

APPORTEZ DE LA
VALEUR À VOTRE
PROJET :
**DÉCOUVREZ LA
MÉTHODE PM²**



La stratégie, c'est l'art de faire face à une situation déterminée.

La tactique, c'est l'art de faire face à une situation indéterminée.

Maréchal Ferdinand Foch (1851 – 1929),
membre de l'Académie française.

TABLE DES MATIÈRES

1. PRÉAMBULE	4
1.1 Quelques questions avant de commencer	5
1.2 À propos de l'auteur	6
1.3 Principes iconographiques	7
2. À PROPOS DES PROJETS	8
2.1 Définition d'un projet	8
2.2 Les livrables, les effets et les bénéfiques du projet	11
2.3 Maîtrise d'ouvrage (MOA) et Maîtrise d'œuvre (MOE)	13
2.4 Le triangle d'or du projet	14
2.5 Cycle de vie du projet et cycle de vie du produit	15
2.6 Le triangle d'or du projet	17
2.7 Pourquoi certains projets connaissent des défaillances ?	19
2.8 Quels sont les facteurs clés de succès d'un projet ?	20
2.9 Portefeuille, programme, projet	20
Fiche Pratique 1 - Quels sont les facteurs clés de succès d'un projet ?	22
3. À PROPOS DES MÉTHODES	24
3.1 Qu'est-ce que la norme ISO 21500 ?	24
3.2 Définition d'un cadre méthodologique de management de projet	24
3.3 Quelle valeur apporte la méthode à mon projet ?	27
3.4 Les principaux cadres méthodologiques du marché	28
3.5 Structure des cadres méthodologiques	29
3.6 Le métamodèle générique d'une méthode	31
3.7 Comment choisir la bonne méthode ?	34
3.8 Tableau comparatif des méthodes	35
Fiche pratique 2 – Quels sont les critères de choix de la méthode qui convient à votre projet ?	36
4. QUELLES SONT LES COMPÉTENCES À DÉVELOPPER ?	37
4.1 Quel est votre rôle ?	37
Fiche pratique 3 – Quelles sont les compétences du manager de projet ?	38
5. COMMENT PM² APPORTE DE LA VALEUR À VOS PROJETS ?	40
5.1 Qu'est-ce PM ² ?	40
5.2 Que propose PM ² ?	40
5.3 L'initiative Open PM ²	42
5.4 À propos du PM ² Group	43
5.5 Comment obtenir PM ² ?	44
5.6 Quelle est la structure de PM ² ?	44
5.7 Comment utiliser PM ² pour vos projets ?	45
6. DÉCOUVREZ L'OFFRE APSIDE	46
6.1 Formation de vos équipes	46
6.2 Coaching pour la mise en œuvre de la méthode	48
6.3 Expertise pour l'adaptation et personnalisation de la méthode	49
6.4 Renforcement de vos équipes	50

1. PRÉAMBULE

Ce **livre blanc** s'adresse :

À vous qui êtes **décideurs** dans un contexte où vous devez effectuer des choix structurants et **renforcer les pratiques de gestion de projet** au sein de votre organisation.

À vous qui exercez une fonction de **management de projet** dans le domaine des technologies de l'information que ce soit, au sein d'une entreprise de services du numérique (ESN) ou comme salarié de la direction des systèmes d'information d'une organisation publique ou privée.

Il est basé sur :

- Les retours d'expérience d'Apside et de l'auteur ;
- Les besoins exprimés en formation par les managers de projet ;
- Des attentes des clients des entreprises de services du numérique.

Il présente **une synthèse de quelques meilleures pratiques observées dans la profession.**

Voyez ce livre blanc comme un **outil** pour vous permettre :

- De mieux percevoir les disciplines de la gestion de projet ;
- D'apporter de la valeur à vos projets en cours ou à venir ;
- De comprendre les objectifs à atteindre et comment y parvenir.
- De bien vivre votre mission, d'y prendre du plaisir et ce point est très important !

Vous trouverez dans les chapitres de ce guide :

- Une présentation des principes fondamentaux de la gestion de projet ;
- Une explication des processus et des activités qui sont communs aux principaux cadres méthodologiques du marché ;
- Des critères de choix d'une méthode ;
- Les outils à connaître et à mettre en œuvre pour être plus efficace au quotidien.

La méthodologie PM² est produite et publiée par la Commission européenne, DIGIT Centre d'Excellence en Gestion de Projets (CoEPM²) sous licence Creative Commons Attribution 4.0 (CC BY 4.0).

PRÉAMBULE

1.1 QUELQUES QUESTIONS AVANT DE COMMENCER

Avant d'aller plus loin et d'entrer dans le cœur des sujets ; prenons quelques instants pour réfléchir sur **votre rapport avec la gestion de projet :**

1

Que savez-vous des principes et des disciplines de gestion de projet ?

2

Quelles sont les particularités des activités exécutées en mode « projet » ?

3

Comment différenciez-vous le cycle de vie d'un projet et le cycle de conception développement d'un système d'information ?

4

Avez-vous besoin d'une méthode pour rendre votre travail plus efficace et apporter de la valeur à votre projet ?

5

L'intuition et le bon sens ne sont-ils pas suffisants ?

6

Préférez-vous l'empirisme et agir en réaction plutôt que d'anticiper et de suivre formellement des plans ?

7

Combien de temps faut-il allouer à la gestion de projet ?

8

Êtes-vous un bon manager de projet ?

9

Avez-vous été bien formé ? Êtes-vous correctement accompagné au quotidien ?

Je commence souvent mes formations par ces questions, il s'agit de vous aider à bien appréhender votre situation actuelle et les sujets que nous allons explorer ensemble dans ce guide.

Oui, gérer (manager) un projet est exigeant et passionnant. C'est une évidence, mais il est fortement recommandé d'être compétent pour le faire. Rassurez-vous, cela s'apprend !

Les compétences que vous allez acquérir seront une combinaison d'habiletés, de connaissances, et d'attitudes qui vous permettront d'exécuter efficacement vos tâches et ainsi exercer les responsabilités associées à votre rôle.

Votre compétence de manager de projet englobe non seulement l'expertise technique ou académique, mais aussi des qualités interpersonnelles et des aptitudes telles que la résolution de problèmes, la pensée critique, la communication efficace et l'adaptabilité. La compétence est souvent mesurée par votre capacité à atteindre ou dépasser des normes de performance attendues par votre employeur.

Cette compétence que vous recherchez sera améliorée au fil de votre parcours professionnel par la formation et les expériences pratiques.



Régis a découvert le monde du « numérique » avec l'émergence de la micro-informatique au milieu des années 1980. Son premier micro-ordinateur, équipé de 48 kilo-octets de mémoire vive (RAM), trône toujours dans son bureau.

Aujourd'hui Directeur du Delivery chez Apside, Entreprise de Services du Numérique (ESN) française comptant près de 3 000 salariés, Régis intervient en assurance projet, apportant son soutien aux équipes chargées de la conception et de la réalisation de systèmes d'information. Il effectue également des missions de conseil et d'assistance à maîtrise d'ouvrage auprès de clients.

Au cours de ses missions, Régis constate de plus en plus fréquemment que les notions fondamentales de la conduite de projet sont parfois méconnues, partiellement appliquées, voire négligées par les équipes en charge de l'avant-vente. Cela conduit à des défaillances qui auraient pu être évitées avec une connaissance et une mise en application plus rigoureuses des meilleures pratiques décrites dans les cadres méthodologiques de management de projet.

Fort d'une solide expérience de plus de 35 années, Régis a pu occuper différents postes avec des responsabilités croissantes dans le monde de la transformation numérique des organisations - du chargé de projet technique au directeur de programme complexe. À cette occasion, Régis a été confronté à de nombreuses situations de management, renforçant ainsi ses capacités à discerner, analyser, fédérer les équipes, décider et communiquer.

En tant que membre du PM² Group, il forme des responsables de projets, les accompagne pour le passage de leur certification et contribue à promouvoir en France le cadre méthodologique européen Open PM². Ce livre blanc est l'opportunité pour lui de partager ses connaissances et expériences.

1.3 PRINCIPES ICONOGRAPHIQUES

Pour faciliter la lecture de ce guide, les principes iconographiques ci-dessous sont appliqués.



Point clé



Objectif d'un processus, d'une activité de gestion de projet



Conseil, bonne pratique



Point d'attention



Fiche pratique



Ce que vous propose Apside

2. À PROPOS DES PROJETS



Avant d'entrer dans le vif du sujet des activités de gestion de projet et de votre rôle, il est nécessaire de bien poser le contexte, de définir et de comprendre quelques notions importantes.

Pour vous y aider, au cours de ce chapitre nous aborderons les sujets suivants :

- Contexte et notion de **projet** : nous préciserons la nature et la spécificité **des activités réalisées en « mode projet »**. Nous distinguerons **les cycles de vie du projet et du produit**.
- **Méthodes du marché** : comment les utiliser et ce qu'elles doivent vous apporter pour **créer de la valeur**, assurer une gestion efficace et **atteindre les objectifs** de votre projet.
- **Compétences** à développer ou renforcer pour **exercer de manière avisée votre rôle de manager de projet**.

À PROPOS DES PROJETS

2.1 DÉFINITION D'UN PROJET

Avant de parler de gestion de projet, il est important de bien définir le concept de projet et d'activités qui sont réalisées en **mode projet**.



Un projet est une structure organisationnelle temporaire mise en place pour créer et livrer un produit ou un service unique en tenant compte de contraintes telles que le temps, le coût et la qualité.

Apportons quelques précisions à cette définition :

- **Temporaire** signifie que le projet connaît une date de début et une date de fin envisagée ;
- Le **livrable** d'un projet est généralement un **produit** (par exemple un nouveau logiciel) mais il peut aussi être un service (un service de conseil, d'assistance, un parcours de formation) ;
- **Unique** signifie que le produit ou le service créé est nouveau, ou vise à changer ce qui existe déjà.
- Les **activités d'un projet sont coordonnées** et intégrées pour atteindre l'objectif global.

À PROPOS DES PROJETS

Le diagramme ci-dessous illustre les caractéristiques clés d'un projet :



Figure 1 : caractéristiques d'un projet

Les projets sont généralement gérés séparément des opérations continues d'une organisation. La gestion de projet implique la planification, l'organisation, l'exécution et le contrôle des activités du projet.



Un projet est défini, planifié et exécuté sous certaines contraintes externes (ou auto-imposées). Celles-ci peuvent se rapporter à la planification (le délai), à la budgétisation (les charges, les ressources et le coût), à la qualité, mais aussi à l'environnement organisationnel du projet (par exemple : attitude à l'égard des risques, capacités, ressources disponibles).

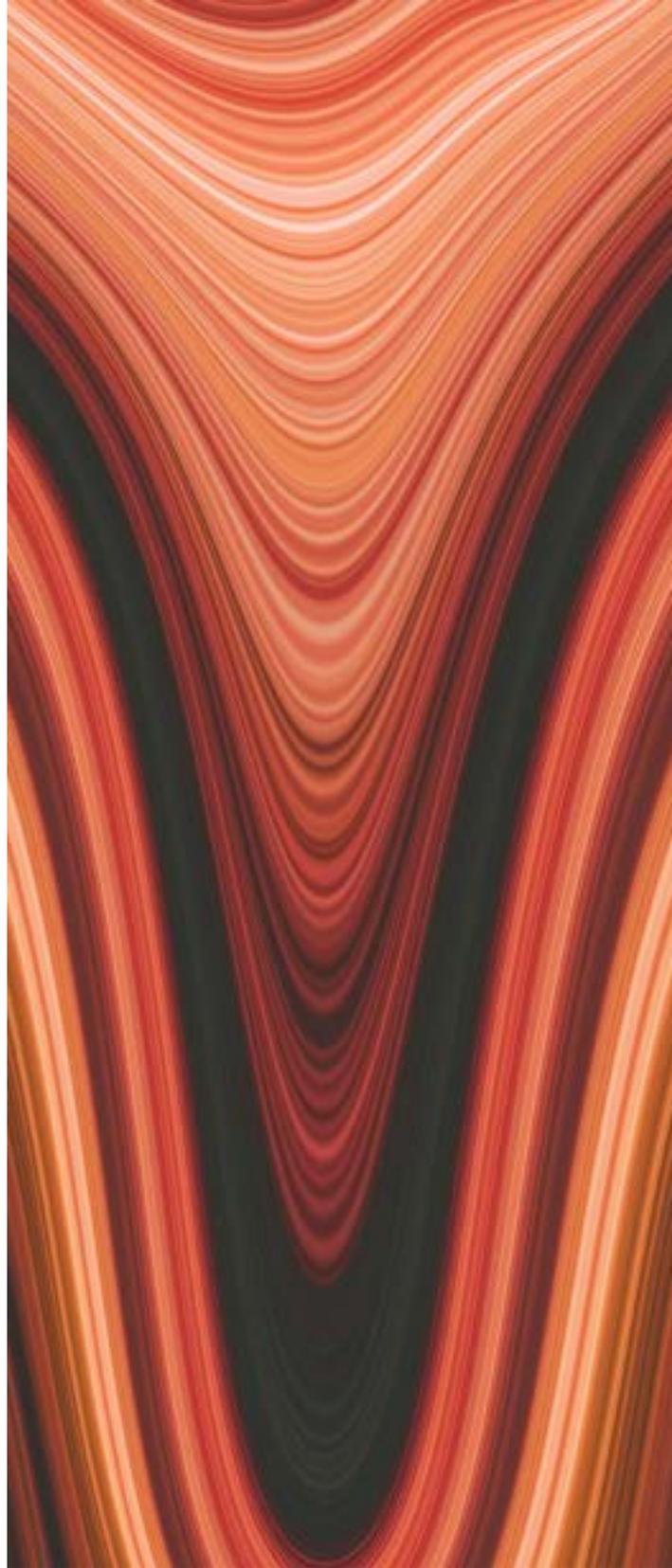
À PROPOS DES PROJETS

Les projets diffèrent du travail quotidien normal, c'est-à-dire les opérations.

À ce titre, ils doivent être pilotés rigoureusement avec une organisation temporaire dédiée qui aura en charge les sujets ci-après :

- Définir le **périmètre** du projet et ses livrables (produits ou services) ;
- Créer et maintenir la **justification métier** de l'investissement (en définissant la valeur du projet pour l'organisation, en définissant un contexte métier, en énumérant des solutions alternatives, etc.) ;
- Identifier les **parties prenantes** du projet ainsi que leur **rôle** et leurs **responsabilités** ;
- Élaborer les **plans spécifiques** nécessaires à un **pilotage** efficace et rigoureux ;
- Assigner et **coordonner le travail** des parties prenantes ;
- **Surveiller et contrôler le projet** (suivre l'avancement et le reste à faire, maîtriser les changements en phase de réalisation, gérer les risques, les problèmes, la qualité, etc.) ;
- **Réceptionner, valider et remettre** au bénéficiaire les produits livrables attendus et clôturer les activités réalisées en mode projet.

Ces différents points constituent les principaux processus de gestion du projet, ils sont détaillés dans les chapitres suivants.



Un projet est considéré comme réussi et se termine lorsque ses objectifs ont été atteints et que tous les livrables ont été produits et acceptés par l'organisation bénéficiaire. Après la remise des livrables finaux, l'équipe projet est remplacée par une équipe qui sera en charge des opérations de maintenance.

À PROPOS DES PROJETS

2.2 LES LIVRABLES, LES EFFETS ET LES BÉNÉFICES DU PROJET



Bien que les équipes en charge des projets aient tendance à concentrer leurs efforts sur la production de livrables, il ne faut jamais oublier que les livrables d'un projet ne sont qu'un moyen de parvenir à une fin. Le but réel d'un projet est d'obtenir des effets tangibles qui produiront des bénéfices mesurables.

Les parties prenantes d'un projet, dont les décideurs, doivent bien comprendre la relation entre l'objectif du projet, les livrables, les changements qui seront induits pour l'organisation et les bénéfices escomptés par la mise en œuvre des livrables. Sans cette compréhension, l'équipe projet peut rapidement perdre de vue l'objectif initial du projet et produire des livrables qui auront peu (ou pas) de valeur pour l'organisation.

Ainsi :

- Les livrables du projet (produits, services, documentation...) génèrent quelque chose de nouveau ;
- Les changements produisent des effets tangibles ;
- Les bénéfices sont les améliorations mesurables de ces effets.

Le diagramme ci-dessous traduit cette relation :

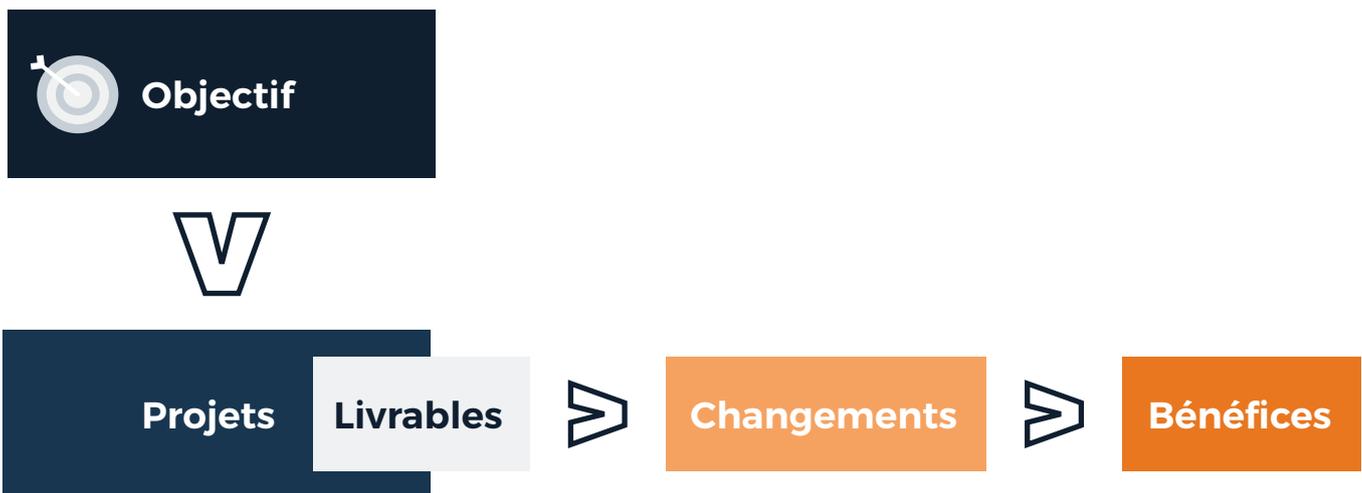


Figure 2 : relation entre les livrables, les changements et les bénéfices du projet



Il faut distinguer comme livrables le produit du projet (le logiciel et sa documentation) et les livrables de gestion de projet (le plan de management de projet, le planning...).

Prenons un exemple concret pour illustrer ce point :

Objectif :

Offrir à l'ensemble des utilisateurs d'une entreprise un système d'information de gestion des ressources humaines (SIRH) sécurisé, performant et interopérable avec le système de gestion de la rémunération.

Projet :

Refonte du SIRH – projet HARMONIE-RH.

Livrables :

Produit du projet : Le nouveau SIRH et sa documentation fonctionnelle et technique.

Produits de gestion de projet : Tous les documents issus de l'activité de gestion de projet (plans, comptes-rendus, tableaux de bord...).

Changement :

Les usagers accèdent directement à leurs données depuis Internet via un espace personnel. Ils ont la possibilité d'effectuer certaines mises à jour (adresse, situation familiale, demande de congés...) et de joindre les justificatifs.

Bénéfices :

Les données RH sont actualisées régulièrement et plus fiables, les gestionnaires RH sont soulagés de certaines tâches sans valeur. L'organisation est plus efficace. La masse salariale est mieux pilotée. La fidélisation augmente de 15%.

Contraintes :

- Sécurité : homologation de sécurité obligatoire avant la mise en production.
- Données : étude d'impact à réaliser pour respecter la réglementation relative à la protection des données personnelles (RGPD).
- Ergonomie : respecter les dispositions du règlement général sur l'accessibilité des applications (RGAA).
- Environnementale : maîtriser l'empreinte carbone de la solution.

Budget alloué :

15 millions d'euros.

À PROPOS DES PROJETS

2.3 MAÎTRISE D'OUVRAGE (MOA) ET MAÎTRISE D'ŒUVRE (MOE)

Très souvent, deux catégories d'acteurs doivent être pris en considération quand on parle d'un projet :

La maîtrise d'ouvrage

La maîtrise d'ouvrage (MOA) représente le commanditaire du projet. C'est l'entité ou la personne qui porte le besoin et la responsabilité globale du projet.

La maîtrise d'ouvrage définit les objectifs, porte le besoin métier, les exigences et les contraintes (comme le budget et les délais). Elle finance le projet et prend les décisions stratégiques. Elle est généralement moins impliquée dans les aspects techniques du projet mais veille à ce que le résultat final réponde aux attentes et aux besoins.

Pour résumer :

La maîtrise d'ouvrage définit ce qui doit être fait (les objectifs et les exigences du projet), tandis que la maîtrise d'œuvre détermine comment cela doit être fait (la solution, la planification, la conception et la mise en œuvre).

Ces deux entités travaillent ensemble tout au long du projet pour s'assurer que les objectifs seront atteints et que le projet sera mené à bien dans le respect des contraintes établies.

Le schéma ci-joint illustre la complémentarité entre maîtrise d'ouvrage (MOA) et maîtrise d'œuvre (MOE) :

La maîtrise d'œuvre

La maîtrise d'œuvre (MOE) est responsable de la conception et de la réalisation du projet.

Elle travaille pour le compte de la maîtrise d'ouvrage et assure la gestion technique, administrative et financière du projet. Pour les organisations qui ne disposent pas de Direction des Systèmes d'Information (DSI), le rôle de maîtrise d'œuvre peut être assuré par prestataire externe. Elle transforme les besoins exprimés par la MOA en solutions techniques et assure le suivi des travaux jusqu'à la livraison du produit du projet.



Figure 3 : complémentarité maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre

À PROPOS DES PROJETS

2.4 LE TRIANGLE D'OR DU PROJET

On représente souvent un projet avec une référence à trois éléments : la **portée** (le périmètre), le **coût**, le **délai**. Ils sont interdépendants et définissent les **contraintes principales du projet**. Si un des éléments change, cela aura un impact sur les deux autres.

Par exemple, si la portée d'un projet est modifiée (ajout de fonctionnalités), cela entraînera très certainement une augmentation des coûts et un allongement des délais. De même, si le délai est raccourci, cela peut nécessiter une réduction de la portée ou une augmentation des coûts.

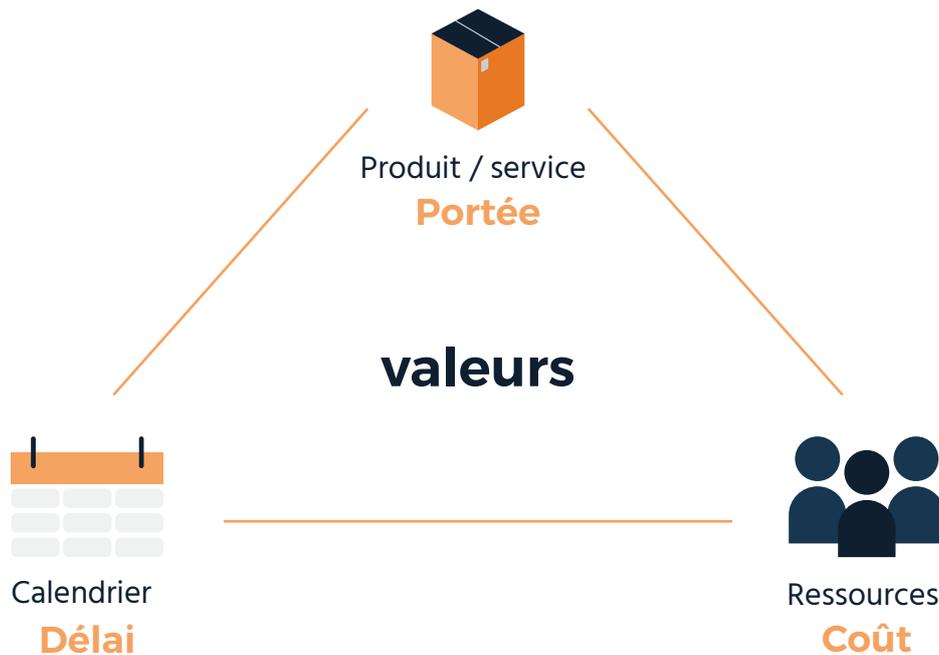


Figure 4 : triangle d'or du projet

- La **portée** définit ce **qui doit être accompli** dans le projet. Cela inclut les objectifs, les fonctionnalités, les caractéristiques et les livrables du projet. Une modification de la portée peut avoir un impact sur les délais et les coûts du projet.
- Le **délai** fait référence à la **durée allouée** pour accomplir le projet, cette contrainte est cruciale, en particulier dans les projets où un délai est imposé pour répondre à une exigence réglementaire ou un événement prévu.
- Le coût représente le **budget alloué** pour le projet. Cela inclut les coûts liés aux ressources humaines, à l'équipement, aux fournitures et à d'autres dépenses associées au projet. Le respect du budget est un critère essentiel pour le succès global du projet.



En tant que manager de projet, vous devrez trouver un équilibre optimal entre ces trois contraintes, en tenant compte des besoins du client, des ressources disponibles et aussi d'autres contraintes qu'il faudra identifier, évaluer et contrôler.

À PROPOS DES PROJETS

2.5 CYCLE DE VIE DU PROJET ET CYCLE DE VIE DU PRODUIT

Il est très important de bien distinguer ces deux notions. Les activités en mode projet sont axées sur la création initiale d'un produit ou d'un service, tandis que la maintenance du produit se concentre sur son exploitation continue, son amélioration et son support après la livraison et pendant son cycle de vie, jusqu'à son retrait de service.

La prise en compte de ces deux aspects vise à assurer le financement et le succès à long terme d'un produit (on parle de coût de possession) dans son environnement opérationnel.

Le diagramme ci-dessous illustre le positionnement des activités réalisées en mode projet et le cycle de vie du produit qui est issu du projet.

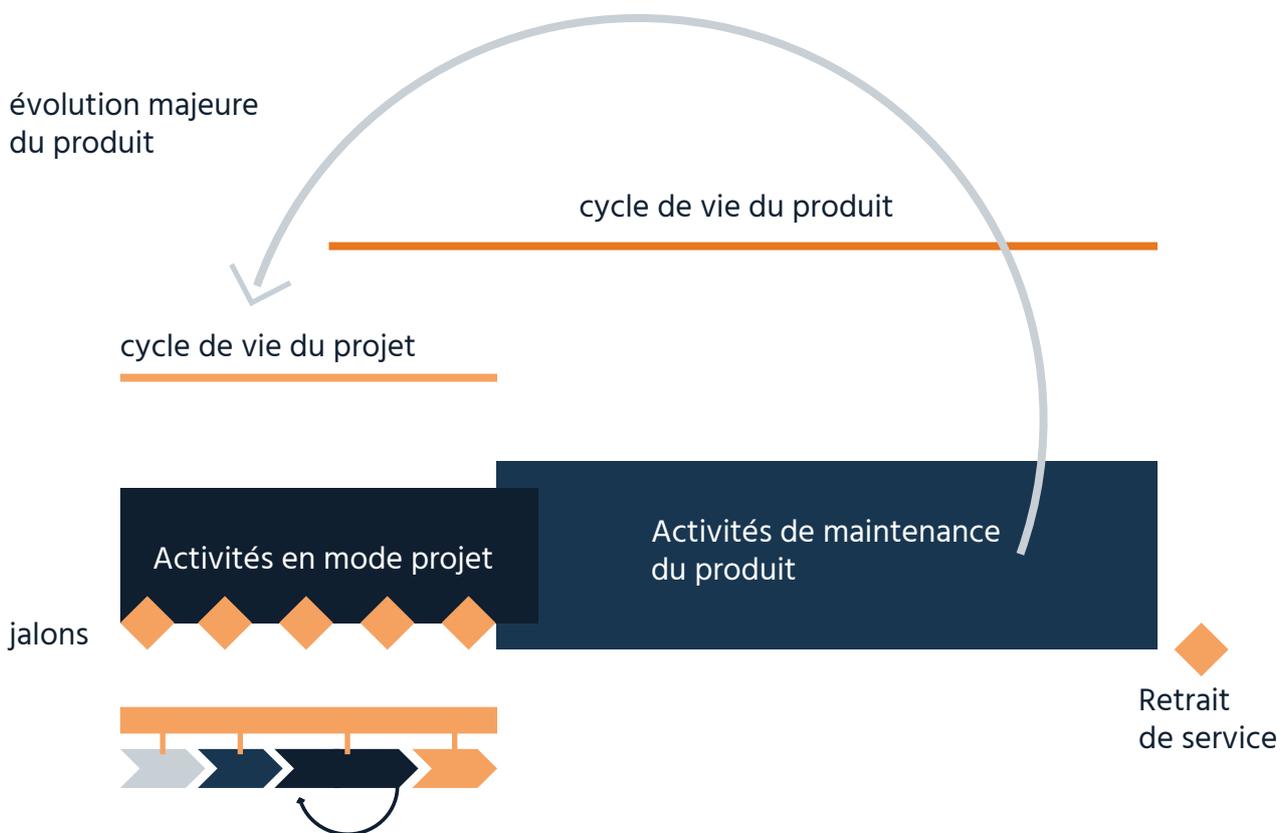


Figure 5 : cycles de vie du projet et du produit

Les **jalons** constituent des **points de vérification et de décision** pour s'assurer que les conditions sont réunies pour poursuivre le projet.

Notez qu'il peut exister un recouvrement entre le cycle de vie du projet et le cycle de vie du produit. Il correspond à une réception et une mise en service opérationnelle du produit qui peut intervenir au terme des itérations de réalisation dès lors qu'un produit minimum viable est disponible. Dans ce cas, les activités d'exploitation et de maintenance démarrent alors que le projet se poursuit. Le schéma suivant présente ce principe :

À PROPOS DES PROJETS

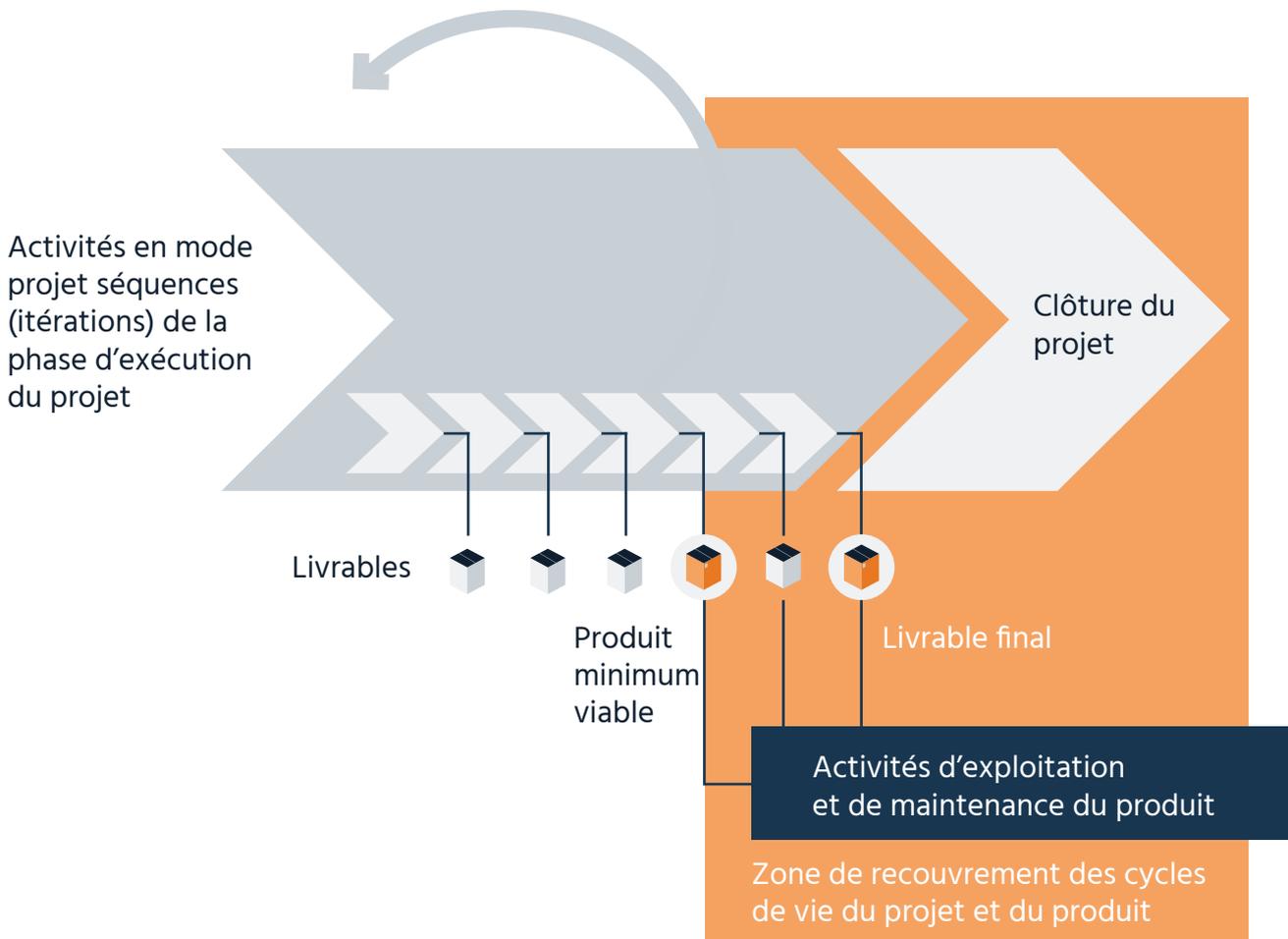


Figure 6 : zone de recouvrement des cycles de vie du projet et du produit



Il est souhaitable d'organiser les activités de réalisation du logiciel en séquences (on parle de « Sprint » en démarche Agile). Chaque itération se termine par une livraison et une démonstration aux représentants des utilisateurs (« Sprint Review » Agile).



Vous devrez faire attention à ce que votre projet « Agile » se termine officiellement dès que son objectif aura été atteint.

2.6 LE TRIANGLE D'OR DU PROJET

Nous entrons ici dans le cœur de notre sujet : en tant que **manager de projet**, quelles sont mes activités ? Je vous indique ci-après quelques éléments de réponse et quelques premiers conseils.

Comprenez le terme « gestion » comme l'ensemble des activités et actions nécessaires pour identifier, organiser, planifier, diriger, contrôler et évaluer les différentes phases de votre projet. La gestion de projet implique une approche récurrente, méthodique et rigoureuse, nous y reviendrons.



La gestion de projet peut être décrite comme les activités de planification, d'organisation, de sécurisation, de suivi et de gestion des ressources ainsi que du travail nécessaire à l'atteinte de l'objectif spécifique du projet de manière efficace et efficiente.



Ne faites pas comme ChatGPT, ne confondez-pas gestion de projet et cycle de développement d'un produit logiciel. Ces deux notions sont différentes et complémentaires.

Certains lecteurs pourraient considérer que la gestion de projet n'est pas nécessaire au fait qu'il n'y a pas de chef de projet dans une équipe Agile/Scrum.

Si vous voulez vous en convaincre demandez à un « Scrum Master » :

- Comment gère-t-il les risques ?
- S'il a élaboré un plan de management de projet ?
- Comment il suit la performance financière de son projet (coût de revient et marge brute) ?

La réponse est évidente : ces notions ne font pas partie du périmètre de ses activités.

Son action est principalement centrée sur l'animation de l'équipe de réalisation, dans un rôle de facilitateur.

Mais soyez convaincu(e) que les activités de gestion de projet sont absolument nécessaires au bon déroulement d'un projet singulièrement s'il est conduit dans le cadre d'un contrat à prix forfaitaire par une Entreprise de Services du Numérique (ESN).

À PROPOS DES PROJETS

Notez qu'un projet dont les risques ne sont pas identifiés, évalués, communiqués et surveillés est un projet qui est vraisemblablement en risque !

Les activités de gestion de projet sont nécessaires et complémentaires aux activités liées au cycle de développement du produit logiciel comme l'illustre le schéma ci-après :



Figure 7 : complémentarité gestion de projet et le cycle de développement



Votre approche de gestion de projet doit toujours être adaptée au contexte et aux besoins du projet.

L'utilisation d'une méthode (PMP, PRINCE2®, PM²) vous donnera le cap à suivre. Vous devrez mettre en œuvre les processus et les activités et produire les documents qui contribuent à la gestion efficace de votre projet. Il s'agit d'apporter de la valeur.

Vous devrez apprendre à adapter l'usage du cadre méthodologique retenu selon la nature et la complexité de votre projet, ce guide vous y aidera.

2.7 POURQUOI CERTAINS PROJETS CONNAISSENT DES DÉFAILLANCES ?

Sur la base de leurs expériences respectives, les auteurs des guides méthodologiques (PMP, PRINCE2®, PM²) ont identifié **les principales causes de défaillance d'un projet**. Partant de ces retours d'expériences, l'équipe en charge des opérations de préparation du projet (avant-projet ou avant-vente) doit avoir un regard particulier sur les questions suivantes :

1

Les **objectifs** du projet sont-ils clairement formalisés ?

2

Le **pilotage** est-il pris en charge par un chef de projet ?

3

Il y a-t-il un « **sponsor** » identifié pour prendre les décisions à temps ?

4

Les **livrables** sont-ils clairement identifiés et définis ?

6

Les **rôles** et les **responsabilités** des parties prenantes sont-ils précisés ?

5

Les **critères d'acceptation** et de qualité sont-ils définis et formalisés ?

7

Le **suivi du projet** fait-il l'objet d'une organisation rigoureuse et professionnalisée ?

9

Les représentants des bénéficiaires (**utilisateurs**) du produit du projet (le système d'information, le logiciel) sont-ils identifiés et disponibles pour les phases de spécification et de validation ?

8

Il y a-t-il des principes en place pour gérer le **périmètre** et contrôler les **changements** ?



Gardez toujours à l'esprit que l'entreprise de services du numérique (ESN) doit exercer son devoir d'information et de conseil (voir de mise en garde) au profit de son client.

Notez que l'appréciation portée par le juge en cas de procédure contentieuse suivra souvent cette tendance qui vise à constater le défaut du professionnel à conseiller et alerter à temps son client.

À PROPOS DES PROJETS

2.8 QUELS SONT LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS D'UN PROJET ?

Outre l'organisation mise en place et l'expérience des parties prenantes, il s'agit de maîtriser de bout en bout la bonne exécution. Vous trouverez ci-dessous quelques points fondamentaux :



Identifier précisément et formaliser l'objectif visé par le projet



Définir la personne en charge du pilotage (vous dans votre rôle de manager de projet) et le sponsor qui aura en charge la prise de décision



Mettre en place une organisation rigoureuse et des instances (réunions régulières) pour les activités de gouvernance et de pilotage



Clarifier les rôles et les responsabilités des parties prenantes



Déterminer clairement les livrables attendus



Préciser les conditions et les critères d'acceptation



Gérer le périmètre et contrôler les changements



Impliquer les bénéficiaires du projet et faciliter la conduite du changement

2.9 PORTEFEUILLE, PROGRAMME, PROJET

Avant de terminer ce chapitre, il est nécessaire de situer le projet dans un ensemble qui peut être plus vaste. Commençons par deux définitions :



Selon la norme ISO 21500, un programme est défini comme un ensemble de projets, de sous-programmes qui sont coordonnés et gérés de manière intégrée. L'objectif est d'obtenir des avantages qui ne seraient pas accessibles si les projets et sous-programmes étaient gérés de manière isolée.

À PROPOS DES PROJETS

Dans un contexte de gestion de projet, vous devez considérer un programme comme un regroupement de plusieurs projets interconnectés qui partagent un objectif global commun, des ressources, une gouvernance ou des bénéfices stratégiques.

Les programmes sont généralement axés sur l'atteinte d'objectifs organisationnels à long terme. Les projets individuels au sein du programme ont des objectifs plus immédiats et plus spécifiques.



Un portefeuille est une collection de programmes, de projets et d'activités opérationnelles. Ce regroupement vise à rendre la gestion plus efficace. Il s'agit de répondre aux objectifs stratégiques de l'organisation qui porte le portefeuille.

La gestion de portefeuille se concentre sur l'analyse et la prise de décision stratégique, y compris la sélection, la priorisation, l'équilibrage et l'alignement des projets et des programmes en fonction des objectifs stratégiques et de la capacité de l'organisation.

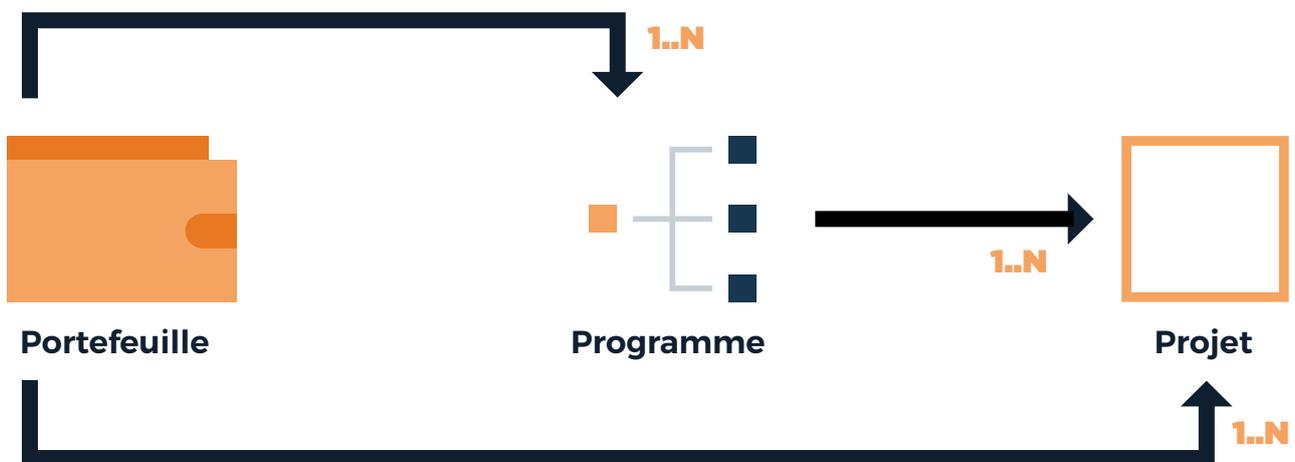


Figure 8 : relation portefeuille, programme et projet

FICHE PRATIQUE 1

QUELS SONT LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS D'UN PROJET ?



Les notes suivantes vous présentent, en synthèse, une première approche des sujets que vous pourriez prendre en compte dans votre rôle de manager de projet.

Notez qu'ils sont développés dans tous les cadres méthodologiques.

- Prendre connaissance du **contexte** et des **objectifs** du projet.
- Initialiser et organiser le projet : définir les **phases**, les **jalons** et le **cycle de développement**.
- Définir les **instances de gouvernance et de pilotage** nécessaires.
- Identifier les **parties prenantes**, préciser les **rôles** et les **responsabilités**.
- Initialiser le **référentiel documentaire** avec les **plans** et **registre de gestion de projet**.

Constituer et diriger **l'équipe** (communication, motivation, formation, tutorat).

Prendre en compte et gérer les demandes de **modification** (priorisation, arbitrage).

Anticiper et gérer les événements redoutés (les **risques**) : les identifier, les évaluer, les communiquer et les surveiller.

Élaborer **l'organigramme des tâches du projet**, contrôler le **planning** (échancier) et les **charges** (efforts et coûts).

Préparer, animer et rendre compte de l'activité du projet aux parties prenantes et **aux instances de gouvernance et de pilotage**.

Identifier, analyser et suivre le cycle de vie des **exigences** fonctionnelles, non fonctionnelles et les attentes des **parties prenantes**.

Suivre (**surveiller**) et rendre compte de la performance du projet. Piloter l'affectation des travaux, **l'avancement et le reste à faire**.

À PROPOS DES PROJETS

Tirer les **leçons de l'expérience**, mettre en place **l'amélioration continue**.

Suivre la **contractualisation** pour les opérations externalisées.

Appréhender les normes applicables et la **qualité** du projet.

Organiser et piloter la **transition** technique et le **changement** au sein de l'organisation bénéficiaire du produit du projet.

Organiser le **travail collaboratif** et assurer la **cohérence du référentiel documentaire** du projet.

Gérer les **problèmes** et préparer les décisions à prendre.

Gérer les **livraisons** et/ou **réceptionner les produits**, vérifier la qualité du travail et les livrables.

Organiser le transfert vers l'équipe en charge de la maintenance du produit puis clôturer officiellement le projet.

3. À PROPOS DES MÉTHODES

3.1 QU'EST-CE QUE LA NORME ISO 21500 ?

La gestion de projet fait l'objet d'une norme internationale. Il s'agit de l'ISO 21500 : 2021. Intitulée « Lignes directrices sur le management de projet », cette norme fournit des principes et des concepts généraux pour la gestion de projet, indépendamment du type de projet ou du secteur. L'ISO 21500 sert de guide pour les organisations et les chefs de projet sur les principes fondamentaux de la gestion de projet, y compris les bonnes pratiques, les méthodologies, et les processus à suivre.

Cette norme fournit une compréhension commune du management de projet. Elle vise à harmoniser les processus de gestion de projet quels que soient les secteurs d'activité et les types de projets. Elle couvre les aspects clés de la gestion de projet, tels que la planification, l'exécution, le suivi, le contrôle et la clôture d'un projet.

Les normes ISO 21502, l'ISO 21503, l'ISO 21504 et l'**ISO 21505** fournissent des recommandations supplémentaires pour le **management de projets**, programmes et portefeuilles, ainsi que sur leur gouvernance.



Plateforme de consultation en ligne (OBP)

Recherche ISO 21500:2021(fr) -

ISO 21500:2021(fr) Management des projets, programmes et portefeuilles – Contexte et concepts

Table des matières

Accueil

Introduction

1 Domaine d'application

2 Références normatives

3 Termes et définitions

4 Concepts du management de projets, programmes et portefeuilles

- 4.1 Généralités
- 4.2 Projets, programmes et portefeuilles
- 4.3 Environnement de l'organisation
- 4.4 Environnement externe
- 4.5 Aligne en accord de la stratégie
- 4.6 Approches intégrées de la gouvernance et du management

5 Normes relatives au management de projets, programmes et portefeuilles

- 5.1 Généralités
- 5.2 Aperçu général
 - 5.2.1 Normes de base
 - 5.2.2 Normes complémentaires et spécialisées
- 5.3 Avantages de l'utilisation de normes relatives au management de projets, programmes et portefeuilles
 - 5.3.1 Généralités
 - 5.3.2 Management de projets
 - 5.3.3 Management de programmes
 - 5.3.4 Management de portefeuilles
 - 5.3.5 Gouvernance
- 5.4 Facteurs propres à l'organisation à considérer pour la sélection

Bibliographie

Figure 9 : aperçu de la norme ISO 21500 :2021

À PROPOS DES MÉTHODES

3.2 DÉFINITION D'UN CADRE MÉTHODOLOGIQUE DE MANAGEMENT DE PROJET

Commençons par définir la notion de cadre méthodologique (framework) de management de projet.



Un cadre méthodologique de gestion de projet regroupe, dans une approche systématique, un ensemble structuré de principes, de processus (déclinés en activités), d'outils et de techniques qui aident les équipes projet à organiser et à gérer efficacement toutes les phases d'un projet, depuis l'avant-projet jusqu'à sa clôture.

Le schéma ci-dessous illustre ce que propose généralement un cadre méthodologique de gestion de projet :

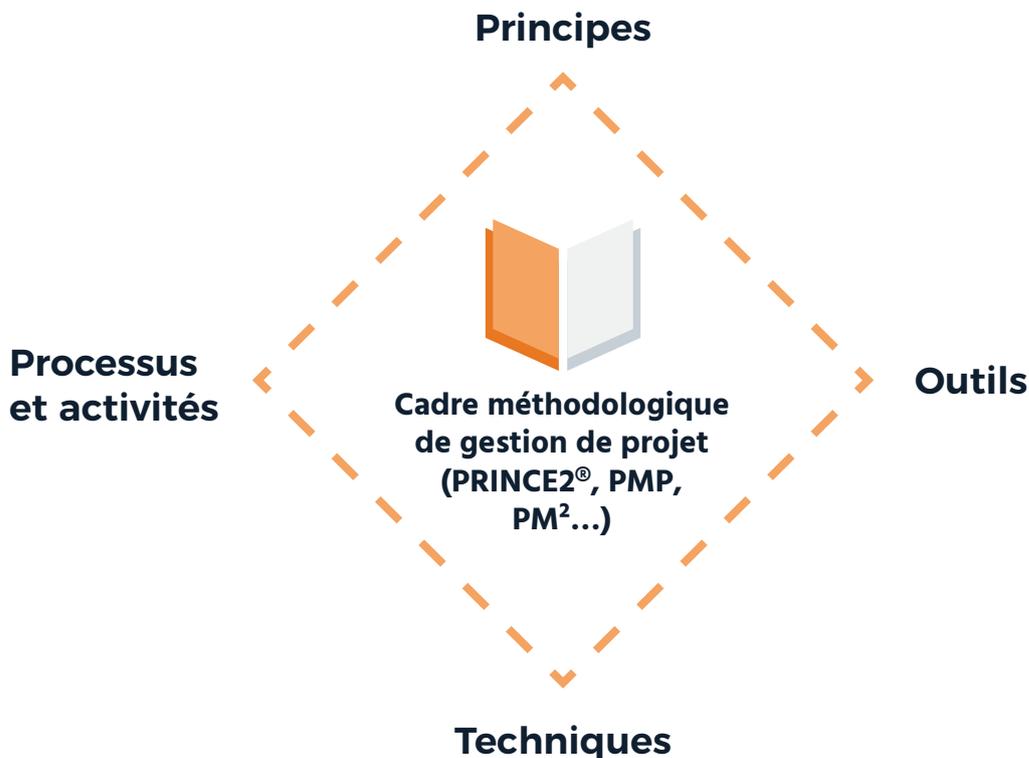


Figure 10 : composants d'un cadre méthodologique de gestion de projet

Pour autant, ce guide n'a pas vocation à être un cadre méthodologique de gestion de projet. Ces derniers existent depuis longtemps, ils sont régulièrement mis à jour. Ils sont exhaustifs et fédèrent des communautés d'utilisateurs très larges.

Toutefois, outre le choix de la « bonne méthode », si vous êtes débutant, vous devrez vous former pour bien comprendre comment l'utiliser. Le premier niveau de certification professionnel (« fondation ») attestera que vous connaissez la structure de la méthode, ses processus, ses livrables et ses points clés.

À PROPOS DES MÉTHODES

Vous pouvez retenir le principe des trois niveaux de certification présentés ci-dessous, même si cela est un peu plus complexe dans la réalité (les certifications constituent le modèle économique des entreprises qui exploitent les droits des cadres méthodologiques).



Figure 11 : principes des certifications par niveaux



Voyez le cadre méthodologique de gestion de projet comme une structure d'information organisée. Vous devrez en comprendre la structure et le vocabulaire spécifique.

Il vous propose une ligne directrice claire (les processus et les activités) pour préparer, planifier, exécuter, surveiller et contrôler toutes les activités de votre projet.

Son usage doit faciliter votre travail et apporter de la valeur au projet.

Il s'agit de permettre une gestion efficace des ressources, la minimisation des risques et d'atteindre les objectifs définis pour votre projet.

À PROPOS DES MÉTHODES

3.3 QUELLE VALEUR APPORTE LA MÉTHODE À MON PROJET ?

Outre l'organisation mise en place et l'expérience des parties prenantes, il s'agit de maîtriser de bout en bout la bonne exécution. Vous trouverez ci-dessous quelques points fondamentaux :



Gardez à l'esprit que l'utilisation d'un cadre méthodologique doit vous aider à vous organiser (ne rien oublier) et à produire ce qui est nécessaire.

Le schéma ci-dessous vous donne un aperçu synthétique des principaux livrables (produits) de gestion de projet qui sont nécessaires pour bien organiser, piloter et maîtriser (surveillance et contrôle) toutes les activités :

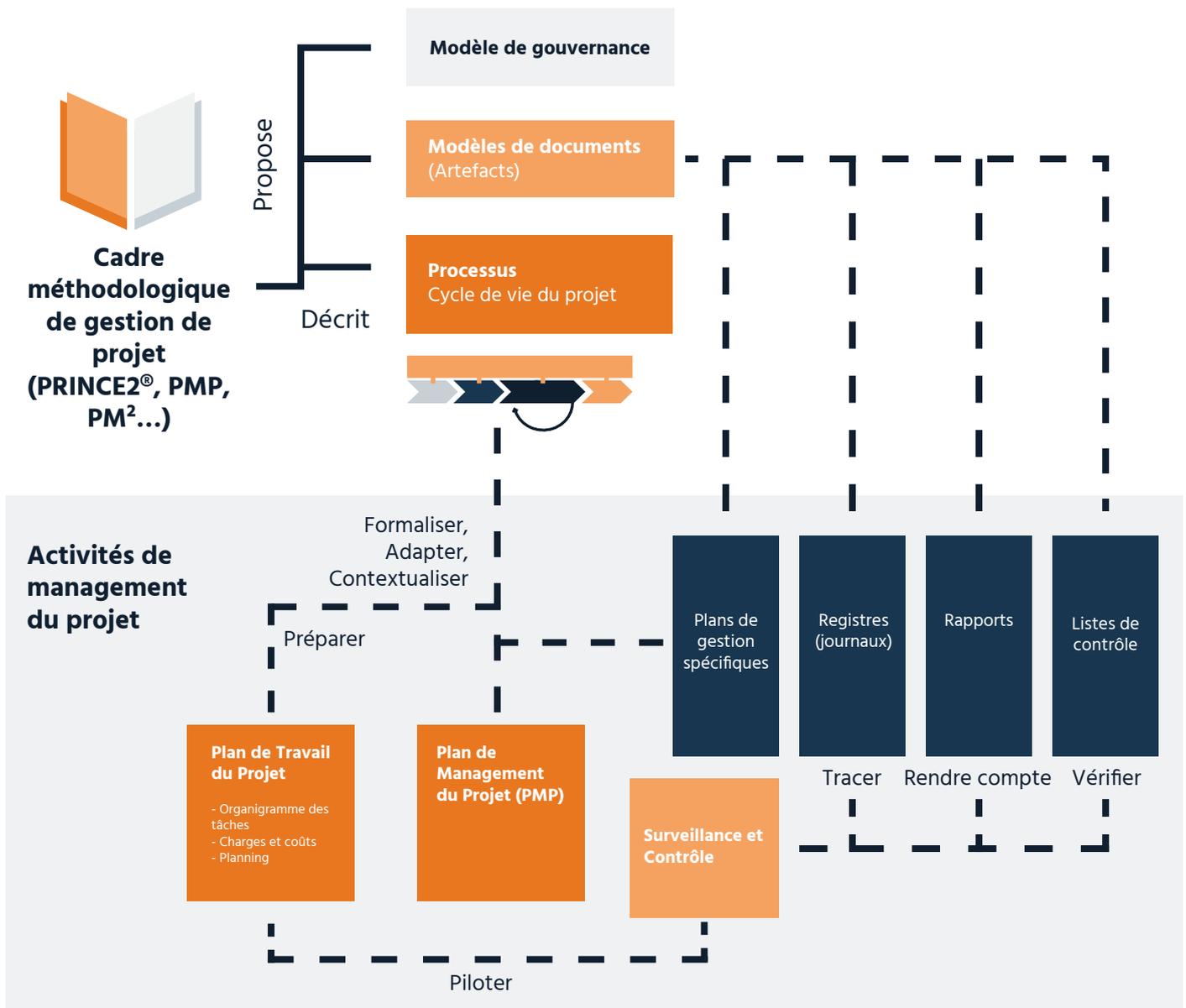


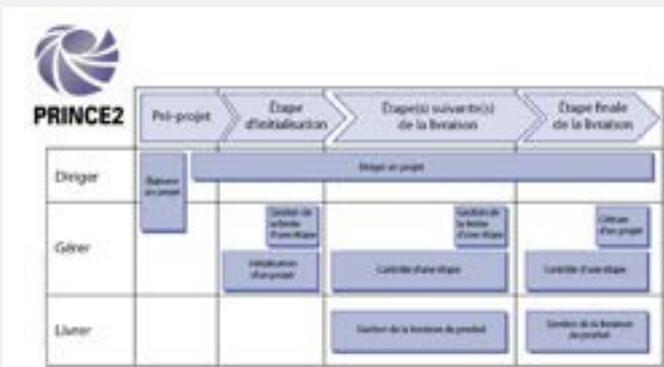
Figure 12 : ce que la méthode permet de produire



Vigilance : les activités gestion de projet sont consommatrices de temps, vous devrez donc trouver le juste équilibre afin de produire ce qui est nécessaire pour éviter les défaillances de votre projet.

3.4 LES PRINCIPAUX CADRES MÉTHODOLOGIQUES DU MARCHÉ

Le tableau ci-dessous présente les principaux cadres méthodologiques actuels :

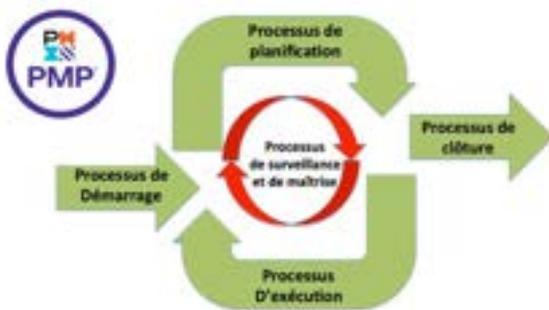


Méthode créée par le gouvernement britannique pour la gestion de ses projets informatiques.

Première publication en 1996.

Le terme « PRINCE2 » est une marque déposée de AXELOS Limited.

AXELOS détient les droits de propriété intellectuelle sur PRINCE2 pour les formations et les certifications.



Le Project Management Body of Knowledge (PMBOK) fournit un ensemble de bonnes pratiques en gestion de projet. Le PMBOK a été développé par le Project Management Institute (PMI) qui en détient les droits.

La première édition du PMBOK a été publiée en 1983.



Le PM² (Project Management Methodology) a été publié par la Commission européenne en 2008.

La version 3.0.1 de PM² a été versée au domaine public.

Le PM² Group a été formé pour soutenir l'ambition de diffuser PM² auprès des institutions de l'Union européenne, des agences européennes, des prestataires de services, des administrations publiques des États membres et du secteur privé européen.

3.5 STRUCTURE DES CADRES MÉTHODOLOGIQUES

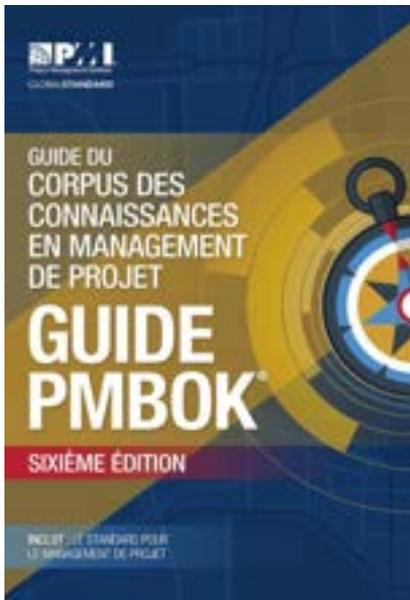
Illustration de la structure de **PRINCE2®** (6ème édition) :



Figure 13 : structure du guide méthodologique **PRINCE2®**

À PROPOS DES MÉTHODES

Illustration de la structure du **Project Management Body of Knowledge** (PMBoK 6ème édition) :



10 domaines de connaissance

Intégration de projet
Périmètre
Planning (échéancier)
Coûts (budget)
Qualité
Ressources Humaines
Communication
Risques
Approvisionnement
Parties prenantes

5 groupes de processus

Démarrage
Planification
Exécution
Surveillance et maîtrise
Clôture

Figure 14 : structure du guide méthodologique PMBoK

Illustration de la structure de **PM²** (version 3.0.1) :



Rôles et organisation du projet

- Phase de lancement
- Phase de planification
- Phase d'exécution
- Phase de clôture
- Suivi et contrôle

Intégration de projet

Figure 15 : structure du guide méthodologique PM²

À PROPOS DES MÉTHODES

3.6 LE MÉTAMODÈLE GÉNÉRIQUE D'UNE MÉTHODE

Le diagramme suivant représente, sous forme d'un modèle objet, les concepts et les règles de gestion qui sont mis en œuvre dans une méthode de gestion de projet. Il s'agit de vous permettre de bien comprendre ce qu'une méthode vous propose pour vous aider à bien gérer votre projet au quotidien.

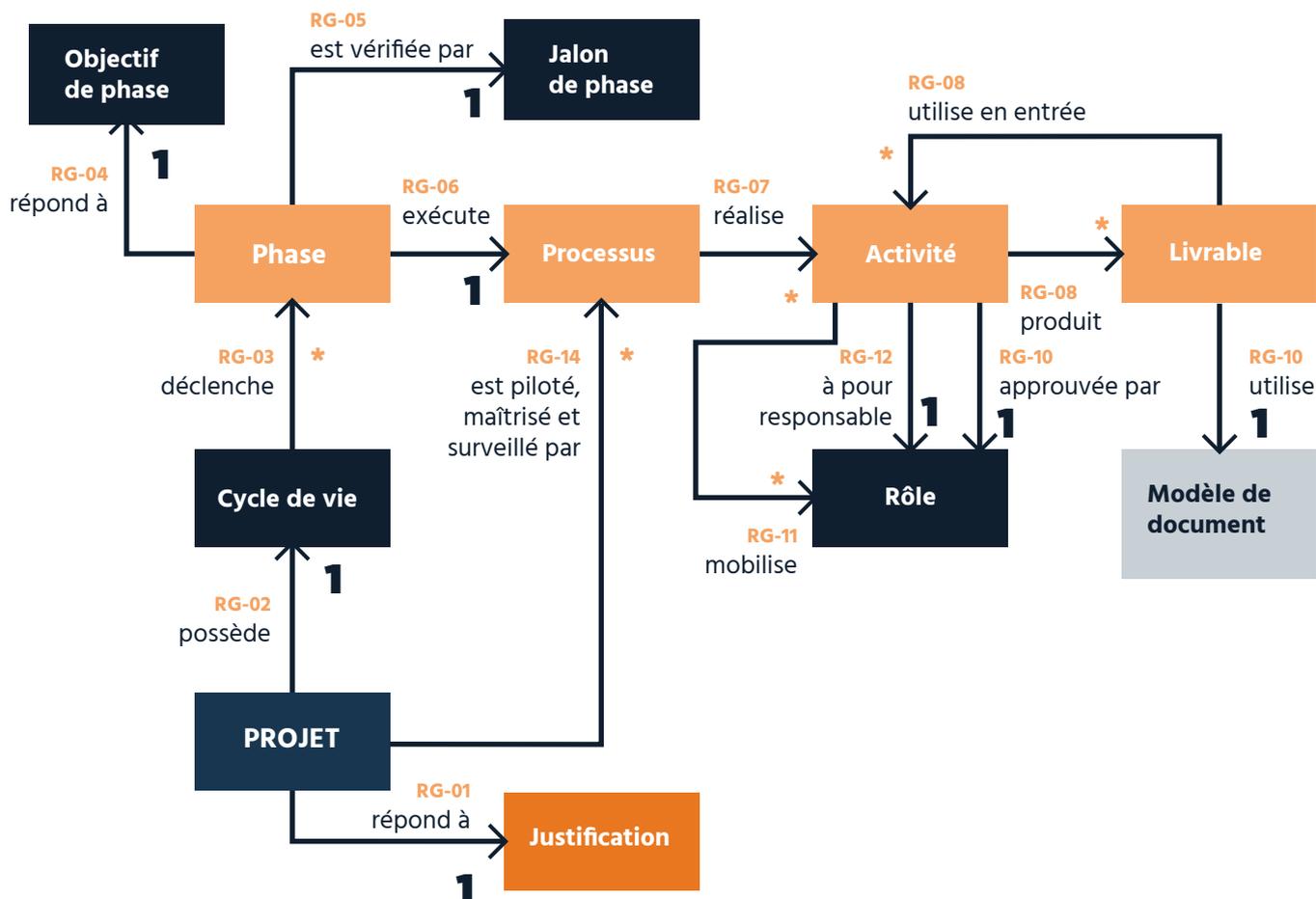


Figure 16 : métamodèle générique d'une méthode

Examinons plus en détail les différents concepts :

Concept	Description
Projet :	Le cœur de notre sujet, il est souvent matérialisé par un nom ou un acronyme.
Justification :	Représente la formalisation des raisons économiques, opérationnelles, techniques, etc ; qui nécessitent de lancer (ou de poursuivre) le projet.

À PROPOS DES MÉTHODES

Cycle de vie :	Définit les phases du projet, c'est-à-dire les étapes clés que devra suivre le projet (par exemple : lancement, planification, exécution, clôture).
Phase :	Représente une étape clé : démarrer, planifier, exécuter, clôturer. C'est une période distincte et délimitée au cours de laquelle des activités spécifiques sont entreprises pour atteindre un ensemble d'objectifs intermédiaires.
Objectif de phase :	Formalise ce que la phase du projet doit produire.
Jalon de fin de phase :	Marque ce qui doit être vérifié et/ou décidé avant de poursuivre.
Processus :	Regroupe un ensemble d'activités (par exemple le processus de démarrage du projet).
Activité :	Opération(s) qui doit(vent) être réalisée(s) pour atteindre l'objectif du processus et de la phase.
Livrable :	Le produit qui est attendu en sortie de l'activité (par exemple, le plan de management de projet, le planning, le registre des risques...).
Modèle de document :	Donne la forme et présente ce qui doit être renseigné (par exemple le plan de gestion des risques, le registre des risques).

Et maintenant regardons les 14 règles de gestion qui relient les concepts :

Règle	Description
RG-01	Le projet est justifié par un objectif à atteindre.
RG-02	Un projet possède un cycle de vie

À PROPOS DES MÉTHODES

RG-03	Le cycle de vie du projet est matérialisé par des phases.
RG-04	Une phase correspond à un objectif intermédiaire spécifique.
RG-05	Une phase est vérifiée par un jalon de fin, il s'agit de décider ce qu'il convient de faire après.
RG-06	Une phase exécute généralement un processus.
RG-07	Un processus est composé d'un ensemble d'activités
RG-08/09	Une activité produit un livrable (un document, un logiciel) qui peut être utilisé en entrée d'autres activités.
RG-10	Un modèle de document (artefact) permet de produire le livrable d'une activité.
RG-11	Une activité mobilise un ensemble de rôles (parties prenantes).
RG-12	Un rôle est responsable de l'activité (par exemple le manager de projet est responsable de la gestion des risques).
RG-13	L'activité est approuvée par un rôle (par exemple : le sponsor du projet approuve la matrice des risques).
RG-14	Le projet, tout au long de sa vie, est maîtrisé, surveillé et contrôlé par un ensemble de processus spécifiques.

Prenons l'exemple du **processus d'initialisation du projet** (vocabulaire PRINCE2®) et de l'activité de **planification**.

Le livrable de cette activité correspond au plan de travail du projet, il comprend trois documents :

- **L'organigramme des tâches du projet** (Work Breakdown Structure - WBS - en anglais) qui présente une vue détaillée et structurée de l'ensemble des travaux à effectuer pour atteindre l'objectif du projet.
- **Le plan de charge** qui permet de visualiser la répartition des efforts et des ressources (humaines, matérielles, logistique, etc.) mobilisées sur l'ensemble du projet et de calculer le coût de revient.

Le planning qui présente de manière détaillée les séquences des activités prévues pour réaliser le projet. Il indique les dates de début et de fin de chaque tâche, ainsi que les dépendances entre ces tâches.

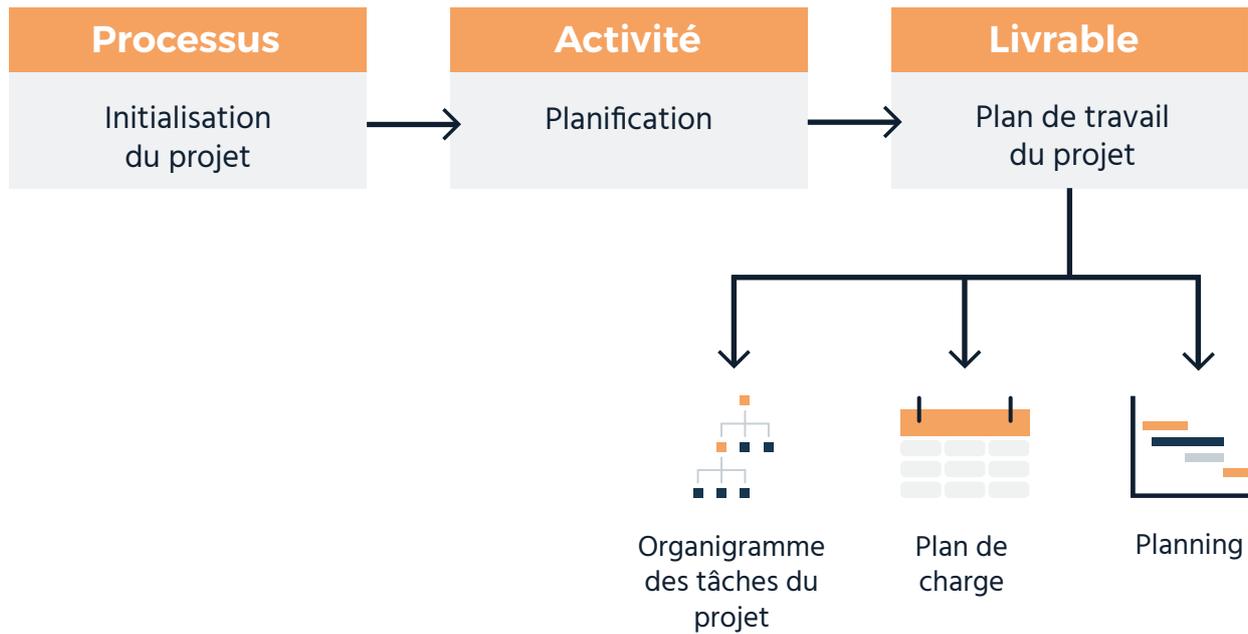


Figure 17 : illustration des livrables de l'activité de planification

3.7 COMMENT CHOISIR LA BONNE MÉTHODE ?

Qu'est-ce qui distingue les méthodes ? Quels sont les critères pour choisir ?

La principale difficulté que rencontrent les utilisateurs d'une méthode de gestion de projet est la compréhension des concepts et du vocabulaire qui est parfois peu adaptée au contexte organisationnel et opérationnel du projet. Prenons un exemple très simple pour illustrer ce point :

Désignation du rôle (personne) qui porte le besoin et qui est habilité à prendre les décisions importantes pour le projet :

PRINCE2® : Exécutif

PMP : Sponsor

PM² : Propriétaire du Projet (Project Owner)

Contexte d'un grand ministère français :
Autorité Cliente



Pour utiliser efficacement une méthode dans votre contexte de projet, vous devrez impérativement :

- **Bien comprendre sa structure (la gouvernance, les rôles, les phases, les processus, les activités, les jalons, les modèles de documents...)** ;
- **Parfaitement comprendre le vocabulaire associé à la méthode ;**
- **Très certainement adapter et personnaliser, mais sans « couper ».**

À PROPOS DES MÉTHODES

3.8 TABLEAU COMPARATIF DES MÉTHODES

Une analyse comparative des méthodes peut être intéressante si vous êtes dans un contexte où il faut faire un choix. Voici quelques critères qui devraient vous y aider :

	 PRINCE2	 PMP	 PM²
Millésime de la première version :	1996	1983	2008
Version disponible en 2024 :	7ème édition	6ème édition	3.0.1
Notoriété :	★★★★★★	★★★★★★	★★★★☆
Programme de certification :	✓	✓	✓
Prix public TTC de la certification de niveau I	625 €	150 €	326 €
	PRINCE2 Foundation	PMI Project Management Ready™	PM ² Foundation
Facilité d'apprentissage :	★★★★☆	★★★★☆	★★★★☆
Disponibilité en langue française :	✓	✓	✓
Licence :	Droits détenus par ALEXOS	Droits détenus par le PMI	Creative Commons Attribution 4.0 (CC BY 4.0)
Guide disponible en ligne gratuitement :	✗	✗	✓
Modèles de documents :	✗	✗	✓
Flexibilité de la méthode :	★★★★☆	★★★★☆	★★★★☆
Compatible norme ISO 21500	★★★★☆	★★★★☆	★★★★★

FICHE PRATIQUE 2

QUELS SONT LES CRITÈRES DE CHOIX DE LA MÉTHODE QUI CONVIENT À VOTRE PROJET ?



Il est important de noter qu'aucune des méthodologies du marché n'est parfaite.

Votre choix doit répondre à la meilleure adéquation entre les caractéristiques de la méthodologie (structure, vocabulaire, processus) et les spécificités de votre projet (nature, complexité) et de votre organisation (culture, niveau de maturité pour la gestion de projet).

Parfois, une approche hybride qui combine des éléments de plusieurs cadres peut s'avérer être la solution la plus efficace. Le choix d'une méthode plutôt qu'une autre va dépendre de divers facteurs tels que :

- La **culture** installée dans votre organisation, ce que les parties prenantes connaissent de la gestion de projet et de la méthode envisagée ;
- La **nature et la complexité du projet** en prenant en considération le nombre de parties prenantes ;
- La **flexibilité** de la méthodologie par rapport aux directives et procédures qui sont en place dans votre organisation ;
- L'intégration avec le cycle de développement retenu (V, Itératif, Agile) ;
- Le **coût d'appropriation et de mise en œuvre** de la méthode, c'est-à-dire la formation et éventuellement la certification des membres de l'équipe projet ;
- La **reconnaissance internationale de la méthode** ;
- L'importance du **cadre normatif** dans votre organisation en particulier si elle est certifiée ISO 9001 par exemple.

4. QUELLES SONT LES COMPÉTENCES À DÉVELOPPER ?

4.1 QUEL EST VOTRE RÔLE ?

Quel manager de projet êtes-vous ?

Quel est votre rôle ?

Quelles sont les responsabilités qui vous sont déléguées ?

Afin d'éviter les confusions dans le contexte des projets Agiles (par exemple conduits selon les principes de la démarche issue du framework Scrum), je n'emploie pas ici le terme de « chef de projet » mais plutôt celui de **manager (gestionnaire) de projet**.

La gestion de projet peut à la fois désigner une fonction opérationnelle et/ou un positionnement (niveau d'emploi) dans une filière professionnelle. Cette fonction doit être précisée au regard :

- De votre **périmètre** d'intervention qu'il soit fonctionnel ou technique ;
- Du niveau des **responsabilités** qui vous sont confiées ;
- De la taille de **l'équipe** que vous dirigez ;
- Du **budget** qui vous est délégué et dont vous êtes responsable.

Prenons quelques exemples basés sur ce que j'observe fréquemment dans les ESN.

Les contextes suivants désignent des « managers de projet » :

- **Pilotage global d'un programme** (ensemble de projets) qui représente plusieurs millions d'euros de budget ;
- **Pilotage du volet fonctionnel** (métier) d'un projet en étroite liaison avec les bénéficiaires du futur système d'information ;
- Pilotage et **encadrement technique de consultants** au sein d'une équipe de maîtrise d'œuvre plus vaste pour piloter un chantier particulier ;
- **Gestionnaire de « ressources »** en charge d'affecter, de suivre les consultants et les moyens employés en assistance technique sur le projet d'un client ;
- **Gestionnaire en charge de suivre les indicateurs de performance** (KPI) et la santé financière d'un programme (on parle généralement d'un rôle de PMO).

FICHE PRATIQUE 3

QUELLES SONT LES COMPÉTENCES DU MANAGER DE PROJET ?



Je vous présente ci-après quelques compétences qui me semblent essentielles pour bien remplir votre mission. Bien évidemment en fonction de votre contexte vous devrez certainement ajuster cette vision et mettre l'accent sur une dimension plutôt que sur une autre.

Examinons quelques compétences clés :

LE LEADERSHIP

Vous devrez vous appuyer voire développer votre capacité naturelle pour influencer, guider et motiver les parties prenantes vers la réalisation des objectifs du projet.

La combinaison de vos compétences, de vos qualités personnelles et de votre comportement rend votre action quotidienne efficace, elle inspire la confiance, favorise l'autonomie et encourage le développement des membres de votre équipe.

L'ORGANISATION

Les activités et les sollicitations sont très nombreuses. Votre capacité à bien vous organiser vous permettra de bien respecter les échéances, de réagir rapidement aux événements imprévus, et de maintenir une documentation claire, précise et accessible tout au long du projet.

LA GESTION D'ÉQUIPE

Il s'agit de qualités essentielles qui consistent à savoir déléguer efficacement, à écouter activement, à favoriser la cohésion des membres de votre équipe, à maintenir la motivation en toutes circonstances.

LA COMMUNICATION

Sachez que votre capacité à bien communiquer va jouer un rôle crucial dans la réussite de votre projet. Elle doit être efficace et favoriser la coordination, la collaboration, la résolution rapide des problèmes et la création d'un environnement de travail positif.

QUELLES SONT LES COMPÉTENCES À DEVELOPPER ?

LA GESTION FINANCIÈRE

Ce point est particulièrement important, vous devrez garantir la performance économique de votre projet.

Dès l'avant-projet vous serez sollicité pour élaborer un budget réaliste en collaboration avec les parties prenantes. Ensuite vous devrez suivre les dépenses, ajuster les prévisions de coûts par rapport à l'estimation initiale. Vos rapports financiers réguliers devront être exacts et transparents.

L'ANALYSE ET LA RÉOLUTION DE PROBLÈMES

Vos connaissances des meilleures pratiques en gestion de projet et votre expérience vous permettront d'identifier rapidement les obstacles potentiels à la réussite du projet.

Avec votre sens critique et votre créativité, vous parviendrez à élaborer des solutions efficaces et mettre en œuvre, avec votre équipe, des mesures correctives appropriées.

LA NÉGOCIATION

Votre projet va connaître des aléas, des événements de toute nature vont venir bouleverser ce qui était prévu.

Vous devrez négocier pour obtenir des ressources nécessaires et atteindre des accords mutuellement bénéfiques.

Vous devrez savoir quand et comment négocier, et avec quel mandat, pour garantir le succès du projet tout en maintenant des relations positives avec toutes les parties prenantes impliquées.

Lors de mes formations, j'insiste souvent sur ce point : **un manager de projet est un professionnel qui doit agir de manière avisée.**

5. COMMENT PM² APPORTE DE LA VALEUR À VOS PROJETS ?

5.1 QU'EST-CE PM² ?



PM² (Project Management Methodology) est une méthodologie de gestion de projet développée par la Commission européenne. Son but est de permettre aux Responsables de Conduite de Projet (RCP) de fournir des solutions et de la valeur ajoutée à leurs organisations en gérant efficacement l'ensemble du cycle de vie de leur projet.

PM² est une méthodologie légère et facile à mettre en œuvre que les équipes projet peuvent adapter à leurs besoins spécifiques. PM² est entièrement soutenu par un programme de formation complet (y compris des ateliers et des séances de coaching), une documentation en ligne et une communauté de pratique active (actuellement disponible uniquement au sein de la Commission européenne et de plusieurs institutions européennes affiliées).

PM² intègre des éléments provenant d'un large éventail de bonnes pratiques de gestion de projet reconnues, qui sont consignées dans les normes et les standards internationaux. Son développement a également été influencé par l'expérience opérationnelle de divers projets tant au sein des institutions de l'Union européenne que des organismes extérieurs.

5.2 QUE PROPOSE PM² ?

La Méthodologie PM² propose :

- Une structure pour la gouvernance des projets ;
- Des aides pour instancier les processus de conduite de projet ;
- Des modèles de documents ;
- Des aides pour remplir ces documents efficacement ;
- Une philosophie efficace.

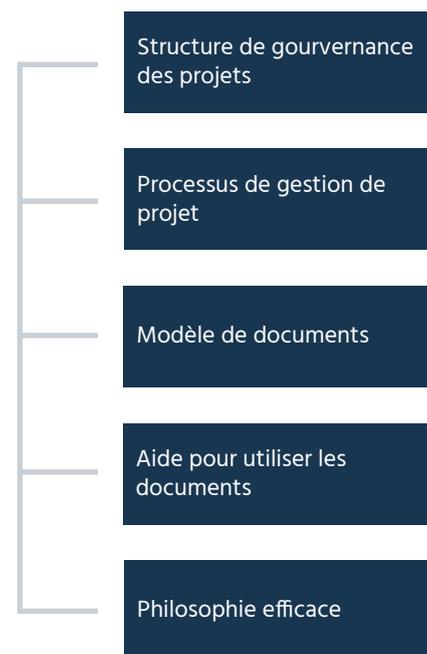


Figure 18 : ce que propose la méthodologie PM²

COMMENT PM² APORTE DE LA VALEUR À VOS PROJETS ?

PM² améliore l'efficacité de la gestion de projet en :

- 1** Optimisant la communication et la diffusion de l'information
- 2** Clarifiant les attentes de chacun très tôt dans le cycle de vie du projet
- 3** Définissant le cycle de vie des activités réalisées en mode projet de la préparation au transfert vers l'équipe produit
- 4** Proposant de l'aide à la planification du projet
- 5** Introduisant des tâches de surveillance et de contrôle
- 6** Suggérant des actions de gestions et leurs effets (plans, réunions, décisions)
- 7** Proposant un lien vers les pratiques Agile (Agile PM²)

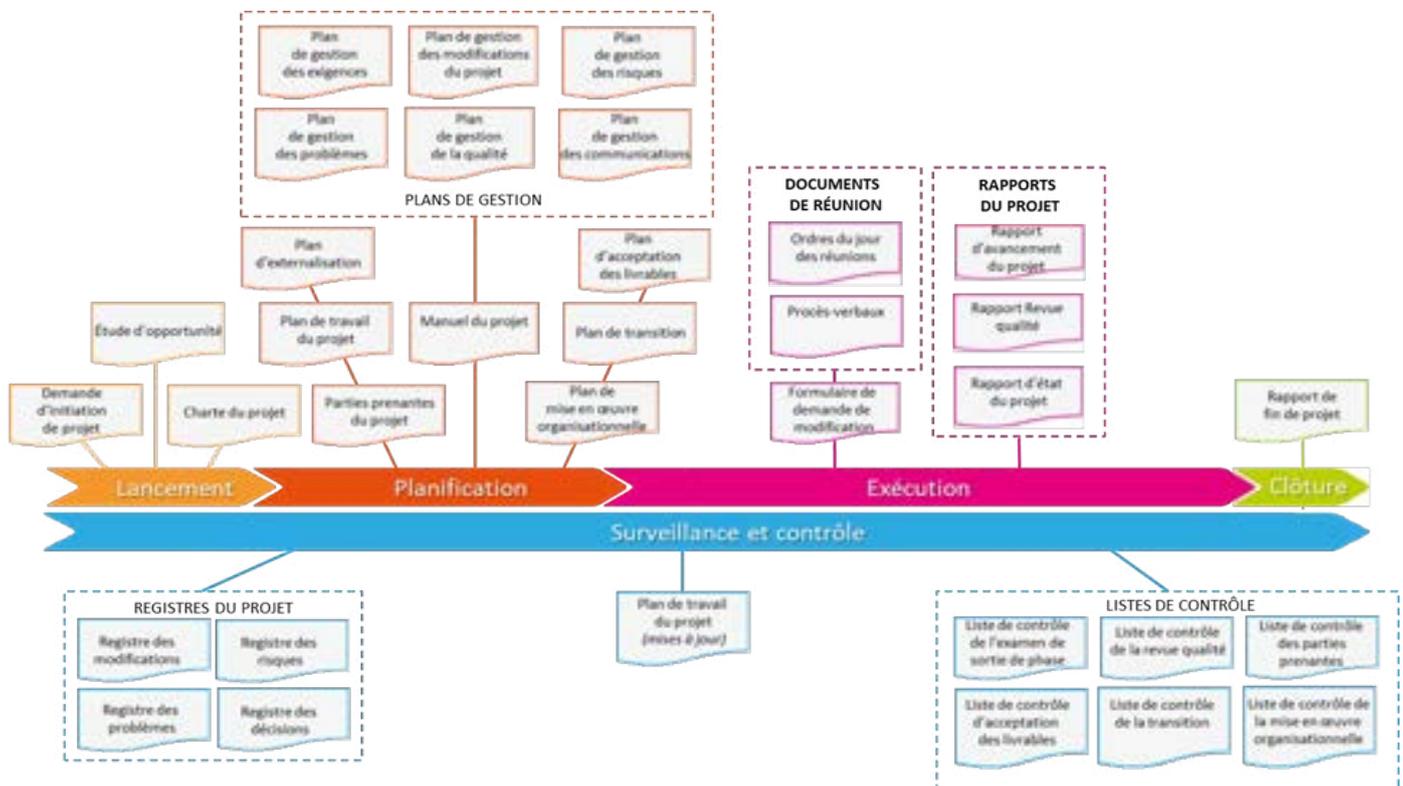


Figure 19 : le paysage des modèles de documents de PM²

COMMENT PM² APPORTE DE LA VALEUR À VOS PROJETS ?

5.3 L'INITIATIVE OPEN PM²

Open PM² est une initiative de la Commission européenne qui rapproche la méthodologie PM² et ses avantages de ses parties prenantes et de sa communauté d'utilisateurs.

L'initiative Open PM² offre aux institutions de l'Union européenne, aux contractants et aux administrations publiques, ainsi qu'aux utilisateurs au sens large, un libre accès à la méthodologie PM² et aux ressources associées. Son objectif est de permettre une plus grande efficacité dans la gestion et la communication des travaux de projet et, ainsi, de servir les objectifs de l'Union européenne et les besoins des États membres et des citoyens.

Il s'agit d'une méthodologie de gestion de projet commune et ouverte à toutes les institutions de l'UE, États membres, contractants et citoyens de l'UE.

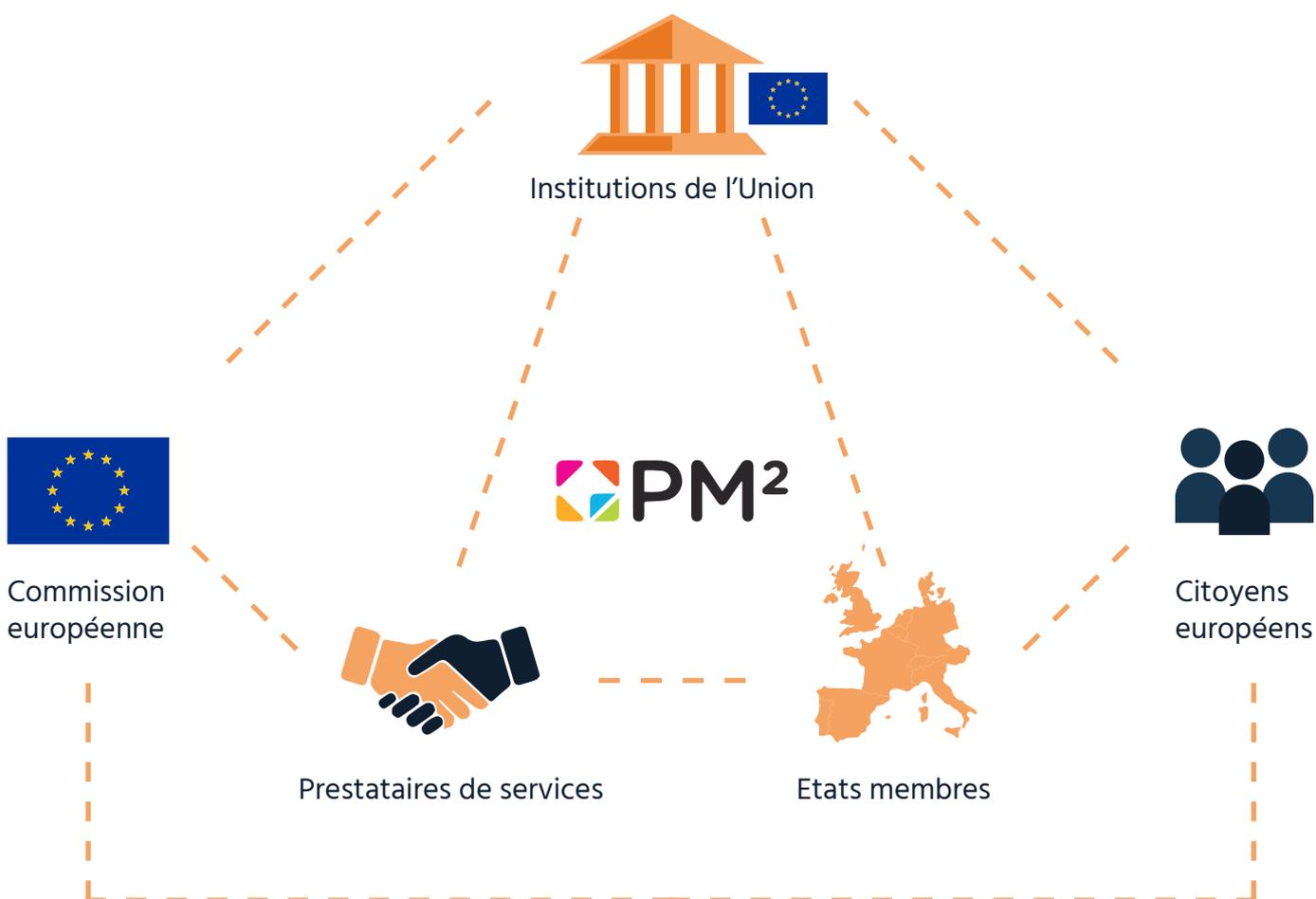
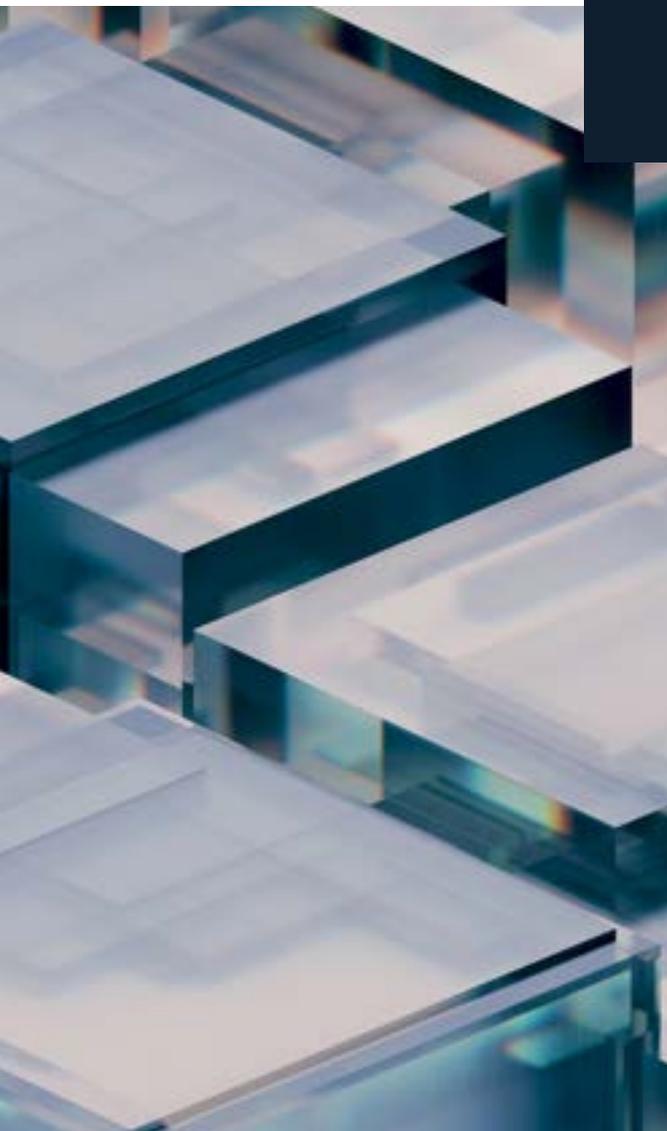


Figure 20 : les synergies Open PM²

COMMENT PM² APORTE DE LA VALEUR À VOS PROJETS ?

5.4 À PROPOS DU PM² GROUP



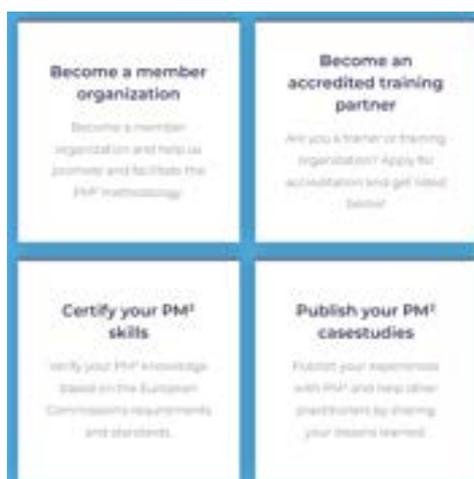
Le groupe PM² est une organisation à but non-lucratif qui promeut et facilite l'utilisation de la méthodologie PM² dans des projets privés et publics.

Les membres sont invités à participer aux réunions de groupe PM² et aux événements exclusifs. Ils peuvent recommander des membres pour le conseil de certification et sont encouragés à participer aux groupes de travail du groupe PM².

Pour votre organisation, rejoindre le PM² Group, c'est une opportunité pour :

- Participer à la communauté des utilisateurs de PM² ;
- Partager vos expériences de mise en œuvre et les bénéfices obtenus pour vos projets ;
- Certifier les membres de vos équipes et installer la culture PM².

Site officiel du PM²GROUP :
<https://pm2group.eu/>



COMMENT PM² APPORTE DE LA VALEUR À VOS PROJETS ?

5.5 COMMENT OBTENIR PM² ?

Bonne nouvelle ! PM² est gratuit, vous pouvez vous procurer la méthode sur le site officiel de l'Union européenne.



Figure 21 : les guides officiels PM²

5.6 QUELLE EST LA STRUCTURE DE PM² ?

Le diagramme ci-dessous présente les thèmes du Guide PM² dans sa version 3.0.1



Figure 22 : structure de la version originale du guide PM²

COMMENT PM² APPORTE DE LA VALEUR À VOS PROJETS ?

5.7 COMMENT UTILISER PM² POUR VOS PROJETS ?

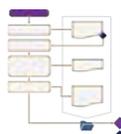
Voyez PM² comme une boîte à outils très complète que vous devrez adapter au contexte de votre organisation qu'elle soit publique ou privée et aux contextes de vos projets. Le tableau ci-dessous vous présente les points d'adaptation et de personnalisation.

Le cycle de vie d'un projet PM²

Les rôles et l'organisation type d'un projet

Les processus et activités de gestion de projet

Les responsabilités des parties prenantes



L'adaptation et la personnalisation visent à s'assurer que la méthodologie PM² répond efficacement aux besoins d'une organisation et de ses projets et que l'usage de la méthodologie apporte de la valeur aux projets.



L'adaptation se réfère à l'évolution de certaines parties de la méthodologie, telles que les activités d'un processus, le contenu des documents de gestion de projet, la répartition des responsabilités entre les différents rôles, etc.

Les organisations personnalisent PM² afin d'adapter la méthodologie aux besoins spécifiques de leur structure et de leur culture, et pour aligner la méthodologie sur des processus organisationnels, politiques, etc.

L'adaptation est plus logique au niveau de l'organisation, mais une certaine adaptation peut également avoir lieu au niveau du projet, en fonction, par exemple, de la complexité, de la taille ou du type d'un projet.



La personnalisation implique généralement la création ou la modification d'un ou plusieurs aspects de la méthode pour répondre à des exigences spécifiques (besoins particuliers d'une organisation, d'un client ou d'une équipe).

Des exemples de telles personnalisations sont la définition de seuils de décision pour l'escalade, les tolérances de risque fondées sur l'appétit des parties prenantes au risque, etc.

6. DÉCOUVREZ L'OFFRE APSIDE

Notre offre liée à PM² et plus largement nos activités centrées sur les disciplines de la gestion de projet s'articulent sur quatre axes :



Formation de vos équipes via des modalités hybrides qui utilisent les meilleurs dispositifs numériques.



Coaching pour une mise en œuvre rapide et efficace pour vos projets.



Expertise pour l'adaptation et la personnalisation du cadre méthodologique.



Renforcement de vos équipes avec des capacités en gestion de projet.



Vous souhaitez être recontacté par nos experts afin de convenir d'un rendez-vous ?

Suivez le lien ci-après : <https://www.apside.com/fr/realiser-un-projet/>

6.1 FORMATION DE VOS ÉQUIPES

Apside, **organisme de formation certifié Qualiopi**, vous propose un programme de formation opérationnelle en vue de :

- permettre à vos équipes de découvrir la méthode et d'acquérir les connaissances nécessaires pour mettre en œuvre rapidement PM² dans le contexte de vos projets ;
- certifier les membres de vos équipes.



DÉCOUVREZ L'OFFRE APSIDE

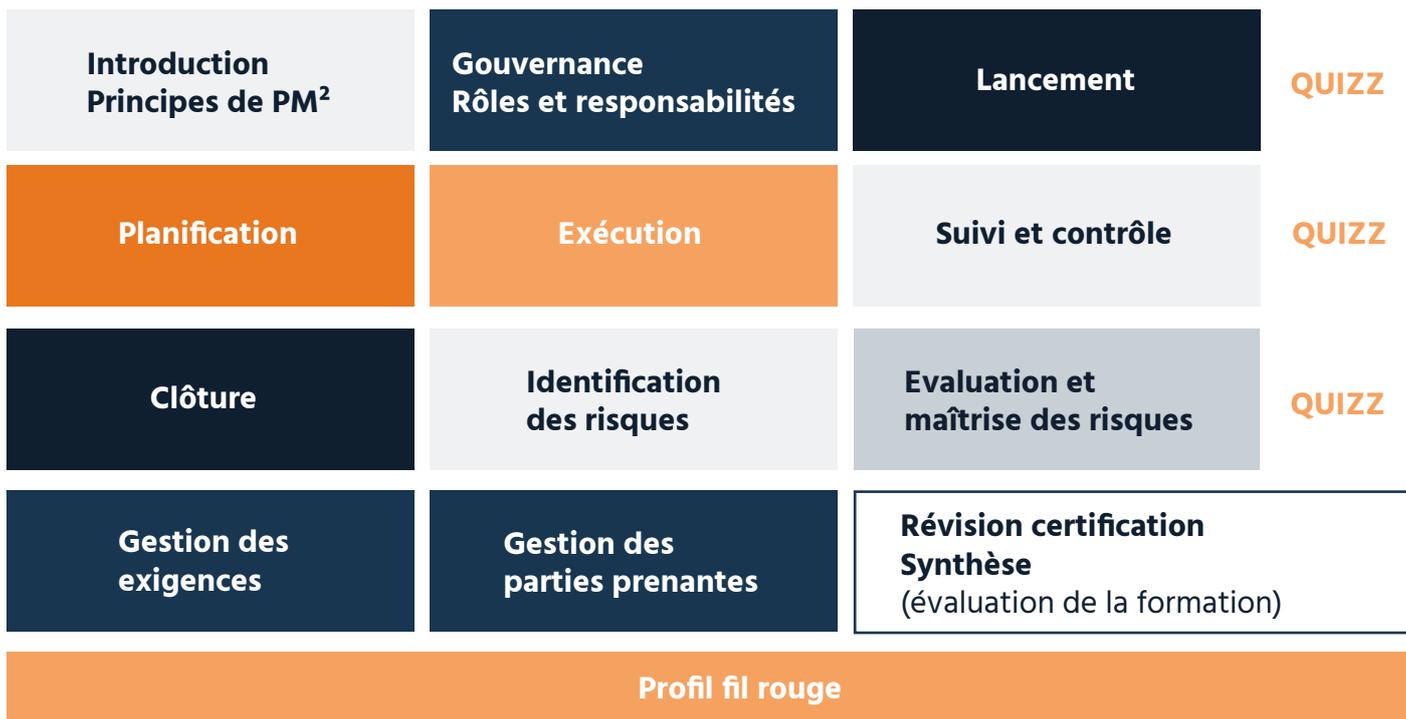


Figure 23 : parcours de formation PM²



Bénéficiez de l'expertise Apside pour personnaliser votre parcours de formation PM². Il peut être dispensé selon plusieurs modalités (présentiel en 4 jours, hybride en séances de visio conférence, parcours digital complet).

Exemple de vidéos de présentation :

- [Vue d'ensemble de PM²](#)
- [Les modèles de documents de PM²](#)

6.2 COACHING POUR LA MISE EN ŒUVRE DE LA MÉTHODE

Nous vous présentons ci-dessous notre **démarche** éprouvée pour accompagner vos équipes à adapter et à mettre œuvre PM² sur vos projets.

NOS 10 POINTS CLÉS :

1

Organiser le cadrage initial. Il s'agit de procéder à une évaluation de vos besoins et de vos objectifs opérationnels ;

4

Organiser l'intégration opérationnelle via un accompagnement et des conseils qui sont apportés à l'équipe projet dans le cadre de ses pratiques quotidiennes ;

7

Évaluer les progrès et l'efficacité de la mise en œuvre de la méthode. Cela peut inclure des revues de projet, des évaluations des performances de l'équipe et des audits de processus ;

2

Parfaire la formation des équipes et la sensibilisation des décideurs. L'objectif est de diffuser l'esprit et les principes de PM² qui doivent être intégrés dans votre organisation et dans vos projets ;

5

Appuyer par l'exemple pour l'élaboration des documents de gestion de projet (manuel du projet, matrice des risques) ;

8

Gérer le changement c'est-à-dire identifier, évaluer et traiter les résistances via des retours d'expériences opérationnelles et des ateliers de sensibilisation complémentaires ;

3

Identifier un projet pilote. Ce projet doit être choisi avec soin, il s'agit de démontrer rapidement l'apport de valeur lié à l'usage de la méthode PM² ;

6

Intervenir en tutorat pour aider l'équipe projet à résoudre les difficultés au fur et à mesure qu'elles surviennent ;

9

Célébrer le succès. Cette dernière étape vise à engager toutes les équipes de votre organisation pour adopter PM² comme méthode de référence ;

10

Organiser et piloter le passage à l'échelle. Installer PM² comme la méthode de référence au sein de votre organisation.



Cette démarche qui se veut flexible, est adaptable aux spécificités de chaque organisation, de chaque équipe projet.

Apside vous accompagne pour mettre en place une gestion efficace source d'apports de valeur pour les projets.

6.3 EXPERTISE POUR L'ADAPTATION ET PERSONNALISATION DE LA MÉTHODE

Une démarche d'adaptation et de personnalisation de la méthode est souvent nécessaire. Elle est justifiée par le besoin de prendre en considération :

- Les exigences uniques de vos projets ;
- La culture installée dans votre organisation ;
- L'environnement réglementaire qui vous est applicable (par exemple des directives ministérielles).

Le rédacteur du présent livre blanc accompagne le ministère des Armées dans cette démarche. Le diagramme ci-dessous en présente les étapes clés :

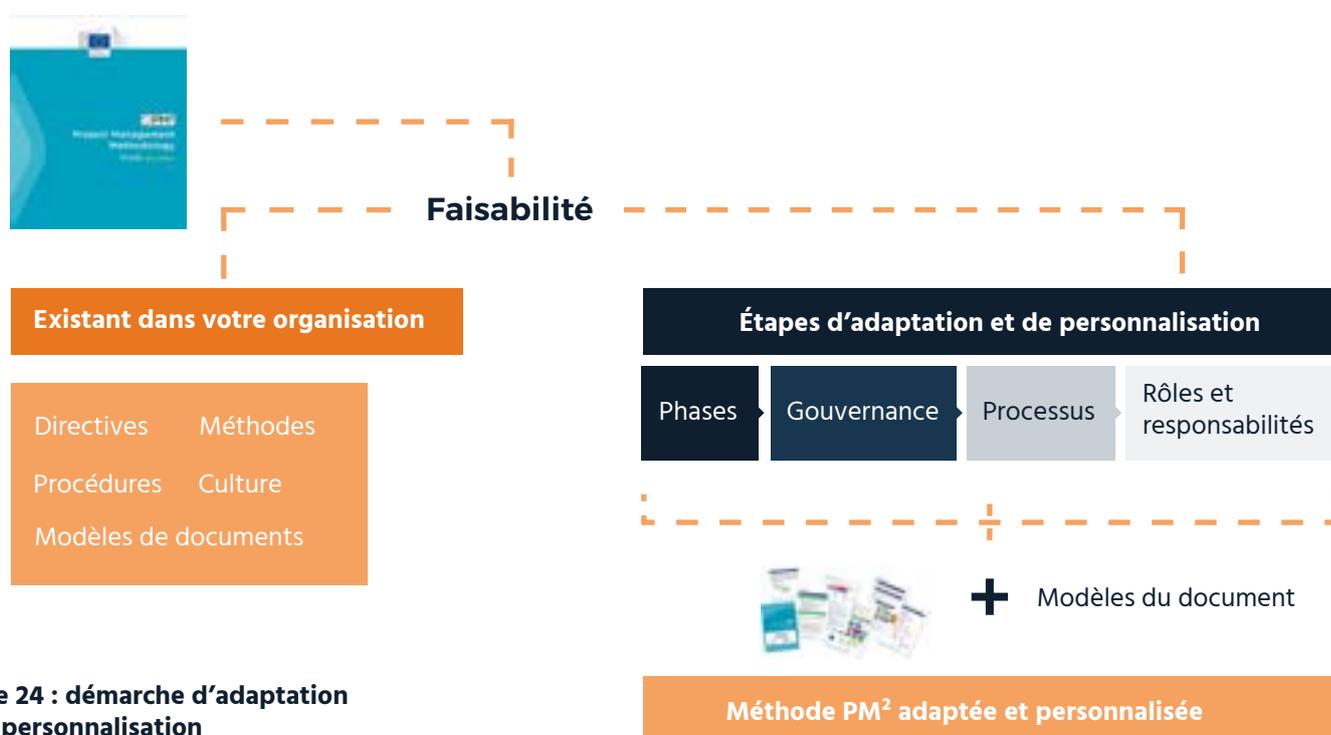


Figure 24 : démarche d'adaptation et de personnalisation



Bénéficiez de l'expertise Apside pour élaborer votre cadre méthodologique de référence applicable à tous les projets de votre organisation.

6.4 RENFORCEMENT DE VOS ÉQUIPES

Les experts en gestion de projet Apside sont en mesure d'intervenir à votre profit en **assistance technique** ou en **engagement au forfait**.

Quelques exemples de missions que vous pouvez nous confier :

- **Études de cadrage** d'un projet en vue de produire le dossier d'initialisation ;
- **Assistance au pilotage** d'un projet et production des livrables de gestion ;
- **Gestion des ressources du projet** ;
- **Suivi et contrôle** des progrès par rapport au plan initial, la gestion des risques, et l'ajustement des plans si nécessaire ;
- **Coordination** entre les différentes équipes et parties prenantes afin de maintenir des communications claires et efficaces tout au long du projet ;
- **Gestion financière** : suivi des dépenses et contrôle des coûts ;
- **Résolution de problèmes et aide à la prise de décision** ;
- **Assurance qualité** pour veiller à ce que les livrables du projet répondent aux normes de qualité établies ;
- **Pilotage délégué** d'un projet en assistance à maîtrise d'ouvrage.



Apside intervient en qualité de partenaire de confiance. Vous bénéficiez d'une expertise spécialisée et d'expériences diversifiées pour vous aider à réussir vos projets.

Un projet ? Contactez nos experts !



www.apside.com