

Webinaire International :
"Rendez-vous en Terre Numérique"

White Paper

EVALUER LA MATURITÉ EN GOUVERNANCE, GESTION DE PROJET ET DE PORTEFEUILLE DE PROJETS

Animé le 16 septembre 2025



Benoit LALONDE

Lancement des Rendez-vous en Terre Numérique

Contexte économique & paradoxe de Solow

Aujourd'hui, plus de 70 % du PIB mondial provient des services, contre environ 25 % pour l'industrie et moins de 5 % pour le secteur primaire. Dans cette ère servicielle, l'informatique constitue le moteur et les données la matière première.

Pourtant, le paradoxe de Solow demeure : malgré l'informatisation massive, les gains de productivité phénoménaux attendus ne se sont pas concrétisés, à la différence de la révolution industrielle.

Notre conviction

La transformation numérique ne viendra pas uniquement de la technologie, mais surtout des méthodes de gouvernance et de management : stratégie, innovation, pilotage de la performance, organisation, gestion du changement.

Notre proposition

Avec la série « Rendez-vous en Terre Numérique », Acadys réunit des experts internationaux de référence pour partager des méthodes, outils et bonnes pratiques éprouvées, afin d'accompagner décideurs et organisations dans leurs transformations numériques.

Enjeux clés du webinaire "Évaluer la maturité en Gouvernance, gestion de projet et de portefeuille de projets"

- Comprendre et évaluer la maturité organisationnelle en gestion de portefeuille, programmes et projets.
- Identifier les dysfonctionnements récurrents observés dans de nombreuses organisations.
- Relier stratégies et projets pour créer de la valeur.
- Éviter le piège du « vite, vite, vite » qui mène à l'échec.
- Intégrer dès aujourd'hui l'IA générative comme 5e axe de maturité.

1. Standards internationaux & bonnes pratiques

Les standards du Project Management Institute (PMI), reconnus dans 212 pays :

- Standard de gestion de portefeuille
- Standard de gestion de programmes
- Standard de gestion de projets
- OPM (Organizational Project Management) pour la mise en place organisationnelle
- Guides pratiques sur la gouvernance et la réalisation de bénéfices

Mise en garde importante : L'implémentation intégrale de tous ces standards serait trop lourde. Le défi consiste à **adapter ces meilleures pratiques à la réalité organisationnelle** de chaque entreprise.

2. Top 8 des dysfonctionnements organisationnels

Basé sur des centaines d'évaluations de maturité, Benoît a identifié les principaux constats :

- 1. Absence de vision d'ensemble** : Aucun répertoire centralisé de tous les projets organisationnels
- 2. Méconnaissance du nombre de projets** : 90% des dirigeants ne peuvent quantifier précisément les projets en cours
- 3. Absence de critères de sélection et priorisation** : Pas de base objective pour accepter ou prioriser les projets
- 4. Confusion terminologique** : Les "programmes gouvernementaux" diffèrent des programmes en gestion de projet
- 5. Manque de cadre de gouvernance** : Absence de structure décisionnelle claire aux niveaux portefeuille/programme/projet
- 6. Absence de langage partagé** : Pas de lexique ou glossaire harmonisé
- 7. Pratiques non harmonisées** : Utilisation de méthodologies diverses et non standardisées
- 8. Problème de cohabitation projets/opérations** : Difficultés d'absorption des livrables par les équipes opérationnelles

3. Project Economy & Harvard Business Review

L'article de décembre 2024 du Harvard Business Review révèle une migration vers une "project economy" avec :

- **85 millions de gestionnaires de projet** attendus d'ici 2027
- **80% des cadres supérieurs** (sur 800 sondés) prévoient augmenter leurs investissements en gestion de projet
- Cependant, **6 projets sur 10** ne respectent toujours pas le triangle des contraintes (portée, échéancier, budget)

4. Lien stratégie-portefeuille : dysfonctionnement majeur

Le constat le plus critique : **95% des organisations évaluées** ne parviennent pas à établir le lien entre :

- Les projets du portefeuille et les stratégies organisationnelles
- Chaque stratégie devrait être supportée par un projet
- Chaque projet devrait supporter une ou plusieurs stratégies

Principe fondamental : Un projet non associé à une stratégie n'a pas de valeur ajoutée et ne devrait pas être réalisé.

5. Processus de gestion de portefeuille

Benoît a détaillé le processus essentiel :

1. **Planification stratégique** comme point de départ
2. **Fiche de projet** : porte d'entrée unique pour toutes les initiatives
3. **Première porte décisionnelle** : critères de sélection (go/no-go)
4. **Deuxième porte** : critères de priorisation (priorité 1 à 50)
5. **Gestion des bénéfices** : ligne jaune essentielle pour la création de valeur

Structure recommandée selon le PMI :

- Portefeuille organisationnel → Sous-portefeuilles → Programmes → Projets
- Cette dorsale permet la mise à jour automatique en cascade lors de l'implémentation de logiciels corporatifs

6. Modèles de maturité & OPM

Évolution historique des modèles :

- **2001** : Kersler développe le PPM (Project Management Maturity Model)
- **2007** : PMI lance l'OPM3 (70 certifiés mondialement)
- **2018** : PMI remplace l'OPM3 par le nouveau standard OPM, considéré comme "le meilleur standard des 50 dernières années"

Quatre axes d'évaluation OPM

1. **Gouvernance** : Structure décisionnelle et reddition de comptes
2. **Méthodologies** : Gestion portefeuille/programmes/projets (90% hybride actuellement)
3. **Gestion de la connaissance** : Enjeu critique avec le départ des baby-boomers en Amérique du Nord
4. **Gestion des compétences** : Accent sur les habiletés interpersonnelles face à la complexité croissante

Échelle de maturité et positionnement

Résultats typiques des évaluations :

- Échelle de 0 à 5 (impossible d'être négatif)
- 90% des organisations se situent entre les niveaux 1 et 2
- Niveaux 4 et 5 rarement atteints (coût et maturité élevés)
- Réévaluation recommandée tous les 2 ans pour mesurer les progrès

7. IA & gestion de projet

Développement d'un cinquième axe d'évaluation IA avec des statistiques significatives :

- **62% des tâches** en gestion de projet pourraient être assistées par l'IA
- **80% des tâches conventionnelles** seront prises en charge d'ici 2030 (étude Skinner)
- PMI lance de nouveaux standards : "Leading AI Transformation" et "AI Essential for Project Professionals"

8. Erreurs de planification et culture organisationnelle

Étude Raleigh et Norton révèle que **85% des erreurs de projet** surviennent dans les phases de démarrage et planification. Cause principale : la culture du "vite, vite, vite" qui escamote :

- Les chartes de projet
- La planification détaillée
- L'analyse des besoins fondamentaux

Principe économique : Le temps investi en planification est économisé 10 fois en phase d'exécution.

9. Avantages de la maturité organisationnelle

Comparaison organisations matures vs moins matures :

- **64 % de projets réussis** (vs 30 % pour les immatures).
- Augmentation de la performance organisationnelle
- Amélioration de la satisfaction clientèle

Questions / Réponses avec les participants

Q1 – Mission avant Vision ?

Q : Dans la diapositive 10, vous placez la mission avant la vision, alors que l'ordre habituel est plutôt vision, mission, valeurs. Pourquoi ?

R (Benoît Lalonde) : La mission définit la raison d'être de l'organisation – pourquoi elle existe, pourquoi elle a des équipes, des équipements. C'est fondamental. La vision, elle, projette l'organisation dans le futur, par exemple en 2030. On « s'étire » pour aller vers cette vision. J'aurais pu rajouter les valeurs – vous avez raison – mais en Amérique du Nord, l'ordre logique est mission → vision → valeurs.

Q2 – Pourquoi les mêmes problèmes après 30 ans ?

Q : Après trois décennies de gestion de projet, pourquoi sommes-nous toujours confrontés aux mêmes difficultés ?

R : Parce qu'il faut changer une culture d'improvisation profondément ancrée. On progresse – langage commun, portefeuilles, PMO, chartes – mais les bonnes pratiques ralentissent au départ. Les médias mettent en avant les échecs (budgets non respectés, délais dépassés). Pourtant, si on investissait davantage dans la planification, ces échecs seraient largement évités.

Q3 – Sources des statistiques

Q : Pouvez-vous préciser les sources des statistiques présentées (slide 20) ?

R : Oui, c'était une erreur de ma part de ne pas l'indiquer directement. Je vais transmettre les sources aux participants.

Q4 – MS Project comme outil global ?

Q : Est-ce que MS Project peut servir d'outil global pour suivre et prioriser l'ensemble des projets d'une organisation ?

R : Les outils doivent venir en dernier. Avant d'implanter MS Project ou tout autre logiciel (il en existe environ 7 500), il faut structurer les processus, harmoniser les pratiques et clarifier la gouvernance. Sinon, le logiciel amplifie le désordre. À noter : tous ces outils reposent encore sur le diagramme de Gantt (1907).

Q5 – Pourquoi tant d'échecs ?

Q : Pourquoi observe-t-on autant d'immaturation et d'échecs de projets ?

R : Les besoins sont souvent mal définis. Les clients croient savoir ce qu'ils veulent, mais ce n'est pas le cas. Les dossiers d'affaires sont absents ou mal construits. Le PMI a lancé la certification PBA (Professional Business Analyst) pour renforcer cette compétence. Le vrai problème : on pense gagner du temps et de l'argent en allant vite, mais cela provoque des catastrophes.

Q6 – Durée d'une évaluation de maturité ?

Q : Combien de temps prend une évaluation de maturité en gestion de projet ?

R : Environ 2 mois : 1 mois pour les entrevues, focus groupes et analyse de l'existant, et 1 mois pour la rédaction du rapport (constats, recommandations, plan d'action court/moyen/long terme).

Q7 – Quelle est la "One Thing" à retenir ?

Q : S'il n'y avait qu'une seule chose à retenir de votre intervention, laquelle serait-ce ?

R : Faire une évaluation de maturité. Le rapport n'est pas agressif, il sensibilise la Direction et permet de bâtir un plan d'amélioration pragmatique. Les organisations apprécient d'avoir un état des lieux objectif et une feuille de route claire.

L'intervention s'est conclue sur l'importance de :

- Consacrer du temps en amont (planification, dossiers d'affaires).
- Ancrer une culture de gestion de projet structurée.
- Considérer l'évaluation de maturité comme un levier stratégique.

Benoît Lalonde : « L'évaluation de maturité est la meilleure porte d'entrée pour améliorer la performance organisationnelle. »

Support de présentation



RDV EN TERRAIN NUMÉRIQUE !!

Évaluer la maturité en gouvernance, de gestion de portefeuille de projets, programme et de projet

16 septembre 2025



Tous droits réservés à GPBL Penser projet. Aucune utilisation des contenus n'est autorisée.

Votre expert en gouvernance et en pilotage de projets!

Benoit Lalonde

MGP, MBA, PMP, CPM, RMP

Associé principal chez GPBL Penser Projet



Benoit accompagne les cadres dirigeants et leurs équipes pour atteindre leurs **objectifs stratégiques de performance** en garantissant **l'alignement entre la stratégie et sa réalisation**.

Avec plus de **30 ans d'expérience en gestion de portefeuilles, programmes et projets**, il soutient les entreprises dans leur processus de création de valeur.

2

Tous droits réservés à GPBL Penser projet. Aucune utilisation des contenus n'est autorisée.



De quoi parlons-nous aujourd'hui?



Identifier le problème...

Évaluer pour agir efficacement !

- L'analyse de la **maturité organisationnelle** en gestion de projet et l'IA GP

Puis...accélérer la progression !

- L'optimisation de la **performance**

3

Tous droits réservés à GPBL Penser projet. Aucune utilisation des contenus n'est autorisée.

Aujourd'hui! Quels sont les objectifs ?

- Être capable de **reconnaître les premiers signes de dysfonctionnements** au sein de l'organisation en matière de gestion organisationnelle de projets.
- **Saisir les principes** pour instaurer une **gouvernance appropriée** à votre environnement et à vos défis.
- **Acquérir une méthodologie efficace** pour **prioriser** vos projets de façon optimale.



Tous droits réservés à GPBL Penser projet. Aucune utilisation des contenus n'est autorisée.

4

Les standards en gestion de projet Project Management Institute (PMI)



Tous droits réservés à GPBL Penser projet. Aucune utilisation des contenus n'est autorisée.

5

Identifier le problème...



Tous droits réservés à GPBL Penser projet. Aucune utilisation des contenus n'est autorisée.

Les constats Top 8 des principaux!

1. Absence de vision d'ensemble
2. 90 % des dirigeants ignorent le nombre exact de projets en cours
3. Critères de sélection et de priorisation inexistantes ou insuffisants
4. Le terme « programme » est principalement lié à des budgets financiers
5. Manque de cadre de gouvernance
6. Absence de langage partagé
7. Pratiques non harmonisées
8. Tensions entre les activités opérationnelles et les projets



Tous droits réservés à GPBL Penser projet. Aucune utilisation des contenus n'est autorisée.

7

La planification stratégique! Importance

Les organisations se concentrent principalement sur deux activités : les opérations et les projets.

La réussite des projets est essentielle pour atteindre les objectifs stratégiques, par exemple pour la période 2025-2030.

Si les organisations se limitent aux seules opérations, elles risquent de ne pas perdurer jusqu'en 2030.

Elles vont donc constituer un portefeuille de projets, pour soutenir leurs stratégies.

La vocation d'un portefeuille de projets est de garantir que les projets choisis apportent une valeur ajoutée et contribuent à l'atteinte des objectifs de la planification stratégique.



Tous droits réservés à GPBL Penser projet. Aucune utilisation des contenus n'est autorisée.

8

Harvard Business Review – HBR Article de décembre 2024



« L'avenir du travail repose sur les projets »

D'ici 2027, nous évoluerons vers une économie centrée sur les projets.

On estime qu'il y aura 85 millions de gestionnaires de projets dans le monde.

Selon un sondage réalisé auprès de 800 cadres supérieurs, 80 % prévoient d'augmenter leurs investissements en gestion de projet dans les prochaines années.

Pourtant encore aujourd'hui, 6 projets sur 10 ne respectent toujours pas la célèbre triple contrainte Temps-Coût-Périmètre.



Tous droits réservés à GPBL Penser projet. Aucune utilisation des contenus n'est autorisée.

9

Une structure cohérente Essentiel



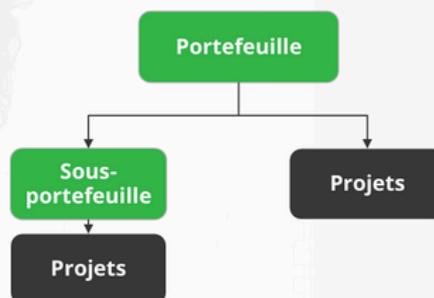
L'importance d'une saine gestion de portefeuille de projet



Tous droits réservés à GPBL Penser projet. Aucune utilisation des contenus n'est autorisée.

La gestion du portefeuille Définition

- ✓ **Regroupement de projets** ou de programmes, ainsi que d'autres activités, rassemblés afin de permettre **une gestion optimale** de ces travaux dans le cadre de la réalisation des **orientations stratégiques** de l'entreprise.
- ✓ Le portefeuille fait l'objet d'**une évaluation et d'un renouvellement** chaque année.



La gestion du portefeuille Pourquoi ?

Alignement
stratégique

Choix et
priorisation
optimisés

Gestion
efficace des
ressources

Diminution des
risques et des
coûts

Renforcement
de la visibilité
et du contrôle



Tous droits réservés à GPBL Penser projet. Aucune utilisation des contenus n'est autorisée.

13

Le portefeuille de projets Sa vocation!

- La garantie que nous réalisons des **projets pertinents et à forte valeur ajoutée**
- La garantie que les projets que nous réalisons sont **en adéquation avec les orientations stratégiques de l'organisation**
- La garantie **de ne pas entreprendre ou considérer un projet qui n'a aucune valeur ajoutée**

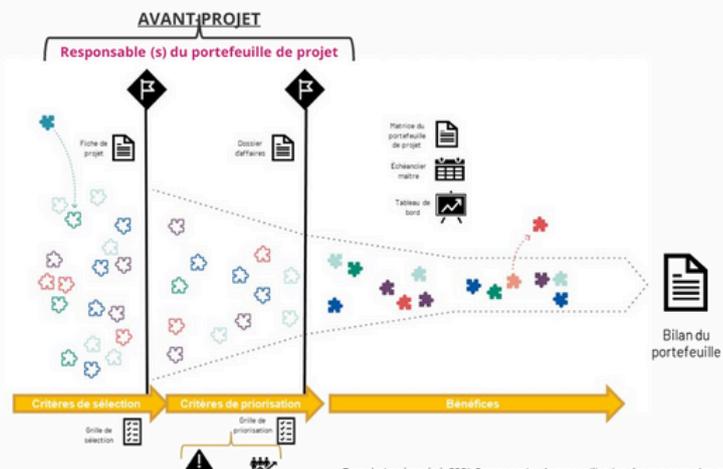


Tous droits réservés à GPBL Penser projet. Aucune utilisation des contenus n'est autorisée.

14

Le portefeuille de projets Sa gestion

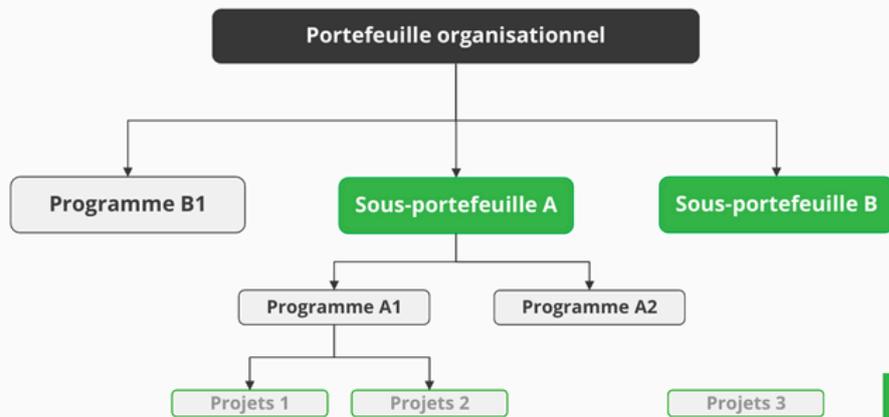
Planification
stratégique



Tous droits réservés à GPBL Penser projet. Aucune utilisation des contenus n'est autorisée.

15

La stratégie organisationnelle



C'est précisément pour cette raison qu'on observe une forte tendance à mesurer la maturité en gestion organisationnelle de projets.

La maturité en gestion de projet
Qu'est-ce que c'est ?

La maturité en gestion de projet vise à **développer les compétences organisationnelles**, en particulier celles qui concernent l'alignement des stratégies et des objectifs d'affaires avec le portefeuille de projets, les programmes et les projets, afin de **créer de la valeur**.

La première étape consiste à en faire une évaluation !

La maturité en gestion de projet Comment y arriver ?

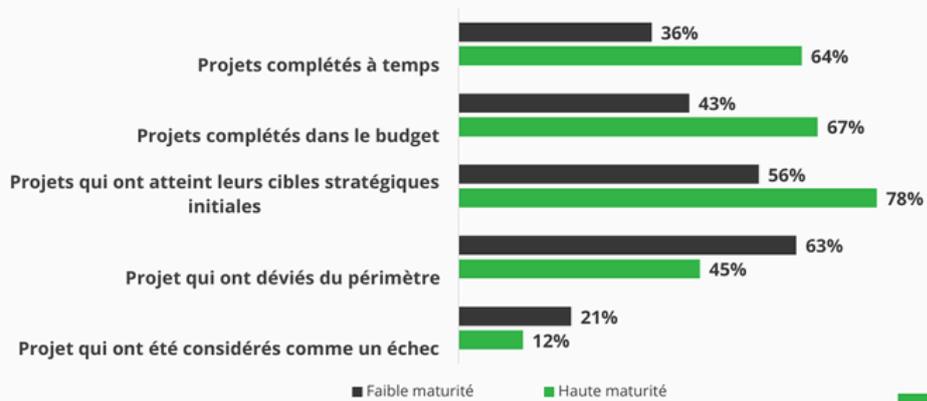
- Réaliser des objectifs stratégiques
- Identifier et encourager les meilleures pratiques — **formalisation des méthodes**
- Analyser et appréhender les défis associés à la gestion de projet
- S'investir dans une démarche d'amélioration continue
- S'adapter aux évolutions de l'environnement — **flexibilité**
- Garantir la prévisibilité des résultats des projets

19

Tous droits réservés à GPBL Penser projet. Aucune utilisation des contenus n'est autorisée.



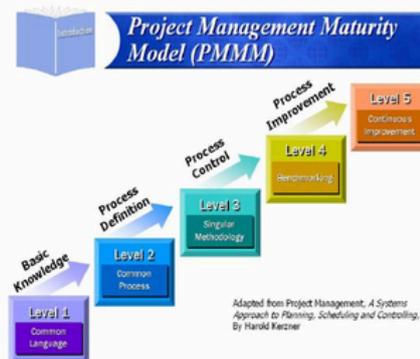
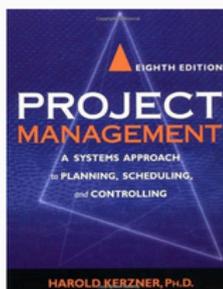
La maturité en gestion de projet Pourquoi?



Tous droits réservés à GPBL Penser projet. Aucune utilisation des contenus n'est autorisée.

20

Kezner 2001 Approche linéaire et en cascades

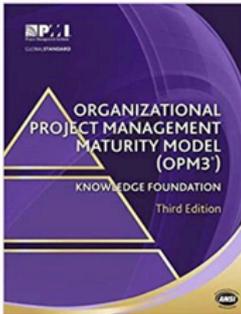


Tous droits réservés à GPBL Penser projet. Aucune utilisation des contenus n'est autorisée.

21

OPM3 du PMI 2007

Approche multidimensionnelle et dynamique



Tous droits réservés à GPBL Penser projet. Aucune utilisation des contenus n'est autorisée.

22

Standard OPM 2018

Un équilibre idéal entre flexibilité et complexité !



Tous droits réservés à GPBL Penser projet. Aucune utilisation des contenus n'est autorisée.

23

Standard OPM

C'est quoi?



L'OPM* ou Gestion organisationnelle de projet vise à harmoniser votre **gestion de portefeuille, de programme et de projet** avec vos **pratiques organisationnelles**.

Une évaluation est réalisée selon quatre dimensions.



GOUVERNANCE GESTION ORGANISATIONNELLE DE PROJET	<ul style="list-style-type: none"> • Cadre d'exécution pour aligner les projets, les objectifs stratégiques et l'opérationnel • Différents niveaux en fonction des facteurs organisationnels • Harmonie et intégrité - rôles et responsabilités connus
MÉTHODOLOGIES	<ul style="list-style-type: none"> • Pratiques, processus, procédures • Conseils, directions, connaissances et instructions (portefeuille/programme/gestion de projet) • Inclue les antécédents organisationnels, circonstances, motivations et besoins spécifiques
GESTION DE LA CONNAISSANCE	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion délibérée, ciblée et efficace des connaissances de l'organisation • Générer, collecter, organiser et analyser ses connaissances en termes de documentation, de stockage, de ressources et compétences des personnes.
GESTION DES COMPÉTENCES	<ul style="list-style-type: none"> • Le savoir : Connaissance générale en projet/programme/portefeuille • Compétences en performance : Pouvoir répondre aux exigences des intervenants • Compétences personnelles: Attitude, comportements, leadership, personnalité

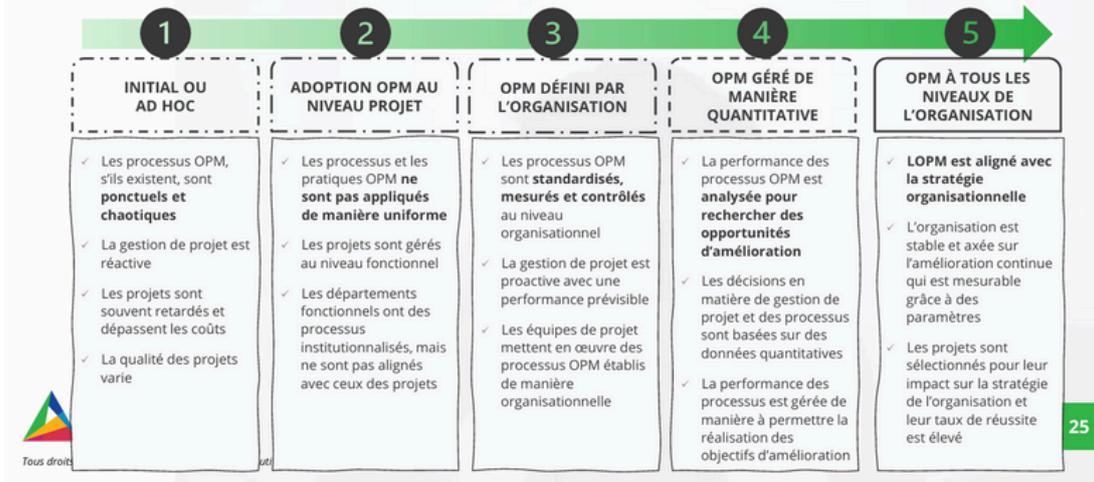


Tous droits réservés à GPBL Penser projet. Aucune utilisation des contenus n'est autorisée.

24

Échelle de maturité OPM

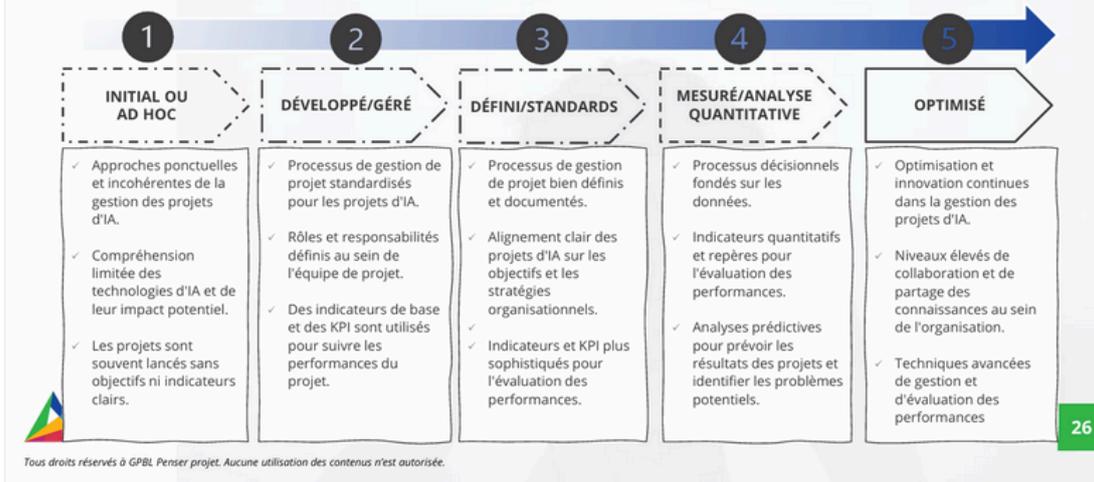
Référence



25

Échelle de maturité IA

Transposition



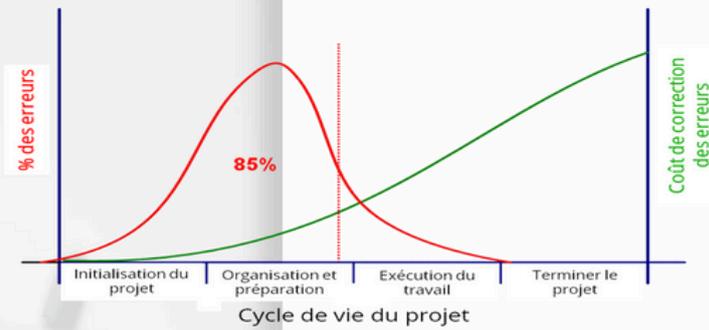
26

Saviez-vous que?

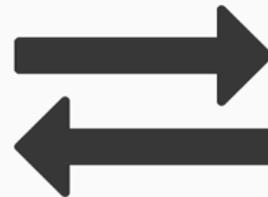
- **L'intelligence artificielle** est particulièrement adaptée pour assister dans la planification de projets, grâce à sa capacité à traiter rapidement de grandes quantités de données, anticiper les besoins futurs en ressources et optimiser la planification.
- Selon Skinner (2022 : 2), **80 % des tâches** conventionnelles en gestion de projet seront prises en charge par l'IA d'ici 2030.

27

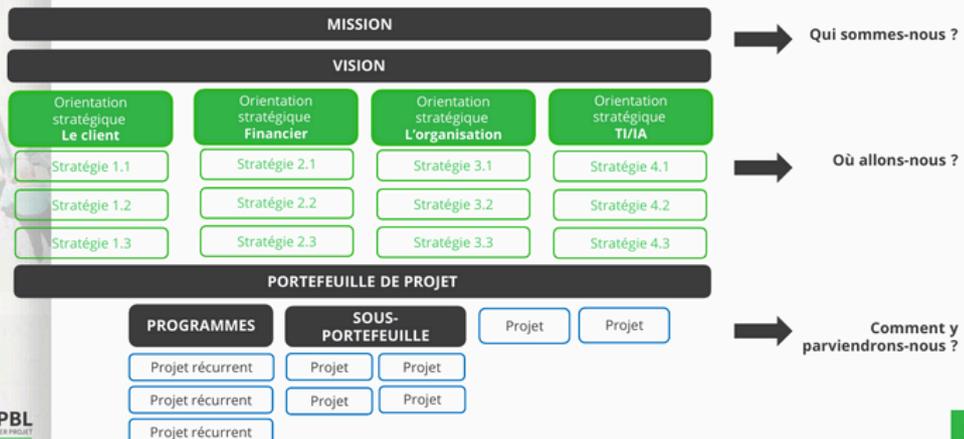
Étude de Raleigh & Norden



La jonction entre l'IA et la Gestion de Projet



Une structure cohérente Essentiel



Standard en IA Tout nouveau du PMI



Tous droits réservés à GPBL Penser projet. Aucune utilisation des contenus n'est autorisée.

31

L'IA Mise en place

- Il s'agit bel et bien d'un projet qui doit être conduit **conformément aux bonnes pratiques**
- Ces projets doivent soutenir des **stratégies**
- Les **stratégies doivent s'inscrire dans une orientation stratégique** découlant de la planification stratégique.



Tous droits réservés à GPBL Penser projet. Aucune utilisation des contenus n'est autorisée.

32

En conclusion...

PLANIFICATION

Planification stratégique

Axe stratégique IA

Stratégies IA

RÉALISATION

Portefeuille

Sous-portefeuille IA

Projets IA

Organisation augmentée



Tous droits réservés à GPBL Penser projet. Aucune utilisation des contenus n'est autorisée.

Vous désirez en savoir plus?
Présentation librement inspirée de ce livre



 Presses de l'Université du Québec



Tous droits réservés à GPBL Penser projet. Aucune utilisation des contenus n'est autorisée.

35

Webinaire International : "Rendez-vous en Terre Numérique"

Coordonnées Acadys

« Acadys accompagne les organisations à créer de la valeur et à se différencier à l'ère digitale »

Adresse : 7 cité du Midi, 75018 Paris

Tél : +33 1 40 20 41 41

Mail : contact@acadys.com / rdvTN@acadys.com

Site web : www.acadys.com

Scannez ce QR code pour retrouver **le replay** du webinaire :



Coordonnées de Benoît Lalonde

Benoît Lalonde : Expert international en gouvernance & maturité projet – ex-président PMI Montréal

Entreprise : GPBL

Tél : [+15149036653](tel:+15149036653)

Mail : lalonde.benoit@gpbl.ca



**Vous souhaitez évaluer la maturité de votre organisation
et bâtir votre feuille de route ?**

**Contactez-nous pour un diagnostic flash
et un plan d'action priorisé.**