

Document préparé par la Cellule Entreprise Innovation de Grenoble INP -

Contacts : Philippe Bodiglio (philippe.bodiglio@grenoble-inp.fr) Stéphane Fiorillo (stephane.fiorillo@g2elab.grenoble-inp.fr)

Gérard Pollier (gerard.pollier@grenoble-inp.fr)

Gestion de Projet

Comment cadrer votre projet ?

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 ... 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 :

- préciser **le contexte** du projet, les raisons à l'origine du projet, ses enjeux ;
- définir 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 la démarche à mettre en œuvre pour mener le projet : **les phases du projet, les dates-clés, les jalons et le planning** associé.
- définir **les ressources** et moyens nécessaires (hommes, matériel, budget et compétences)
- définir **l'organisation du projet** (rôles et responsabilités au sein de l'équipe projet, maître d'ouvrage) et **les principes de communication** au sein de l'équipe, avec le maître d'ouvrage, les éventuels 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 et contrôler 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 vous guider dans le cadrage de votre projet d'ingénierie.

Travail demandé :

Construire un document de synthèse (4 à 5 pages) qui regroupe toutes les informations et données qui définissent la structure de votre projet.

L'objectif de ce travail n'est pas de dupliquer le travail que vous faites avec votre maître d'ouvrage, mais de vous assurer que vous vous êtes bien appropriés ce que vous avez à réaliser (**la cible** de votre projet : objectif, périmètre) et **le chemin pour y arriver** (démarche, planning, organisation, indicateurs, ...).

Faites bien ressortir dans la structure de votre document les éléments critiques pour la réussite de votre projet.

Enfin, ce document doit être synthétique. Soyez donc clair, précis et complet.

Il est à rendre pour le reporting n°2 (dépose sur Chamillo avec les autres documents demandés par le coordinateur projet).

Lors de cette séance de reporting, **l'équipe projet présentera les éléments clés de son travail de cadrage**, à un jury composé du maître d'ouvrage, du coordinateur projet et d'un enseignant en gestion de projet.

Liste des points à prendre en compte

0. CONTEXTE ET ENJEUX

- le contexte : l'environnement du projet, client, labo, études déjà réalisées, ...
- la motivation du projet : l'idée de départ, les déclencheurs, le problème à résoudre, le « business case », ...
- les enjeux pour le client : pourquoi ce projet ? qu'en attend-il ? Gains financiers, avantage concurrentiel, ?

Vous devez pouvoir vous mettre à la place de votre client (ou maître d'ouvrage).

1. OBJECTIFS

- les objectifs « techniques » :
 - ✓ décrivent les résultats attendus du projet, les livrables client ;
 - ✓ se formulent dans les termes du client ;
 - ✓ peuvent être éventuellement hiérarchisés (certains objectifs plus importants que d'autres)

CONSEILS :

- ✓ *posez-vous les questions : qu'est-ce que je veux que mon client (ou maître d'ouvrage) possède à la fin du projet ? Qu'est-ce que je veux que mon client soit capable de faire à la fin de du projet ?*
- ✓ *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 ;*
- les objectifs de délai :
 - ✓ date de fin de projet
 - ✓ éventuellement des dates intermédiaires
- les objectifs de coût :
 - ✓ budget prévisionnel

2. PERIMETRE

- Explicitez ce qui est dans le périmètre de votre projet et ce qui n'y est pas ! Cela permet de clarifier les limites de votre travail avec le maître d'ouvrage ;
- 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. ...

3. DEMARCHE & PLANNING

- Définir la démarche que vous allez mettre en œuvre. 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 démarche dépend de la nature de votre projet. Un projet d'études n'aura pas le même découpage qu'un projet de réalisation.
- Affiner ensuite ce découpage en livrables et tâches, et établissez un planning sous forme d'un diagramme Gantt (utilisez MS Project, ou Gantt Project ou un tableur).

4. RESSOURCES

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

5. ORGANISATION DU PROJET ET COMMUNICATION

- équipe projet : rôles et responsabilités des membres de l'équipe projet et notamment du chef de projet, règles du jeu au sein de l'équipe, ...
- règles de communication : réunions (quoi ?, qui ?, quand ?), compte-rendus (à qui ?) et reporting (quoi ? à qui ? quand ?)
- équipe étendue : intervenants ponctuels apportant une expertise précise au projet (expertise qui manque à l'équipe projet)
- comité de pilotage : instance de validation des étapes/phases du projet, des livrables client clés
- principes de communication avec le maître d'ouvrage : réunions, reporting.

6. RISQUES ET DEPENDANCES

- identifier les risques majeurs du projet : défaut de compétence critique, besoins trop imprécis ou trop changeants, etc... (criticité d'un risque = probabilité x impact);
- définir des actions pour réduire les risques les plus critiques ;
- identifier les éventuelles dépendances de votre projet (par exemple, un livrable du client qui vous est nécessaire pour réaliser une tâche, ou la livraison d'un fournisseur) ;
- 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)

7. INDICATEURS

- Identifiez les indicateurs qui vous permettront de mesurer et de contrôler au mieux l'avancement de votre projet, la qualité des livrables, le suivi du budget voire aussi la satisfaction de votre maître d'ouvrage ou la motivation de l'équipe ...

CONSEILS :

Quels indicateurs peuvent aider à suivre :

- ✓ la qualité des livrables ?
- ✓ le délai ?
- ✓ les coûts ?