqu'il puisse être indésirable ou imprévu), même en cas d'inaction ou d'incapacité à exploiter pleinement l'action ou la situation.

La définition de résultat ci-dessus contient aussi l'expression « ce qui résulte d'une action », laissant ainsi entendre que la manifestation du résultat survient *après à une date ultérieure* de celle où s'est produite l'action ou la situation. Par conséquent, lorsque nos actions sont accomplies, nous ne pouvons *qu'espérer* qu'elles aboutissent aux améliorations escomptées (ou, en cas d'inaction ou d'incapacité à exploiter pleinement l'action, qu'aucune des conséquences indésirables prévues ne se manifeste).

Je propose donc le corolaire suivant pour l'expression « bénéfices business de PRINCE2 » : toute amélioration ne se manifestera pleinement que si PRINCE2 est *incorporée* au sein de l'organisation.

Si vous acceptez ce corolaire (et même si vous ne l'acceptez pas !), à partir de maintenant l'expression « bénéfice business de PRINCE2 » est définie comme :

« *L'amélioration mesurable de la performance découlant de l'adoption et de l'utilisation systématique de PRINCE2 à travers toutes les parties d'une organisation* ».

La section 6 fournit quelques conseils sur la façon d'incorporer PRINCE2 dans une organisation.

4 Pourquoi tout ce remue-ménage ? Avons-nous vraiment besoin du management de projet ?

Jusqu'à présent, j'ai présenté PRINCE2 et expliqué l'expression « bénéfique business de PRINCE2 ». Mais après tout, *avons-nous vraiment besoin* de la gestion de projet ? La gestion de projet ne serait-elle pas tout simplement une « formalisation du bon sens » ?

Quelles sont les origines de la gestion de projet ? Dans le chapitre 2, pages 33 à 85, de l'ouvrage [14], vous trouverez des informations fascinantes sur les origines, l'évolution et le développement du management de projet. En outre, le même ouvrage décrit un certain nombre de concepts de gestion de projet acceptés comme des normes du secteur dans l'univers actuel du « de la gestion de projet moderne ».

Mais qu'en est-il de PRINCE2 ? Quelles sont ses origines ? Pour ceux d'entre vous qui se souviennent de PROMPT (Project Resource Organization Management Planning Technique) au milieu des années 1970 (et même si ce n'est pas votre cas), l'une des composantes de cette méthode était PROMPT II, qui concernait le développement de systèmes. En 1983, l'agence CCTA (Central Computer and Telecommunications Agency) – qui s'est par la suite transformée en l'Office of Government Commerce du Royaume-Uni – a mis au point et introduit dans les ministères britanniques « PROMPT pour le gouvernement ». Vers la fin des années 1980 - en 1987 pour être exact – l'agence CCTA a mis à jour la méthode et l'a rebaptisée PRINCE (PProjects IN Controlled Environments). Son lancement officiel s'est opéré en 1990. Une série de mises au point ont donné naissance à PRINCE2, lancée en 1996, puis a subi d'importantes révisions en 2005 et 2009.

Nous connaissons à présent l'histoire du management de projet et de PRINCE2. Mais cela ne répond toujours pas à la question posée précédemment : a-t-on vraiment besoin de la gestion de projet ? Et qu'en est-il d'une méthode structurée ? Oui, nous avons besoin de la gestion de projet et nous avons *clairement* besoin d'un processus structuré de gestion de projet.

Prenez un moment. Demandez-vous si vous avez déjà géré un projet. Que vous ayez occupé un poste de chef de projet ou non, je peux vous assurer que vous avez tous un jour géré des projets. Avez-vous déjà fait construire une véranda dans votre jardin, ou agrandi votre maison ? Avez-vous déjà acheté une voiture ou une maison, ou refait la décoration chez vous ? Vous est-il arrivé d'organiser un événement quelconque ? Cela vous dit quelque chose ? Ce sont tous des projets que vous avez dû gérer afin d'en tirer vos propres « bénéfiques business ». Lors d'un événement PRINCE2 mémorable, un participant m'a défié en me demandant si l'achat d'une banane (ou d'ailleurs d'un quelconque autre fruit) constituait un projet et si je pouvais en tirer *mon* bénéfique business. Je vous laisse répondre vous-même à cette question !

Je doute que, pour chaque projet, vous ayez pris le temps de rédiger une « Documentation d'Initialisation de Projet » (abrégée PID en anglais) complète – l'expression PRINCE2 désignant un ensemble de documents contenant des informations (voir [1], page 254) « qui définissent le projet, afin de former la base de sa gestion et de l'évaluation de son succès général ». Je suis cependant prêt à parier que vous saviez *pourquoi* vous entrepreniez ces projets, *en quoi* ils consistaient, *qui* allait faire le travail, *quand* il devait être achevé, comment il devait être réalisé et *combien* il allait vous coûter. Je suis également convaincu que vous l'avez surveillé. Si oui, cela signifie que vous avez compté sur une sorte de PID et que vous avez joué le rôle de chef de projet.

À présent, repensez à la façon dont se sont déroulés ces projets. Avez-vous rencontré quelques obstacles en cours de route ? Avez-vous dû faire face à des imprévus ? Certaines ont-elles été moins bien faites que ce que vous espériez ou vous ont-elles coûté plus cher que prévu ? Ou peut-être suis-je trop cynique, car tout s'est déroulé exactement « comme prévu » ? Répondez-moi sincèrement : le fait de mieux savoir comment gérer correctement ces projets ne vous aurait-il pas été bénéfique ? Quelques indications fondées sur les expériences d'autres personnes sur ce qu'il faut faire et ce qu'il ne faut pas faire vous auraient-elle servi ? Je suis sûr que nous en aurions tous tiré profit ! Si vous pensez que c'est le cas, vous admettez la nécessité d'une forme de processus pour entreprendre un management de projet efficace.

À présent, passons au niveau supérieur, celui des projets dans votre propre organisation. Ces projets sont probablement plus vastes, peut-être plus importants sur le plan politique, il se peut même qu'ils fassent partie d'un programme. Pourtant, les problèmes qui se posent sont fondamentalement les mêmes que ceux cités ci-dessus. Dans la terminologie formelle de la gestion de projet, on parle de : gestion des risques/incidences, gestion de la qualité, budgétisation et contrôle des coûts. Sachant tout cela, lesquels de ces problèmes avez-vous rencontrés dans votre organisation ? Admettez-vous donc que votre organisation a besoin d'un processus de gestion de projet ?

À la lumière de cette discussion, je peux affirmer que la gestion de projet *efficace* ne consiste pas uniquement en la formalisation du bon sens, car si c'était le cas, cela voudrait dire que certains des problèmes rencontrés n'auraient pas dû du tout survenir. Le fait d'admettre que nous avons parfois besoin d'un peu d'aide pour assurer le bon déroulement de nos projets n'est pas un signe de faiblesse (organisationnelle).

Comme nous l'avons vu précédemment dans les paragraphes concernant le « PID », il se peut que le degré de « rigueur » de la gestion appliquée aux projets varie. Nous ne devons donc pas commettre l'erreur de vouloir *appliquer* un processus « passe-partout » dans la gestion des projets. Nous pouvons néanmoins affirmer sans hésitation que la gestion de projet *requiert* toujours plus ou moins les mêmes choses – par exemple, déterminer le besoin business, définir le périmètre du projet, gérer les risques, convenir des exigences qualitatives, mettre en place des contrôles de projet efficaces, etc. Reste à décider *dans quelle mesure* il est pertinent d'appliquer tout ceci à vos projets.

5 Et « MOI », que puis-je en tirer ? Bénéfices business de PRINCE2

Venons-en à présent au titre de ce livre blanc : « Bénéfices business de PRINCE2 ». La section précédente nous a permis de comprendre les raisons de l'importance du management de projet et quel était le bénéfice business le plus évident : « une meilleure conduite des projets ». Dans la section 3, nous avons défini le sens de l'expression « bénéfice business de PRINCE2 ». Demandons-nous à présent quel est le lien entre « une meilleure conduite des projets (grâce à l'utilisation systématique de PRINCE2) » et « l'amélioration mesurable de la performance business » ?

C'est une bonne question ! Et une question à plusieurs niveaux, qui nécessite par conséquent une réponse à plusieurs niveaux. Nous ne pouvons pas répondre à cette question en traitant toutes les organisations de la même manière. Chaque organisation a ses propres « moteurs de changement », et elle entreprend des projets pour une multitude de raisons différentes. Ce que nous pouvons faire, cependant, c'est analyser le problème de différents points de vue. Ainsi, le « MOI » dans « et MOI, que puis-je en tirer ? » peut se référer à :

- une organisation dans le secteur commercial,
- une organisation dans le secteur public,
- une organisation dans le secteur associatif (ou « tiers secteur ») ou
- un individu.

Sommes-nous réellement en train d'affirmer que, dans toute organisation et quel que soit le secteur, le bénéfice business de PRINCE2 est simplement de permettre la conduite de projets en respectant les délais, les coûts et la qualité ? Peut-on le résumer ainsi ? En partie, oui, mais les implications sont différentes selon votre secteur d'activité.

5.1 UNE ORGANISATION COMMERCIALE

Pour les organisations commerciales, les projets constituent les moyens par lesquels les nouveaux produits sont introduits sur le marché. La nature de ces nouveaux produits et la façon dont ils sont développés, commercialisés et lancés se matérialisent sous la forme de projets. Les organisations les plus performantes dans la conduite de projets peuvent ainsi raccourcir les délais de mise sur le marché et gagner un avantage concurrentiel en figurant parmi les premiers (voire les tout premiers) à lancer ces produits. Comment se traduit tout ceci dans la réalité ? Une augmentation de la part de marché et de la rentabilité – des améliorations mesurables de la performance business d'une organisation commerciale ?

Une autre façon d'analyser ce même point est de prendre en considération la réputation et la perception sur le marché, intrinsèques au succès d'une organisation commerciale. L'utilisation systématique de PRINCE2, permettant une meilleure mise en oeuvre des projets, peut-elle améliorer la réputation d'une entreprise et la perception des consommateurs (et ainsi, augmenter potentiellement sa part de marché ou sa rentabilité) ? Permettez-moi de vous expliquer pourquoi ma réponse est « oui ». Imaginez que vous êtes en train de développer un nouveau produit et qu'à la suite d'une mauvaise conduite de projet (y compris un contrôle médiocre de la qualité) le produit est lancé avec des défauts. Vous êtes alors forcé de rappeler toutes les unités vendues. Leur remplacement pourrait vous coûter très cher (ce sera probablement le cas), mais qu'en est-il de l'effet sur la réputation de votre entreprise ? Comment les consommateurs vous perçoivent-ils dorénavant sur le marché ? Comment mesurez-vous la « perte de réputation » au plan financier ? Je suis certain que nous avons tous été confrontés à ce type de situation, ou que nous en avons été témoins. Une meilleure mise en oeuvre des projets peut permettre d'éviter ces incidences (ou d'autres du même genre), voire aboutir au lancement d'un produit supérieur. Il est possible que (dans un premier temps) l'amélioration mesurable de la performance business ne se manifeste pas en termes d'augmentation de la part de marché ou de la rentabilité, mais plutôt en termes de « protection » de la réputation de l'entreprise et de la perception des consommateurs. Ce qui est en soi inestimable !

L'introduction de nouveaux produits dans une optique d'augmentation de la part de marché et de la rentabilité ne constitue bien évidemment pas l'unique préoccupation des organisations commerciales. Elles peuvent également entreprendre des projets de mise en oeuvre/mise à jour de processus pour rationaliser l'activité (c.-à-d. réduire les coûts), d'amélioration de la qualité des produits existants, d'application d'initiatives en matière de qualité au sein de l'organisation (ex. en alignant les processus opérationnels aux normes ISO ou en mettant en place des programmes de formation continue pour les employés) ou de responsabilité écologique/sociale (des initiatives pour la diminution du gaspillage et de l'empreinte carbone ou pour le commerce éthique, par exemple). L'amélioration de la conduite de projets est toujours nécessaire pour garantir que les projets fournissent les aptitudes attendues (quel que soit le contexte de ces aptitudes).

Bien entendu, comme nous l'avons vu à la section 4, les projets ne se déroulent pas toujours sans accroc. Les dépassements budgétaires sont courants dans bon nombre de projets et il faut parfois trouver des fonds supplémentaires pour financer le reste du projet (s'il continue d'être considéré comme une priorité organisationnelle). La question est de savoir d'où proviennent ces capitaux additionnels. Ils peuvent venir d'un fonds de prévoyance destiné à ce type d'imprévus (qui sont très fréquents) ou d'autres sources – par exemple, des financements privés ou du portefeuille de projets de l'entreprise, dont certains ont été clôturés afin de libérer des ressources pour d'autres utilisations. Dans tous les cas, les actions palliatives menées pour compenser les dépassements budgétaires entraînent un détournement de ressources de leur objet initial ou une diminution des ressources disponibles. Par conséquent, l'organisation ne sera (probablement) plus en mesure d'entreprendre l'intégralité de son portefeuille de projets, ce qui l'empêchera d'atteindre l'ensemble des objectifs de l'entreprise/stratégiques. Selon la nature de l'activité de l'organisation, cela peut lui nuire au plan commercial.

Souvent, les organisations commerciales se présentent à des appels d'offre d'autres organisations (généralement du secteur public). La plupart du temps, les candidats doivent expliquer comment ils comptent entreprendre et gérer le travail s'ils remportaient le contrat. Comment présenteront-ils leurs expériences passées dans la conduite de projets de même nature ? Tout ceci repose sur le management de projet. PRINCE2 est la méthode de management de projet qui reflète les « meilleures pratiques ». Les

organisations qui l'ont adoptée et l'utilisant systématiquement (c.-à-d. affichant des expériences réussies) peuvent être avantagées dans le cadre d'un appel d'offres. PRINCE2 est en effet une méthode connue, générique, efficace et utilisant un langage transversal à tous les secteurs – permettant ainsi au personnel du projet de s'impliquer et de communiquer plus efficacement. En résumé, pour de nombreuses organisations lançant des appels d'offres (notamment dans le secteur public), il peut être moins *risqué* de travailler avec un fournisseur ayant une expérience avérée dans l'utilisation de PRINCE2 pour gérer des projets.

5.2 UNE ORGANISATION DU SECTEUR PUBLIC

Contrairement aux entreprises commerciales, les organisations du secteur public (par exemple, le gouvernement central, les autorités locales, les organisations de santé, la police, etc.) ne se soucient pas de leur part de marché ou de leur rentabilité. Que veut donc dire « amélioration mesurable de la performance business » pour une organisation du secteur public ?

Dans ce contexte, l'amélioration mesurable de la performance business se réfère (principalement) à la transformation et/ou à l'amélioration du service public. Il va de soi que les initiatives de « responsabilité écologique/sociale » et les projets visant la qualité, abordés précédemment, ont autant d'importance (si ce n'est plus) pour les organisations publiques que pour les entreprises commerciales, étant donné que les projets dans ce secteur ont un impact direct sur les usagers des services publics (c.-à-d. sur nous).

Le point soulevé à la section 5.1, selon lequel la mauvaise gestion de projet peut entraîner un détournement des ressources de leur objet initial, reste bien entendu valable dans le secteur public. À une différence près, tout de même : le fait de ne pas atteindre les objectifs de l'entreprise/stratégiques peut avoir des conséquences plus lourdes *pour chacun d'entre nous*, étant tous des usagers des services publics sous une forme ou une autre. En effet, ces services ne seront pas transformés ou améliorés autant que prévu.

Les bénéfices business de PRINCE2 peuvent, au minimum, se manifester dans le respect des exigences législatives. L'adoption et l'utilisation systématique de PRINCE2 pourraient répondre à une myriade de dispositions juridiques, dont le « Gershon review » ([15]), ou « Bilan Gershon », un texte législatif clé touchant les organisations du secteur public selon lequel « ... des gains d'efficacité de plus de 20 milliards £ en 2007-2008 ont été identifiés et convenus à travers l'ensemble du secteur public ». Si les organisations du secteur public parvenaient à améliorer la conduite de leurs projets grâce à l'utilisation systématique de PRINCE2, elles pourraient alors (comme souligné précédemment) atteindre plus efficacement leurs objectifs d'entreprise/stratégiques, ce qui les aiderait à tenir leurs engagements « Gershon » en matière d'efficacité. Même si cette législation n'est dorénavant plus en application, le secteur public continue de faire tout son possible pour obtenir des gains d'efficacité.

L'argument concernant l'atteinte potentielle à la réputation de l'entreprise à la suite d'une mauvaise gestion de projet s'applique également à une organisation du secteur public. Les organisations du secteur public ont beau ne pas mesurer les conséquences financières de la perception des consommateurs, l'administration locale et le gouvernement central sont particulièrement soucieux de l'opinion publique à propos de leurs services. Une conduite de projet médiocre peut-elle donc se traduire par des sondages d'opinion négatifs ? Une meilleure réalisation de projet (grâce à l'utilisation systématique de PRINCE2) peut « protéger » voire améliorer les opinions existantes/actuelles (comme pour une organisation commerciale).

L'adoption et l'utilisation systématique de PRINCE2, qui permettent une meilleure conduite des projets et une amélioration mesurable de la performance business, peuvent donner naissance à un « centre d'excellence » du management de projet. P3O® ([5]), mentionné précédemment à la section 2 (et plus loin, à la section 6) est essentiellement ce à quoi je me réfère lorsque je parle de création d'un « centre d'excellence ». Cela permettra la maturation et l'incorporation de la gestion de projet (de programme et de portefeuille également) au sein de l'organisation, augmentant encore plus la performance business.

5.3 ORGANISATION DU SECTEUR ASSOCIATIF (OU « TIERS SECTEUR »)

Les organisations de ce type sont semblables à celles du secteur public en cela que leur part de marché et leur rentabilité ne sont pas au centre de leurs préoccupations. Par conséquent, les propositions concernant les bénéfiques business de PRINCE2 pour le secteur public s'appliquent également à ce secteur.

Le type d'organisations présentes dans ce secteur sont, par exemple, les organisations caritatives, les agences humanitaires ou les organisations à but non lucratif.

Dans la partie concernant le secteur public, nous avons souligné que le coût d'opportunité d'une gestion de projets médiocre peut avoir un effet important sur les usagers de leurs services, mais dans le secteur associatif, les usagers sont les bénéficiaires d'une certaine forme d'aide. Dans ce cas, le coût d'opportunité d'une mauvaise réalisation de projets est encore plus élevé, puisque les chefs de projet dans ce secteur sont souvent responsables de projets qui transforment ou sauvent des vies.

Comme nous l'avons vu à la section 2, PRINCE2 est une norme internationale. Il arrive souvent (la plupart du temps) que les organisations caritatives et les agences humanitaires mettent en oeuvre des projets concernant non seulement divers secteurs mais aussi plusieurs régions géographiques. PRINCE2 est générique, emploie une terminologie standard, peut être enseignée et reproduite. Ainsi, les agences coordonnant des projets à travers plusieurs continents peuvent avoir une approche commune, augmentant ainsi le taux de réussite des projets. Dans un communiqué de presse récent, [16], Eric Berg – président-directeur général de LINGOs (Learning for International Non-Government Organizations – un groupement de plus de quarante organisations internationales de secours humanitaire, de développement, de conservation et de santé partageant leurs ressources et expériences d'apprentissage) – a déclaré que si l'efficacité de douze organisations non gouvernementales réputées augmentait de un pour cent, cela permettrait de consacrer 47 millions de dollars de plus tous les ans à des projets. En outre, selon Eric Berg, l'impact en termes d'amélioration de la qualité serait encore plus fort.

Réfléchissons à cela un instant. Le chiffre de 47 millions de dollars est déjà impressionnant. Mais dans l'hypothèse d'une augmentation encore plus importante de l'efficacité, une quantité supérieure de fonds pourrait être libérée pour des projets additionnels. La nature et le portefeuille de projets qui pourraient être entrepris grâce à ces fonds supplémentaires ainsi que l'impact qu'ils auraient sur des vies humaines laissent rêver.

Il s'agit probablement ici de la plus directe des « améliorations mesurables de la performance business » résultant d'une meilleure mise en oeuvre de projets. Adopter et utiliser systématiquement PRINCE2 est une façon d'y contribuer

5.4 UN INDIVIDU

Comment la définition des bénéfiques business de PRINCE2 (dans la section 3) s'applique-t-elle à un individu ? Que signifie « l'amélioration de la performance business » du point de vue d'un individu ? Comment un individu peut-il « adopter et utiliser systématiquement PRINCE2 » ?

La définition reste valable, sauf qu'il s'agit à présent des *compétences* d'un individu dans la gestion de projets en utilisant *systématiquement* la méthode PRINCE2. Comment un individu peut-il acquérir ces compétences ? L'expérience personnelle ne peut (et ne doit) pas être ignorée, de même que le bénéfice qui découle de la possession d'une certification PRINCE2. Les compétences PRINCE2 idéales seraient le résultat de la combinaison d'expérience d'utilisation de PRINCE2 et d'une formation professionnelle PRINCE2. En d'autres termes :

**compétences PRINCE2 = expérience
PRINCE2 x formation PRINCE2**

Les détenteurs d'une certification PRINCE2 sont reconnus (dans le secteur du management de projet) comme des professionnels ayant atteint un niveau de connaissance du sujet correspondant aux normes de certification. Tel que nous l'avons souligné précédemment, PRINCE2 a été traduit en de nombreuses langues et constitue une véritable norme internationale. Nous pouvons affirmer sans hésitation que les certifications PRINCE2 sont très appréciées par les employeurs (pour les raisons énumérées précédemment) et qu'elles font une excellente impression sur un CV personnel. Néanmoins, l'équation

ci-dessus implique qu'une personne détenant une certification n'est pas automatiquement en mesure de prétendre posséder les compétences PRINCE2, c.-à.-d. une « amélioration mesurable de sa performance business ».

Les formations PRINCE2 sont disponibles auprès d'organismes de formation accrédités, proposant une ample variété de cours dans le but d'obtenir une certification professionnelle PRINCE2, niveau Fondamental ou Praticien. Pour plus d'informations sur les organismes offrant des examens de certification PRINCE2 ou sur les modalités pour devenir un organisme de formation accrédité, adressez-vous au groupe APM – www.apmgroup.co.uk, +44 (0)1494 452450. Les détails concernant les événements spécifiques de formation PRINCE2 sont disponibles auprès des organismes de formation concernés.

L'adoption et l'utilisation systématique de PRINCE2 pour mener à bien des projets relèvent, par nature, d'une bonne gestion des risques. Étant donné que PRINCE2 s'applique à tous les secteurs, toutes les parties concernées savent à quoi s'attendre, des formations accréditées et des services de conseil sont disponibles, les connaissances peuvent être partagées et diffusées et de vastes ressources sont disponibles. Si les tâches nécessaires sont effectuées correctement (voir section 6), tout ceci apporte une amélioration mesurable de la performance business, réalisant ainsi les bénéfices business de PRINCE2.

Après avoir étudié un par un les points de vue 1) d'une organisation commerciale, 2) d'une organisation du secteur public, 3) d'une organisation du secteur associatif (ou « tiers secteur ») et 4) d'un individu, il apparaît qu'ils ont tous une chose en commun : l'amélioration de la performance business sera maximisée *si les organisations sont en mesure d'augmenter leur capacité et leur aptitude à utiliser PRINCE2*. Un des bénéfices business de PRINCE2 (souvent sous-estimé) est que la gestion de projet parfois considérée (à raison, à mon humble avis !) comme une possibilité de carrière à part entière dans les organisations adoptant et utilisant systématiquement PRINCE2 « à tous les niveaux ». Pour les employés souhaitant suivre la voie du management de projet, cela peut alors générer des opportunités de carrière, augmenter leurs connaissances, leur permettre d'épauler de nouveaux chefs de projet et de partager leurs connaissances et leurs expériences, d'influencer les politiques de management de projet (et pourquoi pas celles de management de programme et plus encore ?), voire de créer un P30. Tout ceci peut, à son tour, renforcer (encore plus) la stabilité des ressources de management de projet sur lesquelles l'organisation pourra s'appuyer pour réaliser davantage de bénéfices business PRINCE2.

Néanmoins, pour atteindre cette stabilité il est nécessaire que l'adoption et l'utilisation systématique de PRINCE2 s'effectuent à travers l'ensemble de l'organisation (c.-à.-d. que PRINCE2 soit *incorporée* dans votre organisation). Concentrons-nous donc sur la façon d'y parvenir.

6 Est-ce si difficile que cela ? Comment incorporer PRINCE2 dans votre organisation

Ce n'est pas aussi facile que vous l'imaginez. Mon intention n'est pas d'être négatif, mais plutôt d'avancer les yeux bien ouverts. Dans la section précédente, nous avons décrit les bénéfices business que les organisations pourraient obtenir grâce à l'adoption de PRINCE2, mais pour les obtenir il ne suffit pas d'appliquer une méthode de management de projet, séparément du reste de l'entreprise.

Il existe un livre fascinant intitulé « *Outliers : The Story of Success* » ([17]) de l'un de mes auteurs préférés, Malcolm Gladwell. Dans cet ouvrage, il défend de façon remarquable l'idée que le succès individuel ne provient pas uniquement du talent et du travail assidu (bien que ces deux éléments ne puissent être passés outre), mais aussi de l'opportunité et de quelque chose que l'auteur décrit comme le « patrimoine culturel ». Le patrimoine culturel se détermine par l'effet que les gens avec qui nous sommes en interaction et leurs valeurs ont sur nous.

L'argument essentiel de cet ouvrage, « *Outliers: The Story of Success* » est :

succès = talent x travail x occasion x patrimoine culturel.

Cette idée selon laquelle le succès repose sur plus qu'une simple combinaison de talent et de travail assidu peut-elle également s'appliquer aux projets des organisations ? J'estime que la réponse est « oui » si par « patrimoine culturel » on entend la maturité existante d'une organisation permettant d'incorporer PRINCE2. Les organisations souhaitant réussir l'incorporation de PRINCE2 doivent prendre en considération les autres paramètres et interpréter l'équation ci-dessus du point de vue de l'organisation. Ce que je préconise ici, c'est une approche globale de *l'incorporation* de PRINCE2. Explorons donc cela plus en détail.

Il existe certainement de nombreuses personnes pleines de talent en management de projet et travaillant très dur au sein d'une organisation. Regardez autour de vous, je suis certain que vous serez agréablement surpris par votre personnel. Je ne pense pas que ces deux paramètres de l'équation constituent un obstacle à la réussite. Qui plus est, les principaux défis que les organisations doivent relever concernent *l'opportunité* d'utiliser PRINCE2 (et probablement de le perfectionner en fonction de leurs besoins particuliers) et leur « patrimoine culturel ». Ces défis ne sont heureusement pas insurmontables, comme nous allons le voir à présent.

Commençons d'abord par « l'opportunité ». En tant que formateur PRINCE2 expérimenté ayant travaillé avec de nombreuses organisations, j'ai vu des milliers de participants aux séminaires « s'enflammer » à l'idée d'utiliser PRINCE2 à leur bureau dès la fin du cours. Soyons réalistes, les participants à une formation PRINCE2 ne souhaitent pas tous l'utiliser à leur travail : certains cherchent uniquement à obtenir la certification PRINCE2, niveaux Fondamental puis Praticien, pour des raisons de développement personnel et/ou professionnel (et pourquoi pas ? Rappelez-vous de la section 5.4). Mais bon nombre d'entre eux veulent l'utiliser (en plus d'obtenir les certifications, bien entendu !). Cependant, malgré leur volonté et leur effort, ils n'ont parfois pas l'occasion de découvrir dans la pratique les bénéfices que peut apporter PRINCE2. Pour de multiples raisons (par exemple, l'absence d'adhésion générale de l'organisation, l'absence de volonté de changer les processus business pour permettre une mise en oeuvre intégrale, l'absence d'infrastructure pour soutenir une méthode à l'échelle de l'ensemble de l'entreprise, une mauvaise compréhension de ce qu'est PRINCE2 – et l'on pourrait continuer cette liste), certaines organisations ne créent pas l'environnement nécessaire à l'application de PRINCE2 et à l'exploitation de ses bénéfices. C'est bien dommage, puisqu'ils sont à portée de main ! Les organisations doivent générer des occasions pour permettre la mise en pratique de PRINCE2 et créer l'environnement adéquat pour permettre la réussite.

Cet argument démontre clairement la pertinence d'une approche structurée de *la gestion de portefeuille* [6] définit la gestion de portefeuille comme « une série de processus et de décisions stratégiques qui, ensemble, permettent d'obtenir l'équilibre le plus efficace entre le changement organisationnel et la poursuite d'une activité normale ». Une organisation qui entreprend une gestion de portefeuille efficace augmente la probabilité que les bons projets soient réalisés et, par conséquent, crée les occasions permettant la mise en pratique de PRINCE2. En effet, le processus de prise de décision aboutissant à la sélection d'un projet particulier doit absolument inclure la prise en considération de la maturité de l'environnement de management de projet dans lequel il va se dérouler. Ce qui m'amène au dernier paramètre de notre équation : le « patrimoine culturel ».

En quoi le « patrimoine culturel » d'une organisation menace-t-il la réussite de *l'incorporation* de PRINCE2 et comment faut-il transformer le « patrimoine culturel » pour éliminer ce risque ?

Une organisation doit décider quel(s) *résultat(s)* elle souhaite obtenir par le biais de l'adoption de PRINCE2. Comme nous l'avons vu à la section 3 (et dans [1], page 19), la définition du bénéfice (d'un projet) est « l'amélioration mesurable consécutive à un résultat et perçue comme un avantage par une ou plusieurs parties prenantes ». Donc, si l'organisation ne sait pas ce qu'elle veut accomplir en adoptant PRINCE2, elle ne peut alors pas espérer en tirer tous les bénéfices business. Ainsi, la première étape pour dépasser le « patrimoine culturel » inhérent est de déterminer clairement ce qu'elle souhaite tirer d'une méthode de management de projet. J'espère que les informations à la section 5 aideront les organisations en ce sens. Les organisations doivent reconnaître le besoin de transformer leurs opérations business pour intégrer PRINCE2. Après tout, PRINCE2 est un changement et en tant que tel il doit être géré de la façon la plus adéquate (en utilisant PRINCE2, évidemment !). Les organisations les plus matures reconnaîtront cela comme un moyen qui justifie la fin, contrairement, sans doute, aux moins matures.

Le manque de maturité en management de projet peut-il s'expliquer par la culture existante au sein de l'organisation ? Bien entendu. Comment pourriez-vous définir la culture de gestion de projet actuelle dans votre organisation ? Entreprenez-vous les « bons » projets et les menez-vous « correctement » ? Le management de projet est-il considéré comme une possibilité de carrière spécifique ? Les compétences et attributs d'un bon chef de projet sont-ils reconnus comme des compétences professionnelles à part entière ? Comptez-vous sur le soutien, le conseil et l'orientation de professionnels experts en gestion de projet ? La gestion de projet s'ajoute-t-elle (toujours) aux tâches quotidiennes habituelles du personnel ? Cela vous dit quelque chose ? D'après mon expérience, c'est probablement sur ce dernier point que se plaignent le plus souvent les participants lors des événements PRINCE2 : ils voient bien les bénéfices de l'utilisation de PRINCE2, mais ils sont trop occupés par leurs tâches quotidiennes pour pouvoir en tirer pleinement profit. Il s'agit du cas classique d'une organisation dont les collaborateurs talentueux et travailleurs ont l'occasion d'utiliser PRINCE2 (bien que de façon limitée, probablement sans adopter la gestion de portefeuille). Mais ils ne peuvent l'exploiter pleinement en raison de la culture inhérente de l'organisation et de son mode de fonctionnement (c.-à-d. que son patrimoine culturel ne le permet pas).

À la page 215, l'ouvrage [1] distingue *adaptation* et *incorporation*. L'adaptation se réfère à « l'utilisation adéquate de PRINCE2 pour un projet donné, garantissant la quantité adéquate de planification, de contrôle, de gouvernance et d'utilisation des processus et des thèmes », tandis que l'incorporation est définie comme « l'adoption de PRINCE2 à travers l'ensemble d'une organisation ». Pour surmonter leur « patrimoine culturel », les organisations doivent chercher à *incorporer* PRINCE2, au lieu de se borner à l'adapter ou à l'utiliser au coup par coup.

Tel que je l'ai déjà préconisé, l'incorporation de PRINCE2 exige de traiter le problème de façon globale et de considérer l'organisation comme un ensemble supérieur à la somme de ses parties. Il ne suffit malheureusement pas d'appliquer quelques modèles et de passer quelques examens pour réussir l'incorporation de PRINCE2 ! Même lorsque la volonté d'incorporer PRINCE2 est claire, les moyens d'y parvenir ne le sont parfois pas. Comme nous l'avons déjà vu, les organisations doivent modifier leurs opérations business pour incorporer PRINCE2. Permettez-moi de citer le passage suivant à la page 184 de l'ouvrage [3] : « incorporer une nouvelle capacité dans le business en s'assurant qu'elle fasse partie de 'l'activité normale' permettra d'en tirer des bénéfices. » Telle est la tâche à accomplir : mettre en place les capacités nécessaires à l'incorporation de PRINCE2 et *la mener à bien* de sorte que PRINCE2 devienne la « norme » dans le management de projets.

De quelles capacités avons-nous besoin ? Il nous faut évidemment une méthode, des modèles et des individus compétents, mais quoi de plus ? Un *modèle de maturité* peut être utile ici pour nous aider à identifier les capacités manquantes dans les processus organisationnels. Un « modèle de maturité » est une approche hiérarchique permettant aux organisations d'évaluer leurs capacités actuelles en gestion de portefeuille et/ou de programme et/ou de projet, afin d'identifier les domaines d'amélioration ayant le plus d'impact sur la performance. Le modèle de maturité de PRINCE2 est abordé dans [9] et étudie exclusivement la capacité organisationnelle à utiliser PRINCE2. Pour aller encore plus loin et analyser la maturité inhérente dans le management de portefeuille et de programme, les organisations peuvent considérer l'utilisation de P3M3® le modèle de maturité de gestion de portefeuille, de programme et de projet (voir[10]).

Nous avons vu P2MM™ et P3M3® pour la première fois dans le schéma 1. De même que seuls les organismes de formation accrédités peuvent proposer des événements de formations permettant d'obtenir les certifications PRINCE2, seuls les organismes de conseil accrédités peuvent entreprendre des évaluations P2MM et P3M3. Pour de plus amples informations sur les organismes de conseil et pour savoir lesquels proposent P2MM et/ou P3M3 ou pour apprendre comment devenir un organisme de conseil accrédité, adressez-vous au groupe APM – www.apmgroup.co.uk, +44 (0)1494 452450 . Les détails concernant les événements spécifiques sont disponibles auprès des organismes de conseil concernés. Il existe un questionnaire pour P3M3 (téléchargeable sur <http://www.p3m3-officialsite.com/home/home.asp>) permettant aux organisations d'entreprendre elles-mêmes une évaluation P3M3. Il faut toutefois souligner qu'une telle évaluation ne sera naturellement pas aussi efficace que si elle avait été réalisée par un consultant accrédité et expérimenté, travaillant pour un organisme de conseil accrédité. Soit dit en passant, l'équation à la section 5.4 sur les compétences PRINCE2 peut être adaptée à P2MM et P3M3 et l'argument reste valable.

Tout ceci est bien beau et la modélisation de la maturité peut aider à identifier ce qui doit être fait. Mais, comme nous l'avons vu précédemment, les organisations doivent *savoir* quels sont les résultats qu'elles cherchent à obtenir (c.-à-d. le niveau de maturité qu'elles souhaitent atteindre). En effet, si les insuffisances en matière de capacités sont trop importantes, et si les organisations veulent « arranger » trop de choses trop rapidement, l'incorporation ne sera alors peut-être pas aussi efficace que prévu.

Toute recommandation doit également s'accompagner d'une infrastructure capable d'appliquer PRINCE2 dans le cadre de son activité normale. [5] comporte les indications de l'Office of Government Commerce du Royaume-Uni pour la création d'un bureau de portefeuille, de programme et de projet (P30). Le P30 deviendrait le « foyer » de PRINCE2 dans l'organisation et il pourrait se charger de l'amélioration continue du processus ainsi que du développement des compétences du personnel en matière de PRINCE2 et de management de projet.

Le dernier point relatif au « patrimoine culturel », et sans doute le plus important, est que les organisations doivent *vouloir* le changement. Les bénéfices business de l'adoption de PRINCE2 ont beau être éloquentes sur le papier, en l'absence d'un désir ou d'une motivation à changer de la part de l'organisation, tout le talent et les efforts mis en oeuvre seront vains. *Je vous en prie*, ne négligez pas l'aspect humain de tout ceci. Les membres de votre personnel sont vos meilleurs atouts. Et, au bout du compte, c'est d'eux que dépendra la réalisation des bénéfices business de votre décision d'incorporer PRINCE2.

7 Conclusions

Ainsi s'achève ce traité détaillé sur les bénéfices business de PRINCE2 pour les secteurs commercial, public et associatif, ainsi que pour les individus !

Notez tout de même que ce livre blanc a abordé plus de points que ce que suggère son titre. Il a fallu contextualiser le titre en définissant PRINCE2, en expliquant pourquoi le management de projet était nécessaire (de même qu'une méthode structurée) et en précisant ce que signifie le terme « bénéfice business ». Après avoir étudié comment une meilleure conduite de projets grâce à l'utilisation systématique de PRINCE2 peut produire une amélioration mesurable de la performance business et (espérons-le) donner envie à une organisation de s'efforcer d'obtenir de tels bénéfices, ce livre blanc a conclu en fournissant quelques conseils pratiques sur la façon d'incorporer PRINCE2 dans une organisation – chose nécessaire pour réussir dans cette entreprise.

Dans le monde actuel, en perpétuelle mutation, les risques sont inhérents à tout ce que nous faisons. Qui sait ce que nous réserve l'avenir ? Nous ne pouvons être certains que d'une chose : le monde ne sera pas le même que celui d'aujourd'hui ! Les organisations sont forcées de changer pour survivre, et les projets sont les moyens par lesquels les organisations transforment leurs opérations business. Ceux qui relèvent ce défi prospéreront, tandis que les autres seront en difficulté. Étant donné ce niveau d'incertitude, les organisations doivent se transformer de la façon la plus efficace possible et le management de projet les aidera à y parvenir.

PRINCE2 est la méthode de management de projet de référence dans le secteur, et elle est, par conséquent, digne de confiance. C'est une méthode générique qui a fait ses preuves. Elle utilise un langage commun à travers tous les secteurs et les régions géographiques, elle est reproductible et peut être enseignée. PRINCE2 est un outil de gestion de risques destiné aux organisations souhaitant changer/se transformer efficacement. Et autour duquel existe une multitude d'expériences et de ressources ainsi que de services de formation et de conseil.

Il s'agit probablement là du plus important de tous les bénéfices business de PRINCE2.

8 Références et lectures supplémentaires

Les publications suivantes sont citées dans le texte et recommandées comme lecture supplémentaire :

- [1] *Managing Successful Projects with PRINCE2* (Réussir le management de projets avec PRINCE2), 5e édition, The Stationery Office, Norwich, 2009. ISBN 978-0113310593
- [2] *Directing Successful Projects with PRINCE2* (Réussir la direction de projets avec PRINCE2), 1ère édition, The Stationery Office, 2009. ISBN 978-0113310609
- [3] *Managing Successful Programmes* (Réussir le management de programmes), 3e édition, The Stationery Office, 2007. ISBN 978-0113310401
- [4] *Management of Risk: Guide for Practitioners* (Gestion des risques : guide destiné aux praticiens), 2e édition, The Stationery Office, 2007. ISBN 978-0113310388
- [5] *Portfolio, Programmes and Project Offices* (Bureaux de portefeuille, de programme et de projet), 1ère édition, The Stationery Office, 2008. ISBN 978-0113311248
- [6] *Portfolio Management Guide* (Guide de gestion de portefeuille), version finale pour consultation publique, 2008. http://www.ogc.gov.uk/documents/PfM_Guide_OGC.pdf
- [7] *Processus d'analyse Gateway™ de l'Office of Government Commerce*. http://www.ogc.gov.uk/what_is_ogc_gateway_review.asp
- [8] *ITIL Publication Lifecycle Suite*, Version 3, The Stationery Office, 2007. ISBN 978-0113310500
- [9] *PRINCE2™ Maturity Model (P2MM)* (Modèle de maturité PRINCE2), Version 1, 2006. http://www.ogc.gov.uk/documents/PRINCE2_Maturity_Model_Version_1.pdf
- [10] *Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model (P3M3®)* (Modèle de maturité de gestion de portefeuille, de programme et de projet), version finale pour consultation publique, Version 2, 2008. <http://www.p3m3-officialsite.com/home/home.asp>
- [11] *Site Internet sur les meilleures pratiques de gestion de PRINCE2*, <http://www.best-management-practice.com/Project-Management-PRINCE2/>
- [12] *Site Internet officiel de PRINCE2*, <http://www.prince-officialsite.com/home/home.asp>
- [13] *Collins Concise Dictionary* (2000), 4e édition, HaperCollins Publishers Limited, Glasgow. ISBN 0 004723961
- [14] Harold Kerzner (2003). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling* (Gestion de projet : une approche des systèmes de la planification, de la programmation et du contrôle), 8e édition, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey. ISBN 0 471225770
- [15] Sir Peter Gershon, CBE (2004). *Releasing resources to the front line. Independent Review of Public Sector Efficiency* (Libérer des ressources en première ligne. Analyse indépendante de l'efficacité du secteur public) ISBN 1 84532 032 8. © Crown copyright 2004
- [16] APMG 192 – Communiqué de presse PMD, APM Group Limited, (2009)
- [17] Malcolm Gladwell (2008). *Outliers The Story of Success* (Observations aberrantes, l'histoire de la réussite), Penguin Books. ISBN 978-0141036250

Auteur

Dr Ian Clarkson

Principal formateur senior en « Meilleures pratiques professionnelles » chez QA
ian.clarkson@qa.com

Le Dr. Ian Clarkson est le principal formateur senior en gestion de programme et de projet, au sein de la division des meilleures pratiques professionnelles de QA – la plus grande société de formation du Royaume-Uni. Chef de programme et de projet expérimenté, il a conduit des programmes et des projets aussi bien dans le secteur public que dans le privé. Doté à la fois d'une vaste expérience sur le terrain et dans l'enseignement, Ian est devenu un formateur et un consultant très réputé et grandement respecté dans son domaine. Ian a mené avec succès des formations et des missions de conseil, accréditées ou non, dans tous les secteurs au Royaume-Uni. Il travaille actuellement avec une équipe de formateurs et de consultants pour aider les organisations à exceller dans tous les aspects de gestion de programme et de projet.

Remerciements

Fourni par TSO et publié sur www.AXELOS.com

Notre série de livres blancs ne doit pas être considérée comme un recueil de conseils de quelque nature que ce soit, et nous déclinons toute responsabilité en cas de perte résultant de l'utilisation de son contenu ou du recours à celui-ci. Bien que TSO fasse tout son possible pour assurer l'exactitude et la fiabilité de l'information, elle décline toute responsabilité en cas d'erreurs, d'omissions ou d'inexactitudes.

Le contenu, les diagrammes, les logos et les jaquettes sont corrects au moment de leur publication, mais peuvent faire l'objet de modifications sans préavis.

© Copyright TSO et QA. Réutilisation de ce Livre blanc est autorisée uniquement en conformité avec les termes d'autorisation à <http://www.AXELOS.com/Knowledge-Centre/White-Papers/>

Une copie de ces termes peut être fournie sur demande à AXELOS à Licensing@AXELOS.com

Marques déposées et déclarations

Le logo AXELOS est une marque de AXELOS Limited.

Le swirl logo AXELOS est une marque de AXELOS Limited.

ITIL® est une marque déposée de AXELOS Limited.

M_o_R® est une marque déposée de AXELOS Limited.

MSP® est une marque déposée de AXELOS Limited.

P3M3® est une marque déposée de AXELOS Limited.

P3O® est une marque déposée de AXELOS Limited.

PRINCE® est une marque déposée de AXELOS Limited.

PRINCE2® est une marque déposée de AXELOS Limited.