

“PRINCE2 Vs PMI Comparaison & Complémentarité”

Antoine BRETON

Antoine Breton a débuté le métier de chef de projet en 1984 dans le secteur du bâtiment. Entre 1986 et 1991 il fait partie de l'équipe projet du Musée d'Orsay. Il rejoint ensuite le projet du Tunnel sous la Manche (Eurotunnel) jusqu'en 2007 où il occupe différentes fonctions managériales, en particulier le poste de Manager Planning et Logistique. Il crée ensuite la société « Pourquoi Pas Ltd », spécialisée dans la formation de bonnes pratiques en gestion de projet et intervient comme consultant formateur auprès d'entreprises, en partenariat avec les grands organismes de formation professionnelles (tels que QRP International) et les écoles de commerces.

Certifié sur les principales méthodologies en gestion de projet et de programme, il est également titulaire d'un MBA en « Stratégie et Développement de Programme ».



A première vue, PRINCE2 provenant de Grande Bretagne et le référentiel du PMI d'origine américaine, semblent représenter deux approches différentes pour la gestion de projet de chaque côté de l'Atlantique. En regardant d'un peu plus près, ces deux approches sont non seulement compatibles mais aussi très complémentaires.

Avant de commencer à expliquer les différences entre les méthodes, il est bon de se demander pourquoi des méthodologies de gestion de projet se sont développées ?

① **Pour éviter les échecs de projet**, les méthodes permettent de rendre les projets plus performants, plus efficaces et meilleurs.

① **Pour être compétitif**, l'une des raisons pour laquelle les entreprises cherchent à rendre leur projets plus efficaces est la concurrence. Pour être de plus en plus compétitif, il faut rendre le coût de management du projet le plus faible possible.

① **Pour aller vite et réduire ainsi les risques**, le contexte des dernières années a montré que la visibilité en terme de risques était beaucoup plus réduite et désormais il faut aller très vite dans les projets au besoin les articuler dans des programmes – donc, plus on livre les produits rapidement moins on est exposé aux risques.

① **Pour parler un langage commun**, avoir une véritable 'langue projet' qui évite les malentendus, beaucoup d'organisations, internationales notamment, considèrent ceci comme un critère important en terme d'efficacité.

① **Pour ne pas devoir tout réinventer à chaque fois**, je prends souvent l'exemple du métro Parisien car j'y vois des gens qui transitent d'un point A à un point B à une vitesse incroyable. Pourquoi ? Parce qu'ils ont ce côté répétitif, mécanique, ils savent à quel emplacement de la rame se mettre pour descendre juste en face du couloir de leur prochaine correspondance, ils connaissent les couloirs, même en sens unique etc. Quand on est dans le répétitif, on est très efficace et c'est une des choses qui est recherchée dans les méthodes en gestion de projet, la possibilité de faire certaines choses répétitives. Bien évidemment le contenu d'un projet va changer d'un projet à l'autre mais au moins cette partie-là on n'aura pas à la refaire à chaque fois. De cette manière on peut se concentrer sur « ce qui est à faire » et moins « comment le faire ».

① **Pour « professionnaliser » le métier de chef de projet**, au travers de certifications officielles, le chef de projet valide ses acquis, prouvent ses compétences et accède à un réseau de professionnels reconnus.



Pourquoi "des" Méthodologies

On peut aussi se poser la question de pourquoi "des" méthodologies. Il n'y a pas qu'une seule façon de faire des projets, il s'est donc développé plusieurs méthodologies. A chaque fois il est nécessaire de prendre en compte certains facteurs pour trouver le ou les bon(s) outil(s). *Je respecte mon plombier, il est professionnel. Quand il vient réparer ma chaudière et qu'il ouvre sa boîte à outils, il y a tous les outils qu'il faut, il n'y a pas qu'une seule clef à molette ou un seul outil, il adapte en fonction des circonstances des clients et des chaudières, pour être le plus rapide et le plus efficace possible.*

Ce n'est donc pas un outil mais ce sont DES outils et suivant les contextes, certains seront plus adaptés ou plus performants que d'autres. Quelques éléments à considérer en termes de contexte :

④ **L'environnement** : Il faut s'adapter à l'environnement du projet. Que ce soit les métiers de la finance, des banques, de l'informatique, du transport, de l'évènementiel, du nucléaire, de la chimie, de l'industrie, l'environnement etc. , le niveau de risque sur les objectifs du projet diffère ;

④ **La culture** : culture géographique, mais culture d'entreprise aussi, la culture est un facteur très important qui va positionner le choix de l'outil. Dans PRINCE2 et PMI l'aspect culturel du rôle de Chef de Projet est très marqué ;

④ **Le niveau de risques** : en fonction du niveau de risque, tant au niveau des produits que du management du projet lui-même, il faudra adapter les différents outils ;

④ **La complexité et l'envergure** : le management de projet est un surcoût de management en sus de la fabrication des produits et donc il est appliqué lorsque les activités à mettre en œuvre représentent un fort investissement, il s'agit donc de minimiser ce surcoût.

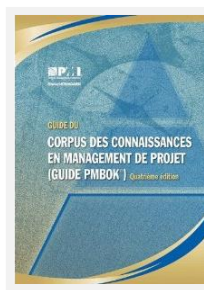
Lors d'une interview, Alain Thébault, directeur du projet Hydroptère (i.e. Le voilier le plus rapide du monde avec des pointes à 100 km/h), reflète très bien ceci : "Notre

*instinct et notre expérience avaient leurs limites. Sans les outils informatiques nous n'aurions pas su dépasser la vitesse de 50 nœuds". C'est vrai, les chefs de projet raisonnent par instincts et par expérience, mais ça ne suffit pas toujours, pour aller plus loin, on a besoin d'appui, on a besoin d'outils et de retour d'expérience. Et il ajoute "Mais la vraie force de ce projet ce sont les hommes, c'est une œuvre collective fantastique", en effet, **les succès des projets ce sont les hommes et les femmes des équipes projets. Les bons outils dans de mauvaises mains ne font pas un bon travail.***

Contexte Culturel PRINCE2 et PMI

④ **PRINCE2** : origine britannique, un monde d'analyse, de réflexion et de management.

④ **PMBok du PMI**: origine américaine, un monde de conquérants, de preneurs de risque, une approche très technique et très rapide en termes de réalisation de projets technologiques.



Structure du PMBoK et de PRINCE2

A première vue la structure n'est pas tout à fait identique.

Coté PRINCE2, un guide **orienté processus** complété de *Thèmes* qui sont des disciplines de management. Egalement une annexe très utile contenant 26 documents pré formatés essentiels pour le bon contrôle du projet. On trouve également sept principes qui déterminent des grandes valeurs en termes de gestion de projet, si on respecte ces principes, alors on est dans un projet géré par PRINCE2.

Coté PMBoK, on va retrouver quelque chose de similaire, avec une **orientation processus** encore plus marquée car *les domaines de connaissance* (également



des disciplines de management) se présentent sous forme de processus : données d'entrée, activités et techniques, données de sortie.

En résumé, 5 processus dans PMBoK avec 42 activités contre 7 processus dans PRINCE2 avec 40 activités, donc il y a une certaine **complémentarité et similarité niveau processus**.

7 thèmes dans PRINCE2, 9 *domaines de connaissance* dans le PMBoK, **c'est au niveau des thèmes et des domaines de connaissance que l'on observe le plus de complémentarité**.

Nota : Dans les *domaines de connaissance* du PMBoK sont intégrées les bonnes pratiques alors que PRINCE2 les a séparées sous forme de *Principes*.

=> **Donc au final la structure des 2 manuels est relativement similaire.**

PMBok et PRINCE2 de plus près

1. Comparaison des processus

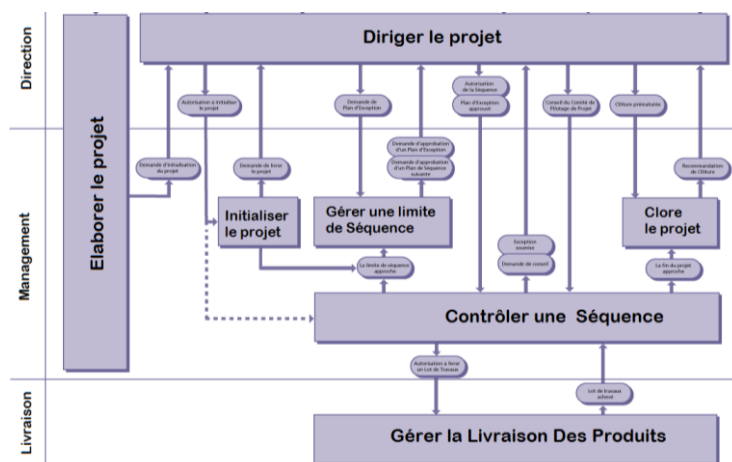
Rentrons dans la partie plus technique : comment comparer les 5 processus du PMBoK (*Démarrage, Planification, Exécution, Surveillance et Maîtrise, Clôture*) aux 7 processus PRINCE2 (*Elaborer le Projet, Initialiser le Projet, Gérer une Limite de Séquence, Gérer la Livraison des Produits, Contrôler une Séquence, Diriger le Projet, Clore le Projet*)?

PRINCE2 détaille un peu plus le démarrage du projet en le séparant en 2 processus : « *Elaborer le Projet* et *Initialiser le Projet* », le PMBoK lui regroupe tout dans un seul processus : « *Démarrage* ». **Dans PRINCE2 on a donc un démarrage avec une approbation intermédiaire**, c'est la phase pré-projet pour vérifier la viabilité du projet. Ensuite les 2 guides ont la même approche et mettent en place un document qui va détailler la manière de livrer le projet : dans PRINCE2, c'est la *DIP (Documentation d'Initialisation du Projet)*, dans le PMBoK, c'est le *Plan de Management du Projet*, la logique reste la même.

Coté planification, PRINCE2 prépare un plan de projet à l'aide du processus *Initialiser le Projet*, puis des plans de séquence détaillés au fur et à mesure que le projet

progresses à l'aide du processus *Gérer une Limite de Séquence*. Le Comité de pilotage va déléguer au chef de projet la gestion du projet séquence par séquence, qui lui-même va déléguer à des chefs d'équipe la réalisation des produits. Chaque niveau de l'organisation de PRINCE2 a son processus et son niveau de plan associé. Le PMBoK gère l'intégralité de la planification dans le processus *Planification*, mais tout comme PRINCE2 recommande une planification par vagues successives, le niveau de détail augmentant lorsque l'horizon de planification se réduit. **Les 2 guides recommandent une planification orientée sur le produit**, cette recommandation est même très forte dans PRINCE2 car elle fait l'objet d'un principe doublé d'une technique spécifique.

Enfin les processus *Exécution* et *Surveillance et Maîtrise* du PMBoK, se retrouvent aussi dans PRINCE2 dans les processus *Diriger le Projet* et *Contrôler une Séquence*. Et les 2 guides ont chacun un processus pour fermer le projet, appelé *Clôture* dans le PMBoK et *Clore le Projet* dans PRINCE2.



Modèle de processus PRINCE2

=> Donc au final, il n'y a **pas vraiment de différence majeure, la logique est assez similaire**. PRINCE2 offre, si besoin, un peu plus de prudence et de contrôle : **probablement un reflet culturel**. Je dis bien «si besoin» car le guide peut et doit être adapté au besoin de contrôle et un chapitre entier est consacré à ce sujet. Ceci est également mentionné dans le PMBoK.



2. Domaines de Connaissance Vs Thèmes

Observons les 9 domaines de connaissance du PMBoK (*Intégration, Contenu, Délais, Coûts, Qualité, Ressources, Humaines, Communications, Risques, Approvisionnements*) et comparons les aux 7 thèmes de PRINCE2 (*Cas d'Affaire, Plans, Qualité, Organisation, Risque, Changement, Progression*) et nous observerons des **similitudes et des complémentarités importantes**.

⊕ Similitudes :

- La partie *Intégration – Contenu – Délais et Coûts* est très technique et très détaillée dans le PMBoK (en particulier le contrôle des coûts) puisque l'on a 4 domaines de connaissance. Ces domaines de connaissance sont vraiment des disciplines de management pour le chef de projet. Dans PRINCE2 ils sont couverts par plusieurs produits de management (des documents pré-formatés) et c'est le thème *Plan* qui va couvrir la notion de gestion des délais et des coûts puisque que les budgets seront inclus dans les plans.

- Pour la *Qualité*, PRINCE2 et PMBoK appliquent la même logique, la qualité s'applique au niveau du projet et des produits puis est détaillée au niveau des composants.

- Pour les *Risques*, de nouveau une approche similaire, la gestion des risques est reconnue comme un métier, une discipline du chef de projet. Ceci en toute cohérence avec l'approche plus globale des risques au niveau de l'organisation.

⊕ Particularité de PRINCE2 :

Dans PRINCE2 le Cas d'affaire est essentiel et obligatoire. C'est-à-dire que la viabilité du projet est en permanence sous surveillance. Si la viabilité du projet est remise en cause, alors une décision est nécessaire, l'ultime décision pouvant être l'arrêt du projet. Dans PRINCE2 rien n'est jamais acquis concernant la viabilité du projet. Cet aspect n'est pas traité dans le PMBoK, dans lequel le chef de projet considère que la viabilité du projet est acquise, la surveillance de la viabilité étant faite dans un autre contexte des guides PMI.

⊕ Particularité du PMBoK :

Le PMBoK est très orienté Approvisionnements (matériaux, services etc.), et possède des techniques détaillées pour expliquer comment faire. PRINCE2 considère que les approvisionnements sont des activités comme les autres dans le projet et est donc moins prescriptif sur cet aspect. Ceci sera intégré dans le planning comme des activités avec des ressources spécialisées en achat et en négociation.

⊕ Complémentarité :

- *Ressources Humaines et Organisation*, chaque méthode a compris l'importance des structures de ressources humaine mais aussi une stratégie de communication capable de faire parler les différents niveaux de l'organisation. C'est un domaine de connaissance séparé dans le PMBoK et c'est un document dans PRINCE2, une stratégie de communication.

- **PRINCE2 est très prudent face aux changements** et a dédié un thème à ce sujet : *Changement*. Le thème couvre la gestion des *incidences* (le terme 'incidence' est utilisé pour décrire un événement imprévisible ayant une incidence sur les objectifs du projet). Fréquemment, les chefs de projet gèrent à 50/50 les risques et les *incidences*.

Le thème Changement de PRINCE2 couvre également la *gestion de la configuration* qui n'est pas un domaine de connaissance dans le PMBoK.

Le PMBoK de son côté, donne des recommandations fortes sur la gestion des demandes de modification sans toutefois en faire un domaine de connaissance.

- Dans PRINCE2 le thème *Progression* permet la surveillance du projet, au travers de la mise en place de référentiels, puis de mesure et enfin de tableaux de bord (*rapport de progression, rapport d'avancement...*), bref tout ce qui aide à la communication pour la progression du projet. Ceci est traité comme un processus dans PMBoK : *Surveillance et Maîtrise*.

=> En résumé beaucoup de complémentarité !



3. Principes PRINCE2

Il y a 7 Principes dans PRINCE2 (*Justification continue pour l'entreprise, Leçons tirées de l'expérience, Rôles et responsabilités définis, Management par exception, Management par séquences, Focalisation produit, Adaptation à l'environnement de projet*) que nous pouvons assimiler à certaines bonnes pratiques intégrées dans les 9 domaines de connaissance du PMBoK. On va retrouver là aussi **des différences et des similitudes**.

Ⓜ Similitudes :

On retrouvera des similitudes au niveau de la *Justification continue pour l'entreprise* (même si cet aspect n'est pas couvert directement par le PMBoK, il est couvert ailleurs par le PMI), les *Leçons tirées de l'expérience* et le *Management par séquences*.

Ⓜ Légères différences :

- Focalisation produit : alors que **PRINCE2 explique clairement d'abord les produits ensuite les activités**, c'est un peu plus mélangé dans le PMBoK. On observe donc une différence sur ce point, PRINCE2 insistant bien sur "*Pensez d'abord à ce que vous devez faire avant de penser à comment le faire*".

- Un des points fort de PRINCE2 est l'*Adaptation à l'environnement de projet* qui consiste à utiliser le guide de manière adaptée pour gérer votre projet, prenez simplement ce qui est nécessaire tout en respectant l'intégralité des principes.

Ⓜ Principales différences :

Les 2 principes PRINCE2, *Management par exception* et *Rôles et responsabilités définis*, représentent un aspect typique des méthodes du Cabinet Office. Le *management par exception* peut se résumer par la **délégation de la responsabilité pour faire faire certaines choses à quelqu'un, dans le cadre d'un domaine de tolérance, tout en en gardant la responsabilité finale (la redevabilité = « accountable » en anglais)**. Une fois les activités déléguées, on assume que tout se passe bien sauf si on vous dit le contraire, c'est-à-dire si les tolérances qui fixent les limites de la marge de manœuvre sont menacées.

C'est très puissant et libère du temps de management mais peut être dangereux si la communication ne se passe pas bien. PRINCE2 renforce donc le dispositif par une stratégie de communication et également inclut des responsabilités sur ce sujet dans le rôle d'assurance projet afin de vérifier la communication fonctionne bien.



La Gouvernance du projet

Dans le **PMBoK**, le **chef de projet va être très responsabilisé**, il est responsable du succès du projet et des produits.

Dans **PRINCE2** cette **responsabilité est dédoublée** : c'est un véritable couple qui travaille ensemble pour le succès du projet: un exécutif, patron du comité de pilotage et redevable du succès du projet. En dessous de lui, le chef de projet qui est responsable du succès des produits.

Pour la partie livraison on observe la même logique : Il est contrôlé par le domaine de connaissance *Aprovisionnement* dans le PMBoK, alors que dans PRINCE2, il est contrôlé par le chef d'équipe et notamment grâce à un document appelé « *lot de travaux* » qui le lie sous forme d'un véritable contrat avec le chef de projet.

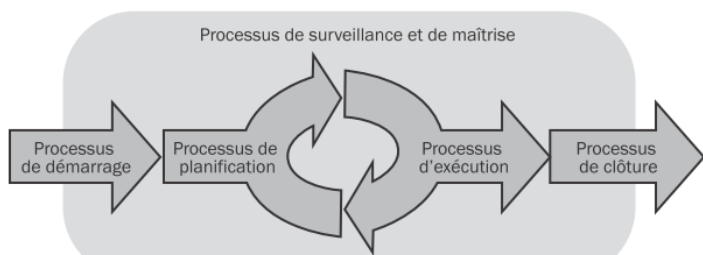
On trouve dans ces sujets là une différence entre les guides. **C'est probablement une différence culturelle, en résumé, dans le PMBoK on centralise, dans PRINCE2 on délègue (en anglais 'empowerment')**.



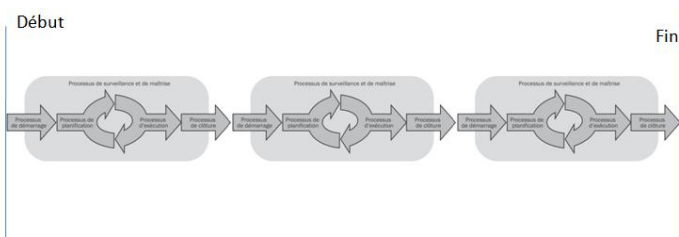
Le Planning

Dans la gestion de projet, qui dit « objectifs et organisation », dit « planning ». Le planning va servir au niveau de l'organisation à réaliser les objectifs et chaque niveau d'organisation va avoir son niveau de planning.

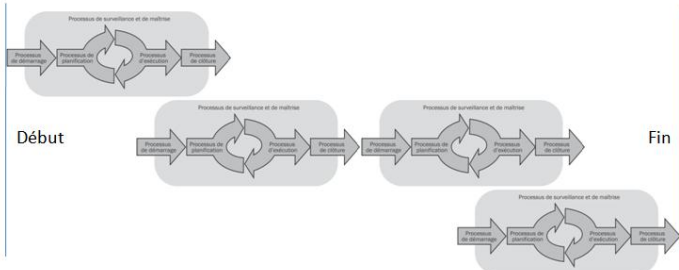
Dans le PMBoK, le Chef de projet a comme planning "l'échéancier". Ce planning va couvrir les 5 groupes de processus pour réaliser son projet du début à la fin. On peut avoir des variantes, par exemple en mode séquentiel et /ou chevauchement pour arranger ces 5 processus.



Plan de Projet PMBoK et Processus (en mode séquentiel)

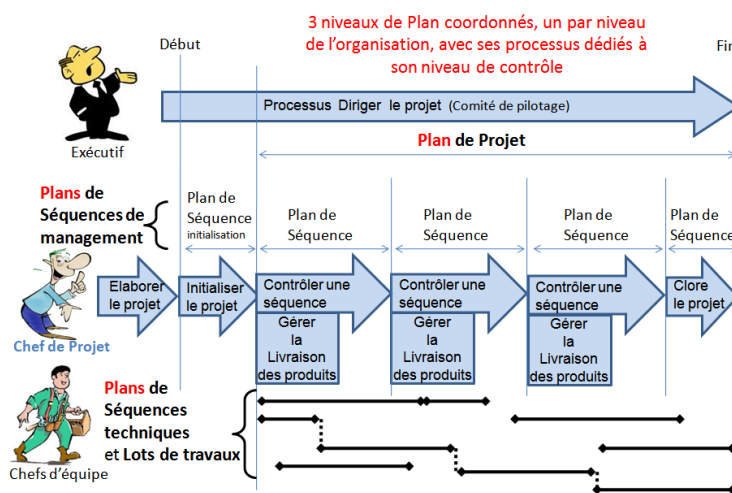


Plan de Projet PMBoK et Processus (en chevauchement)



Dans PRINCE2 c'est peu plus développé, comme il y a 3 niveaux d'organisation : l'Exécutif, le Chef de projet et le chef d'équipe, on va retrouver pour chacun de ces 3 niveaux un plan qui va leur permettre de réaliser leurs objectifs.

L'Exécutif et le Comité de Pilotage vont utiliser le plan de projet qui est séquentiel et enchaîne les séquences de management les unes après les autres. La viabilité du projet, les exigences qualité du client, la performance et la Documentation d'Initialisation du Projet (équivalent au Plan de management de projet dans le Pmbok) sont vérifiées à chaque limite de séquence. C'est de cette façon qu'ils vont réaliser leur tâche de suivi, de surveillance et de contrôle du projet.



Planning vu par PRINCE2

Le chef de projet utilise des plans de séquence de management (séquentiel) pour faire réaliser les produits. En complément, on peut trouver un plan de séquences techniques qui permet de répondre aux besoins de la technique et qui, de son côté, peut être organisé en mode séquentiel et / ou chevauchement. On retrouve là une certaine similitude avec la planification telle que prévue dans le PMBoK.

Au niveau des chefs d'équipe on trouve des plans d'équipe pour réaliser des lots de travaux. Quand les projets sont complexes ces lots de travaux se regroupent dans les séquences techniques.



Conclusion

Le **PMBok a une orientation très « technique »** et est donc très adapté aux organisations qui sont déjà en mode projet.

PRINCE2 a une orientation plus « management », c'est un modèle de management pour la gestion des projets très fortement inspiré des systèmes qualité. Il est adapté à tous les types d'organisation, par exemple celles faisant des projets de manière occasionnelle ou en complément à une exploitation.

Le PMBoK est destiné aux chefs de projets, c'est un outil pour le chef de projet alors que **PRINCE2 est un outil pour une organisation voulant faire des projets** puisque tous les rôles de l'équipe de management de projet vont être couverts.

Ce sont donc **2 outils complémentaires** C'est l'organisation de l'équipe projet qui fera du projet un succès or l'approche de l'organisation et de la gouvernance est différente. **Une notion centralisée dans le PMBoK et une notion de délégation et de contrôle dans PRINCE2.**

Cette approche de l'organisation différente conduit à des variations de l'approche de la planification or le planning est un élément clef dans le fonctionnement des projets.

PRINCE2 d'ailleurs décrit ainsi dans le chapitre 19 de son manuel les principales différences avec le PMBoK : *«Un Bloc de connaissance (ex PMBOK) couvre l'éventail des compétences et des techniques en management de projet que les Chefs de Projet ont besoin d'appliquer »* en complément, *« PRINCE2 est une méthode de management de projet intégrée fournissant un ensemble de processus et de thèmes qui peuvent être appliqués pour manager un projet du début à la fin ».*

© Copyright QRP International 2012. Reproduction in full or part is prohibited without prior consent from QRP International

TRADEMARKS AND STATEMENTS

PRINCE2® is a registered trade mark of the Cabinet Office.

ITIL® is a registered trade mark of the Cabinet Office.

IT Infrastructure Library® is a registered trade mark of the Cabinet Office.

M_o_R® is a registered trade mark of the Cabinet Office.

P3O® is a registered trade mark of the Cabinet Office.

MSP® is a registered trade mark of the Cabinet Office.

P3M3® is a registered trade mark of the Cabinet Office.

MoV® is a registered trade mark of the Cabinet Office.

MoP™ is a trade mark of the Cabinet Office.

The Swirl logo™ is a trade mark of the Cabinet Office.

A propos de QRP International

Reconnue pour la qualité de ses prestations pédagogiques et son avance de phase, QRP International est le spécialiste de la formation sur les Bonnes Pratiques PRINCE2, MSP, MoP, P3O, Agile et ITIL sur le marché européen.

« À travers formation, certification et conseil sur les Bonnes Pratiques en management, QRP international aide entreprises et professionnels à soutenir leurs objectifs stratégiques à l'échelle mondiale avec une présence locale »

Depuis 2000, date de sa création, QRP International a dispensé des formations dans plus de 40 pays à travers le monde, en 10 langues, et a certifié plus de 10.000 professionnels grâce à ses 9 sites européens et les 60 membres de son équipe.

Pour en savoir plus : www.qrpinternational.fr