



# Baromètre 2025

État du marché et perspectives IA de la gestion de projets



Paris, 2025

# Sommaire

|   |    |
|---|----|
| LE BAROMÈTRE DE TABSTERS  | 5  |
| PROFIL DES RÉPONDANTS   | 6  |
| <b>CHAPITRE 1 : Un pilotage resté bloqué au XX<sup>e</sup> siècle</b>                                     | 7  |
| 1.1 — Une digitalisation accélérée... mais un pilotage resté artisanal                                    | 7  |
| 1.2 — La dépendance aux outils Office : un héritage devenu une contrainte structurelle                    | 9  |
| 1.3 — Une structure d'organisation héritée du XX <sup>e</sup> siècle dans un monde transverse             | 11 |
| 1.4 — Trop de projets lancés, trop peu terminés : la surchauffe structurelle                              | 12 |
| 1.5 — L'absence de statut fiable : la faille centrale du pilotage moderne                                 | 13 |
| 1.6 — La dette méthodologique : l'absence de normalisation structurelle                                   | 14 |
| 1.7 — Synthèse : un pilotage moderne reposant sur des fondations obsolètes                                | 15 |
| <b>CHAPITRE 2 : Les conséquences directes : fragmentation, incohérence et inefficience structurelle</b>   | 16 |
| 2.1 — Un pilotage fragmenté qui multiplie les angles morts  | 16 |
| 2.2 — Quand les silos organisationnels deviennent des silos d'informations                                | 18 |
| 2.3 — La friction administrative : le premier coût caché du pilotage non industrialisé                    | 19 |
| 2.4 — Une gouvernance ralentie par des informations tardives, hétérogènes et peu fiables                  | 20 |
| 2.5 — Synthèse : la fragmentation n'est pas un symptôme : c'est la source de la plupart des inefficiences | 21 |
| <b>CHAPITRE 3 : Le coût caché du reporting manuel</b>   | 22 |
| 3.1 — La production de reporting : une activité devenue plus lourde que le pilotage lui-même              | 22 |
| 3.2 — La double peine : plus le système est manuel, plus il génère du travail manuel                      | 23 |
| 3.3 — Le coût humain : une fatigue du reporting généralisée   | 24 |
| 3.4 — Le coût organisationnel : un pilotage à retardement   | 25 |
| 3.5 — Le coût stratégique : un portefeuille piloté sur une donnée instable                                | 25 |
| 3.6 — Le coût global du reporting manuel : une charge invisible mais massive                              | 26 |
| 3.7 — Synthèse : le reporting manuel est un frein systémique  | 27 |

|  |    |
|--|----|
| <b>CHAPITRE 4 : Impact sur la gouvernance : lourdeur, lenteur et fragilité</b>                               | 28 |
| 4.1 — Des comités surconsommés par l'opérationnel au détriment du décisionnel                                | 28 |
| 4.2 — Des décisions retardées faute d'informations fraîches et fiables                                       | 29 |
| 4.3 — Des priorités mouvantes qui déstabilisent les équipes et les projets                                   | 30 |
| 4.4 — Des comités qui reproduisent la fragmentation de l'organisation  | 31 |
| 4.5 — Un modèle de gouvernance trop lent pour la vitesse exigée par les transformations                      | 31 |
| 4.6 — Une perte de confiance progressive dans le système de pilotage   | 32 |
| 4.7 — Synthèse : la gouvernance actuelle ne manque pas de comités...   | 33 |
| <b>CHAPITRE 5 : L'émergence des modèles hybrides</b>   | 34 |
| 5.1 — L'hybride répond aux douleurs mises en évidence dans les premiers chapitres                            | 34 |
| 5.2 — L'hybride structure l'information sans contraindre les équipes   | 35 |
| 5.3 — Ce que font les organisations les plus matures : les bonnes pratiques observées dans le Baromètre      | 36 |
| 5.4 — Pourquoi l'hybride crée plus de valeur que les autres modèles  | 38 |
| 5.5 — Synthèse : l'hybride comme étape naturelle vers un pilotage industrialisé                              | 39 |
| <b>CHAPITRE 6 : Comment pilotent les organisations les plus avancées : les pratiques qui les distinguent</b> | 40 |
| 6.1 — Une donnée centralisée dans un outil unique  | 40 |
| 6.2 — Des formats décisionnels normalisés et exploitables  | 41 |
| 6.3 — Un reporting automatisé et disponible en continu   | 42 |
| 6.4 — Une gouvernance recentrée sur les arbitrages   | 43 |
| 6.5 — Une donnée plus stable et plus prévisible  | 43 |
| 6.6 — Un pilotage relié aux objectifs stratégiques   | 43 |
| 6.7 — Une automatisation croissante de la chaîne de préparation  | 44 |
| 6.8 — Une culture de transparence et d'explicabilité   | 44 |
| 6.9 — Synthèse : un pilotage industrialisé, plus fiable et plus anticipatif                                  | 45 |

|  |    |
|--|----|
| <b>CHAPITRE 7 : Vision 2030 : vers un pilotage qui reconnecte le sens, les équipes et la stratégie</b> | 46 |
| 7.1 — Le sens redevient la boussole du pilotage  | 47 |
| 7.2 — Une connexion continue entre l’opérationnel et le stratégique                                    | 47 |
| 7.3 — Une IA pour soutenir la compréhension, pas remplacer le jugement                                 | 48 |
| 7.4 — Vers des organisations “explicables” : un pilotage lisible à tous les niveaux                    | 48 |
| 7.5 — Une gouvernance plus humaine, recentrée sur l’écoute et les arbitrages rapides                   | 49 |
| 7.6 — Un pilotage comme système vivant : collaboration augmentée, mémoire collective, sens partagé     | 49 |
| 7.7 — Le sens comme facteur de performance durable   | 50 |
| 7.8 — Synthèse : un pilotage intelligent, humain et aligné   | 50 |
| <b>CHAPITRE 8 : Par où commencer ? 7 quick wins issus du Baromètre 2025</b>                            | 51 |
| 8.1 — Faire de l’adoption le sujet n°1 (et le dire clairement)   | 51 |
| 8.2 — Centraliser décisions et plans d’actions : une base simple pour casser les ruptures              | 52 |
| 8.3 — Désengorger le portefeuille : traiter le “on en lance plus qu’on en termine”                     | 53 |
| 8.4 — Standardiser un format de statut projet simple, commun à tous                                    | 54 |
| 8.5 — Réduire le temps passé sur PowerPoint en basculant un comité sur une donnée “vivante”            | 55 |
| 8.6 — Lancer une expérimentation IA ciblée là où le besoin est déjà exprimé                            | 56 |
| 8.7 — Installer une revue transverse pour réduire la transversalité “subie”                            | 58 |
| 8.8 — Synthèse : des quick wins pour préparer la suite   | 59 |



# Le Baromètre de Tabsters

Un panorama inédit des enjeux, tendances et bonnes pratiques qui façonnent la gestion de projets aujourd'hui et demain

**Le Baromètre Tabsters 2025** est une étude de référence menée d'**avril à septembre 2025** auprès d'acteurs clés du pilotage de projets, programmes et portefeuilles. Son **objectif** : offrir une photographie fidèle et opérationnelle de la maturité des organisations, des difficultés rencontrées au quotidien, des bonnes pratiques qui émergent, et des tendances qui façonneront les méthodes de pilotage dans les prochaines années.

Dans un contexte où les structures deviennent plus matricielles, où les cycles de décision s'accroissent et où l'intelligence artificielle transforme les métiers du pilotage, le Baromètre apporte un éclairage essentiel : **comment les entreprises s'organisent, arbitrent, exécutent et transforment leurs pratiques à grande échelle.**

Cette étude explore notamment :

- la structuration du pilotage (méthodes, gouvernance, process),
- la gestion opérationnelle des projets (données, outils, reporting),
- les enjeux humains et organisationnels,
- les limites des dispositifs existants,
- l'impact présent et futur de l'IA dans ces fonctions stratégiques.

ÉTUDE MENÉE PAR  
**Tabsters Solutions**

ADRESSE  
**3 rue de Stockholm  
75008 PARIS**

SITE WEB  
**[www.tabsters.fr](http://www.tabsters.fr)**

E-MAIL  
**[contact@tabsters.fr](mailto:contact@tabsters.fr)**

TÉLÉPHONE  
**01 83 88 97 70**

Le Baromètre Tabsters 2025 ambitionne ainsi d'offrir un repère solide pour tous les professionnels cherchant à améliorer leur performance, optimiser leurs organisations et accélérer leurs transformations.

# Profil des répondants

## Plus de 150 acteurs du pilotage interrogés

L'édition 2025 du Baromètre réunit plus de 150 acteurs du pilotage : PMO, chefs de projets, directeurs de programmes, responsables de portefeuilles et dirigeants. Tous évoluent dans des environnements complexes où la coordination multi-acteurs, la maîtrise des risques et la qualité des données sont essentielles.

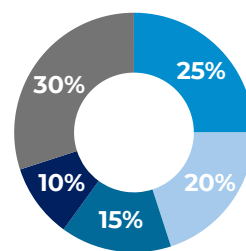
Issus d'entreprises de toute taille et intervenant sur des projets de complexité variable, ces répondants apportent une vision concrète et experte du pilotage moderne. Leur diversité permet de dégager des tendances solides et d'identifier les pratiques les plus efficaces pour structurer et transformer durablement les organisations.

|                  |                      |                  |
|------------------|----------------------|------------------|
| Accenture        | Framatome            | Renault          |
| Airbus           | Harmonie Mutuelle    | Saint-Gobain     |
| Allianz          | Ilex                 | Scalian          |
| Aubay            | IKEA                 | SNCF             |
| AXA              | Inetum               | Softway Medical  |
| Bouygues Telecom | Leroy Merlin         | Société Générale |
| Capgemini        | MACIF                | Suez             |
| Carrefour        | Marie Surgelés       | Thales           |
| Davidson         | Matmut               | Trace One        |
| Devoteam         | Microsoft            | Vallourec        |
| ENGIE            | Ministère des Armées | Veolia           |
| Eviden           | Orange               | Yves Rocher      |

Un panel représentatif de structures complexes et multi-acteurs, là où la digitalisation et l'automatisation du pilotage sont les plus critiques.

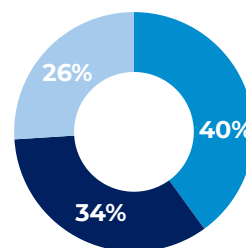
On observe cependant un certain biais, assez classique dans ce type d'étude, où les réponses démontrent un niveau de maturité plus élevé que celui observé en moyenne chez nos prospects.

Profil



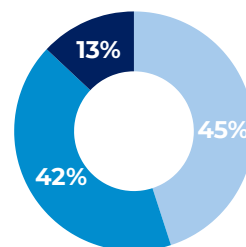
- PMO
- Chefs de projet
- Directeurs de programme / portefeuille
- C-level et directions métier
- Autres (transformation, innovation, DSI, etc.)

Taille d'entreprise



- 201 à 5 000 collaborateurs
- Plus de 10 000 collaborateurs
- Moins de 200 collaborateurs

Complexité projets



- 5 à 15 acteurs par projet
- 15 à 100 acteurs
- Plus de 100 acteurs

# CHAPITRE 1

## Un pilotage resté bloqué au XX<sup>e</sup> siècle

### Diagnostic historique & causes profondes d'un pilotage encore artisanal

Les résultats du **Baromètre 2025** révèlent un paradoxe devenu structurel : malgré la digitalisation massive des organisations, le pilotage projet reste dominé par des pratiques héritées du XX<sup>e</sup> siècle — **manuelles, fragmentées** et **peu fiables**.

Ce chapitre expose les **causes profondes** de cette situation et met en lumière les raisons pour lesquelles les organisations, même matures digitalement, se pilotent encore très souvent avec des outils et des méthodes qui n'ont jamais été conçus pour leur complexité actuelle.

#### 1.1 — Une digitalisation accélérée... mais un pilotage resté artisanal

Alors que les organisations ont investi massivement dans des outils collaboratifs, des ERP et des solutions métiers, le pilotage opérationnel, lui, repose encore principalement sur les deux mêmes outils depuis 30 ans : **Excel** et **PowerPoint**.

Le Baromètre 2025 confirme cette réalité :

- **81 %** des répondants utilisent **Excel** comme outil principal de suivi opérationnel.
- **86 %** produisent leurs **reportings réguliers dans PowerPoint**.



Ces outils, conçus pour l'analyse individuelle et la présentation statique, ont progressivement été détournés pour devenir les "systèmes d'informations" du pilotage projet — mais sans structure, sans référentiel, et sans automatisation.

Les verbatims illustrent ce décalage :

*« On passe plus de temps à produire l'information qu'à piloter. »*

Ce pilotage artisanal crée une inertie massive, incompatible avec :

- la complexité croissante des programmes,
- la multiplication des interdépendances,
- l'accélération des rythmes décisionnels,
- et les attentes de transparence des directions.

En d'autres termes :

Les organisations pilotent des projets modernes avec des outils analogiques.

#### Indicateurs observés dans le Baromètre 2025

#### Résultat

|   |        |                                |
|---|--------|--------------------------------|
| Organisations utilisant encore Excel pour piloter leurs projets         | 81 %   |                                |
| Organisations utilisant PowerPoint comme support de pilotage            | 86 %   |                                |
| Organisations ne disposant d'aucun outil dédié de pilotage              | 34 %   |                                |
| Fréquence majoritaire de reporting (hebdomadaire)                       | 54 %   |                                |
| Temps consacré au reporting jugé "élevé" ou "trop élevé"                | > 40 % | (estimé via réponses ouvertes) |
| Problèmes de transversalité déclarés                                    | 45,7 % |                                |
| Manque d'harmonisation des pratiques                                    | 31,1 % |                                |
| Variabilité perçue des statuts d'un comité à l'autre ("pilotage à vue") | > 30 % |                                |
| Principal enjeu déclaré : assurer l'adoption des pratiques              | 36 %   |                                |
| Deuxième enjeu : disponibilité des ressources                           | 29 %   |                                |
| Degré d'automatisation du reporting inférieur à 3/10                    | ≈ 55 % |                                |

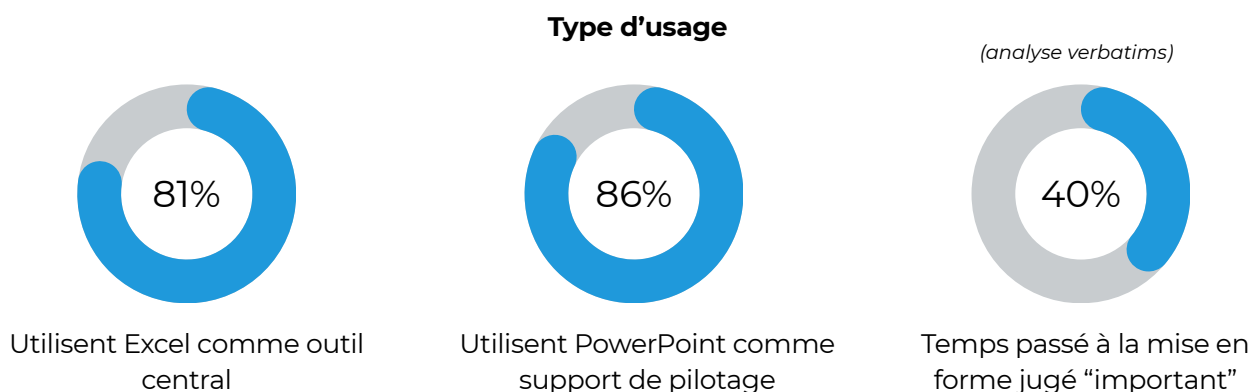


## 1.2 — La dépendance aux outils Office : un héritage devenu une contrainte structurelle

Si Excel et PowerPoint dominent encore le pilotage, ce n'est pas par choix stratégique mais par **héritage historique**.

Ils étaient disponibles, accessibles, universels, et sont donc devenus des standards “de fait”.

Mais cette dépendance introduit trois fragilités majeures qui structurent encore aujourd'hui les dysfonctionnements du pilotage moderne.



### Fragilité n°1 — L'absence de référentiel unique

Chaque équipe, chaque direction, parfois chaque chef de projet possède son propre fichier :

- sa structure,
- ses champs,
- sa définition des statuts,
- sa logique de calcul.

Résultat :

**41 %** des répondants déclarent piloter « à vue » faute de données harmonisées.

### Fragilité n°2 — Des ruptures permanentes dans la chaîne d'information

Les données circulent par :

- emails,
- fichiers partagés,
- Teams,
- réunions,
- consolidations manuelles.

Avec des verbatims particulièrement évocateurs :

*« On ne sait jamais qui possède la dernière version. »  
« On redemande les mêmes infos à 3 équipes différentes. »*

## Fragilité n°3 — Un reporting artisanal difficile à automatiser

La production d'un reporting demande aujourd'hui :

- collecte manuelle,
- nettoyage,
- recopie,
- consolidation,
- mise en forme PowerPoint,
- revalidation interne.

### Selon McKinsey (2024) :

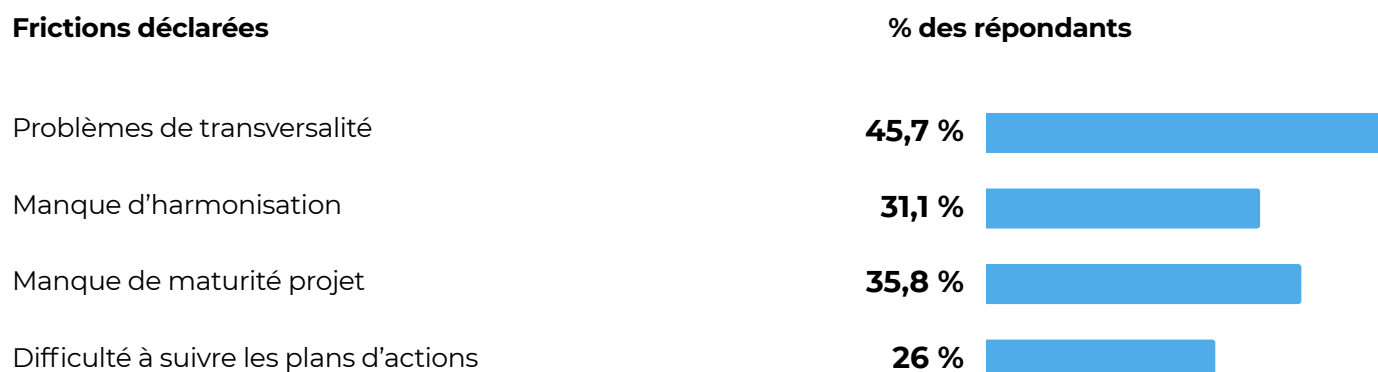
- la consolidation manuelle absorbe **30 à 40 %** du temps d'un PMO.

Ce cycle crée une conséquence lourde :

*« Le statut présenté n'est plus vrai depuis trois jours. »*

## 1.3 — Une structure d'organisation héritée du XX<sup>e</sup> siècle dans un monde transverse

Le pilotage projet est devenu un exercice éminemment **transverse** : plusieurs métiers, plusieurs équipes, parfois plusieurs entités qui mènent conjointement une transformation.



Mais les organisations restent, en général, structurées **verticalement** :

- BU,
- Directions métiers,
- Départements,
- Pôles,
- Silos fonctionnels.

Le Baromètre met en lumière les conséquences de ce modèle :

- **65 %** des répondants déclarent des **problèmes de transversalité**,
- **51 %** un **manque d'harmonisation**,
- **60 %** une **indisponibilité des ressources**.

Les équipes témoignent :

« On avance chacun dans notre couloir, les projets passent en force. »  
« Les dépendances ne sont jamais vues à temps. »

**Selon Gartner (Future of Delivery, 2024) :**

- les organisations verticales présentent en moyenne **17 % de délais supplémentaires** sur les projets transverses.

En clair :

**le pilotage moderne repose sur une architecture organisationnelle qui n'a pas été conçue pour cela.**

## 1.4 — Trop de projets lancés, trop peu terminés : la surchauffe structurelle

Le Baromètre identifie un signal faible devenu massif : dans  $\frac{2}{3}$  des cas, les organisations lancent **plus d'initiatives qu'elles ne peuvent en absorber**.

### Enjeux liés aux ressources

% des répondants

Optimiser les ressources

29 %



Trop de projets en parallèle (verbatims)

≈ 40 %



Problèmes de disponibilité des équipes

60 %



(via réponses multiples)

Les verbatim sont sans ambiguïté :

« On en lance plus qu'on en termine. »

Ce symptôme révèle :

- une absence de vision portefeuille consolidée,
- une difficulté à prioriser,
- une surcharge des équipes,
- des arbitrages tardifs,
- un empilement progressif des projets,
- des dépendances non traitées,
- une dispersion des ressources.

Dans les chiffres :

**60 %** des répondants déclarent souffrir d'une **indisponibilité de ressources**.

**Selon McKinsey (2023)**, l'initiative "overload" entraîne :

- **+ 25 %** de délais,
- **- 20 %** de productivité sur les ressources critiques,
- une perte de vision stratégique dans **41 %** des organisations.

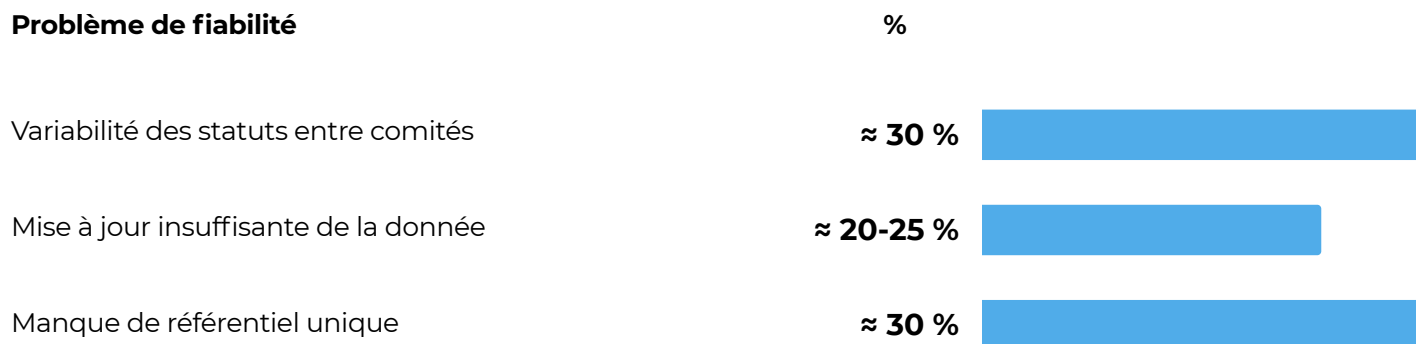
Le pilotage artisanal ne permet tout simplement pas de "réguler" et "prioriser" le nombre d'initiatives actives.



## 1.5 — L'absence de statut fiable : la faille centrale du pilotage moderne

Parmi les enseignements les plus importants du Baromètre :

**30 %** des répondants déclarent ne pas disposer d'un **statut projet fiable**.



Mais les verbatims montrent une réalité encore plus nette :

*« Les statuts changent selon l'interlocuteur. »*  
*« La météo projet est déclarative, pas factuelle. »*

Sans statut fiable :

- pas de prédiction,
- pas de priorisation,
- pas de détection précoce des risques,
- pas de visibilité portefeuille.

**Selon PMI (Pulse of the Profession 2025) :**

*« Les organisations data-driven ont une efficacité de gouvernance 2,5 fois supérieure. »*

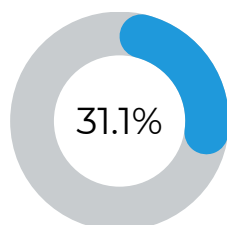
**C'est l'un des constats les plus critiques du Baromètre.**

## 1.6 — La dette méthodologique : l'absence de normalisation structurelle

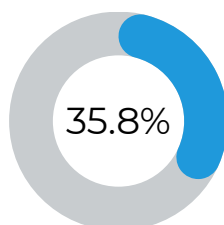
Les données du Baromètre révèlent une dette méthodologique profonde :

- **100 %** des risques sont majoritairement **déclaratifs**,
- les **KPIs SMART** existent mais sont **non standardisés**,
- la **qualité de la donnée** n'est pilotée que par **18 %** des organisations,
- la **valeur acquise** n'est utilisée que par **26 %**,
- les **OKR** restent marginaux (**10 %**).

### Problème de normalisation

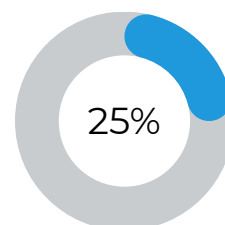


Manque d'harmonisation des pratiques



Maturité projet insuffisante

(analyse réponses ouvertes)



Absence de formats communs

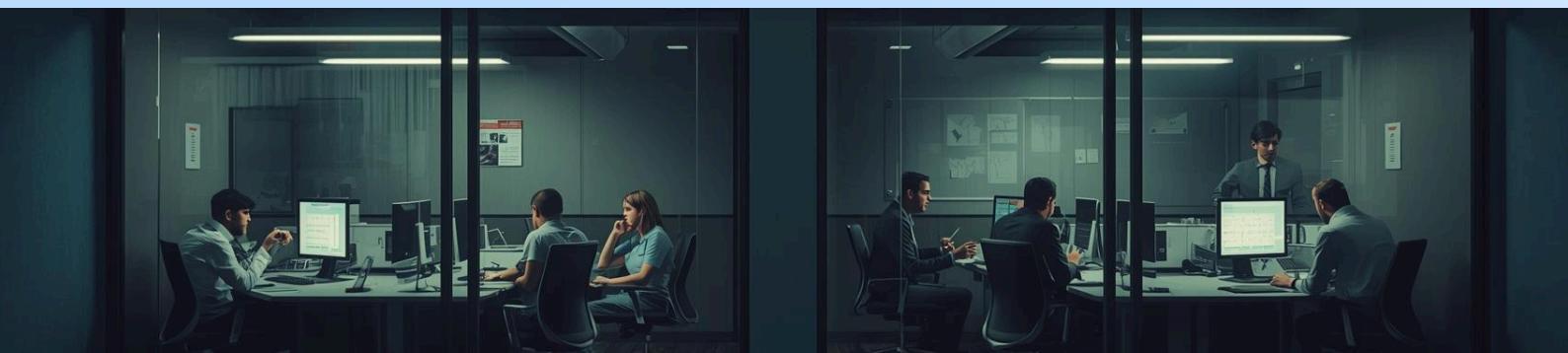
Cette absence de normalisation dans  $\frac{1}{3}$  des cas empêche :

- l'automatisation,
- l'harmonisation,
- la consolidation,
- la comparaison entre projets,
- la prévision fiable.

### Gartner résume la situation :

« On ne peut pas industrialiser ce qui n'est pas normalisé. »

**Chaque équipe modélise son propre monde, rendant impossible tout pilotage global.**



## 1.7 — Synthèse : un pilotage moderne reposant sur des fondations obsolètes

Le diagnostic du Chapitre 1 est clair : de nombreuses organisations pilotent encore avec des méthodes et des outils qui n'ont pas suivi l'évolution de la complexité.

Les piliers actuels du pilotage reposent encore sur :

- des fichiers locaux,
- du reporting manuel,
- des données obsolètes,
- une structure verticale,
- une absence de normes,
- une surcharge d'initiatives,
- une consolidation fragile.

Tant que le pilotage restera **artisanal**, aucune stratégie de modernisation — IA, automatisation, outils collaboratifs, plateformes transverses — ne produira pleinement ses effets.

# CHAPITRE 2

## Les conséquences directes : fragmentation, incohérence et inefficiences structurelle

### Quand l'absence d'un pilotage industrialisé transforme les organisations en archipels déconnectés

Le Chapitre 1 a montré pourquoi les organisations pilotent encore avec des pratiques artisanales. Le Chapitre 2 expose maintenant **les conséquences directes** de ces choix historiques. Les données du Baromètre et les verbatims des répondants révèlent une réalité simple :

**La fragmentation n'est pas un symptôme : c'est le cœur du problème.**

Elle entraîne des ruptures d'information, des doublons, une perte de cohérence, une surcharge administrative et, in fine, un ralentissement global du pilotage.

### 2.1 — Un pilotage fragmenté qui multiplie les angles morts

Les résultats du Baromètre montrent que l'information circule aujourd'hui dans les organisations de manière :

- **lente,**
- **hétérogène,**
- **partielle,**
- **et souvent contradictoire.**

Ce qui crée un pilotage "par morceaux", où chaque équipe voit une partie du réel sans avoir la vision globale.

Données clés du Baromètre :

- **41 %** des répondants déclarent piloter « **à vue** », faute de données fiables et actualisées.
- **30 %** estiment ne pas disposer d'un **statut projet réellement fiable**.
- Plus de **50 %** signalent un **manque d'harmonisation** des pratiques.



## Problèmes déclarés

## % des répondants

Problèmes de transversalité entre les équipes

45,7 %

Manque d'harmonisation des pratiques

31,1 %

Données non mises à jour / données instables

≈ 25-30 %

Manque de maturité projet

35,8 %

Difficulté à suivre les plans d'actions

26 %

Les verbatims montrent la frustration générée :

« On passe énormément de temps à comprendre quelle version du statut est la bonne. »  
« Chaque équipe a son tableau, son format, ses définitions... rien n'est comparable. »

Ces éléments dessinent un constat clair :

**la fragmentation génère mécaniquement des angles morts**, qui empêchent une vision portefeuille consolidée.



## 2.2 — Quand les silos organisationnels deviennent des silos d'informations

Le pilotage est devenu transverse. Mais les organisations restent souvent verticales — et par conséquent les données aussi.

C'est l'un des paradoxes les plus lourds mis en valeur par le Baromètre.

### Chiffres clés :

- **65 %** évoquent des **problèmes de transversalité**,
- **60 %** déclarent un problème de **disponibilité des ressources**,
- **45 %** identifient des **difficultés d'analyse et d'anticipation**,
- **50 %** pointent un **manque de maturité projet** dans les équipes.

Les verbatims illustrent la dérive quotidienne :

*« Beaucoup trop d'informations circulent par mail, sans suivi. »*  
*« Les décisions se perdent, on recommence les mêmes débats en comité. »*

**Selon McKinsey (2024)**, plus de **70 %** des retards projets proviennent non pas de difficultés techniques, mais de **ruptures dans la chaîne d'information**.

### Le chaos informationnel amplifie le chaos organisationnel.

Lorsque les silos d'équipe produisent des silos d'information, on observe :

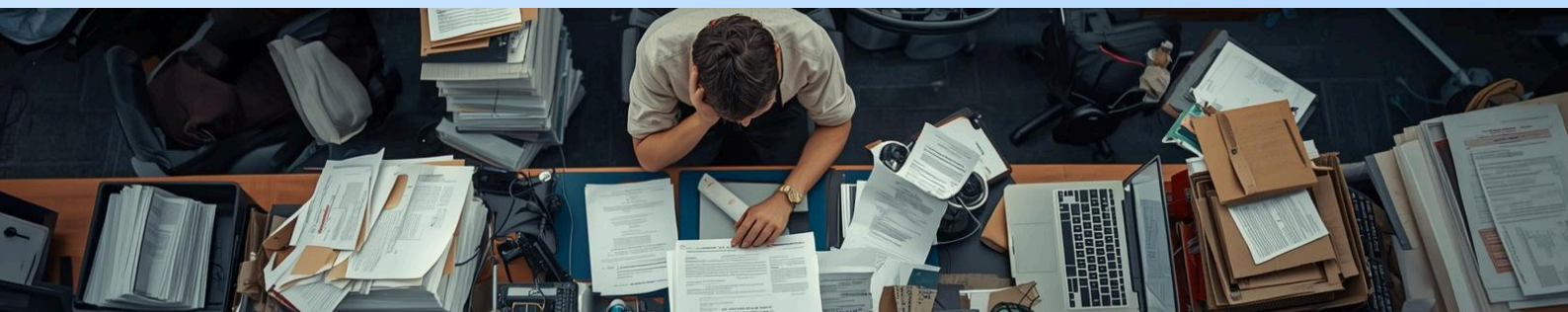
- des incohérences d'interprétation entre directions,
- des priorités différentes selon les métiers,
- des dépendances non synchronisées,
- des arbitrages tardifs faute de visibilité commune.

## 2.3 — La friction administrative : le premier coût caché du pilotage non industrialisé

Le Baromètre révèle un phénomène massif : les organisations compensent l'absence de système intégré par... **du travail humain**.

Ces “rustines organisationnelles” prennent la forme :

- de réunions supplémentaires,
- de chaînes de mails,
- de fichiers Excel alternatifs,
- de validations multiples,
- de retraitements manuels.



### Données clés :

- **45 %** des répondants évoquent un manque d'harmonisation → crée des retraitements manuels.
- **60 %** déclarent une mauvaise transversalité → génère des réunions pour “recoller les morceaux”.
- **40 %** indiquent que les statuts ne sont pas fiables → impose des recadrages systématiques.

**Gartner** chiffre à :

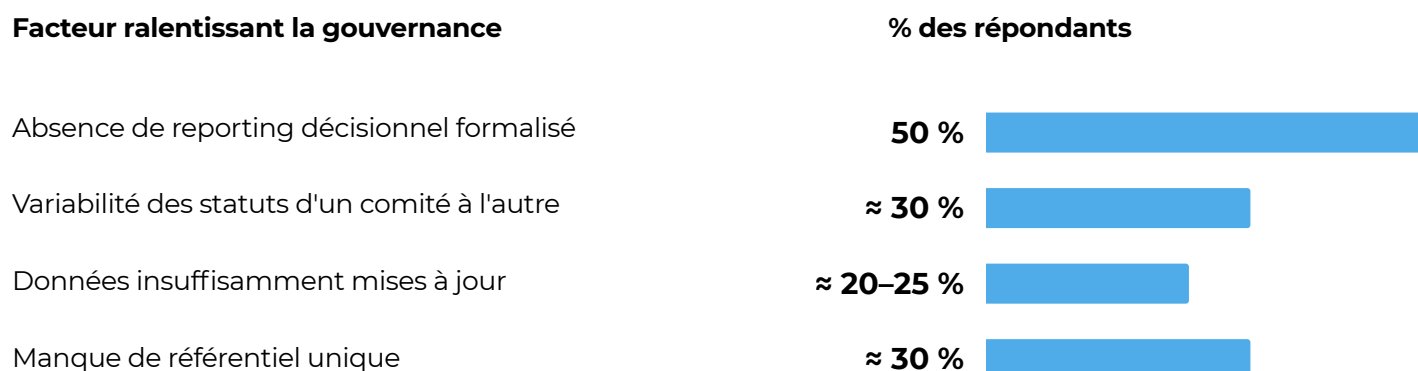
- **14 %** la perte de productivité liée aux doubles saisies et consolidations manuelles.

Les verbatims sont éloquentes :

*« On en vient à passer plus de temps à faire circuler l'information qu'à piloter les risques. »*

Ce travail invisible représente **un coût énorme**, rarement comptabilisé, mais bien réel.

## 2.4 — Une gouvernance ralentie par des informations tardives, hétérogènes et peu fiables



Dans un modèle industrialisé, la gouvernance permet :

- d'anticiper,
- d'arbitrer,
- de décider rapidement.

Mais dans certaines organisations étudiées, elle sert trop souvent à... **reconstruire l'information.**

Les comités deviennent des moments :

- de rattrapage,
- de clarification,
- de synchronisation tardive.

### Verbatims significatifs :

« On passe 70 % du temps du comité à regarder des statuts, pas à décider. »  
« Les informations arrivent trop tard pour éviter les dérives. »

**Gartner** qualifie ce phénomène de **“Reporting Drag”** :

- lenteur structurelle due à l'absence de données stables en amont.

Selon les benchmarks internationaux :

- les organisations avancées réduisent de **30 à 50 %** le temps passé en comité,
- essentiellement grâce à un **flux d'informations continu et fiable.**



## 2.5 — Synthèse : la fragmentation n'est pas un symptôme : c'est la source de la plupart des inefficiences

La lecture croisée :

- des chiffres du Baromètre,
- des verbatims,
- et des études externes (McKinsey, Gartner, PMI)

montre que :

**→ La fragmentation n'est pas un effet secondaire.**

**C'est la cause principale des douleurs exprimées par les organisations.**

Elle impacte :

- la qualité des données,
- la fiabilité des statuts,
- la vitesse des arbitrages,
- la charge du reporting,
- la visibilité portefeuille,
- la gestion des ressources,
- la synchronisation transverse.

Tant que la fragmentation persiste, aucune démarche de modernisation — même avec les meilleurs outils — ne pourra produire son plein effet.

# CHAPITRE 3

## Le coût caché du reporting manuel

### La charge invisible qui paralyse PMO, managers et équipes projet

Après la fragmentation (Chapitre 2), ce chapitre met en lumière une réalité que les organisations sous-estiment systématiquement : **le reporting manuel coûte cher. Très cher.**

Non seulement en temps, mais aussi en stress, en qualité de donnée, en délai et en capacité d'arbitrage. Le Baromètre 2025 et les témoignages internes révèlent un paradoxe massif :

**Plus une organisation est en difficulté, plus elle produit des reportings.**

Et plus elle produit des reportings, moins elle pilote.

Ce chapitre analyse ce phénomène, chiffre ses impacts et expose ses conséquences sur la performance des organisations.

### 3.1 — La production de reporting : une activité devenue plus lourde que le pilotage lui-même

| Facteur contribuant au coût caché                   | Donnée extraite du Baromètre   |
|---|--|
| Temps consacré au reporting                         | Analyse des verbatims : <b>&gt; 40 %</b> déclarent un temps "trop élevé" |
| Multiplicité des outils (Excel, PPT, outils divers) | <b>34 %</b> sans outil dédié / <b>81 %</b> Excel / <b>86 %</b> PPT       |
| Hétérogénéité des pratiques                         | <b>31,1 %</b> des répondants   |
| Problèmes de transversalité                         | <b>45,7 %</b> des répondants   |
| Données instables ou non mises à jour               | <b>20–30 %</b> des répondants  |
| Absence de standardisation des formats              | <b>≈ 25 %</b> (indicatif basé sur réponses ouvertes)                     |

Dans les organisations analysées, une grande partie du pilotage repose encore sur des fichiers Excel individuels, des consolidations manuelles, des copiés-collés et des présentations PowerPoint mises à jour pour chaque comité.

Les données du Baromètre révèlent d'ailleurs un point clé : **86 %** des reportings sont produits dans **PowerPoint**, à partir de données issues d'**Excel** et consolidées manuellement.

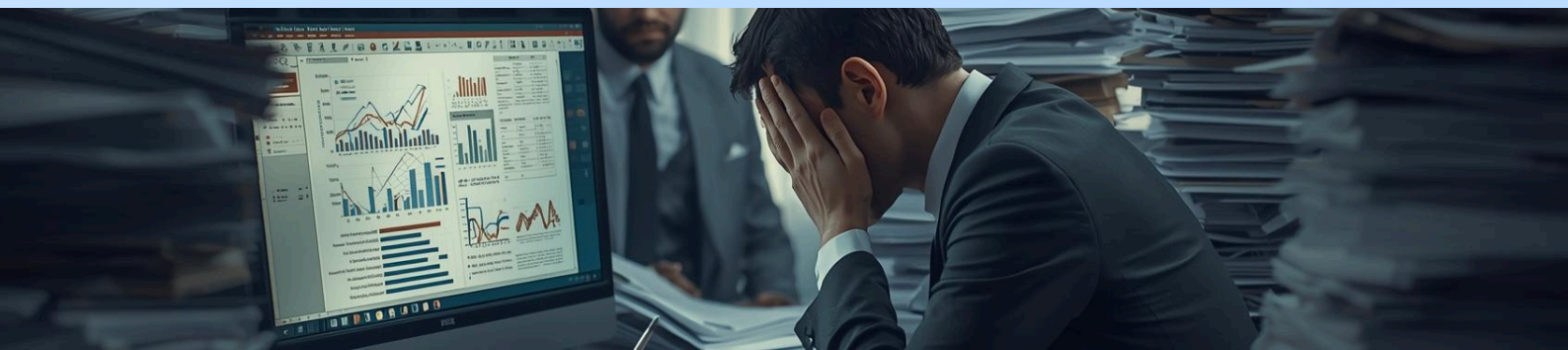
Les verbatims confirment :

*« On met à jour les mêmes slides trois fois dans la semaine. »  
« Rien n'est automatique, tout est à refaire. »*

### Selon McKinsey (2024) :

- Un PMO passe en moyenne **30 à 40 %** de son temps à reconstituer, valider ou mettre en forme l'information.

Cela signifie que, dans certaines organisations, **le pilotage prend moins de temps que la fabrication du reporting.**



## 3.2 — La double peine : plus le système est manuel, plus il génère du travail manuel

Un reporting produit à partir de données instables engendre mécaniquement :

- des corrections,
- des retraitements,
- des allers-retours,
- des revalidations internes,
- des recadrages hiérarchiques.

Et donc du **travail supplémentaire.**

Les verbatims décrivent parfaitement ce cercle vicieux :

*« On fait des réunions juste pour vérifier que le fichier n'a pas été modifié par erreur. »  
« Le même tableau circule en cinq versions différentes. »*

Le Baromètre montre que :

- **40 %** des répondants estiment que les informations transmises ne sont pas suffisamment fiables,
- ce qui crée une revalidation systématique à chaque préparation de comité.

**On produit plus de reporting, parce que la donnée est mauvaise.  
Et la donnée est mauvaise, parce qu'on produit du reporting.**

C'est une boucle qui s'auto-alimente !

### 3.3 — Le coût humain : une fatigue du reporting généralisée

Les organisations pensent souvent que le reporting est “un geste métier”.  
Pourtant, les témoignages internes révèlent une **fatigue massive** liée à la production de statut.

Les verbatims sont lourds de sens :

*« On passe nos vendredis à préparer le comité. »  
« On refait le reporting chaque semaine, même quand rien n'a changé. »  
« On a l'impression de faire du reporting pour faire du reporting. »*

Cette fatigue s'explique par trois facteurs :

#### 1. Absence d'automatisation

Tout est manuel : collecte, nettoyage, mise en forme.

#### 2. Absence de clarté méthodologique

Chaque manager produit son statut “à sa manière”.

#### 3. Absence de valeur perçue

Une grande partie du reporting :

- n'est pas utilisée,
- n'est pas lue,
- arrive trop tard pour être actionnable.

#### Selon Gartner (2023) :

- **25 à 40 %** de l'information produite pour les comités **n'est jamais utilisée dans la prise de décision.**

## 3.4 — Le coût organisationnel : un pilotage à retardement

Quand l'information n'est pas stable et que le reporting est manuel :

- les décisions sont retardées,
- les arbitrages sont flous,
- les priorités sont discutées au mauvais moment,
- les escalades se multiplient.

**Le reporting manuel ralentit toute la chaîne de gouvernance.**

Les verbatims le montrent bien :

*« En comité, on passe plus de temps à débattre des chiffres qu'à décider. »*

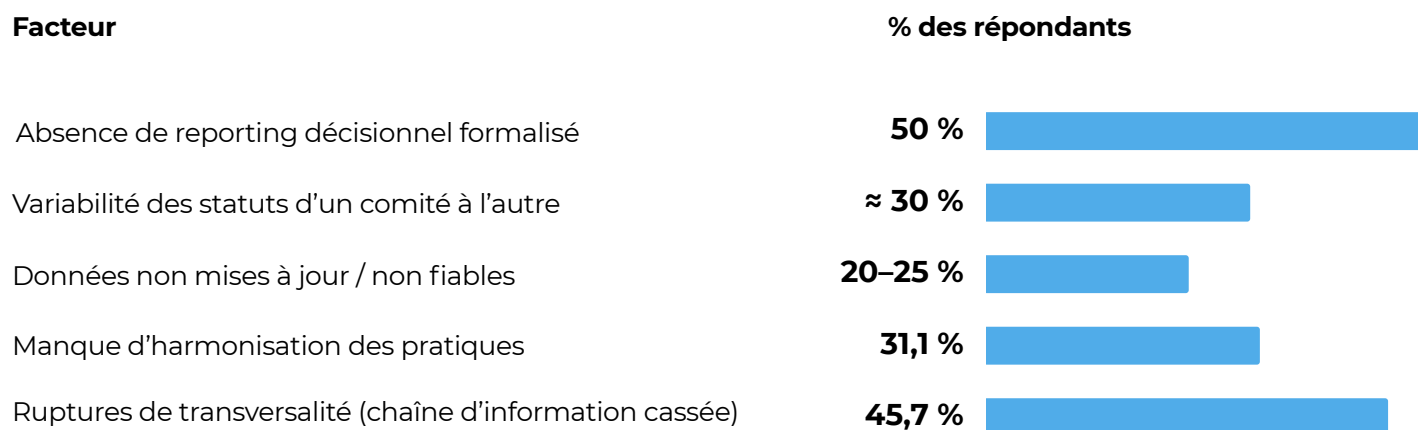
### Conséquences :

- Les comités deviennent des sessions de “contrôle qualité” plutôt que des sessions de décision.
- Les risques sont vus trop tard.
- Les dépendances ne sont pas traitées en amont.
- Les allocations de ressources deviennent réactives au lieu d'être pilotées.

### Selon PMI (2025) :

- Les organisations avec une donnée fiable réduisent de **35 %** les arbitrages tardifs.

## 3.5 — Le coût stratégique : un portefeuille piloté sur une donnée instable



Ce coût stratégique d'une donnée instable est un point central pour les organisations.

Lorsque la donnée projet :

- n'est pas fiabilisée,
- n'est pas harmonisée,
- n'est pas consolidée de manière continue,

La direction va piloter sur :

- des tendances faussées,
- des statuts déclaratifs,
- des indicateurs incomplets,
- des synthèses biaisées.

Le Baromètre révèle que :

- **16 %** seulement estiment avoir un statut projet réellement fiable,
- **45 %** évoquent un problème d'analyse et d'anticipation,
- **40 %** trouvent les statuts incohérents d'un comité à l'autre.

*« On ne voit jamais les signaux faibles. »  
« On découvre toujours les problèmes trop tard. »*

Sans donnée stable :

- pas d'anticipation,
- pas de priorisation,
- pas d'allocation optimale des ressources,
- pas de pilotage stratégique crédible.

### 3.6 — Le coût global du reporting manuel : une charge invisible mais massive

Le Baromètre, les verbatims et les études extérieures convergent vers une conclusion : **le reporting manuel est un impôt organisationnel.**

Un impôt :

- sur le temps,
- sur l'énergie,
- sur la qualité,
- sur la décision,
- sur la capacité à exécuter.



Ce coût, rarement mesuré, se traduit par :

- ✓ **Une perte de productivité** : PMO, managers, chefs de projets redeviennent des “producteurs de slides”.
- ✓ **Une perte d'énergie** : La fatigue du reporting réduit la motivation et la disponibilité pour le pilotage réel.
- ✓ **Une perte de qualité** : Les données sont instables, incohérentes, obsolètes.
- ✓ **Une perte d'agilité** : Les décisions arrivent trop tard.
- ✓ **Une perte de contrôle** : Les risques et les dépendances sont vus trop tardivement.

### 3.7 — Synthèse : le reporting manuel est un frein systémique

Les organisations pensent que le reporting fait partie du pilotage.

En réalité :

**Plus le reporting est manuel, moins le pilotage est efficace.**

Le reporting manuel est à la fois :

- un symptôme : un pilotage artisanal,
- une cause : une charge administrative,
- un amplificateur : fatigue, instabilité, et lenteur,
- et un frein : un pilotage stratégique dégradé.

Tant que cette charge invisible n'est pas adressée, **les organisations resteront bloquées dans un pilotage lent, fragile et largement inefficace.**

# CHAPITRE 4

## Impact sur la gouvernance : lourdeur, lenteur et fragilité

### Quand le pilotage artisanal dégrade les comités, retarde les décisions et fragilise l'organisation

Après avoir analysé la fragmentation (Chapitre 2) et le coût du reporting manuel (Chapitre 3), ce chapitre montre comment ces dysfonctionnements se matérialisent dans la **gouvernance elle-même** : comités surchargés, décisions retardées, arbitrages flous, priorités instables.

Le Baromètre révèle une réalité préoccupante :

**Les comités deviennent des espaces de reconstruction de l'information plutôt que de prise de décision.**

Ce chapitre explique pourquoi, et comment cela affecte toute l'exécution stratégique.

### 4.1 — Des comités surconsommés par l'opérationnel au détriment du décisionnel

| Indicateur (Baromètre 2025)                   | Résultat  |
|---|-----------|
| Absence de reporting décisionnel formalisé    | 50 %      |
| Manque d'harmonisation des pratiques          | 31,1 %    |
| Faible ou inexistante mise à jour des données | ≈ 20–25 % |
| Variabilité des statuts entre comités         | ≈ 30 %    |

Les comités devraient être dédiés à :

- l'arbitrage,
- la priorisation,
- l'analyse des risques,
- la prise de décision,
- l'allocation des ressources.

Dans la pratique, une grande partie de leur temps est consacrée à **corriger, clarifier ou revalider l'information**.

Les verbatims du Baromètre sont éloquents :

« Le comité sert surtout à vérifier les chiffres. »  
« On refait la consolidation en séance. »

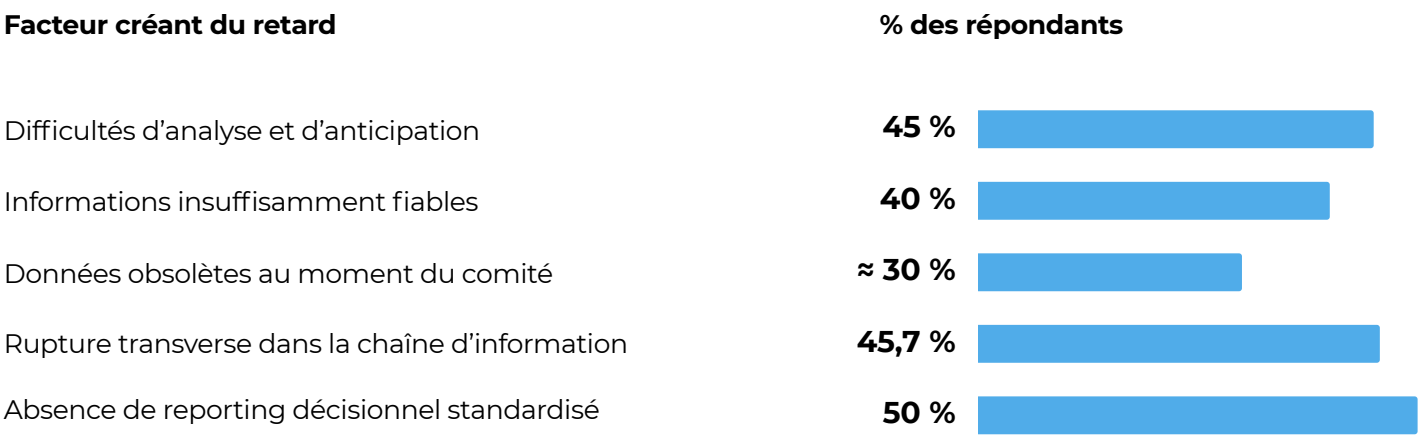
Ce phénomène est directement lié à :

- la **fiabilité insuffisante de l'information**,
- l'**hétérogénéité des formats**,
- l'absence de **statut consolidé et harmonisé**.

**Selon Gartner (2024)**, dans les organisations non industrialisées :

- jusqu'à **70 %** du temps de comité est consommé par la revue des statuts, au lieu des décisions structurantes.

## 4.2 — Des décisions retardées faute d'informations fraîches et fiables



Dans un pilotage industrialisé, la donnée est **stable, à jour, consolidée et disponible avant le comité**. À l'inverse, dans un pilotage artisanal, elle est consolidée manuellement, souvent obsolète, sujette à interprétation et parfois incohérente entre les équipes.

Résultat : **les décisions arrivent trop tard**.

Le Baromètre montre que :

- **45 %** des répondants évoquent des difficultés d'analyse et d'anticipation,
- **40 %** estiment que les informations transmises ne sont pas suffisamment fiables.

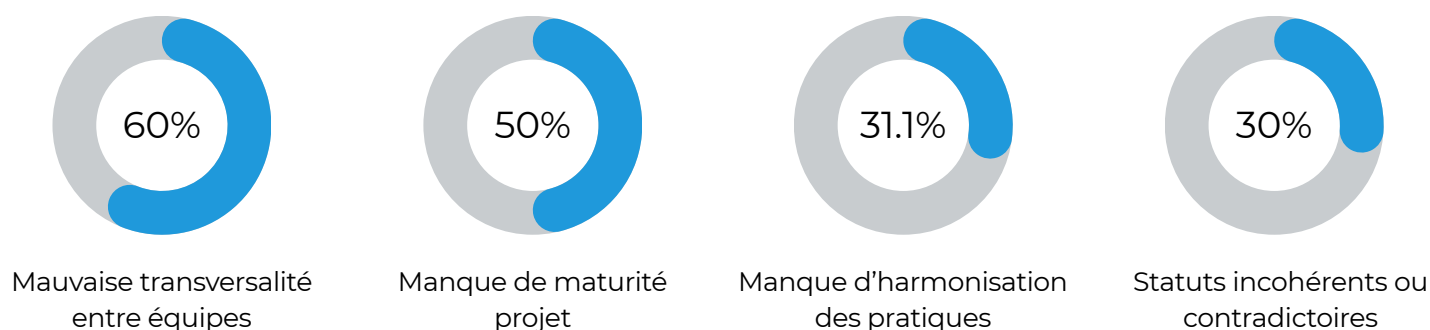
Sans données stables, les directions hésitent à trancher. Les arbitrages sont repoussés. Les dépendances ne sont pas traitées. Les risques évoluent sans réaction.

#### Selon PMI (2025) :

- Les organisations avec une donnée à jour prennent des décisions **35 % plus rapidement**.

### 4.3 — Des priorités mouvantes qui déstabilisent les équipes et les projets

Facteur créant du retard



L'instabilité de l'information entraîne l'instabilité des priorités.

Quand les statuts changent :

- entre équipes,
- entre comités,
- parfois dans la même semaine,

les collaborateurs ne savent plus :

- quel projet doit passer en premier,
- quel livrable est critique,
- quelle dépendance doit être traitée.

Les verbatims sont très clairs :

« Les priorités changent trop souvent. »

« On ne comprend pas pourquoi un projet est urgent une semaine et ne l'est plus la suivante. »

Cette instabilité génère du stress opérationnel, des démarrages et arrêts successifs, des équipes continuellement "en tiraillement", ainsi qu'une perte de confiance dans le pilotage. La gouvernance finit alors par devenir **productrice d'ambiguïté**, au lieu d'en réduire.

## 4.4 — Des comités qui reproduisent la fragmentation de l'organisation

La fragmentation du pilotage (Chapitre 2) se reflète logiquement dans les comités :

- les métiers remontent leurs sujets sans vision globale ;
- les départements défendent leurs périmètres ;
- les projets manquent d'un fil directeur commun ;
- les arbitrages sont faits "à la pièce", faute de vision transverse.

Le Baromètre met en évidence :

- **50 %** des répondants identifient un manque de maturité projet dans les équipes,
- **60 %** déclarent une mauvaise transversalité, ce qui se traduit en comités par des débats longs et parfois stériles.

### Selon McKinsey (2023) :

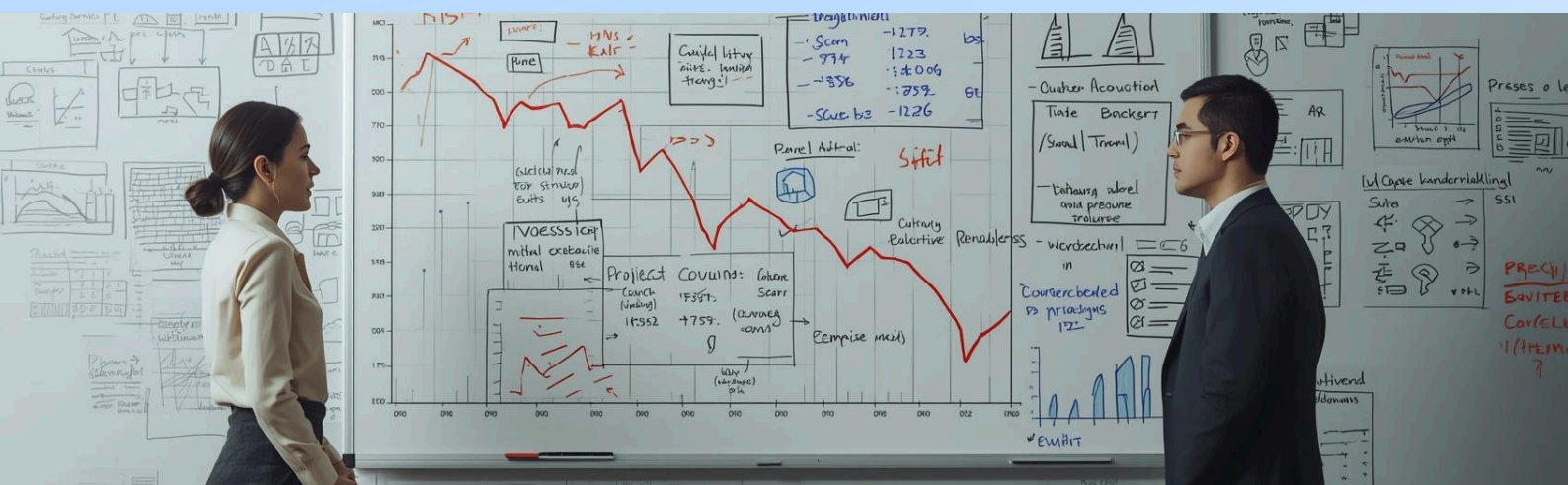
- Les organisations non harmonisées subissent **20 à 30 %** de comités supplémentaires pour compenser l'absence de vision consolidée.

## 4.5 — Un modèle de gouvernance trop lent pour la vitesse exigée par les transformations

Les grandes transformations exigent aujourd'hui des arbitrages :

- rapides,
- basés sur les données,
- permettant de prévenir les dérives dès leur apparition.

Or, le modèle actuel — dépendant d'Excel, de PowerPoint, du déclaratif et de la consolidation manuelle — produit un pilotage à **retardement**.





Conséquences :

- les risques sont vus **trop tard**,
- les dérives sont traitées **trop tard**,
- les ressources sont allouées **trop tard**,
- les décisions sont prises **trop tard**.

**Selon Gartner (2024) :**

« Les organisations à gouvernance lente détruisent jusqu'à **15 %** de valeur dans les programmes pluriannuels. »

## 4.6 — Une perte de confiance progressive dans le système de pilotage

C'est l'effet le plus silencieux... mais le plus dangereux.

Lorsqu'un système :

- change les priorités,
- ne donne pas une vision fiable,
- impose du reporting inutile,
- crée du travail improductif,

les équipes finissent par **perdre confiance** dans le pilotage lui-même.

Les verbatims sont explicites :

*« Le pilotage, c'est juste un truc administratif de plus. »*

*« On ne comprend pas à quoi servent les comités. »*

Cette perte de confiance :

- affaiblit la crédibilité des PMO,
- fragilise l'adhésion des équipes,
- diminue l'efficacité des gouvernances,
- nuit à l'exécution stratégique.





## 4.7 — Synthèse : la gouvernance actuelle ne manque pas de comités...

Elle manque de données fiables.

Les organisations pensent souvent que, pour mieux piloter, il faut :

- plus de comités,
- plus de reporting,
- plus de consolidations.

En réalité : **Ce n'est pas la quantité de gouvernance qui manque. C'est la qualité de l'information.**

Le pilotage artisanal, basé sur :

- des données fragmentées,
- des statuts incohérents,
- des consolidations manuelles,
- des formats hétérogènes,

produit une gouvernance :

- lente,
- lourde,
- fragile,
- inefficace.

Tant que l'information restera instable, **aucune gouvernance ne pourra être rapide, robuste ou stratégique.**

# CHAPITRE 5

## L'émergence des modèles hybrides

### Le passage pragmatique entre pilotage artisanal et pilotage industrialisé

Les chapitres précédents ont mis en évidence les fragilités du pilotage actuel : fragmentation, données instables, reporting manuel, gouvernance ralentie.

Face à cette réalité, les organisations ne se tournent ni vers le “tout waterfall”, ni vers le “tout agile”.

Elles adoptent progressivement un modèle **hybride**, capable de :

- structurer l'information,
- fluidifier l'exécution,
- et créer un langage commun entre PMO, métiers et équipes projet.

Le Baromètre 2025 confirme ce mouvement :

**58 % des organisations déclarent déjà piloter en hybride**, devenant de fait le modèle dominant.

Mais au-delà de son adoption massive, c'est la valeur produite par l'hybride qui est la plus frappante.

### 5.1 — L'hybride répond aux douleurs mises en évidence dans les premiers chapitres

Le modèle hybride n'est pas théorique. Il émerge précisément là où les organisations cherchent à réduire les frictions constatées dans le Baromètre.

#### ✓ **Répondre à la fragmentation** (Chapitre 2).

L'hybride impose un cadre commun tout en laissant aux équipes la flexibilité méthodologique dont elles ont besoin.

#### ✓ **Réduire la fatigue du reporting** (Chapitre 3).

Les cycles courts d'ajustement (revues hebdo, synchronisations inter-périmètres) limitent la dépendance aux slides figées et réduisent la nécessité de “reconstituer” l'information à chaque comité.

## ✓ Accélérer la gouvernance (Chapitre 4).

En dissociant les cycles de pilotage des cycles de delivery, l'hybride permet de :

- stabiliser la donnée,
- alimenter la décision en continu,
- limiter les arbitrages tardifs.

Les chiffres du Baromètre confirment cette montée en maturité :

Les organisations hybrides affichent une maturité supérieure au modèle traditionnel, principalement grâce à une meilleure synchronisation entre équipes.

## 5.2 — L'hybride structure l'information sans contraindre les équipes

Contrairement aux approches rigides ou ultra-agiles, l'hybride crée un **modèle à deux vitesses** :

- **la vitesse opérationnelle**, où les équipes travaillent selon leurs méthodes,
- **la vitesse de pilotage**, où un cadre commun structure les données, les statuts, les risques et les dépendances.

Cette séparation permet :

- de fiabiliser l'information,
- de réduire les écarts entre les équipes,
- et de normaliser progressivement les pratiques.

Le Baromètre le montre dans les faits : **les organisations hybrides pilotent plus souvent les dépendances, les risques et les priorités, signe d'une culture transverse plus solide.**

Comme le souligne l'un des enseignements du Baromètre :

*« Les organisations matures maintiennent une donnée vivante et partagée, ce qui réduit les surprises en comité. »*



## 5.3 — Ce que font les organisations les plus matures : les bonnes pratiques observées dans le Baromètre

En analysant les réponses du Baromètre, certaines **pratiques structurantes** ressortent systématiquement parmi les organisations les plus solides.

Ces pratiques ne sont pas doctrinales : elles sont **empiriques**, issues de l'observation des organisations qui ont le moins de rupture d'information et la meilleure continuité de décision.

### Bonnes pratiques de pilotage projet

#### 1 Clarifier les rôles et responsabilités



Les équipes matures réduisent les zones grises → moins de revalidation, moins de doublons.

#### 2 Aligner les équipes autour d'objectifs communs (OKR, roadmap)



L'alignement est un stabilisateur : il réduit les statuts contradictoires.

#### 3 Revue régulière de la charge et des priorités



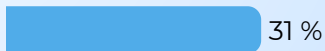
Les organisations hybrides les plus efficaces évaluent la capacité avant l'arbitrage → moins d'initiatives "impossibles à staffer".

#### 4 Gouvernance claire (rituels, décisions, suivi)



Ces rituels — revues d'avancement, synchronisations, points inter-projets — permettent de maintenir une **donnée fraîche**, non une donnée déclarative.

## 5 Automatiser la collecte et le suivi des indicateurs



Ce n'est pas l'outillage qui crée la maturité, mais la **stabilisation des données** qu'il engendre.

## 6 Communication transparente entre projets



La transversalité n'est plus subie, elle est organisée.

## 7 Formation des équipes projet



Les organisations les plus performantes investissent dans les compétences projet autant que dans les outils.

# Bonnes pratiques de reporting décisionnel

## 1 Reporting automatisé et partagé en temps réel



Là où le pilotage artisanal repose sur le découpage PowerPoint, **les organisations matures s'appuient sur des données vivantes et en temps réel.**

## 2 Standardisation des formats (RAG, KPIs, risques)



C'est un prérequis de l'automatisation : standardiser → harmoniser → agréger → décider.

## 3 Utilisation d'un outil central unique



Portefeuille, dashboards, synthèses : tout converge vers un même espace, réduisant la fragmentation.



## 4 Reporting orienté décision



Les équipes les plus matures ont abandonné le reporting narratif pour des synthèses ciblées : écarts, risques, arbitrages, actions.

## 5 Production automatique des supports



Slides, PDF, synthèses IA → la forme n'est plus produite manuellement.

## 6 Alignement avec les objectifs stratégiques



Les organisations les plus efficaces relient systématiquement le statut projet aux objectifs stratégiques.

## 7 Réduction du temps de préparation grâce à la donnée live



C'est le signe d'un pilotage industrialisé : **moins de préparation → plus de pilotage → meilleure anticipation.**

## 5.4 — Pourquoi l'hybride crée plus de valeur que les autres modèles

Les organisations hybrides ne sont pas “un peu plus matures”. Elles se distinguent par des caractéristiques structurelles :

- une **meilleure couverture des pratiques essentielles**,
- une **meilleure synchronicité inter-équipes**,
- une **meilleure stabilité des statuts**,
- une **meilleure lisibilité pour la gouvernance**.

Elles restent flexibles au niveau opérationnel, mais elles se structurent au niveau du pilotage.

Comme le résume un enseignement du Baromètre :

« Les organisations matures transforment le reporting en levier de décision continue. »



## 5.5 — Synthèse : l'hybride comme étape naturelle vers un pilotage industrialisé

Ce qui ressort du Baromètre, c'est que les organisations hybrides :

- digitalisent plus,
- automatisent plus,
- structurent plus,
- stabilisent davantage la donnée,
- et réduisent les ruptures dans la chaîne d'information.

Ce sont précisément les **fondations nécessaires** pour aller vers :

- un pilotage en continu,
- une donnée vivante,
- une gouvernance déchargée du reporting,
- une prise de décision accélérée,
- un pilotage par exception,
- une intégration progressive de l'IA.

En d'autres termes :

**L'hybride n'est pas un modèle final.**

**C'est la rampe d'accès vers un pilotage moderne, industrialisé et data-driven.**

# CHAPITRE 6

## Comment pilotent les organisations les plus avancées : les pratiques qui les distinguent

### Les enseignements du Baromètre 2025 sur les organisations qui ont franchi le cap de l'industrialisation du pilotage

Si une majorité d'organisations évoluent aujourd'hui vers des modèles de pilotage hybride (Chapitre 5), le Baromètre 2025 met en lumière un groupe plus restreint qui se distingue par des pratiques nettement plus avancées. Ces organisations ont dépassé la logique d'harmonisation et de structuration pour entrer dans une dynamique d'**industrialisation du pilotage**.

Elles ont en commun une donnée plus fiable, un reporting largement automatisé, une gouvernance plus efficace et une capacité d'anticipation supérieure. Leurs pratiques constituent un référentiel précieux pour les organisations souhaitant accélérer leur montée en maturité.

#### 6.1 — Une donnée centralisée dans un outil unique

La première différence notable réside dans la manière dont ces organisations structurent leur information.

Là où d'autres fonctionnent encore avec des fichiers locaux ou des supports distribués, les organisations les plus avancées s'appuient sur **un outil central unique**, utilisé à la fois par les équipes projet, les PMO et les instances de gouvernance.

Le Baromètre montre qu'une part significative des organisations les plus matures ont déjà mis en place ce modèle :

**43 %** des répondants avancés déclarent utiliser un outil unique de pilotage portefeuille.

Cette centralisation réduit mécaniquement :

- les écarts entre versions,
- les divergences de formats,
- les pertes d'information,
- et les retards liés à la consolidation manuelle.

## 6.2 — Des formats décisionnels normalisés et exploitables

L'autre caractéristique de ces organisations est la normalisation avancée de leurs formats décisionnels.

Il ne s'agit plus seulement d'un “cadre commun” comme dans les modèles hybrides, mais d'une **standardisation complète** des éléments structurants : météo, statuts, indicateurs, risques, dépendances, plans d'actions, règles de calcul.

Selon le Baromètre :

**47 %** des organisations les plus matures ont déjà standardisé leurs formats décisionnels.

Ce qui permet :

- une agrégation automatique,
- une lecture cohérente d'un projet à l'autre,
- une réduction des débats interprétatifs en comité,
- et une fiabilité accrue des synthèses portefeuilles.

Cette normalisation est le prérequis direct de l'industrialisation du pilotage.

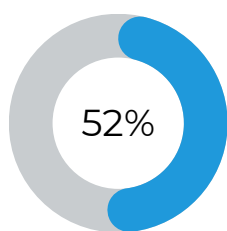


## 6.3 — Un reporting automatisé et disponible en continu

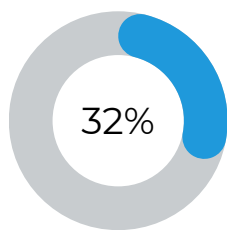
L'un des marqueurs les plus nets de maturité est l'automatisation du reporting.

Les organisations les plus avancées ne “préparent” plus leurs reportings. Elles accèdent à une information déjà prête, mise à jour en continu, avec des supports produits automatiquement.

Les données du Baromètre témoignent de cette tendance :



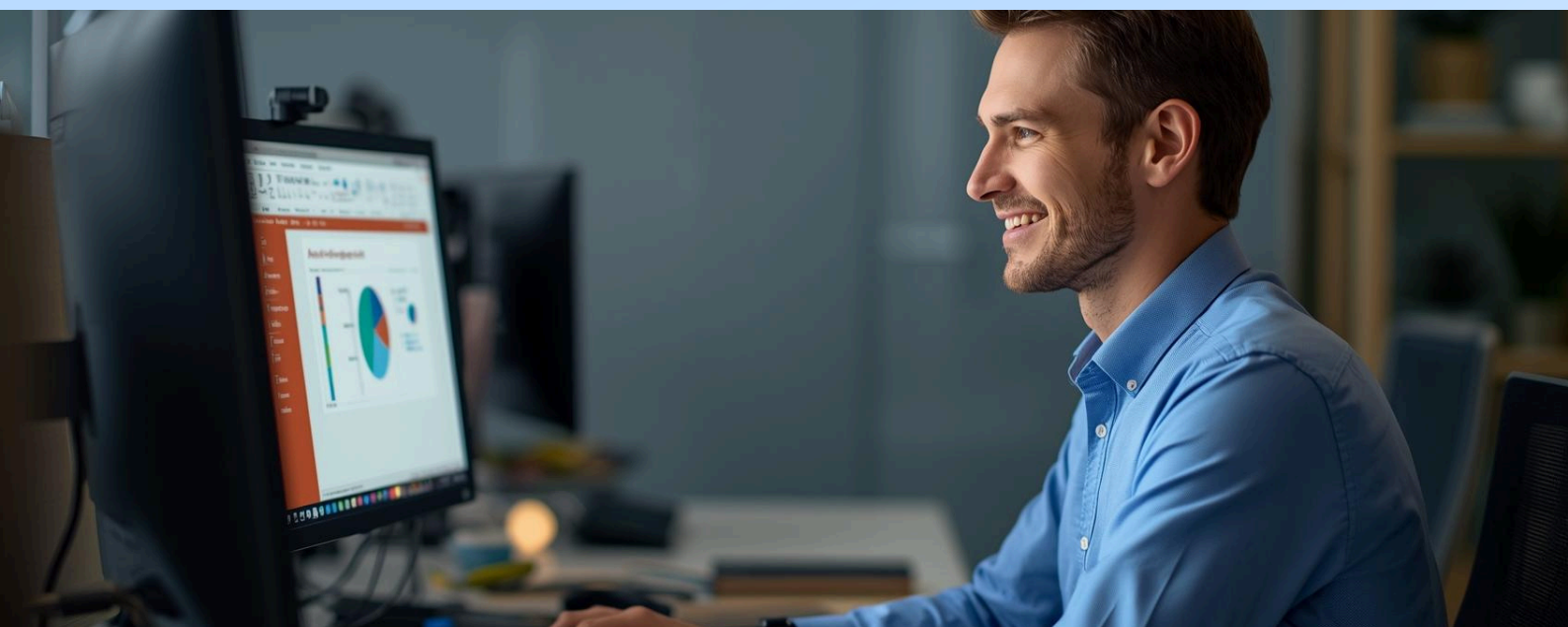
des organisations avancées disposent d'un reporting automatisé et partagé en temps réel.



automatisent également la production de leurs supports décisionnels (slides, PDF, synthèses).

Cela se traduit par :

- une réduction drastique du temps de préparation,
- une charge PMO allégée,
- des données plus fraîches,
- et moins d'écarts entre l'information projet et l'information comité.



## 6.4 — Une gouvernance recentrée sur les arbitrages

Dans les organisations les plus avancées, les comités ne sont plus des espaces de reconstitution de l'information.

L'information étant stabilisée en amont, **les comités sont focalisés sur les écarts, les risques et les arbitrages.**

Le Baromètre indique que :

**40 %** des organisations matures déclarent structurer leur reporting avant tout pour faciliter les décisions.

Ce basculement vers une gouvernance "orientée arbitrage" permet :

- de réduire la durée des comités,
- de fluidifier les décisions critiques,
- de limiter les revalidations tardives,
- et d'améliorer la réactivité organisationnelle.

## 6.5 — Une donnée plus stable et plus prévisible

Les organisations les plus avancées se caractérisent par une stabilité plus forte des statuts d'un comité à l'autre.

Cette stabilité provient de :

- mises à jour régulières (et non déclaratives),
- synchronisations courtes et cadrées,
- règles communes d'évaluation,
- et intégration de l'information en continu.

Les organisations les moins matures présentent au contraire une variabilité plus importante dans les réponses, signe d'une donnée instable et dépendante du déclaratif.

Ce niveau de stabilité est ce qui permet ensuite d'introduire des logiques prédictives (anticipation de dérives, risques émergents, impacts à horizon court).

## 6.6 — Un pilotage relié aux objectifs stratégiques

Les organisations les plus matures s'efforcent de ne pas piloter uniquement des livrables, mais de relier systématiquement le pilotage aux objectifs stratégiques. Selon les données du Baromètre :

**29 %** des organisations avancées intègrent déjà ce lien explicite dans leur reporting.



Cet alignement apporte :

- une meilleure cohérence dans les arbitrages,
- une priorisation plus robuste,
- une stabilité accrue des décisions,
- et une réduction des projets “à faible valeur”.

C'est l'un des signaux les plus nets de maturité.

## 6.7 — Une automatisation croissante de la chaîne de préparation

L'automatisation ne se limite pas aux tableaux de bord. Les organisations avancées automatisent aussi :



***La consolidation***



***Les alertes sur les écarts***



***Les mises à jour régulières***



***La génération des supports***



***La synthèse***

Le Baromètre montre que :

**32 %** des organisations les plus matures produisent leurs supports automatiquement.

Ce mouvement permet de libérer du temps pour :

- l'analyse,
- la gestion des risques,
- l'anticipation,
- et la prise de décision éclairée.

## 6.8 — Une culture de transparence et d'explicabilité

Enfin, les organisations les plus avancées se distinguent par un fonctionnement plus transparent et plus explicable. Les quelques verbatims présents dans le Baromètre soulignent :

« L'importance d'une communication sereine entre les équipes. »

« Le rôle déterminant du facteur humain. »

Ces remarques confirment que la maturité ne repose pas uniquement sur les outils ou les processus : elle dépend aussi d'une **culture de confiance, de clarté et de responsabilisation**.

Cette culture est ce qui permet de :

- limiter les tensions entre équipes,
- fluidifier les échanges,
- stabiliser les statuts,
- et soutenir une montée en maturité durable.

## 6.9 — Synthèse : un pilotage industrialisé, plus fiable et plus anticipatif

Les pratiques observées dans les organisations les plus avancées montrent un basculement clair :

- d'un pilotage "à produire",
- vers un pilotage à **disposition** ;
- d'un reporting manuel,
- vers un reporting **automatisé** ;
- d'une donnée instable,
- vers une donnée **vivante et fiable** ;
- d'une gouvernance consommatrice d'information,
- vers une gouvernance **orientée arbitrage**.

Ces organisations ont posé les fondations d'un **pilotage industrialisé**, qui prépare naturellement l'arrivée d'un pilotage intelligent, automatisé et augmenté par l'IA.

# CHAPITRE 7

## Vision 2030 : vers un pilotage qui reconnecte le sens, les équipes et la stratégie

**Le futur du pilotage n'est pas automatisé : il est compréhensible, cohérent et profondément humain**

Si les organisations progressent vers un pilotage plus structuré et plus outillé, les résultats du Baromètre 2025 révèlent un **enjeu plus profond**, souvent sous-estimé : **celui du sens**.

Dans les réponses, ce thème apparaît de manière indirecte mais récurrente : sentiment d'incohérence, rupture entre les niveaux, surcharge informationnelle, manque de lisibilité stratégique, tensions entre pratiques locales (agile) et attentes globales (comité exécutif).

Ce n'est pas le pilotage qui s'essouffle.

C'est **la manière dont il est vécu**, compris et interprété par les acteurs.

Au-delà des outils et des processus, les organisations expriment un besoin massif de **clarté, de cohérence, d'accompagnement et de visibilité**.

Le premier enjeu cité par les répondants n'est ni l'outil, ni la méthode, ni les KPIs : c'est **“la transformation de l'organisation en s'assurant de l'adoption”** — une préoccupation explicitement humaine. Le deuxième enjeu en volume concerne **la gestion des ressources dans un environnement contraint**, signe que la charge mentale et opérationnelle n'est plus soutenable.

La Vision 2030 doit répondre à ces fractures.

Elle ne se limite pas à automatiser : elle doit **réconcilier les humains et les systèmes**, la stratégie et l'opérationnel, la donnée et le terrain.



## 7.1 — Le sens redevient la boussole du pilotage

Dans de nombreuses organisations, le reporting s'est progressivement déconnecté de sa raison d'être. Il faut "remonter" parce qu'il faut remonter ; produire des slides parce que les comités les attendent ; remplir des statuts parce que le rituel l'exige.

Le Baromètre met en évidence cette **perte de sens** de manière indirecte :

- des équipes qui ne comprennent plus "pourquoi" elles produisent ces informations,
- des PMO qui compensent la variabilité des données,
- des directions qui peinent à relier les statuts aux enjeux stratégiques,
- des décalages entre indicateurs déclaratifs et réalité opérationnelle.

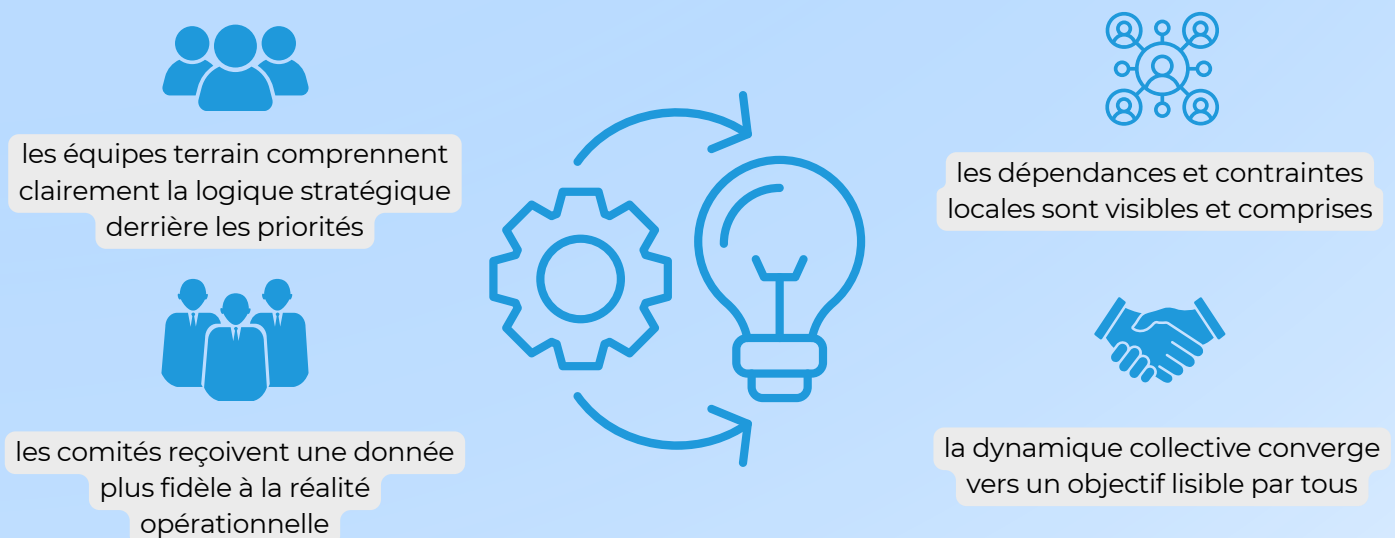
La Vision 2030 invite à restaurer ce lien essentiel : un pilotage qui **explique** autant qu'il mesure, qui **oriente** autant qu'il remonte, qui **éclaire** autant qu'il synthétise.

Le sens devient un actif : il unifie, aligne et donne à chacun une place lisible dans la chaîne de valeur.

## 7.2 — Une connexion continue entre l'opérationnel et le stratégique

L'un des signaux les plus forts du Baromètre concerne la rupture entre les niveaux : les équipes opérationnelles fonctionnent en cycle court (souvent agile), tandis que les instances décisionnelles se basent sur des cycles de reporting plus longs, structurés et souvent rigides. Entre les deux : un espace de traduction, de relecture, de reformulation — au risque de dénaturer l'information.

Le futur du pilotage repose sur une **continuité d'information**, où :



Cette continuité n'est pas un effet de l'outil ; c'est un effet d'**architecture d'information**, de gouvernance et de culture.

## 7.3 — Une IA pour soutenir la compréhension, pas remplacer le jugement

La majorité des organisations interrogées expriment des attentes précises en matière d'aide à la compréhension : analyse qualitative, synthèse automatique, traitement de grands volumes, aide à la rédaction, modélisation de scénarios, gestion de la connaissance.

Ces demandes ne portent pas sur “faire plus vite”, mais sur **faire mieux comprendre**.

À horizon 2030, l'IA a vocation à jouer ce rôle : celui d'un **médiateur cognitif** entre les données, les équipes et la direction.

Elle ne remplace pas la décision humaine : elle la **rationalise**, la **contextualise**, la **clarifie**.

Une IA de pilotage peut :

- expliquer pourquoi un projet dérive,
- reformuler un statut pour le rendre compréhensible à la direction,
- mettre en relation les risques et les objectifs,
- traduire un backlog agile en impacts organisationnels,
- projeter des scénarios avec un langage compréhensible par tous.

Elle devient un **interprète**, pas un décideur.

## 7.4 — Vers des organisations “explicables” : un pilotage lisible à tous les niveaux

La montée en maturité observée dans certaines organisations du Baromètre s'accompagne d'un phénomène structurant : **la recherche d'explicabilité**.

C'est le signe d'un changement profond : les structures avancées ne cherchent pas à produire plus d'indicateurs, mais à produire des indicateurs **qui parlent à tout le monde**.

Un pilotage explicable permet de :

- réduire l'ambiguïté dans les statuts,
- diminuer les tensions entre équipes,
- fluidifier la communication transversale,
- stabiliser les interprétations entre niveaux,
- et accélérer la prise de décision.

À horizon 2030, l'explicabilité devient un critère aussi important que la performance ou la vitesse.



## 7.5 — Une gouvernance plus humaine, recentrée sur l'écoute et les arbitrages rapides

Le futur du pilotage n'est pas celui d'un comité plus automatisé, mais d'un comité **plus humain**. Moins chargé, moins long, plus focalisé, plus ouvert.

Un comité 2030, ce n'est pas : 10 minutes de statut, 30 minutes de slides, 20 minutes de clarifications. C'est : une **courte séquence d'arbitrage**, alimentée par une **compréhension préalable**, des **alertes intelligentes**, et des **synthèses déjà disponibles**.

Les répondants du Baromètre attendent une aide claire à :

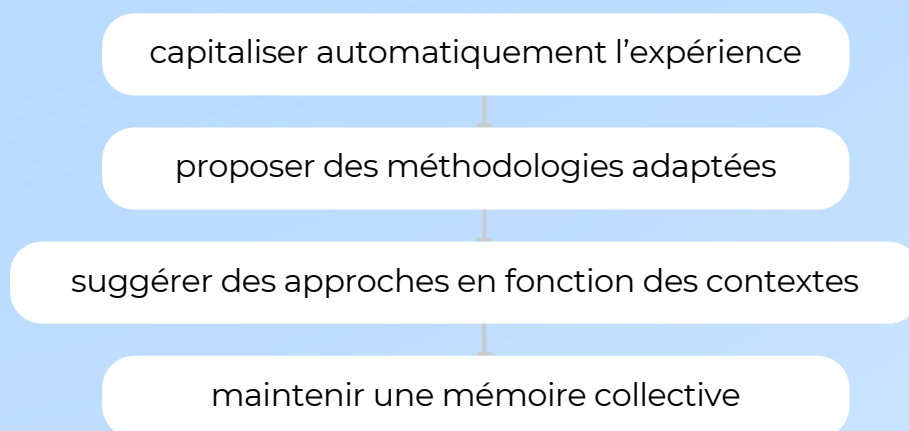


Autant de fonctions qui allègent la charge cognitive et permettent de redonner aux comités leur rôle premier : **arbitrer et orienter**, pas “revoir l'information”.

## 7.6 — Un pilotage comme système vivant : collaboration augmentée, mémoire collective, sens partagé

Les organisations expriment un besoin fort de gestion de la connaissance et d'accompagnement méthodologique. Ce sont des dimensions essentielles pour éviter la perte de sens, la dépendance individuelle, ou la fragmentation par équipe.

Le pilotage 2030 se conçoit comme un **système vivant**, capable de :



Il ne s'agit plus de “former à une méthode”, mais d'équiper les équipes d'un **copilote organisationnel** capable d'expliquer, reformuler et guider. Ce système fluide casse les silos, aligne les niveaux et stabilise les pratiques.

## 7.7 — Le sens comme facteur de performance durable

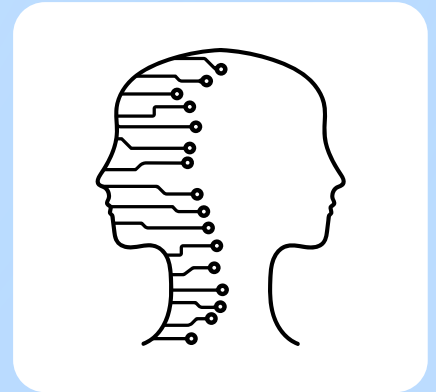
Les organisations les plus avancées ont compris que la performance ne se résume pas à la livraison. Elle dépend :

- de la compréhension partagée des priorités,
- de la réduction de la charge inutile,
- de l'équilibre entre contrainte et autonomie,
- du lien clair entre action locale et objectifs globaux,
- de la capacité collective à apprendre.

Réintroduire le sens dans la chaîne de pilotage, c'est :

- clarifier les objectifs,
- réduire la dispersion,
- diminuer les tensions,
- fluidifier la collaboration,
- stabiliser les décisions,
- accélérer l'exécution.

C'est un investissement humain, pas technologique.



## 7.8 — Synthèse : un pilotage intelligent, humain et aligné

La Vision 2030 dessine une transformation profonde : un pilotage qui n'est plus une mécanique de reporting, mais un **système d'intelligence collective**.

Ce système :

- reconnecte le stratégique et l'opérationnel,
- rend la donnée compréhensible,
- soutient la prise de décision,
- réduit la charge,
- augmente la capacité collective,
- renforce la cohérence entre équipes,
- redonne du sens,
- et contribue à une performance durable.

Le pilotage n'est plus seulement industrialisé : il est **explicable, partageable et orienté valeur**.

La donnée ne remonte plus : elle circule. Elle éclaire. Elle aligne.

Et les organisations qui réussiront cette transition ne seront pas les mieux outillées, mais celles qui auront su **réconcilier les humains et les systèmes**.

# CHAPITRE 8

## Par où commencer ?

### 7 quick wins issus du Baromètre 2025

Passer de la prise de conscience à l'action concrète, en 6-12 mois

Les chapitres précédents ont montré :

- les limites du pilotage actuel (artisanal, fragmenté, lent),
- l'émergence de modèles hybrides plus structurés,
- et la trajectoire possible vers un pilotage intelligent et data-driven à horizon 2030.

Une question reste pourtant centrale pour beaucoup d'organisations :

**“Très bien pour la vision, mais qu'est-ce qu'on peut faire dès cette année, avec les moyens du bord ?”**

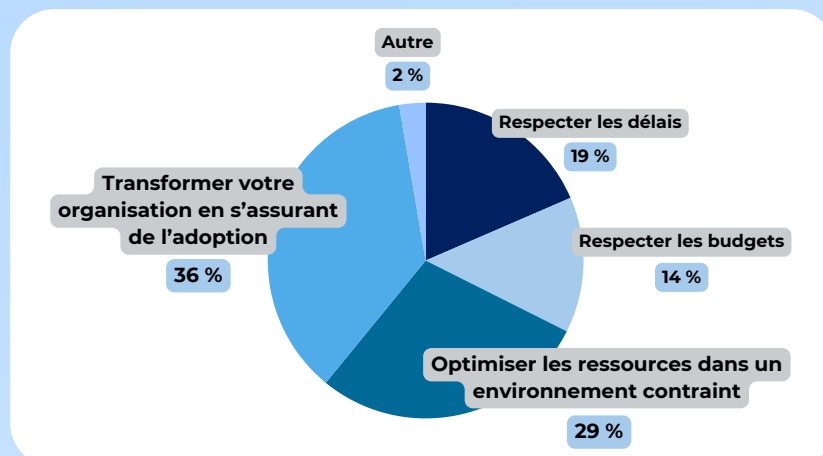
Le Baromètre 2025 permet précisément d'identifier quelques **leviers concrets, à fort impact, activables en 6 à 12 mois**, sans transformation lourde ni refonte complète des outils.

Ce chapitre propose 7 **quick wins**, directement issus des constats chiffrés du Baromètre.

#### 8.1 — Faire de l'adoption le sujet n°1 (et le dire clairement)

Lorsqu'on demande aux répondants quel est leur principal enjeu, la réponse est sans ambiguïté :

- **36 %** citent en premier : *“Transformer l'organisation en s'assurant de l'adoption”*.
- **29 %** : *“Optimiser les ressources dans un environnement contraint”*.



Les enjeux “classiques” du pilotage (délais, budget) arrivent derrière.

Cela signifie qu’aux yeux des organisations elles-mêmes, le problème n’est plus principalement technique ou méthodologique : il est **humain, culturel, organisationnel**.

### **QUICK WIN n°1**

Plutôt que de lancer un énième chantier “outils” ou “process”, un premier geste concret consiste à :

- **poser officiellement l’adoption comme enjeu prioritaire du pilotage**,
- expliciter dans les communications “projets” **pourquoi on change** les pratiques de pilotage,
- intégrer un volet “**accompagnement du changement**” même sur les chantiers très techniques,
- arrêter de parler uniquement de “rituels” et de “templates” pour **parler d’utilité** perçue.

Ce simple repositionnement change le cadrage des initiatives de pilotage : on ne fait pas “un nouvel outil”, on **facilite le travail des équipes**.



## **8.2 — Centraliser décisions et plans d’actions : une base simple pour casser les ruptures**

Le Baromètre montre que :

- **44 %** des organisations ne centralisent pas leurs plans d’actions et décisions dans un outil dédié,
- et **26 %** déclarent avoir des difficultés à suivre ces plans d’actions.

Résultat : **beaucoup de décisions se perdent** dans des mails, des chats ou des comptes rendus non exploités. Les mêmes sujets reviennent en comité ; les mêmes arbitrages doivent être redemandés.



## QUICK WIN n° 2

Sans attendre une transformation globale, il est possible de :

- **choisir un outil avec des ambitions modestes dans un premier temps,**
- y centraliser **tous les plans d'actions, décisions et responsabilités,**
- et en faire **la seule référence** pour le suivi des engagements pris en comité.

Ce changement est modeste en apparence, mais il :

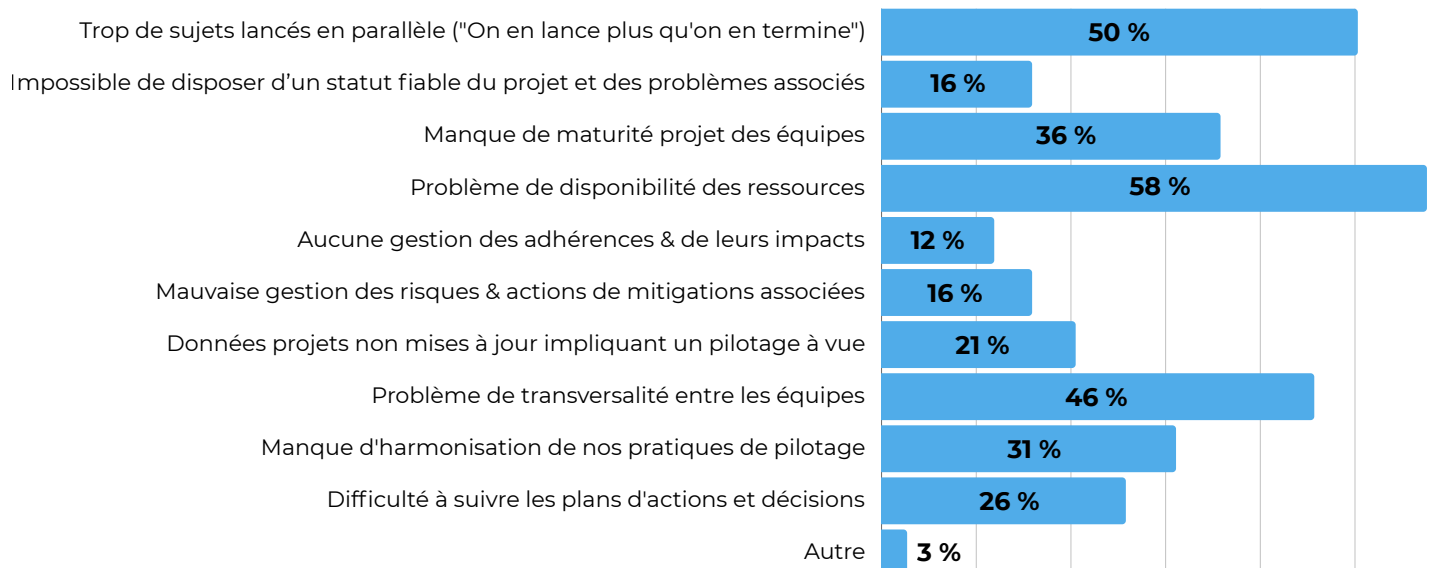
- réduit la perte d'information,
- évite la réouverture de sujets déjà tranchés,
- permet aux équipes d'anticiper les attentes des comités,
- crée un premier réflexe de **pilotage par les décisions**, pas seulement par le statut.



## 8.3 — Désengorger le portefeuille : traiter le “on en lance plus qu'on en termine”

### Principales douleurs

### % des répondants





Parmi les principales douleurs identifiées par le Baromètre :

- **50 %** des répondants mentionnent explicitement le fait qu'il y a *"trop de projets lancés en parallèle"* et qu'*"on en lance plus qu'on en termine"*,
- **58 %** évoquent un problème de disponibilité des ressources.

Tant que cette surcharge n'est pas adressée, tous les autres chantiers (outils, méthode, IA) subissent une contrainte forte : les équipes n'ont tout simplement **pas la bande passante**.

### **QUICK WIN n° 3**

Plutôt que de tenter de tout optimiser en parallèle, un geste très concret consiste à :

1. **Lister les projets en cours** par équipe / direction.
2. Marquer clairement ceux qui sont :
  - stratégiques / obligatoires,
  - importants mais décalables,
  - ou devenus peu pertinents / obsolètes.
3. **Décider explicitement de mettre en pause ou en arrêt une partie du portefeuille**, même temporairement.

Cette démarche, même limitée à un périmètre pilote, produit un résultat immédiat :

- plus de disponibilité des ressources,
- une capacité accrue à bien piloter ce qui reste,
- une lisibilité retrouvée sur les priorités.

Le pilotage industrialisé ne se construit pas sur un portefeuille saturé.

## **8.4 — Standardiser un format de statut projet simple, commun à tous**

Le Baromètre montre que :

- **50 %** des organisations déclarent disposer de reportings décisionnels (one-pager, Obeya, etc.),
- mais **31 %** mentionnent un **manque d'harmonisation des pratiques de pilotage**,
- et **20 %** indiquent que les données projets ne sont pas suffisamment mises à jour, conduisant à un "pilotage à vue".

Autrement dit :

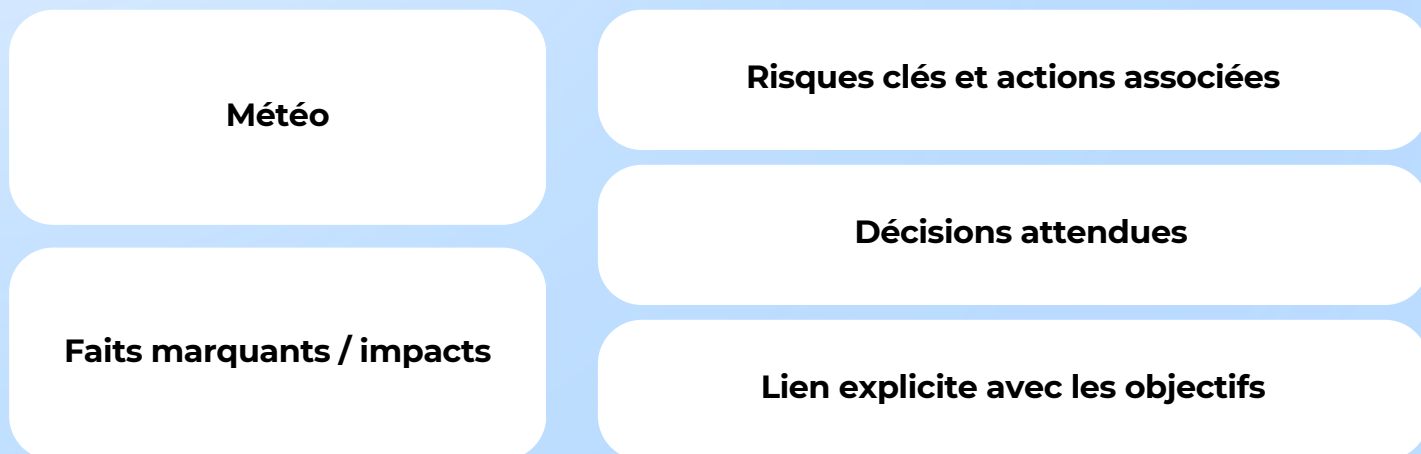
Un reporting "existe", mais il n'est ni stable, ni harmonisé, ni complètement fiabilisé.

## QUICK WIN n° 4

Un levier immédiat consiste à :

- **poser un seul format de statut transversal**, très simple (une page, quelques champs standard),
- l'imposer progressivement comme **référence unique** pour les revues transverses,
- l'utiliser comme base de dialogue entre PMO, métiers et direction.

Ce format peut être minimal :

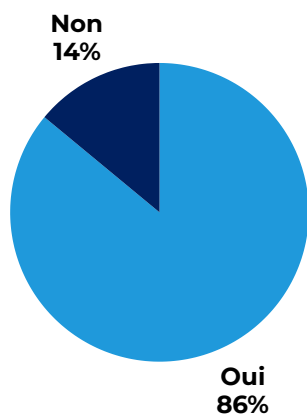


Ce standard ne résout pas tout, mais :

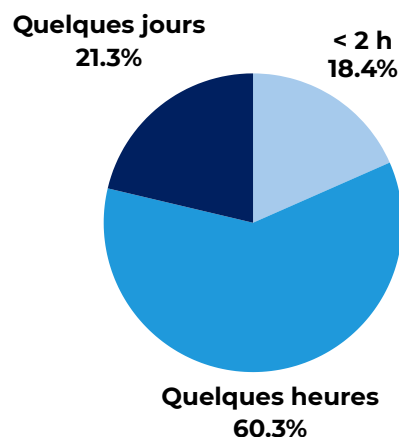
- il réduit la variabilité,
- simplifie la consolidation,
- facilite l'appropriation,
- et prépare la normalisation indispensable à toute forme d'industrialisation ultérieure.

## 8.5 — Réduire le temps passé sur PowerPoint en basculant un comité sur une donnée “vivante”

Utilisation de PowerPoint pour la communication et les réunions de pilotage



Temps passé par mois sur PowerPoint



Les chiffres du baromètre sont très clairs :

- **86 %** des répondants utilisent PowerPoint pour leurs réunions de pilotage,
- parmi eux, une majorité déclare y passer “quelques heures” par mois,
- et près d’un quart y passe même “quelques jours” par mois.

Ce temps est essentiellement du temps de mise en forme, pas du temps de pilotage.

### **QUICK WIN n° 5**

Plutôt que de chercher à supprimer PowerPoint partout, une démarche pragmatique consiste à :

- **choisir un seul comité pilote** (par exemple : un COPROG, une revue portefeuille, ou une revue d’entité),
- basculer ce comité sur un **support vivant** (tableau de bord, outil partagé, vue unique de statuts),
- n’utiliser les slides qu’en support complémentaire si nécessaire.

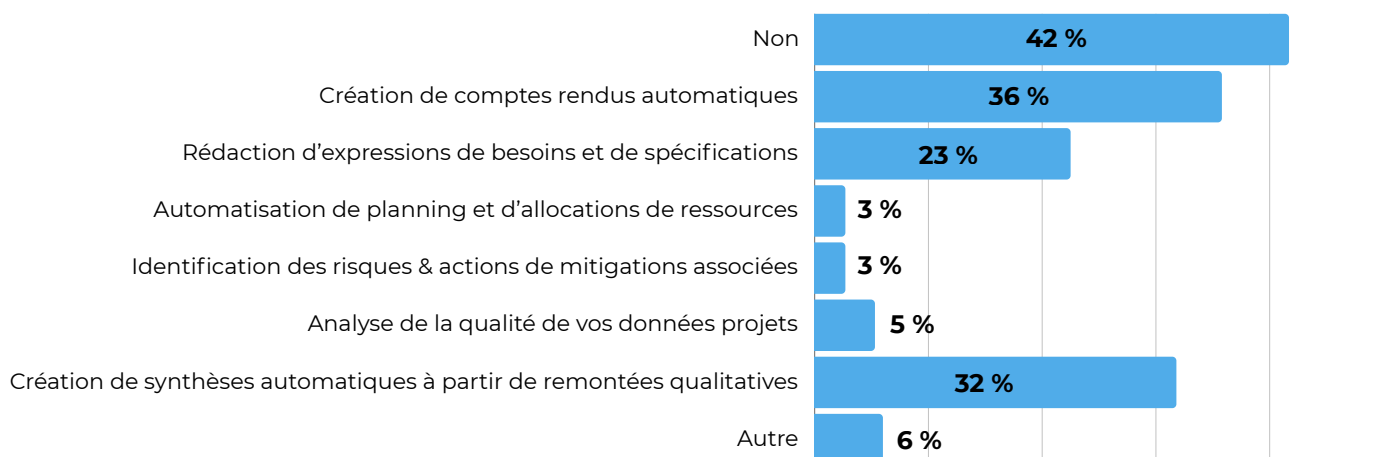
L’objectif n’est pas d’avoir l’outil parfait, mais de :

- tester une nouvelle manière de fonctionner,
- montrer qu’il est possible de piloter sans tout reformatter,
- démontrer les gains en charge et en réactivité,
- enclencher une dynamique d’exemplarité.

C’est un premier **pas concret vers un pilotage “en continu”**, sans attendre 2030.

## **8.6 — Lancer une expérimentation IA ciblée là où le besoin est déjà exprimé**

**Utilisez-vous l’IA aujourd’hui sur un ou plusieurs des axes suivants ?**



Le Baromètre montre que :

- **58 %** des organisations utilisent déjà l'IA sur au moins un axe,
- et, parmi celles-ci, l'usage est **100 % orienté vers la création de comptes rendus automatiques**.

Par ailleurs, lorsqu'on interroge les répondants sur les cas d'usage attendus pour les années à venir, arrivent en tête :

- **68 %** citent *la capacité de synthèse / traitement de gros volumes d'informations*,
- **66 %** *la récupération & consolidation de l'information*,
- **56 %** *l'analyse de documents & la qualité rédactionnelle*,
- plus d'un tiers mentionnent *la gestion de la connaissance et l'accompagnement méthodologique*.

Les organisations n'attendent donc pas une IA "magique" : elles expriment un besoin d'**allègement cognitif** et de **soutien à la compréhension**.

### QUICK WIN N° 6

Plutôt que de lancer un programme IA global, il est possible de :

- démarrer par **une expérimentation très ciblée** sur 1 ou 2 cas d'usage, par exemple :
  - la génération automatique de comptes rendus de réunion de pilotage,
  - la synthèse périodique des risques et des actions sur un périmètre donné,
  - la mise en forme automatique d'un one-pager à partir de données brutes.

Ce type de cas d'usage est :

- simple à expliquer,
- directement utile,
- visible par les équipes,
- et très aligné avec les attentes exprimées dans le Baromètre.

C'est un moyen concret d'introduire l'IA comme **copilote du pilotage**, sans créer d'inquiétude, et en démontrant rapidement de la valeur.



## 8.7 — Installer une revue transverse pour réduire la transversalité “subie”

Parmi les principales douleurs citées dans le Baromètre :

- **46 %** évoquent des **problèmes de transversalité entre les équipes**,
- **31 %** un manque d’harmonisation des pratiques,
- **36 %** un manque de maturité projet,
- et un quart environ une difficulté à suivre les plans d’actions.

Cette combinaison produit un pilotage “en silos”, où chacun optimise son périmètre... au détriment de la fluidité globale.

### QUICK WIN N° 7

Un levier simple, mais puissant, consiste à :

- mettre en place une **revue transverse courte et régulière** (par exemple toutes les 2 semaines),
- réunissant les principaux porteurs de projets d’un périmètre donné,
- sur la base du **format de statut standardisé** mentionné plus haut,
- avec un focus explicite sur :
  - les dépendances,
  - les arbitrages de charge,
  - les décisions à escalader.

Ce type de rituel, même limité à un périmètre test, permet :

- de casser les logiques “en couloir”,
- de rendre visibles les tensions avant qu’elles n’arrivent en comité,
- de mieux synchroniser les équipes,
- et de faire du pilotage un moment de **coordination réelle**, pas seulement de remontée d’information.





## 8.8 — Synthèse : des quick wins pour préparer la suite

Ces 7 quick wins ne prétendent pas “moderniser le pilotage” à eux seuls. Mais ils ont un point commun : chacun d’eux traite **une douleur majeure mise en évidence par le Baromètre**, avec un levier activable rapidement :

- l’adoption,
- la surcharge de portefeuille,
- l’absence de centralisation des décisions,
- l’hétérogénéité des formats,
- le temps perdu sur la mise en forme,
- l’absence d’expérimentation IA ciblée,
- la transversalité subie.

Ils ont un autre point commun : **ils préparent le terrain** pour les étapes suivantes mises en avant dans ce livre blanc :

- un **pilotage plus industrialisé**,
- une **gouvernance recentrée sur les arbitrages**,
- une **donnée vivante**,
- et une montée progressive vers un **pilotage intelligent, explicable et aligné avec la stratégie**.

Avancement, budget, ROI

Générer des slides

La solution de gestion de projets simple et collaborative

Analyse qualité données

## KUI SOMMES-NOUS ?

Société **100 % française**

Actionnaires français

+ Fonds français **HAND** PARTNERS

+ Comité Stratégique expérimenté

Locaux sur Paris

100 % des salariés basés en France

Pas de sous-traitance

+ **30**

Références clients  
Grands comptes et ETI

+ **5**

Intégrateurs & Partenaires

## NOTRE SOLUTION

Tabsters met à disposition **une solution de pilotage de projets et portefeuille** permettant à chaque persona et contributeur de suivre ses projets ou programmes et d'obtenir ses propres indicateurs de pilotage. Avec un **hub collaboratif** où chacun contribue, toutes les données sont **normées** et **centralisées** en un point unique permettant la création **automatisée** et en **temps réel** de rapports. Du pilotage stratégique au suivi opérationnel (planning, risques, décisions, actions) en passant par la gestion des ressources et des budgets, Tabsters aide les organisations à piloter sereinement leurs projets et à **accélérer** leur **prise de décisions** sur des données partagées.

Un **cube** de données matriciel

Une interface **simple** et personnalisée

**Traçabilité & centralisation**

**Automatisation des reportings** et support PPT

Un outil **central**

### Nos clients chiffrent leur ROI

**20%**

DE TEMPS GAGNÉ  
PAR CHEF DE PROJET

**90%**

DES PRÉSENTATIONS  
GÉNÉRÉES EN UN CLIC

**80%**

DE CONNEXIONS  
HEBDOMADAIRES

**96%**

D'UTILISATEURS  
SATISFAITS



## Contactez-nous



01 83 88 97 70



[contact@tabsters.fr](mailto:contact@tabsters.fr)



3 rue de Stockholm 75008 PARIS



[www.tabsters.fr](http://www.tabsters.fr)



notre site web