



# Romero-Torres, A., Brunet, M., Lalonde, B. et Aubry, M. (2023) *La maturité en gestion de projet : améliorer la performance organisationnelle.* PUQ.

Christophe Bredillet<sup>a</sup>

DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v32n3.1692>



## Structure

Deux **préfaces** sont écrites respectivement par Réal Laporte et par Debra Dollard. La première permet d'appréhender le contexte de l'ouvrage et sa contribution attendue, à savoir offrir une démarche structurée pour accompagner l'amélioration dans la réalisation des projets et leur contribution à la réussite des stratégies organisationnelles. La seconde, plus orientée vers le secteur public, permet de situer la recherche de maturité et le plan d'action afférent comme vecteur de création de valeur rappelant l'historique de collaboration avec les auteurs à ce sujet.

L'**avant-propos** permet aux auteurs de préciser le périmètre de l'ouvrage : l'évaluation de la maturité en gestion de projet et en gestion organisationnelle de projet. Ils ajoutent : « À notre connaissance, le premier ouvrage en français à aborder directement ces questions. » Le contenu est ancré dans les résultats de travaux de recherche-action et d'interventions dans diverses organisations. Après une brève définition du concept de maturité, les auteurs précisent que l'ouvrage couvre deux aspects : la maturité en gestion de projet et la maturité en gestion organisationnelle de projet. La genèse de l'œuvre est ensuite présentée. Puis, l'avant-propos est conclu par une argumentation quant à « l'intérêt d'entreprendre une évaluation de la maturité en gestion de projet et en gestion organisationnelle de projet », car conduisant à l'amélioration de la performance dans les deux aspects couverts.

Après ces entrées en matière, le cœur du livre est organisé en trois parties principales : la première partie (66 pages), qui présente les fondements de la démarche d'évaluation de la maturité; la deuxième partie (40 pages), qui précise le processus d'évaluation; puis la troisième partie (38 pages), qui s'intéresse aux résultats et aux livrables d'une évaluation. Deux annexes sont proposées, l'une concernant les rôles participant à la gouvernance et à la réalisation d'un projet, l'autre résumant les pratiques, standards et guides pratiques à considérer pour chaque composante du cadre de référence en gestion de projet.

<sup>a</sup> Professeur titulaire en gestion organisationnelle de projet, Université du Québec à Trois-Rivières

La **première partie** est structurée en quatre chapitres. Le chapitre 1 (14 pages) traite des concepts d'évaluation, incluant notamment les buts et objectifs, la définition, les types et l'organisation de l'évaluation. Le chapitre 2 (10 pages) précise le rôle et le positionnement des différents types d'évaluateurs (chercheurs, consultants et professionnels internes aux organisations), la démarche de recherche-action associée ainsi que les aspects liés à la collecte de données. Le chapitre 3 (18 pages) définit le concept de valeur et introduit le cadre de référence pour évaluer la maturité en gestion de projet. Le dernier chapitre (chapitre 4, 22 pages), quant à lui, décrit le cadre de référence de la gestion organisationnelle de projet.

La **deuxième partie** est organisée autour de deux chapitres. D'abord, le chapitre 5 (24 pages) présente le processus de la démarche d'évaluation en six étapes (collecte de données, analyse de données, retour sur l'analyse, planification d'actions, implantation des actions et évaluation des actions), précédée d'une étape préliminaire de préparation. Les auteurs indiquent la nécessaire flexibilité requise, la participation active des participants, l'indispensable réflexivité théorie-pratique et le caractère progressif de l'implantation selon l'évolution du contexte organisationnel. Le chapitre 6 (14 pages) présente un cas de processus d'évaluation mis en application en trois phases principales.

La **troisième partie** comprend deux chapitres. Les principaux livrables d'une évaluation sont présentés en chapitre 7 (16 pages), en particulier une table des matières générique d'un rapport final, et illustre quelques-uns des principaux aspects couverts : présentation de l'évaluation qualitative de la maturité en gestion de projet, puis de l'évaluation qualitative de la maturité en gestion organisationnelle de projet et son évaluation chiffrée, l'élaboration des priorités et du plan d'action résultant des évaluations, puis la nécessaire prise en compte d'une perspective systémique pour la mise en œuvre du plan d'action. Le chapitre 8 (20 pages) souligne des pistes génériques d'amélioration de la maturité sur la base de constats et de recommandations formulés en pratiques, tant pour la gestion de projet que pour la gestion organisationnelle de projet, ainsi que quelques facteurs facilitants et barrières à l'amélioration de la maturité.

La **conclusion** permet de souligner quelques limites, des adaptations futures ainsi que la question de pratiques non couvertes par les cadres de référence (chapitres 3 et 4), notamment concernant la gestion de programme et de portefeuille de projet, et celle des pratiques émergentes (p. ex., pratiques dites agiles, pratiques collaboratives, transformation numérique, gestion de produit et développement durable). Enfin, l'environnement externe ainsi que ses évolutions et changements (contextes économique, politique, social, environnemental; contraintes et pressions de toutes sortes) sont à prendre en compte dans le cadre du processus d'évaluation et des actions en résultant.

## Critique

La lecture de l'ouvrage soulève plusieurs critiques. Commençons par les irritants.

Il est dommage que le titre ne reflète pas un point intéressant et différenciant, à savoir la prise en compte de deux aspects ou dimensions : la gestion de projet ET la gestion organisationnelle de projet.

Par ailleurs, la lecture laisse à penser que la démarche proposée pourrait conduire de manière assez linéaire, voire automatique à une amélioration de la performance si on suit la recette. L'hypothèse – ou la croyance? – de causalité semble très présente chez les auteurs et cela est appuyé par de nombreuses références utilisées. Depuis March et Sutton (1997), il est bien connu que la performance organisationnelle vue comme variable dépendante est une utopie. En ce sens, l'ouvrage manque de prise de recul critique (Bredillet et collab., 2013) ou pragmatique (au sens de Lorino, 2020).

Dans certains chapitres, le langage semble parfois affirmatif, voire prescriptif. Nous pensons au chapitre 3 avec la répétition, dans la description des composantes, de phrases commençant par « les pratiques à considérer sont... ». Ou encore au chapitre 4 : « La gestion organisationnelle de projet est devenue, au fil des ans, un principe incontournable pour toute organisation qui souhaite... »

Un autre irritant est la présence de développements très longs issus de « référentiels » du PMI. Nous pensons au chapitre 4 en particulier.

Le chapitre 6 (cas d'application du processus d'évaluation) semble déconnecté de ce qui est présenté plus haut et suivre sa propre logique. Il aurait été bon de l'écrire et de le structurer en faisant référence aux cadres de référence présentés plus haut, notamment aux six étapes plus la période préparatoire présentées au chapitre 5 précédent.

L'ouvrage est vanté, à juste titre, comme susceptible d'être le premier ouvrage en français sur le sujet. Il serait bon, dans une version future, de prêter une attention un peu plus soignée à la qualité du français et éviter tant que possible l'usage d'abréviations ou de termes anglais.

Maintenant, au tour des points positifs.

La genèse du modèle et de l'ouvrage présentée en avant-propos est tout à fait fascinante et un bel exemple de programme de recherche-action avec les organisations conduisant à une interaction créative à fort impact. Cela fait penser aux travaux norvégiens du projet Concept entre universités en Ministère du Budget (Samset et Volden, 2013).

Les différents éléments apportés dans la partie 1 sur les fondements, en particulier les chapitres 1 et 2 et certains aspects du chapitre 3 comme le concept de valeur, sont très intéressants, mais ils auraient pu, dans le cadre de ce livre à vocation de partage de connaissances et d'approche d'évaluation de la maturité, être plus intégrés à la présentation de la démarche.

Le chapitre 7, avec notamment la table des matières générique d'un rapport final, est très clair. De notre point de vue, il est le véritable cœur de l'ouvrage. On peut regretter que tout le reste ne soit pas articulé autour de ce chapitre, ce qui aurait permis une articulation théorie et pratique mieux aboutie.

## Conclusion

L'ouvrage est à recommander tant aux praticiens qu'aux étudiants ou chercheurs en gestion de projet. Toutefois, avec un avertissement : de la même manière que des indicateurs de gestion ne représentent pas la vérité mais une base pour discussion et coconstruction d'actions, la démarche d'évaluation de la maturité et ses résultats sont porteurs de collaboration et de cocréation de pistes d'action ainsi que de leur mise en œuvre pour améliorer une situation jugée insatisfaisante, mais les résultats ne représentent pas « la vérité ».

Nous donnons le mot de la fin au colonel John « Hannibal » Smith, personnage fictif de la série télé américaine *The A-Team* et dont on connaît le sens de l'improvisation planifiée ou de la planification de l'improvisation : « *There's a plan in everything, kid, and I love it when a plan comes together.* »

**RÉFÉRENCES**

- Bredillet, C. N., Tywoniak, S. et Hatcher, C. (2013, 4-6 juillet). *Prolegomenon to the study of the concepts of maturity and maturity model: From black horse to white knight?* Conférence de l'European Group for Organizational Studies: Bridging Continents, Cultures and Worldviews.
- Lorino, P. (2020). *Pragmatisme et étude des organisations*. Economica.
- March, J. G. et Sutton, R. I. (1997). Organizational performance as a dependent variable. *Organization Science*, 8(6), 698-706.  
<https://doi.org/10.1287/orsc.8.6.698>
- Samset, K. et Volden, G. H. (2013). *Investing for impact: Lessons with the Norwegian State Project Model and the first investment projects that have been subjected to external quality assurance* [Concept Report n° 36], Trondheim.