

ORGANISATION

Comment ralentir la déferlante de projets qui empoisonnent la vie des collaborateurs ?

Par [Raphaël H. Cohen](#)

Les salariés se plaignent d'être envahis de projets qui sont chronophages et dont la pertinence n'est pas toujours démontrée. Le nouveau standard ISO 56007 recommande une approche novatrice mais pragmatique pour mieux calibrer les projets et ne retenir que ceux qui méritent d'être lancés.

Temps de lecture : 6 min

Publié le 25/01/2024 et modifié le 26/02/2024 à 16h54



Henrik Sorensen

Le constat est le même dans toutes les entreprises : [trop de projets qui se télescopent](#) et pas assez de temps pour les réaliser en [surcouché du travail](#) courant. A l'arrivée, cela donne des projets qui s'éternisent, et parfois n'en finissent pas, ce qui est souvent [source de stress](#) et de gaspillage de ressources.

Des [chercheurs ont mesuré la performance de la gestion de projets](#) dans les organisations avec un résultat accablant : environ 30% des projets initiés sont interrompus en cours de route, 30% durent plus longtemps que prévu et 50% coûtent

plus cher que ce qui avait été budgété. In fine, seulement 12% sont exécutés dans les délais et dans le budget initialement annoncé.

Conclusion, 88% des projets affichent des performances en-deçà des attentes ou échouent. En ce qui concerne les projets d'innovation, le scénario est encore plus décourageant.

Cette performance affligeante témoigne à la fois d'un mauvais calibrage de l'effort requis et d'une piètre évaluation de l'intérêt réel du projet, avant même qu'il ne soit lancé. La solution consiste donc à mieux calibrer durant la phase du préprojet.

Une nouvelle norme ISO avec des solutions novatrices

Cette problématique est justement au cœur de la nouvelle norme [ISO 56007](#) "*Outils et Méthodes pour la Gestion des Opportunités et des Idées — Guide*", adoptée par 42 pays et publiée le 17 août 2023. **Cette norme, non contraignante et sans certification, est le fruit du travail collaboratif d'experts internationaux**, qui ont partagé leurs expériences et leurs connaissances en matière de préprojet pour recommander un ensemble de pratiques d'excellence et d'outils **destinés à optimiser la sélection des projets**.

La norme aborde toutes les phases amont de l'innovation, depuis l'identification des idées jusqu'à la prise de décision d'allouer des ressources au lancement d'un concept. **Voici une sélection d'outils, recommandés par ce standard, qui contribuent à un meilleur calibrage des projets**. Ils ont l'avantage de s'appliquer à tous les projets, et pas seulement à ceux qui sont innovants.

Cataloguer les inconnues pour mieux calibrer en amont

L'une des approches novatrices d'ISO 56007 est la [distinction cruciale](#) entre les incertitudes et les risques. Alors que les risques sont associés à des événements déclencheurs dont la survenue est incertaine, les incertitudes expriment des déficits d'informations/connaissances, ou des hypothèses non vérifiées.

La norme préconise de cataloguer les incertitudes dès les premières phases d'un projet. Cet inventaire permet d'évaluer avec réalisme les ressources nécessaires pour résoudre ces incertitudes, réduisant ainsi les possibilités de dérapages et leurs conséquences : perte de temps et d'argent. Cette distinction capitale entre risques et incertitudes étant rarement faite, l'inventaire des incertitudes est souvent omis. **Cette absence de visibilité des angles morts explique notamment la mauvaise performance de la plupart des projets**.

Pour guider les entreprises dans cette démarche, **la norme ISO 56007 suggère dans son annexe B deux méthodes complémentaires**. La première repose sur le [modèle IpOp](#) (voir annexes ISO 56007 B5 et B6), un processus structuré qui guide les porteurs de projet pour identifier et gérer les incertitudes (la terminologie du modèle IpOp est parfois différente de celle d'ISO 56007 : pour éviter la confusion avec l'incertitude

inhérente aux risques, les « incertitudes » résultant d'un manque d'informations ou de connaissances sont appelées « inconnues » dans le modèle IpOp). La seconde propose des check-lists d'incertitudes traditionnelles (voir annexe ISO 56007 B2 à B4), qui servent à vérifier que les aspects critiques du projet ont bien été pris en compte.

S'appuyant sur l'observation lucide de **Paul Valéry qui rappelle que « Il y a plus faux que le faux, c'est le mélange du vrai et du faux »**, ISO 56007 encourage une distinction claire entre les informations vérifiées et celles qui ne le sont pas. Le modèle IpOp a été justement conçu pour ceux qui veulent opérationnaliser cette distinction fondamentale, en évitant aux décideurs de tomber dans le piège, même involontaire, du mélange du « vrai » et du « faux ». **Pour faciliter la tâche des porteurs de projets**, le logiciel optionnel [IpOp Tools](#) les conduit à mettre en évidence de manière très visible pour les décideurs ce qui n'a pas été vérifié. Étant ainsi beaucoup mieux équipés pour faire la part des choses entre le vrai et le faux, les décideurs peuvent beaucoup mieux évaluer les angles morts des projets qu'on leur demande d'approuver.

Expliciter les critères de sélection des projets

A part le mauvais calibrage des inconnues qui prêterite les projets, il est rarissime que les décideurs utilisent une check-list complète pour sélectionner les projets. **Il est encore plus rare que cette check-list, listant les critères de sélection des projets, soit publiée et donc connue de ceux qui présentent des projets à leur direction.** Ils sont donc incapables de se préparer en conséquence.

Pour combler cette lacune, ISO 56007 recommande aux décideurs de définir une check-list standard, agrémentée des critères de décision que leur organisation doit utiliser avec rigueur et transparence. Comme source d'inspiration, la norme fournit une série de critères de sélection. Ceux-ci sont complétés dans l'annexe C4 de la norme par un exemple d'[outil qui a fait ses preuves : l'arbre de décision du Modèle IpOp](#).

Uniformiser la présentation des projets

Une fois les critères de décision établis pour chaque organisation, **il devient possible de définir un modèle standard de présentation de projets qui répond justement aux critères de sélection retenus par l'organisation.** Avec une présentation standardisée, les projets deviennent comparables. Cela permet aux décideurs de choisir de manière plus rigoureuse les projets plus pertinents.

ISO 56007 propose également une alternative innovante au plan d'affaires traditionnel : le « *Concept case* », qui correspond au Dossier d'opportunité du Modèle IpOp. Contrairement au plan d'affaires classique qui a une architecture différente, le Dossier d'opportunité se concentre sur la justification du projet en fonction des critères de décision des dirigeants, en reléguant la planification détaillée de la mise en œuvre à un document séparé.

Les décideurs n'ayant pas d'intérêt pour les détails de mise en œuvre qui peuvent être débattus, cette séparation de la justification et du plan, qui rend la présentation des projets plus concise et ciblée, leur permet de se focaliser sur l'essentiel.

Un gros impact sur la gouvernance des projets

La mise en œuvre des recommandations de la norme ISO 56007 a ainsi des implications profondes sur la gouvernance des projets au sein des organisations. **Elle conduit à une sélection plus rigoureuse des projets.** Or, qui dit moins de projet, dit allègement de la charge de travail des équipes combiné à une meilleure allocation des ressources. **Ce qui conduit aussi à une utilisation plus efficace du capital humain et financier.**

La norme ISO 56007, dont la mise en œuvre est facilitée par le modèle IpOp, offre un cadre robuste pour améliorer la gouvernance des projets et de l'innovation dans les organisations. **Cette norme ne cherche pas à imposer un formalisme contraignant comme les normes certifiantes, mais plutôt à recommander des outils pratiques qui ont fait leurs preuves pour une meilleure sélection des projets.** Grâce aux recommandations d'ISO 56007, les entreprises peuvent non seulement améliorer le taux de réussite de leurs projets, mais aussi favoriser un environnement de travail plus serein et productif pour leurs collaborateurs, qui sont libérés des projets mal calibrés qui les écrasent.