

# Une bonne gestion de projet ne garantit pas l'implémentation



Entre bien géré et bien implémenté ça ne tient souvent qu'à un fil

## Tout d'abord, que signifie « Implémenter » ?

Nous avons soumis à notre panel une liste de mots clés pour guider la recherche d'une définition. Chacun l'a complétée de son propre vocabulaire.

Tous ces termes peuvent se classer selon quatre catégories graduées en termes d'horizons temporels et de nature d'impact :

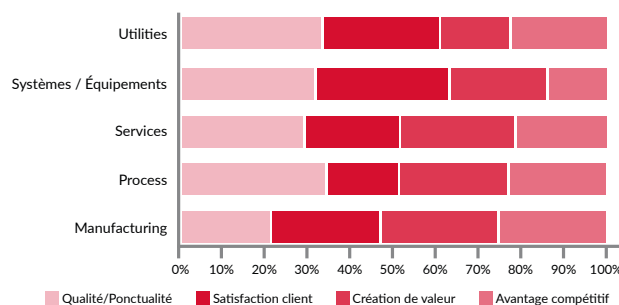
- Qualité / ponctualité
- Satisfaction client
- Création de valeur
- Avantage compétitif

Les deux premières catégories se classent dans une vision tactique de résultat direct tandis que les deux autres évoquent des contributions stratégiques.

L'ensemble livre une vision plutôt équilibrée des critères de réussite de l'implémentation. Le poids relatif des facteurs varie peu quelle que soit la nature du projet ou sa taille.

La différence est plus marquée entre secteurs d'activités - la satisfaction client étant prépondérante dans le secteur « d'engineering to order » des systémiers alors que les critères stratégiques prévalent dans la culture produit des industries manufacturières.

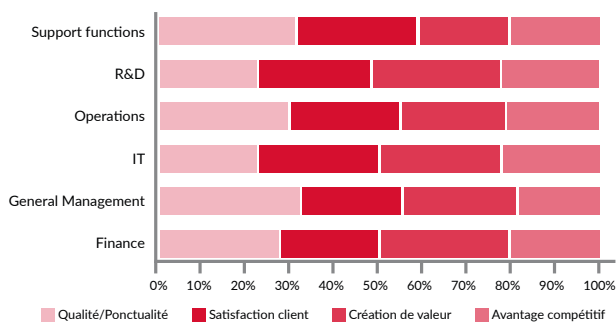
Le poids relatif des critères de réussite varie en fonction des spécificités des secteurs d'activité



## L'opinion est assez disparate entre les différentes fonctions de l'entreprise : y aurait-il risque de divergence de vue ?

Comme le montre le graphique ci-dessous, la classification varie assez fortement d'une fonction à l'autre dans l'entreprise.

Le poids relatif des critères de réussite varie aussi selon la fonction exercée



La fonction commerciale réserve ainsi la priorité aux critères tactiques, notamment par la primauté qu'elle

accorde à la satisfaction client. A contrario, les fonctions R&D se distinguent par le poids qu'elles attribuent aux critères stratégiques, notamment à la création de valeur.

Si cette représentation n'a rien d'une surprise, elle n'en constitue pas moins une démonstration de la difficulté de multiples projets à faire partager une vision de la performance collective à atteindre. Le reste de l'enquête place d'ailleurs les difficultés d'alignement en bonne position parmi les facteurs d'échec ou de succès partiel des projets.

**Au final, osons une définition de l'implémentation qui fasse la synthèse de ces opinions : une bonne gestion de projet satisfait les objectifs tactiques de ponctualité et de conformité aux attentes, une bonne implémentation concrétise la création de valeur et d'avantages concurrentiels.**