

Document préparé par la Cellule Entreprise Innovation de Grenoble INP - Mai 2015

Contact : Philippe Bodiglio (philippe.bodiglio@grenoble-inp.fr)

Conduite de Projet - Cadrer son projet -

Travail demandé

Rédiger un document de cadrage, mettant en évidence les éléments clés de votre projet. Il s'agit dans cette synthèse de montrer que vous maîtrisez à la fois votre cible (les objectifs, le périmètre,...) et le chemin pour y parvenir (la démarche, le macro-planning, ...).

Concernant la forme, 4 pages sont requises (2 pages recto-verso). Le document doit être identifié. Il doit comporter une introduction faisant ressortir le contexte, les objectifs et les enjeux du projet.

Le développement (organisé en 3 ou 4 points à 4 étant un maximum) doit répondre à ce qui est demandé sur les aspects gestion de projet. Il ne s'agit pas de reprendre tous les points listés dans la « check-list » proposée plus loin dans ce document, mais bien de faire ressortir les points clés et spécifiques à votre projet. Il ne serait pas pertinent par exemple de développer le point organisation d'équipe si vous travaillez en binôme, ou la problématique de la définition du besoin client pour un projet de recherche pure ... Evitez d'être « narratif ». Une prise de recul est toujours bien venue.

Sur la présentation, le document doit être facile et agréable à lire (oubliez la taille de police 10, les titres en 20, ...). Bien entendu, pas de faute d'orthographe, de grammaire ou de syntaxe. Des phrases courtes. Bref ce que vous souhaiteriez lire !

Votre document est à remettre lors du deuxième TD de conduite de projet le 28 ou 29 mai prochain. Il sera utilisé par l'enseignant SHEME lors de la séance de suivi qui servira d'évaluation. Tout retard sera pénalisé.

Pourquoi cadrer un projet

Cadrer (ou *Structurer* ou *Définir*) un projet est la première tâche à mener dans un projet. Elle est aussi celle qui est la plus critique, car elle conditionne le bon lancement du projet. Et un projet qui démarre mal a toutes les chances d'être de mal se terminer ! En effet une fois lancé, un projet a une certaine inertie, et il devient encore plus difficile de le remettre sur les bons rails. Au mieux, on y arrive en perdant du temps par rapport au délai cible, au pire le projet n'arrive pas à délivrer les résultats attendus.

Cadrer consiste à :

- déterminer précisément les objectifs du projet (dans les termes du client) en termes de résultats attendus, délai et coût;

- préciser le périmètre du projet en termes de produits, fonctionnalités, technologie, organisation, processus, etc. (à déterminer suivant la nature du projet) ;
- déterminer les grandes étapes du projet, les dates-clés, les jalons ;
- définir les ressources et moyens nécessaires (hommes, matériel, budget et compétences)
- définir l'organisation du projet (équipe projet, équipe étendue, rôles, comité de pilotage interne et client)
- définir les principes de communication interne (au sein de l'équipe et avec la direction) et externe (avec les représentants du client, les utilisateurs et tous ceux qui ont besoin de connaître le projet)
- identifier les risques majeurs et les éventuelles dépendances (et préparer les solutions de repli en cas de problème)
- définir les indicateurs qui permettent de mesurer l'avancement du projet et l'accomplissement des objectifs.

Comment cadrer votre projet

Il n'y a pas de recette magique pour bien cadrer un projet. C'est un exercice difficile où il faut allier prise de recul, compréhension globale et synthétique du projet et de son environnement avec une vue analytique, précise, concrète des éléments clés du projet.

La meilleure façon d'apprendre est de mettre en pratique.

C'est pourquoi l'objet de ce TD est de s'assurer que le cadrage de votre Projet de Spécialité est complet, formalisé et partagé.

Check-list des éléments du cadrage projet

1. OBJECTIFS

Une bonne définition des objectifs de votre projet passe par une bonne compréhension de la motivation de votre projet (l'idée de départ, les déclencheurs, le problème à résoudre, ou le « business case »), ainsi que les enjeux du projet (quelles sont les attentes ?).

- les objectifs « techniques » :
 - ✓ décrivent les résultats attendus du projet, les livrables client ou livrables finaux ;
 - ✓ se formulent dans les termes du client ; posez-vous les questions : qu'est-ce que je veux que mon client possède à la fin du projet ? Qu'est-ce que je veux que mon client soit capable de faire à la fin du projet ?
 - ✓ dans le cas d'un projet de recherche, posez-vous la question de ce que vous devez montrer/démontrer ?
 - ✓ assurez-vous que vos objectifs sont mesurables,
 - ✓ ne décrivent pas le « comment, mais bien le quoi »,
 - ✓ et qu'ils sont tous à un niveau de détail similaire ;
 - ✓ généralement entre 3 et 7 objectifs pour un projet ;
 - ✓ peuvent être éventuellement hiérarchisés (certains objectifs plus importants que d'autres) ce qui vous permettra éventuellement de proposer un découpage du projet en lots, du plus prioritaire au moins prioritaire
- les objectifs de délai :
 - ✓ date de fin de projet
 - ✓ éventuellement des dates intermédiaires

- les objectifs de coût :
✓ budget alloué ou objectif de marge sur le projet

2. PERIMETRE

- Explicitez ce qui est dans le périmètre de votre projet et ce qui n'y est pas ;
- Par exemple, pour un projet de développement d'un produit, ou d'un logiciel, explicitiez les fonctionnalités attendues, et si nécessaire celles qui ne sont pas dans le périmètre (pour éviter tout conflit potentiel avec votre donneur d'ordre);
- Suivant la nature du projet, le périmètre peut être décrit suivant différents axes : fonctionnalités attendues, services délivrés (par exemple, la formation aux utilisateurs peut être ou pas dans le périmètre du projet), processus impactés, organisations impactées, technologies utilisées, etc.
- Pour un projet de recherche, explicitiez l'ensemble de vos hypothèses, posez-vous la question de ce qui peut constituer un hors-sujet.

3. MACRO-PLANNING

- Il ne s'agit pas ici du planning détaillé des tâches et des ressources (diagramme Gantt) ;
- Il s'agit de définir les grandes étapes (ou phases) du projet. Par exemple : étude préalable/études détaillées/réalisation et tests/ essais et mise en service, ou pour un projet informatique : revue des besoins/analyse et conception/construction/bêta tests et mise en opération. Ou toute autre découpage approprié pour votre projet.
- Le découpage dépend de la nature de votre projet. Un projet d'études n'aura pas le même découpage qu'un projet de réalisation.
- Pour un projet de recherche, on pourra parler de démarche : littérature et bases théoriques/collecte données/ modélisation/ analyse résultats par exemple, mais une approche incrémentale est aussi possible : du plus simple au plus complexe ; dans tous les cas, faites un rétro-planning.
- Le découpage est guidé par la nécessité de valider les livrables intermédiaires clés (cahier des charges, dossier de conception, code, etc.). Pour passer d'une étape à la suivante, il est important de prévoir une validation formelle (éventuellement par le client).
- Indiquez aussi toute autre date clé du projet (revue interne avec les tuteurs par exemple)

4. RESSOURCES

- Equipement et matériel
- Budget
- Ressources humaines et compétences
- Contraintes éventuelles

5. ORGANISATION DU PROJET

- équipe projet : membres à plein temps sur le projet
- équipe étendue : intervenants ponctuels apportant une expertise précise au projet
- comité de pilotage client : instance de validation des étapes/phases du projet, des livrables client clés
- comité de pilotage interne : instance de revue du projet interne à l'Ensimag

6. COMMUNICATION

- règles de communication internes à l'Ensimag : réunions (quoi ?, qui ?, quand ?), compte-rendus (à qui ?) et reporting (quoi ? à qui ? quand ?)
- éventuellement principes de communication avec le client : réunions, reporting.

7. RISQUES ET DEPENDANCES

- identifier les risques majeurs du projet : défaut de compétence critique, besoins client trop imprécis ou trop changeants, devis initial bien trop optimiste, estimation délai trop imprécise ;
- définir des actions pour si possible réduire les risques, et/ou des solutions de repli en cas de nécessité ;
- identifier les éventuelles dépendances de votre projet (par exemple, un livrable du client qui vous est nécessaire pour réaliser une tâche) ;
- définir les actions pour sécuriser vos propres livrables (par exemple, communiquer formellement au client la date au plus tard à laquelle vous avez besoin de son livrable sans que cela impacte le projet)

8. INDICATEURS

Qu'est-ce qui vous permettra de dire que vous avez atteint vos objectifs à 100%, 80% ou moins ? Voire à 110 % ?

Pour cela identifiez un à trois indicateurs qui vous permettront de piloter votre projet, de vous alerter en cas de dérive. C'est aussi un bon outil pour faire un bilan en fin de projet, et capitaliser cette expérience pour vos prochains projets.

Quelques pistes pour vous aider :

- indicateurs sur l'avancement des livrables, sur le respect de la démarche,
- indicateurs sur la qualité des livrables
- indicateurs sur le délai
- indicateurs sur les coûts
- indicateurs sur la motivation de l'équipe
- autres .