

Passer d'une notion vague à un projet construit

(La Tribune - édition du 17/12/2001)

1. Les méthodes pour susciter les idées, les valider, les réaliser

Les cadres sont souvent amenés à rédiger des projets. A l'origine, une idée. Parfois floue. Bien peu utilisable. Une question se pose alors : **comment la réaliser ?**

« *La démarche doit se dérouler en plusieurs étapes. Dans un premier temps, il s'agit de collecter le maximum d'informations en rapport avec le problème à résoudre. Puis il faut poser le problème afin de définir le projet en lui-même. Ensuite, on l'analyse* », explique Nathalie Esnault, consultante à la Cegos.

Ce travail se déroule petit à petit. Sans précipitation. En s'interrogeant constamment sur la pertinence de la réflexion. « Il s'agit d'évaluer les avantages et les inconvénients que présente la situation actuelle et de valider la légitimité du problème », note la consultante. Il faut aussi prendre en compte la moindre idée. « Une fois la légitimité prouvée, c'est le moment de rassembler ses idées pour se concentrer sur la recherche des causes, puis la sélection de plusieurs scénarios de solutions. Ce n'est qu'à ce moment-là que l'on peut établir un plan d'action dans lequel on définit les moyens techniques, financiers ou humains qui vont permettre la mise en place d'un plan d'action. » Voilà le cadre général posé, reste à l'appliquer concrètement à une situation d'entreprise. Et aussi utilement pour répondre à une difficulté existante. Sinon, quelle serait l'utilité de l'idée ? Pas si simple.

Démarche structurée. C'est pourquoi des démarches structurées permettant de passer de l'idée au projet ont été inventées. La Cegos adopte, par exemple, une démarche structurée qui va permettre de formaliser la recherche des solutions pour résoudre un problème donné, dans le cadre de la construction d'un projet. Elle porte le joli acronyme d'**Ipasda**. Chaque lettre correspond à une étape de la construction. **I**, c'est informer. Il s'agit de récolter le maximum de données sur le problème à résoudre. Concrètement. Le cadre peut mener des enquêtes clients, mener **des actions de benchmarking auprès d'autres entreprises**. **P** consiste à poser la problématique. Cette étape est primordiale. Elle permet de rechercher les causes de la difficulté à résoudre. C'est aussi la plus délicate à mettre en oeuvre.

Pour y parvenir, les spécialistes de la Cegos conseillent d'utiliser une méthode assez simple qui consiste à se poser les questions suivantes, vieilles comme le monde : **qui, quoi, quand, où, pourquoi**. Elles permettent ainsi de disséquer la nature du problème et ses causes. Une fois qu'elles ont été dégagées, il est alors possible de les classer avec la méthode Ishigawa. Mise au point par un spécialiste japonais, elle permet de les organiser en cinq classes de responsabilité, commençant toutes par la lettre M : milieu, matériel, méthode, main-d'oeuvre, matière. Ainsi, toutes sont visualisées. Et l'on peut aussi vérifier qu'aucun aspect de la difficulté n'a été oublié.

Une fois cette longue étape franchie, le cadre peut passer au A. Il analyse alors les points forts et faibles de la situation actuelle. Avec S, le cadre entre dans le vif du sujet : rassembler ses idées pour trouver des solutions. D, c'est l'étape décision. Il s'agit de sélectionner une bonne idée. Enfin, A, c'est l'action, la mise en place du projet. La boucle est alors bouclée.