

# Comment éviter de crouler sous les projets au travail

**GUIDE** Les nombreuses idées lancées dans les organisations n'aboutissent souvent pas comme prévu, engendrant des coûts importants. Pour mieux sélectionner les projets, une norme a été créée et adoptée par 42 pays. L'entrepreneur suisse Raphael H Cohen en est l'un de ses artisans

PROPOS RECUEILLIS  
PAR JULIE EIGENMANN  
X @JulieEigenmann

«Projet»: un mot à la mode, y compris en Suisse. Mais trop de projets sont lancés dans les entreprises et peu sont réalisés, en tout cas dans le délai et le budget prévus. De quoi engendrer nombre de coûts inutiles, de pertes de temps et de frustrations.

C'est donc dans l'idée de mieux calibrer les projets qu'a été créée la norme ISO 56007 adoptée par 42 pays, dont la Suisse, et publiée en août dernier. Son intitulé: «Outils et méthodes pour la gestion des opportunités et des idées – Guide». Pour rappel, l'ISO, l'Organisation internationale de normalisation, réunit des experts du monde entier pour définir les meilleures pratiques à suivre, de la fabrication des biens aux processus de gestion.

Cette norme, non contraignante, ni certifiante, sert de guide pour l'étape du préprojet. Pour des acteurs divers, dont les grands organismes désireux d'être plus systématiques dans leur management des idées ou les PME qui cherchent à structurer davantage leurs activités d'innovation.

L'entrepreneur et formateur suisse Raphael H Cohen est l'expert que l'Association suisse de normalisation a délégué auprès d'ISO pour représenter la Suisse dans l'élaboration de cette norme. Il revient sur la façon dont elle peut aider les entreprises.

**Nous assistons à une inflation de projets, y compris en Suisse. Comment l'expliquez-vous?** Les entreprises veulent en général toujours faire



## «Beaucoup de projets sont lancés avec des angles morts qui les font dérailler»

mieux, proposer de nouveaux produits et de nouvelles prestations. Mais nous assistons aussi à une accélération des changements auxquels font face les entreprises, avec de nouvelles lois et de nouvelles réalités, et par conséquent une nécessité de s'adapter. Les projets, de formation notamment, fleurissent par exemple avec l'arrivée de l'intelligence artificielle.

**Pourquoi cette norme ISO était-elle nécessaire selon vous?** Les méthodes de gestion de projets existantes ne se focalisent pas sur la phase de sélection comme le fait cette norme. Elle permet de développer ceux qui sont pertinents, mais surtout de stopper ceux qui n'ont pas à être menés. Car c'est aujourd'hui cette absence de frein qui fait perdre beaucoup d'énergie et des ressources, financières notamment.

Cette norme fait partie d'une série qui concerne le management de l'innovation, pour laquelle des experts du monde entier se sont réunis afin de définir les meilleures pratiques. J'étais le représentant pour la Suisse et j'ai été particulièrement actif dans la rédaction de cette norme.

**Quels outils donne-t-elle concrètement?** Elle s'inspire notamment de

travaux que j'avais réalisés à l'Université de Genève qui soulignent le rôle central des inconnues dans la phase du préprojet. Les inconnues correspondent aux informations manquantes qui représentent les angles morts. ISO 56007 recommande de faire l'inventaire de ces inconnues lors du préprojet et de préparer un plan pour calibrer l'effort et les ressources nécessaires pour les lever. Comme pour une randonnée, il faut faire un repérage du parcours avant de décider de foncer tête baissée sans savoir ce qui nous attend. Nos outils développés en Suisse permettent justement d'identifier en amont le plus grand nombre possible de ces inconnues. Beaucoup d'organisations confondent les inconnues avec les risques, alors qu'on ne peut pas supprimer ces derniers.

La norme recommande par ailleurs d'établir une liste de critères de sélection pour les projets et cite un modèle aussi développé en Suisse. Par analogie avec les recruteurs qui utilisent une check-list des questions à poser à un candidat, les décideurs devraient aussi avoir une check-list des points à vérifier avant de lancer un projet. Comme il y a très peu d'organisations qui ont une liste complète de critères, beaucoup de projets sont lancés avec des angles morts qui les font dérailler. Le texte propose aussi une alternative plus conviviale à la rédaction d'un business plan pour présenter son projet à des décideurs.

**Cette norme est non contraignante et sans certification. Peut-elle avoir suffisamment de poids?** Les normes certifiantes ISO ont un objectif de légitimation. Dans le cas de médicaments par exemple, une entreprise qui se met en conformité sécurise les utilisateurs du produit. C'est aussi vrai au niveau environnemental ou pour la qualité d'un enseignement. En matière d'innovation, le compte à rendre n'étant qu'à soi-même, la norme a pour but de rendre service à ceux qui l'appliquent, pas de prouver une conformité. ■

## MAIS ENCORE

### Hausse record du prix d'achat du cacao en Côte d'Ivoire

Le prix d'achat du cacao aux planteurs de Côte d'Ivoire, premier producteur mondial, a été fixé à 1500 francs CFA (2,2 francs) le kilo pour la récolte intermédiaire, une hausse record de 50%, alors que les cours mondiaux flambent, a annoncé mardi le ministre de l'Agriculture. Cette hausse intervient au moment où les cours du cacao battent des records sur les marchés de matières premières. (ATS)