



**Impact de l'IA
sur les fonctions du Manager
et rôle des RH
dans cette transformation**

Septembre 2025

Pourquoi cette étude ?



”

Cela fait bientôt trois ans que les premiers usages de ChatGPT sont apparus en entreprise. Pas un secteur d'activité, pas un métier, pas une fonction en entreprise n'a été interrogé voire chahuté au regard de l'intelligence artificielle. Les cas d'usage pour optimiser l'efficacité et transformer de nombreux métiers sont légion, qu'ils soient à l'état d'idées ou déjà déployés.

Les collaborateurs possèdent maintenant des « super-pouvoirs », et l'adoption de l'IA générative a été fulgurante pour nombre de professionnels, dans des cadres plus ou moins maîtrisés. Observant au quotidien des situations complexes vécues par des Managers et Dirigeants, en perte de repères notamment vis-à-vis de leurs collaborateurs, il m'est apparu important d'approfondir cette problématique d'évolution des pratiques managériales à l'ère de l'intelligence artificielle par la réalisation d'une étude, menée auprès de 160 Managers, Dirigeants et Fonctions RH.

L'enjeu est de présenter la situation actuelle des fonctions du Manager selon plusieurs axes comme le recrutement, le développement et l'évaluation des collaborateurs ou encore l'action de fournir un cap à ses équipes. Il s'agira enfin d'ouvrir quelques pistes pour les mois et années à venir.

**François LE CORRE, Consultant indépendant en Stratégie Data et IA,
Fondateur de ROUND DATA**

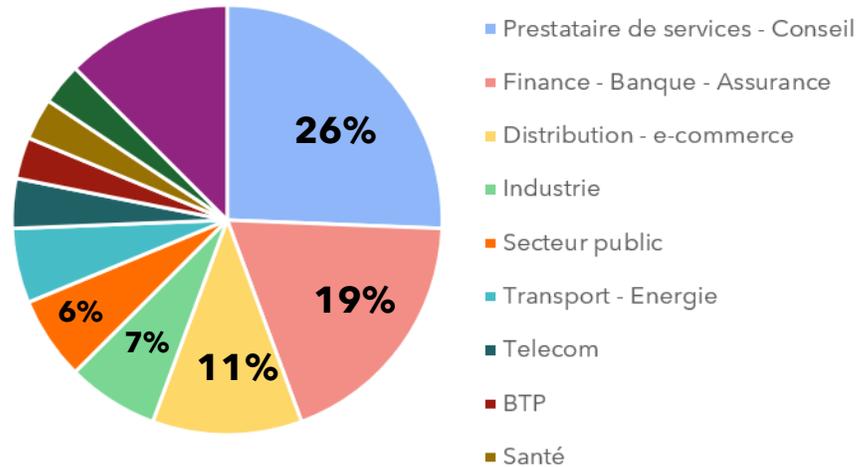
Questionnaire administré auprès de 160 Managers, Dirigeants et Fonctions RH

(entre juillet et septembre 2025)

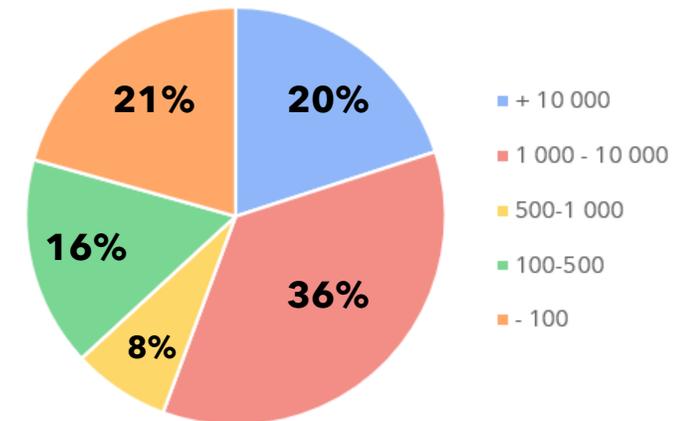


- Profils et usages
- Evolution des pratiques managériales dès aujourd'hui
- Evolution des pratiques managériales d'ici 2 ans
- Recrutement
- Développement des collaborateurs et formation
- Evaluation des collaborateurs
- Rôle de la fonction RH
- Vision globale et enjeux managériaux

Secteur activité



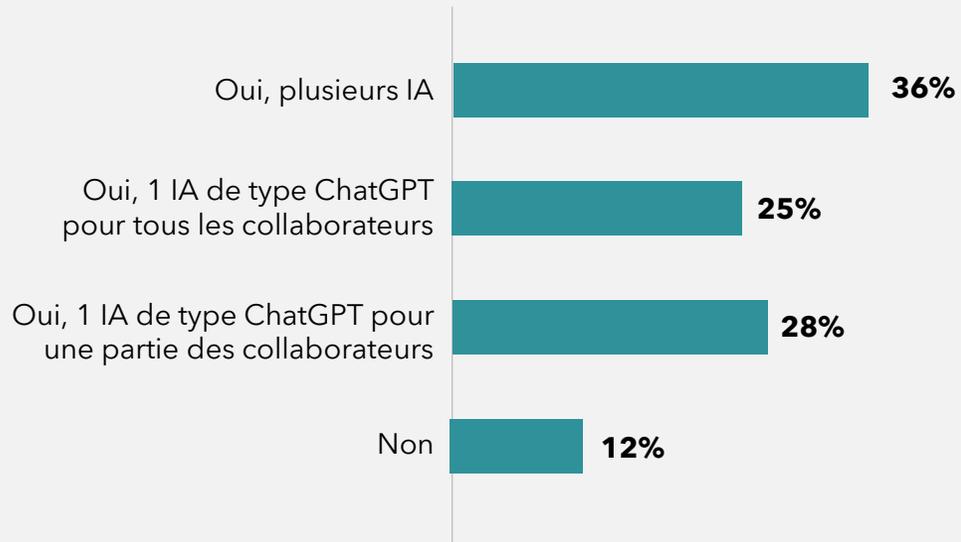
Effectif



Une **représentation de l'ensemble des secteurs d'activité**, et des entreprises **en majorité de taille supérieure à 1000 collaborateurs**.

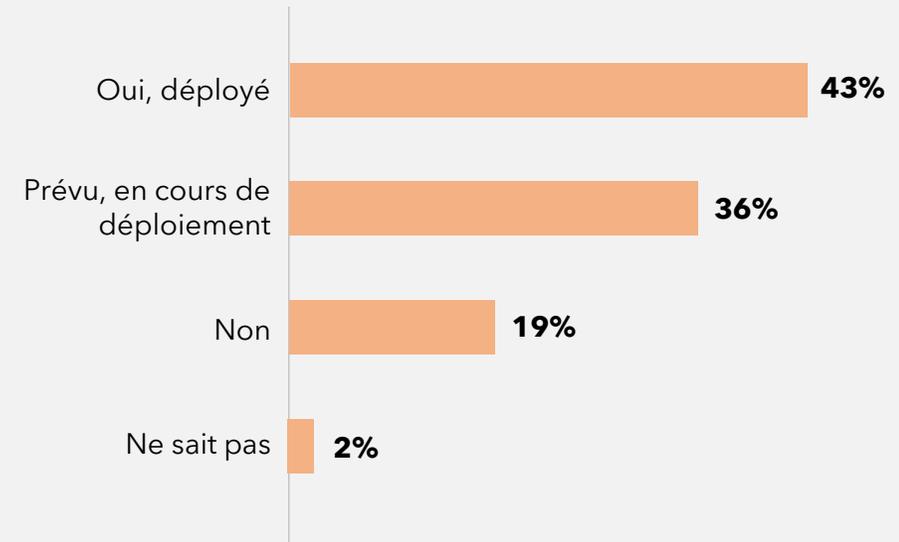
Où en est-on en termes de déploiement de l'IA et de la formation en entreprise ?

Votre entreprise a-t-elle déjà mis en place une IA / IA générative ?



Pour 88% des répondants, au moins une IA a été déployée dans leur entreprise.

Votre entreprise a-t-elle organisé un programme de sensibilisation ou formation à l'IA ?



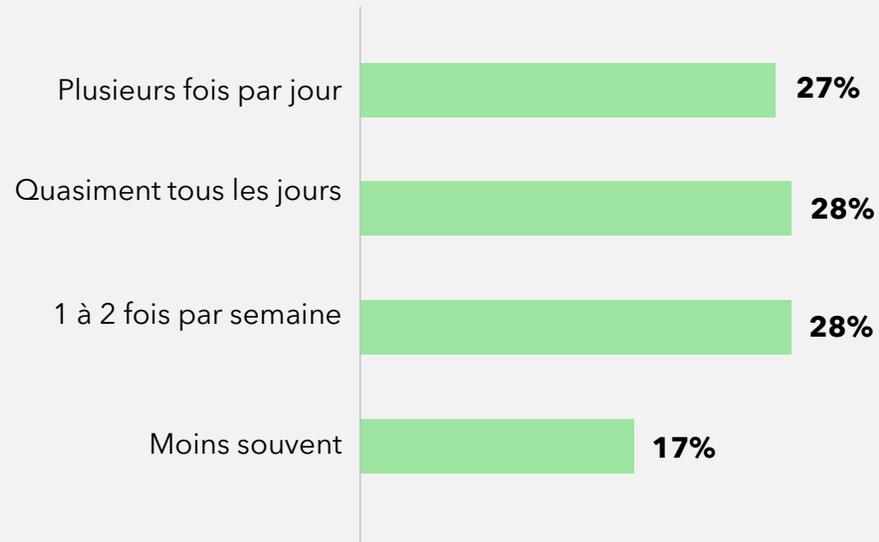
Une large majorité des entreprises ont déployé ou sont en cours de déploiement d'un programme de formation à l'IA (89%).

Les entreprises de plus de 1000 collaborateurs ont déjà déployé ce programme pour 63% d'entre elles (contre 43% toutes entreprises confondues).

Des programmes de sensibilisation qui débutent souvent par le Management.

Les usages de l'IA

A titre personnel ou professionnel, à quelle intensité utilisez-vous des IA ?

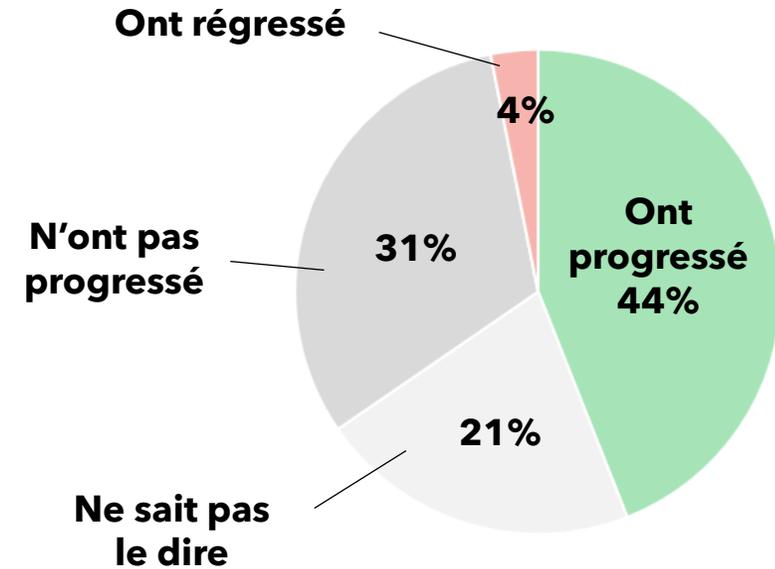


Des usages clairement installés de l'IA à titre personnel ou professionnel.

Des fonctionnalités IA de plus en plus intégrées dans les solutions métier.

Ces statistiques montrent des usages un peu supérieurs aux utilisations en France.

Trouvez-vous depuis l'accélération de l'IA que les tâches et livrables réalisés par les équipes ...



Pour 44% des répondants, les tâches ou livrables de leurs collaborateurs ont progressé en termes de qualité ou pertinence.

Cette proportion passe à 59% chez les Managers qui utilisent eux même le plus l'IA, et 27% seulement pour les moins utilisateurs.

Les usages de l'IA - En quoi la qualité des livrables a-t-elle évolué ?



Managers qui **ne voient pas d'évolution** ou **ne sauraient le dire**

Gains surtout en termes de rapidité ou productivité

Amélioration hétérogène, trop spécifique et conditionnée à une bonne utilisation de l'IA

Impact incertain ou pas encore mesurable, souvent lié à une adoption non encore évidente



Managers qui **voient une progression**

Amélioration de la rédaction, structure et forme

Amélioration sur tes tâches techniques, analytiques, le code

Gain de créativité, idées nouvelles

Meilleure pertinence, adaptation, personnalisation au besoin

Nombre de répondants de cette catégorie mentionnent la nécessité d'une « passe humaine » finale pour obtenir un livrable de meilleure qualité



Managers qui **voient une régression**

Des erreurs plus ou moins flagrantes dans les livrables, liées principalement à de simples « copier-coller » en sortie de ChatGPT.

Evolution des pratiques managériales



Evolution aujourd'hui des pratiques managériales

De manière globale aujourd'hui vos pratiques managériales ont-elles évolué depuis l'accélération de l'IA ?



Des pratiques managériales qui **ont déjà évolué significativement** pour une **majorité des interviewés, en particulier en matière de développement des collaborateurs** avec des programmes de sensibilisation et de formation déjà déployés ou en cours de déploiement dans la majorité des entreprises.

L'évolution des pratiques dépend nettement de l'adoption personnelle du Manager : Par exemple, parmi les plus forts utilisateurs de l'IA générative, ils sont 66% à avoir fait évoluer leurs pratiques sur l'axe « Donner un cap et des objectifs », alors qu'ils ne sont que 14% parmi les plus faibles utilisateurs.

Vos pratiques managériales d'ici 2 ans

D'ici 2 ans, pensez-vous que vos pratiques managériales vont évoluer en matière de :



On observe une nette progression de l'évolution projetée des pratiques managériales : environ **+30 points de progression**

La **plus forte progression** s'observe sur **l'évaluation des collaborateurs** (+ 34 points).

Les principaux enjeux managériaux

« Une symbiose harmonieuse entre l'humain et la machine »

”



À l'ère de l'IA, un nouveau leadership doit émerger. Il consistera à transformer une appréhension légitime en opportunité pour l'individu et l'entreprise. Il s'agira alors pour le management d'orchestrer une symbiose harmonieuse entre l'humain et "la machine », où chaque collaborateur deviendra acteur de sa propre réinvention. Le défi est de conduire la transformation et le changement avec vision et empathie, en faisant de l'adaptabilité permanente une force collective.

Laurent HERBILLON,
Associé Co-fondateur chez Fair Conseil et Services,
Practice Leader Transformation

Les principaux enjeux managériaux



”

L'IA transforme profondément la manière de décider, d'analyser et de manager. Dans mon domaine, la connaissance client, elle ouvre des perspectives inédites en matière de prédiction et de personnalisation. Mais le rôle du manager n'est pas de céder la place à la machine : il est de donner du sens, d'instaurer la confiance et de permettre à chacun de s'appropriier ces nouveaux outils.

La fonction RH doit accompagner ce mouvement en développant les compétences, en sécurisant les repères éthiques et en favorisant une culture de collaboration et de curiosité. L'IA doit devenir un levier pour révéler ce que l'humain a de plus précieux : créativité, empathie et discernement.

Sylvain LUCE, Responsable Data & Connaissance Client, PICARD

« Le rôle du manager n'est pas de céder la place à la machine »



Recrutement

Recrutement - De nouvelles façons de recruter ?

Votre manière de recruter change-t-elle ou pensez-vous qu'elle va changer (mode de recrutement, critères d'évaluation, ...) ?

Principaux items

% de répondants

Nouveaux critères d'évaluation

IA, esprit critique, soft skills, exigence accrue, évaluation du potentiel

29%

Automatisation et optimisation du processus

ATS, IA pour pré-sélectionner les CV, accélération et fiabilisation via l'IA

26%

Pas de changement

Ne sait pas, pas de changement pour le moment, évolution en fonction des changements de process RH

22%

Importance renforcée du rôle de l'humain

Davantage orienté sur la personnalité, l'humain reste fondamental, plus de contacts physiques pour valider le choix

15%

Nouvelles évaluations et tests

Nouveaux tests, cas pratiques, évaluer davantage la méthode de travail, entretiens en physique systématiques

8%

Nous l'avons vu précédemment, les pratiques du recrutement ont déjà largement changé.

Ces changements s'articulent en premier lieu autour de **nouveaux critères** pour recruter les talents avec notamment l'importance de **l'esprit critique** (pour 29% des répondants), et de **l'automatisation du process** (26%).

Avec les nouvelles capacités des futurs recrutés offertes par l'IA, on voit apparaître pour 1 répondant sur 6 **l'importance du rôle de l'humain** que l'on voit renforcée et de la personnalité que l'on recherche chez les candidats, et émerger la **nécessité de repenser le mode de recrutement** en lui-même pour 8% des interviewés.

Recrutement - De nouvelles compétences attendues ?

Sur quels types de compétences allez-vous mettre l'accent pour recruter les meilleurs talents ?

Principaux items % de répondants

Soft skills et savoir-être

Bon sens, agilité, communication, relationnel, travail en équipe

38%

Esprit critique et analyse

Esprit critique, capacité de compréhension, transposition, esprit d'analyse, prise de recul

26%

Adaptabilité et curiosité

Capacité d'adaptation, ouverture d'esprit, curiosité, adaptation aux nouveaux outils

21%

Maîtrise de l'IA et des outils numériques

Aisance avec l'IA, capacité à prompter, utilisation de l'IA à bon escient, savoir challenger les IA

18%

Expertise métier

Rigueur d'exécution dans la production des livrables, capacité à comprendre les process, compétences métier

14%

Management et leadership

Capacité à entraîner, compétences managériales qui resteront prioritaires, force de proposition, pensée stratégique,

7%

Une **majorité de compétences traditionnelles** comme les soft skills, l'expertise métier ou le management ...

... qui se complète de ...

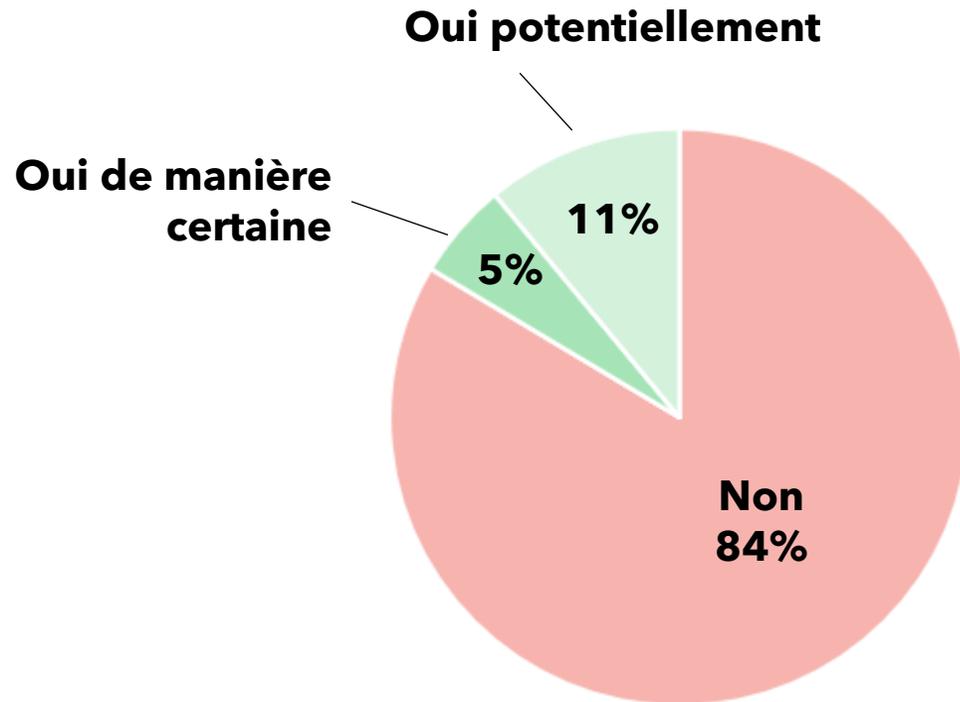
L'**esprit critique** comme un critère fort (26% des répondants)

L'**adaptabilité et la curiosité** (21%)

La **maîtrise de l'IA** (18%)

Recrutement des stagiaires

Avec l'IA, pensez-vous prendre moins de stagiaires dans les 2 années qui viennent ?



16% pensent probablement ou certainement avoir moins besoin de stagiaires dans les 2 années qui viennent.

Dans le cadre d'échanges complémentaires avec des professionnels RH, Managers et Dirigeants (webinaires, formations auprès de professionnels), après avoir présenté les enjeux de l'IA pour l'entreprise, ce taux est de 35% (sur 90 Managers/Dirigeants et fonctions RH).

Un phénomène préoccupant, que l'on peut voir apparaître dans certaines organisations également vis-à-vis des collaborateurs juniors.

Nombre de questions se posent alors en termes de structure d'âge dans les entreprises, de rôle de l'entreprise de faire grandir les plus jeunes professionnels, et le questionnement sur le parcours de montée en compétences des juniors.

L'IA remplace les tâches auparavant confiées aux stagiaires

” Recherche d'efficacité - Optimisation - Accompagner prend du temps

Malheureusement le travail d'un stagiaire peut aujourd'hui être 100% remplacé par l'IA

Beaucoup de tâches réalisées par les stagiaires peuvent être faites rapidement en IA et les clients ne veulent plus de consultants juniors

J'ai actuellement un alternant et 80% de ses missions sont mieux réalisées, plus fiables avec l'IA

L'IA permet d'automatiser certaines tâches répétitives (...) un seul stagiaire peut accomplir le travail de deux auparavant

Si un bon prompt permet de produire des contenus pertinents ils vont remplacer les stagiaires chargés de l'animation éditoriale

Du fait du nécessaire temps d'accompagnement pour les jeunes diplômés, face à une activité qui s'accélère.

L'IA produit de meilleurs résultats beaucoup plus rapidement, sans avoir à passer par la phase de formation très chronophage (voire presque inutile pour un stagiaire qui ne reste que 6 mois)

Tout simplement car certaines tâches confiées aux stagiaires peuvent être directement confiées aux IA, notamment dans les métiers du conseil.

Mais ils maîtrisent ces technologies

” *Au contraire : besoin de stagiaires maîtrisant l'IA/les nouveaux outils !*

Au contraire, les stagiaires sont formés à l'IA et peuvent nous aider à aller plus vite

Pas sûr, au moins dans un premier temps car nous allons prendre des stagiaires full IA pour diffuser les compétences dans les équipes ...

Et ils sont notre avenir

” *Il faut investir dans l'apprentissage pour demain.*

C'est un rôle de formation de l'entreprise pour préparer l'avenir. Ils sont aussi plus à l'aise sur ces technos.

L'IA permet d'automatiser certaines tâches (...) mais les stagiaires resteront toutefois essentiels sur des missions à forte valeur ajoutée, nécessitant créativité et esprit critique

Les fonctions des stagiaires vont naturellement évoluer par rapport à ce qui leur est souvent demandé aujourd'hui. Les simples tâches d'exécution disparaîtront peu à peu.

Il reste un enjeu de formation des stagiaires par les écoles et universités pour faciliter cette évolution.



Développement des compétences

Les principaux enjeux managériaux



”

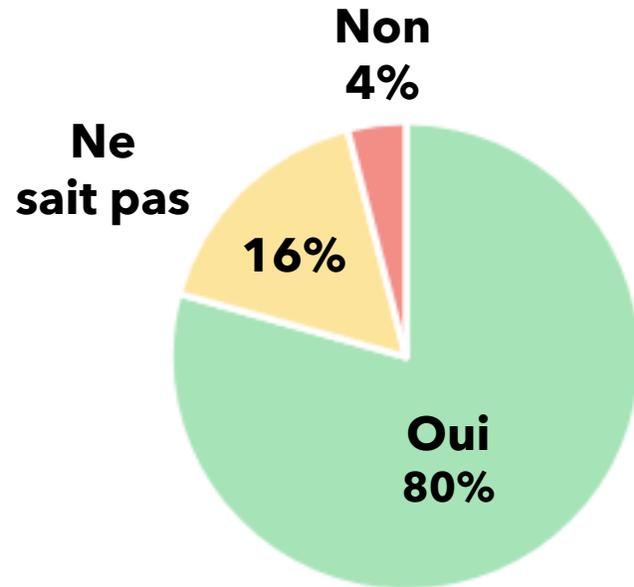
« L'acculturation et la formation à l'IA sont également cruciales pour assurer un déploiement sécurisé »

L'IA, bien que prometteuse, n'est pas encore pleinement démocratisée et déployée dans la plupart des secteurs. Les entreprises doivent encore établir un cadre solide, incluant les infrastructures nécessaires et la gouvernance des données, tout en démontrant sa valeur ajoutée via des cas d'usage concrets et convaincants. L'acculturation et la formation à l'IA sont également cruciales pour assurer un déploiement sécurisé et efficace de cette technologie.

Laëtitia RUY, Directrice SI RH, EIFFAGE

Développement des compétences

Avec l'IA, l'accompagnement des collaborateurs dans le développement de leurs compétences a-t-il ou va-t-il changer ?



80% pensent que le développement des compétences et la formation a déjà ou va changer.

Résultat clé pour la grande majorité des répondants, comme déjà observé sur les questions précédentes où cet axe du management est le plus net en termes d'évolution des fonctions du Manager.

En quoi le développement des compétences a-t-il changé ou va-t-il évoluer ?

Accélération de l'acculturation et la formation à l'IA

50%

” Bon usage des outils - Prise de recul, compréhension des enjeux et risques - Sécurité

Accorder du temps et de l'autonomie pour tester et se former

Besoin d'accompagner la montée en compétences, de veiller à la bonne appropriation des outils, à la formation continue

Bon usage des nouveaux outils, maîtrise des prompts

Il faut éviter l'écueil de perte de confiance en soi. Il faut former et informer les collaborateurs.

Il faut former sur l'IA et les apports dans chaque métier

Former aux risques de l'IA et faire des rappels par campagne successive (idem Cyber sécurité)

Il faut dans un premier temps acculturer l'ensemble des collaborateurs, identifier les risques et opportunités à utiliser ce type d'outils (droits d'auteur, propriété intellectuelle sont essentiels dans nos métiers de l'audiovisuel).

En contrôle de gestion, besoin d'une IA internalisée et/ou sécurisée en termes d'accès et de protection des données

La confidentialité des données est aussi un élément essentiel. Un accompagnement de proximité est nécessaire.

Personnalisation, auto-apprentissage et coaching IA

30%

” *Personnalisation des parcours de formation, évaluation des acquis
Beaucoup plus d'auto-diagnostic et auto-formation, donc plus d'autonomie via l'IA*

Il y aura plus de sur mesure dans la formation et le dev des collaborateurs

L'accès à la formation sera simplifié.

l'IA peut agir comme "un coach" virtuel au quotidien.

Réflexion stratégique et organisation

20%

” *Améliorer la GPEC notamment dans un contexte de pénurie de personnel qualifié*

Développer la polyvalence sur la chaîne de valeur (...)

Il est certain que les façons de travailler vont être modifiées (...) former les "manager" (...) voire les "contrôles" à mettre en place

Le développement passe par des objectifs clairs (...) valoriser les soft skills (...) fluidifier les mobilités et apprentissages internes.

Le principal enjeu managérial

« L'appropriation de ces technologies par les Dirigeants eux-mêmes »

”

Les enjeux majeurs de l'IA pour les managers/directeurs résident dans l'appropriation de ces technologies par les dirigeants eux-mêmes, l'accompagnement des équipes et la transformation des processus ; le tout dans un cadre sécurisé pour l'entreprise."

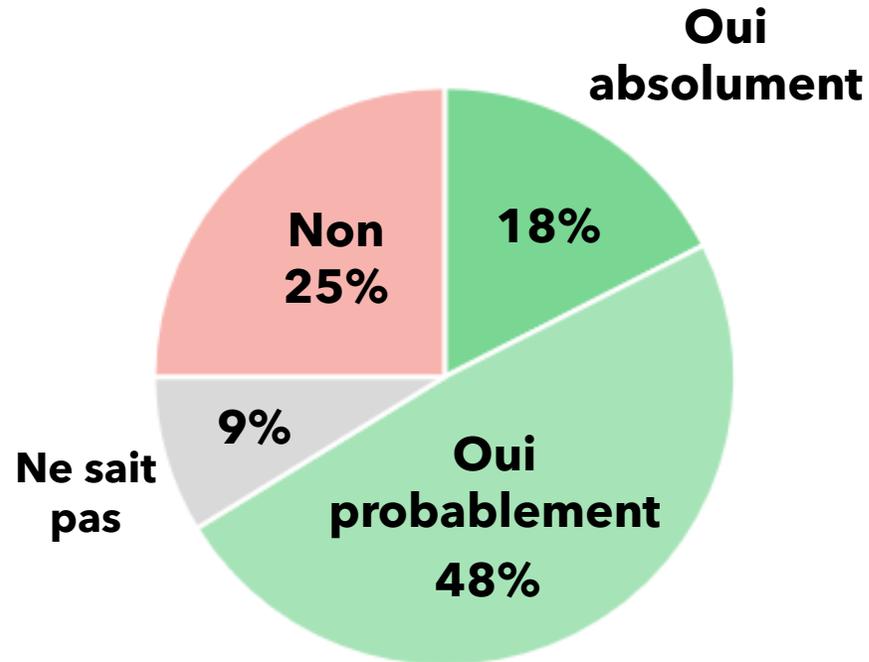
**Bruno,
VP Data et IA, domaine Luxe**



Evaluation des collaborateurs

Evaluation des collaborateurs

Les collaborateurs disposant maintenant de nouvelles capacités grâce à l'IA, pensez-vous que vos critères d'évaluation de ces collaborateurs vont évoluer ?



66% des Managers interrogés pensent que leurs critères pour évaluer leurs collaborateurs vont évoluer.

A minima un effet d'échelle va s'opérer, ne serait-ce que sur la qualité rédactionnelle pour ne prendre que cet exemple.

Quels critères d'évaluation vont évoluer ?

Valeur ajoutée humaine : esprit critique, soft skills, compréhension business

50%

” Sens critique - Savoir chercher une solution plutôt que connaître la réponse

Sens critique

Aptitude à trouver des solutions, capacité à innover

Capacité à optimiser des tâches existantes

Capacité à travailler avec IA en gardant esprit critique et de contrôle qualité

Connaissance de marché, formulation des recommandations.

L'exigence d'une profondeur académique et d'une puissance intellectuelle qui leur permettront d'être augmentés par l'IA, et non diminués par l'IA.

Evolution concernant l'adaptabilité et la capacité à faire évoluer ses pratiques

Ne plus évaluer les connaissances acquises de la même façon, dorénavant il est préférable d'évaluer une capacité à chercher la réponse, plutôt que la réponse en elle-même

On évaluera moins l'exécution technique, et davantage la capacité à utiliser l'IA efficacement, à interpréter les résultats et à innover. Les soft skills deviendront encore plus différenciants.

Maîtrise et usage opérationnel de l'IA : outils, prompts, agents, ...

25%

” La capacité à transformer une attente en un prompt de qualité.

Capacité à bien utiliser l'IA et à accélérer certaines tâches

Je tiendrais compte de leur usage IA pour évaluer la pertinence et qualité des productions, leurs capacités cognitives...

L'évolution des critères d'évaluation des collaborateurs pourrait se concentrer sur leur capacité à utiliser l'IA pour améliorer leurs performances et à s'adapter à un environnement de travail en constante évolution.

Productivité, qualité des livrables et impact business

25%

” Efficacité et qualité des livrables

L'évaluation sur les critères principaux pourrait devenir plus exigeante.

Je serai plus exigeante sur le reporting, la remontée d'information car ça doit être automatisé

La qualité des livrables et la vitesse d'exécution.

Des critères qui vont vers la valeur ajoutée produite, moins vers l'exécution pure.

Les principaux enjeux managériaux

« Apprendre à confier la complexité à l'IA »

”



Le défi majeur pour les managers, c'est d'apprendre à confier la complexité à l'IA tout en gardant la responsabilité humaine. L'IA libère du temps mais impose au manager de challenger les résultats et de donner du sens aux équipes.

Le rôle des RH est clé : accompagner cette mutation en outillant les managers sur la formation, la traçabilité et l'éthique des usages, et aider à adapter les critères de recrutement.

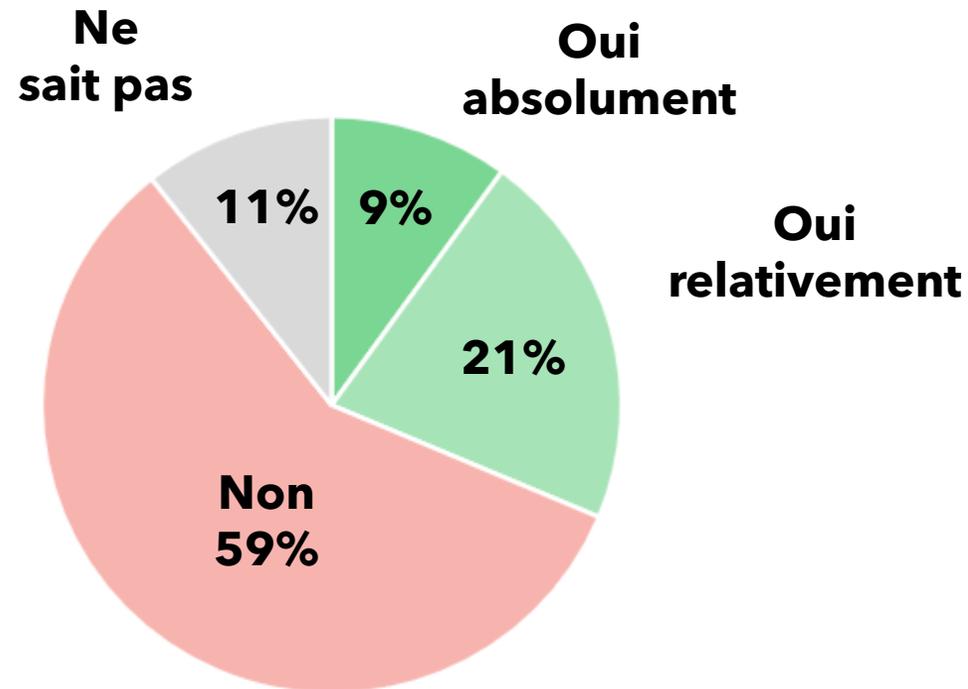
Richard EUDES, Managing Director - AI & DATA - Strategy Risk & Transactions, DELOITTE



Rôle des Ressources Humaines

Rôle de la fonction RH

Pensez-vous que la Direction des Ressources Humaines est aujourd'hui suffisamment impliquée dans la transformation qui a lieu avec l'IA dans l'entreprise ?



59% des Managers interrogés considèrent que la DRH ne s'implique pas suffisamment dans la transformation IA.

Pourtant leur rôle est essentiel pour apporter des repères aux Managers dans l'exercice de leurs fonctions au quotidien dans ce monde qui justement fait évoluer rapidement ces repères.

« Résilience, adaptabilité,
esprit critique »

”



Chez Artelia, la fonction RH a pleinement conscience que nous vivons un tournant technologique aujourd'hui. Nous devons nous adapter très rapidement aux changements, et adopter de nouveaux réflexes. Au-delà de l'aspect technique du sujet et des formations que nous mettons en place à tous les niveaux pour accompagner les collaborateurs dans ce nouveau paradigme, il conviendra pour la fonction RH d'aborder le sujet des soft skills comme faisant partie intégrante de la conduite du changement liée à l'IA. Les collaborateurs devront développer, entre autres les compétences suivantes : résilience, adaptabilité, esprit critique, capacité de discernement et leadership transformationnel.

Marie-Astrid HUG, Responsable Talent Management, ARTELIA

Quelles attentes des Managers auprès des RH ?

Qu'attendez-vous d'une Direction des Ressources Humaines dans le cadre des évolutions liées à l'IA ?

Montée en compétences : formation et acculturation

38%

” Identifier les compétences nécessaires - Former

Accompagner les collaborateurs et acculturation aux pratiques avec IA

Accompagner la formation en montant des programmes, éviter la peur de l'IA

Anticiper l'évolution des métiers, accompagner la montée en compétences des équipes...

Identifier les usages et outils. En fonction de ces analyses identifier les compétences nécessaires et les recruter ou bien mettre en place un plan de formation

Qu'ils soient eux mêmes (les RH) formés, et créer des programmes d'évolution des métiers

Rendre l'IA accessible et utile pour tous, former de manière complète, rassurer les équipes, anticiper les upskilling et reskilling

Stratégie RH et prospective métiers

31%

”

Identifier les métiers impactés par l'IA (automatisation, transformation des tâches, nouveaux métiers)

Anticipation et Planification Stratégique des Compétences (Up et Reskilling)

Anticiper les impacts humains et organisationnels, Cartographier les compétences critiques à développer, notamment en lien avec l'IA, accompagner les managers et les collaborateurs

Outillage RH et efficacité opérationnelle

17%

”

Doit aider pour un recrutement plus rapide pour identifier les profils pertinents recherchés

Mettre en place des outils qui font gagner du temps (pré-réponse aux mails, Bots RH, ...)

Plus de réactivité dans le recrutement (rédaction du descriptif de poste, ...), plus de précision dans le suivi des performances et de l'évolution des compétences

Gouvernance et cadre d'usage de l'IA

12%

”

Pour commencer... à moyen terme une posture éthique/RSE claire.

Mettre en place des chartes ou des guides d'utilisation de l'IA en entreprise

Cadrer les usages IA et les périmètres ou on peut utiliser ou pas l'IA

La définition d'un cadre et de méthode d'évaluation en tenant compte de l'impact de l'IA

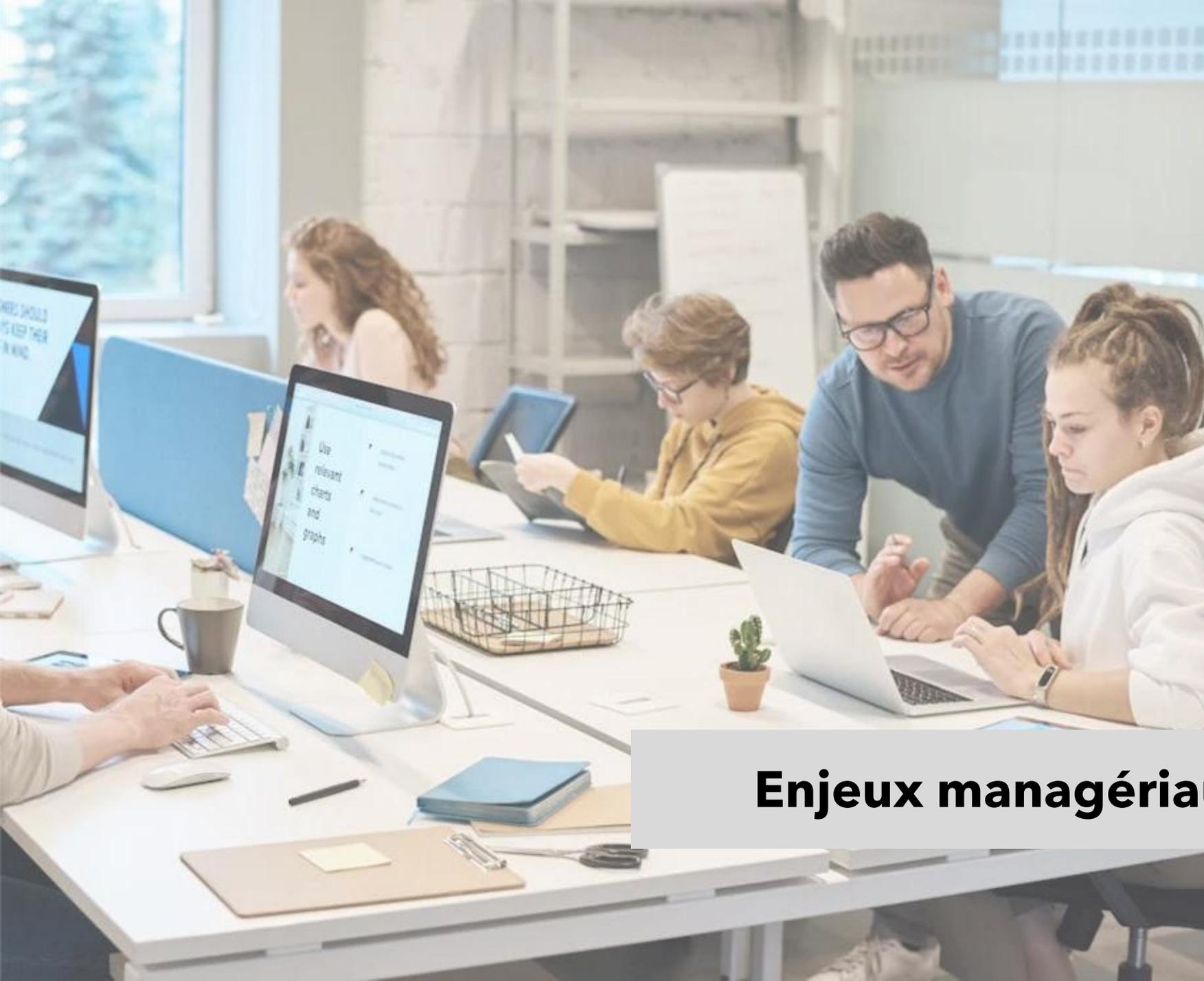


”

l'IA est une vraie opportunité pour les fonctions RH et non un danger, permettant de revisiter les modèles d'apprentissage, les profils métiers attendus, la cartographie des compétences, avec un impact sur les pratiques managériales qu'il va nous falloir accompagner.

Valérie GONEL, Responsable Ressources Humaines, CREDIT AGRICOLE Anjou-Maine

« réviser les modèles d'apprentissage »



Enjeux managériaux et conclusion

Les plus grands enjeux managériaux

In fine, avec le déploiement de l'IA en entreprise, quels sont pour vous les plus grands enjeux managériaux à adresser ?

Principaux items

% de répondants

Accompagnement du changement et transformation des métiers

34%

” Je pense que le point prioritaire c'est l'accompagnement du changement
L'accompagnement à la transformation des équipes
Repenser le travail et son organisation
Transition de certains métiers – redéfinition des tâches
Gérer la transition humaine... L'intégration de l'IA dans les modes de travail...

Compétences, formation et développement humain

19%

” Donner de la liberté pour se former/tester
Apprendre à l'utiliser correctement, à faire des prompts
S'assurer que les collaborateurs aient un niveau de formation adéquat
Soft skills

Performance, productivité et sens au travail

14%

” Accélérer l'utilisation pour la réflexion et la productivité
Réussir à optimiser le travail des collaborateurs
La productivité des équipes, la collaboration
Faire que l'IA "augmente" les collaborateurs

Gouvernance, éthique, sécurité et cadre organisationnel

14%

” Arriver à modifier les process tout en se protégeant des dérives
Mettre à disposition des collaborateurs les outils validés
Transparence et équité
Rattacher la gouvernance IA au niveau DG
Ne pas sombrer dans la paresse, veiller à la sécurité des données
Poser un cadre commun managérial



L'enjeu n'est plus de savoir si nous devons prendre le train de l'IA, mais comment le conduire. La technologie est accessible, les outils sont performants, mais ils nécessitent un accompagnement, un encadrement, une formation. Il est crucial de développer une culture de l'IA, où chaque collaborateur se sent légitime pour identifier les cas d'usage, tester les solutions, révéler la valeur.

C'est, par essence, un défi RH. Il s'agit d'accompagner les collaborateurs en place, de les aider à développer les compétences nécessaires pour travailler avec l'IA. Certains postes vont évoluer, de nouvelles compétences vont émerger. Il s'agit aussi d'attirer les talents capables de créer de la valeur avec l'IA, des profils curieux, créatifs, structurés, aguerris aux principes du prompt et dotés d'un esprit critique aiguisé.

L'IA est un outil puissant, mais elle ne saurait se substituer à l'intelligence humaine. Elle doit être encadrée, maîtrisée, orientée vers le bien commun. C'est à nous, managers et professionnels des RH, de relever ce défi, de faire de l'IA un levier de progrès pour nos entreprises et pour nos collaborateurs."

Nicolas MOREAU, Directeur du Développement Eiffage Construction Grand Ouest



L'IA transforme simultanément tous les métiers, avec une rupture majeure : la vitesse accrue de la transformation. Les managers sont à la manœuvre : à eux de décider comment articuler humain et IA, choix stratégique qui peut conduire à des modèles très différents d'une entreprise à l'autre. Cette hybridation, lorsqu'elle est pensée avec une vision claire, répond à un double enjeu : améliorer la performance pour les clients et renforcer la qualité de vie au travail des collaborateurs.

L'IA ne dessine pas l'avenir : aux managers d'en faire un futur choisi, porteur de confiance.

Thomas BARROCA, Directeur Data et Connaissance Client, SNCF Voyageurs



Les principaux enjeux managériaux sont surtout des dilemmes à trancher :

Le dilemme des générations : l'IA est plus efficace pour des experts, mais elle est plus intégrée au quotidien par les jeunes. Dès lors, l'enjeu est de déployer chez les uns (en popularisant et en formant), et sécuriser chez les autres.

Le dilemme de l'efficacité : au premier abord, l'IA pourrait générer des gains d'efficacité, et donc réduire le besoin de collaborateurs moins formés, au bénéfice des seniors et experts. Mais comment dès lors assure-t-on la pérennité de l'entreprise et le renouvellement des expertises ?

Le dilemme de l'utilisation de la bande passante générée : l'IA n'est-elle qu'un moyen d'en faire plus dans sa journée, ou au contraire de faire plus vite et d'équilibrer mieux les temps de vie ?

**Jean-Stéphane DIDIER, Directeur Général Construction Immobilier,
LEON GROSSE**



Pour moi les principaux enjeux managériaux sont de 3 ordres :

- Pour le manager en tant que tel : Le rôle du manager est avant tout de se tenir au courant de ce qui se fait en termes d'innovations IA mais aussi de ce que propose sa propre entreprise comme accompagnement pour les salariés (outils internes, process, politique, etc). Lors des rituels individuels ou collectifs, le manager doit impulser une réflexion autour de l'IA et des enjeux qui y sont associés pour l'entreprise et ses collaborateurs et toujours ramener en perspectives l'intérêt opérationnel que représente l'utilisation de l'IA en termes de valeur ajoutée métier

- Pour ses collaborateurs : l'enjeu pour le manager auprès de ses collaborateurs est de garantir la mise en place d'un environnement où les collaborateurs se sentent à l'aise d'expérimenter des outils liés à l'IA afin d'améliorer leurs productivités, le tout dans un cadre légal défini par l'entreprise

- Pour l'entreprise : vis à vis de l'entreprise, le manager doit toujours avoir en tête la stratégie globale de l'entreprise afin de mettre en oeuvre une stratégie plus opérationnelle dans laquelle l'IA aura toute sa place. l'objectif final étant de déléguer à l'IA des tâches à faible valeur ajoutée afin de se concentrer sur des sujets stratégiques.

Marie-Astrid HUG, Responsable Talent Management, ARTELIA

Conclusion

Au travers des résultats de cette étude, on voit bien **que les pratiques managériales sont en cours de transformation dans les entreprises en France.**

À titre illustratif, deux tiers des Managers interrogés déclarent avoir déjà fait évoluer leurs pratiques en matière de recrutement ou de développement des compétences. Dans deux ans, ils seront 95 % à estimer les avoir adaptées. Sans surprise, les plus grands utilisateurs de l'IA sont également ceux qui ont le plus transformé leurs pratiques.

Par ailleurs, on voit apparaître clairement **une attention particulière des Managers sur l'esprit critique** vu comme essentiel tant dans les critères de recrutement que les exigences dans le développement de leurs équipes.

En second lieu, les Managers **attendent chez leurs collaborateurs une dimension humaine importante** dans la conception de solutions, la réflexion et les processus métiers.

Enfin naturellement, **la maîtrise globale et « intelligente » de l'IA est une attente générale.**

Mais on comprend aussi que **la majorité des Managers et Dirigeants auraient besoin de davantage de repères** que pourraient apporter le TOP Management ou la Direction des Ressources Humaines. En effet, 59% des Managers interrogés d'expriment sur un manque d'implication des RH pour les accompagner dans cette mutation, en particulier sur la montée en compétences sur l'IA et l'accompagnement de la transformation des métiers.

Il me semble donc **essentiel que les Directions des Ressources Humaines accélèrent leur propre montée en compétences dans le domaine de l'IA** pour être **davantage en mesure d'accompagner les équipes** que ce soit en termes de formation sur l'IA que pour apporter un cadre d'usage de l'intelligence artificielle suffisamment clair mais aussi flexible afin de permettre des usages maîtrisés.

Je pense par ailleurs qu'un **enjeu réside dans l'intelligence de délégation de tâches aux IA.** Cet acte n'est pas anodin. Il s'agit de se poser à chaque fois la question : qu'est-ce que je gagne et qu'est-ce que je perds à court et moyen termes lorsque je demande à une IA de m'aider ou réaliser une tâche, en particulier lorsqu'un Manager le demande à ses collaborateurs.

Je vois également dans cette mutation un point de vigilance : le **comportement de certains Managers ou Dirigeants de limiter le recrutement de jeunes collaborateurs ou alternants/stagiaires** pour des raisons de productivité court terme. Il s'agit aussi pour les Managers de **repenser les types de tâches confiées aux plus jeunes**, mais également aux **écoles et universités de mieux préparer les futures générations de professionnels.**

Enfin, j'invite les Dirigeants à véritablement monter en compétences, **tester par eux-mêmes les IA et IA génératives**, étant convaincu que la compréhension profonde de ce qui se joue passe aussi par la pratique de ce type de technologie. C'est pour moi un incontournable pour maintenir une posture de leader dans un monde qui se révolutionne chaque jour.

Remerciements

Remerciements chaleureux aux 160 Managers, Dirigeants, fonctions RH qui ont pris le temps de répondre à ce questionnaire.

Remerciements particuliers à celles et ceux qui ont accepté de donner leur point de vue sur les enjeux managériaux et le rôle des RH dans cette transformation.

Etude réalisée par François LE CORRE, consultant indépendant en Stratégie Data et IA, et fondateur de ROUND DATA.



Stratégie Data et IA - Diagnostic et feuille de route

Direction d'activité Data et IA

Pilotage de programmes

Gouvernance des données

Formation - coaching



flecorre@round-data.com

06 60 31 64 62

ANNEXE

Questionnaire

Etude menée auprès de 160 Managers et Dirigeants* d'entreprises françaises



Questionnaire (administré entre juillet et septembre 2025)

Interviewés - Profil et usages

- Votre entreprise a-t-elle déjà mis en place une ou plusieurs IA / IA génératives ?
- Votre entreprise a-t-elle organisé un programme de sensibilisation ou formation à l'IA ?
- A titre personnel ou professionnel, avec quelle intensité utilisez-vous des IA ?
- Trouvez-vous depuis l'accélération de l'IA que les tâches et livrables réalisés par les équipes ...
- Si vous souhaitez davantage vous exprimer sur le sujet ...

Evolution des pratiques managériales dès aujourd'hui

- Aujourd'hui vos pratiques managériales ont-elles évolué depuis l'accélération de l'IA en matière de :
 - Donner le cap et donner des objectifs
 - Recrutement
 - Développement des collaborateurs, formation
 - Evaluation des collaborateurs
 - Décisions à prendre
 - Manager vos collaborateurs au quotidien

Evolution des pratiques managériales d'ici 2 ans

- D'ici 2 ans pensez-vous que vos pratiques managériales vont évoluer en matière de :
 - Donner le cap et donner des objectifs
 - Recrutement
 - Développement des collaborateurs, formation
 - Evaluation des collaborateurs
 - Décisions à prendre
 - Manager vos collaborateurs au quotidien

Recrutement

- En partant du constat que vos collaborateurs ont accès à l'IA dans leur quotidien, sur quels types de compétences allez-vous mettre l'accent pour recruter les meilleurs talents ?
- Au regard notamment de vos attentes, votre manière de recruter change-t-elle ou pensez-vous qu'elle va changer (mode de recrutement, critères d'évaluation, ...) ?
- Avec l'IA, pensez-vous prendre moins de stagiaires dans les 2 années qui viennent ?
- Si oui, pourquoi ?

Développement des collaborateurs et formation

- Avec l'IA, l'accompagnement des collaborateurs dans le développement de leurs compétences a-t-il ou va-t-il changer ?
- Quelle que soit votre réponse précédente sur le développement des collaborateurs, exprimez-vous librement sur ce sujet. Ce qui vous semble important, ce qui devrait changer, les problèmes rencontrés, quelles recommandations ? ...

Evaluation des collaborateurs

- Les collaborateurs disposant maintenant de nouvelles capacités grâce à l'IA, pensez-vous que vos critères d'évaluation de ces collaborateurs vont évoluer ?
- Si oui, quels critères vont évoluer ?

Rôle de la fonction RH

- La fonction RH - Pensez-vous que la Direction des Ressources Humaines est aujourd'hui suffisamment impliquée dans la transformation qui a lieu avec l'IA dans l'entreprise ?
- La fonction RH - Qu'attendez-vous d'une Direction des Ressources Humaines dans le cadre des évolutions humaines/compétences liées à l'IA ?

Vision globale et enjeux managériaux

- In fine, avec le déploiement de l'IA en entreprise, quels sont pour vous les plus grands enjeux managériaux à adresser ?