



LA GRANDE ENQUÊTE

**DU MANAGER
AU MANAGER
AUGMENTÉ**

**ÉTAT DES LIEUX, DÉFIS,
DIGITALISATION DE
LA FONCTION ET IMPACT DE L'IA**

**ÉTUDE RÉALISÉE DU 3 JANVIER AU 15
FÉVRIER 2021 AUPRÈS DE 232 MANAGERS**

LA GRANDE ENQUÊTE :

**DU MANAGER AU MANAGER
AUGMENTÉ - ÉTAT DES LIEUX, DÉFIS,
DIGITALISATION DE LA FONCTION ET
IMPACT DE L'IA**



Piloter, décider, gérer, encadrer, définir une stratégie ... Au fil du temps la fonction de manager n'a cessé d'évoluer et de s'enrichir.

À travers cette grande enquête Axys Consultants a souhaité savoir quel regard les managers portent sur leur fonction, son évolution, quels sont aujourd'hui leurs principaux défis et comment ils peuvent les relever.

Comment se positionnent-ils face à la digitalisation et l'arrivée des nouvelles technologies comme l'intelligence artificielle ? Vont-ils miser sur l'humain, la technologie ou une hybridation ?

L'étude fait un point détaillé sur le déploiement de l'IA et sur ses prévisions d'implémentation, les attentes et les craintes des managers face à l'IA et s'intéresse à leur utilisation de l'IA dans le cadre du management à distance.

L'étude a été menée du 3 Janvier 2021 au 15 février 2021

232 managers tous secteurs d'activité confondus ont répondu à l'enquête -

43 % de managers de Direction - 31 % de managers Opérationnels - 20 % de manager Intermédiaires - 6 % de managers d'Équipes d'entreprises de taille différentes : 50 % : plus de 2 000 salariés - 9 % : de 501 à 2 000 salariés - 26 % de 51 à 500 salariés - 15 % moins de 50 salariés

Panel détaillé en fin d'étude

Les grands enseignements de l'étude en 12 points clés

- 1 LE PILOTAGE D'ACTIVITE ET LA PRISE DE DECISION : LES PRINCIPALES MISSIONS DU MANAGER AUJOURD'HUI**
 21% des managers consacrent aujourd'hui plus de 50% de leur temps au pilotage d'activité et à la prise de décision, contre 14% qui dédient ce temps à l'animation des équipes et 5% à la définition et à la mise en œuvre de la stratégie.
- 2 UNE CHARGE DE TRAVAIL ACCRUE POUR 8 MANAGERS SUR 10**
 Les managers semblent globalement sous tensions :

 - 90 % des managers constatent une accélération du changement depuis leur prise de fonction
 - 81 % d'entre eux observent une augmentation de leur charge de travail
 - 59 % des sondés estiment faire face à une demande accrue de reporting.
- 3 LES SOFT-SKILLS PRINCIPALES QUALITES DU MANAGER DE DEMAIN**
 Une importance significative est donnée par les managers aux soft-skills relayant les compétences technologiques en dernière position. Le manager de demain devra développer en premier

 - son empathie/bienveillance (26 %),
 - sa capacité à créer du lien (20 %)
 - sa capacité à sortir du cadre -think out of the box- (17 %)
 Pour devenir un manager augmenté, il devra être :

 - agile (41 %),
 - assisté par l'IA (22 %)
 - et travailler de façon collaborative (19 %).
 Pour autant, les managers sont quasiment autant à estimer que le management de demain sera à la fois plus technologique (84 %) et plus humain (80 %)
- 4 L'IMPACT POSITIF DE LA TRANSFORMATION DIGITAL SUR LA FONCTION MANAGERIALE**
 88 % des managers estiment que la transformation digitale a impacté leur métier dont 76 % positivement. Cependant, le taux d'application de l'IA à la fonction managériale reste faible avec seulement 9% des managers indiquant avoir observé une mise en œuvre concrète de solution d'IA appliquée à leur fonction. Bien que 35 % d'entre eux travaillent sur le sujet, pour la grande majorité (56 %) ce sujet n'est pas à l'ordre du jour au sein de leur entreprise.
- 5 UN NIVEAU D'INFORMATION SUR L'IA INSUFFISANT**
 Seulement un quart de managers (25 %) estiment avoir été suffisamment informé à propos de l'IA et 2 % l'ont été parfaitement. 44 % juge l'information reçue insuffisante et 29 % n'en n'ont reçu aucune. Pour autant une petite majorité des managers (51%) est familiarisée avec la notion de manager augmenté.
- 6 LES ATTENTES DES MANAGERS FACE A L'IA**
 L'automatisation est plébiscitée par 93 % des managers car ils estiment qu'elle va leur permettre de se concentrer sur les tâches à forte valeur ajoutée. Les trois bénéfices suivants attendus grâce l'IA est

 - une aide dans l'anticipation des risques (84%)
 - une assistance à la prise de décision (77 %)
 - et un accroissement de leurs performances (73 %).
 L'intelligence émotionnelle semble être la grande oubliée des applications de l'IA au service du manager avec seulement 25% des managers qui estiment que l'IA doit permettre d'aider le manager mieux gérer ses équipes grâce à l'intelligence émotionnelle.
- 7 LES SOLUTIONS D'IA DÉPLOYÉES**
 Les outils de collecte et d'analyse de données et les assistants conversationnels (chatbot / Voice bot) grands gagnants (40 % ex aequo), suivi des moteurs de recherche sémantique (35%) puis des solutions d'évaluation de l'état d'esprit des collaborateurs (25%). Alors que l'attente est forte sur le sujet, les solutions permettant de faire gagner du temps grâce à l'automatisation des tâches managériales n'arrivent qu'en 5^{ème} position (22%)

8 LES DÉCEPTIONS ET ESPOIRS DES SOLUTIONS DÉPLOYÉES

Les déceptions : les solutions d'analyse et de génération automatisée de documents (réponse mail, compte rendu d'entretien...) avec un **taux d'insatisfaction de 50%**

Les espoirs : l'ensemble des autres solutions déployées répondent globalement aux attentes des managers avec un **taux de satisfaction moyen de 46%** pour 20% d'insatisfaits. Les 34% restants estiment qu'il est encore trop tôt pour évaluer l'apport de ces outils dans leur fonction.

9 LES PREVISIONS DE DEPLOIEMENT

D'ici à **18 mois**, les entreprises ont indiqué avoir prévues d'investir dans l'IA pour atteindre :

- **54 % des outils de collecte et d'analyse de données (prédiction et prévision), soit + 14 %**
- **54 % des assistants conversationnels – Chat bot / Voice bot, soit + 14 %**
- **52 % des moteurs de recherche sémantique (base de données/de connaissance/ wiki), soit + 17 %**
- **38 % des solutions d'automatisation des tâches managériales (recrutement, reporting, gestion des temps...) soit + 16 %**
- **32 % des outils d'évaluation de l'état d'esprit/l'humeur des collaborateurs, soit + 7 %**

10 LES AUTRES PERSPECTIVES

Dans les entreprises qui n'ont pas prévu de déployer des solutions d'IA, les managers ont déclaré être intéressés par :

- **50 % : analyse et génération automatisée de documents (réponse mail, compte rendu d'entretien...)**
- **43 % : assistant personnel**
- **34 % : outils de collecte et d'analyse de données (prédiction et prévision)**
- **29 % : automatisation des tâches managériales (recrutement, reporting, gestion des temps...)**

A l'inverse, les managers n'envisagent pas les solutions d'intelligence émotionnelle comme étant utiles dans le cadre de leur fonction : 53% d'entre eux ne sont pas intéressés par une solution d'évaluation de l'état d'esprit des collaborateurs, ce chiffre monte à 69 % pour les outils de reconnaissance ou d'identification des émotions à partir de texte ou de la voix.

11 LES FREINS

Les trois principaux freins :

1. Le manque de formation, d'acculturation des managers à l'IA selon 33% d'entre eux
2. La crainte d'être remplacés par un robot pour 20% des sondés
3. Et les questions d'éthique liées à l'usage de l'IA pour 17% des managers interrogés

Viennent ensuite les coûts des solutions d'IA (11%), l'absence de soutien de la DG pour déployer l'IA (11%), l'effet « black box » de ces solutions (6%) et la crainte du "test & learn" nécessitant d'assumer les essais infructueux (2%). Il est notamment **intéressant de noter que les principaux freins relevés par les managers sont plutôt d'ordre culturels, humains voir personnels** et non directement liés à l'entreprise elle-même.

12 L'IA & LA CRISE SANITAIRE : DES SOLUTIONS A ENVISAGER ?

95 % des managers ont organisé le télétravail pour toute ou partie de leurs équipes pendant la pandémie, dont 74 % pour la totalité de leur équipe. Dans ce contexte, la difficulté la plus importante à laquelle les managers ont été confrontés fut de veiller à la santé psychologique ou au moral des collaborateurs. De façon plus large, les trois difficultés majeures vécues par les managers relèvent de l'intelligence émotionnelle et de l'animation des équipes :

1. 69% - Veiller à la santé psychologique ou au moral des collaborateurs
2. 60% - Maintenir une cohésion d'équipe
3. 48 % - Motiver les équipes



PLAN

I.	Les défis du manager	6
A.	Temps consacré aux missions managériales	7
	1. Le pilotage d'activité et prise de décisions	7
	2. Focus sur la répartition de temps des managers par principaux postes	7
B.	Les principaux défis par type de missions	9
	1. Le premier défi des managers : la gestion de projet	9
	2. Focus sur les trois grandes catégories de missions	10
	3. Degré de satisfaction des managers par rapport à leurs résultats : 90 % des managers satisfaits de leurs résultats	20
	4. Des résultats pouvant être maintenus avec des budgets et des hommes	21
	5. Les évolutions depuis la prise fonction : accélération du changement et augmentation de la charge de travail	22

II. Le manager de demain : un manager augmenté ?	23
1. Les qualités que le manager de demain devra développer	24
2. Du manager de demain au manager augmenté	24
a. La notion de manager augmenté	24
b. Le portrait-robot du manager augmenté : agile, assisté par l'IA et travaillant de façon collaborative	25
3. Un équilibre entre technologie et humain	25
III. Le manager face à la digitalisation et à l'IA	26
1. Impact de la transformation digitale : positive pour 76 % des managers	27
2. L'application de l'IA à la fonction managériale	27
3. Niveau d'information sur l'IA : seulement un peu plus d'un quart des managers informés	28
4. Les impacts de l'IA sur la fonction managériale : l'IA bien accueillie par les managers, l'automatisation plébiscitée à 44 %	29
5. Les solutions d'IA déjà déployées et prévision de déploiement	33
IV. Effets de la pandémie : l'IA au secours des nouveaux modes de management à distance ?	39
1. Organisation du télétravail	40
2. Difficultés rencontrées pour organiser le télétravail	41
3. Utilisation de l'IA dans le cadre du télétravail	45





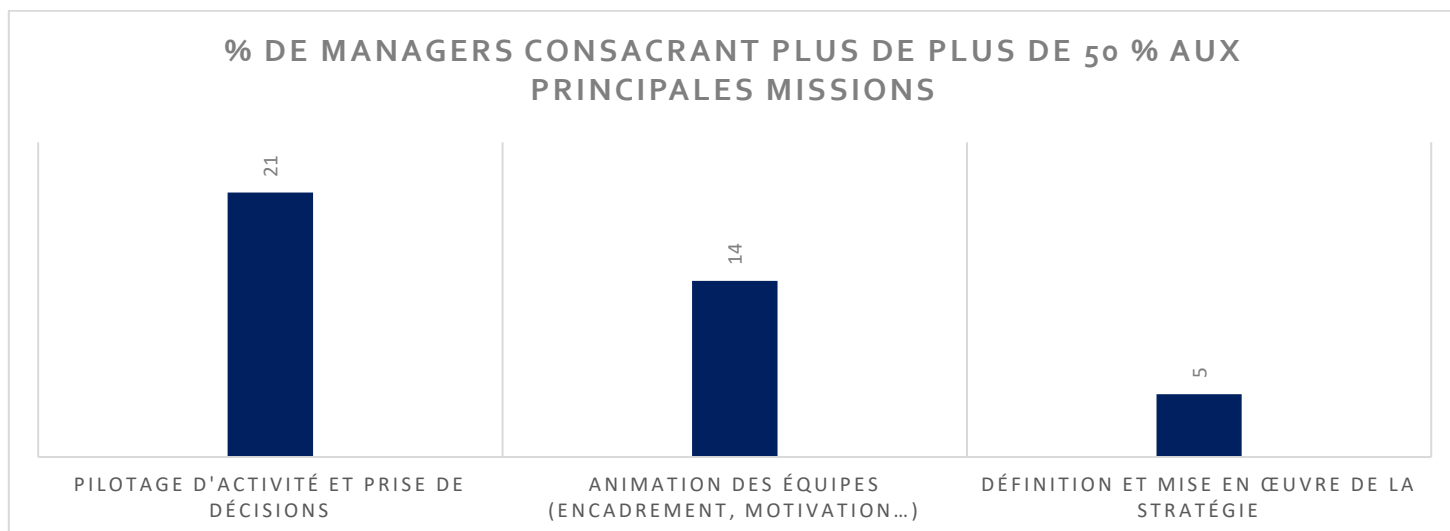
I. Les défis du manager

A. Temps consacré aux missions managériales

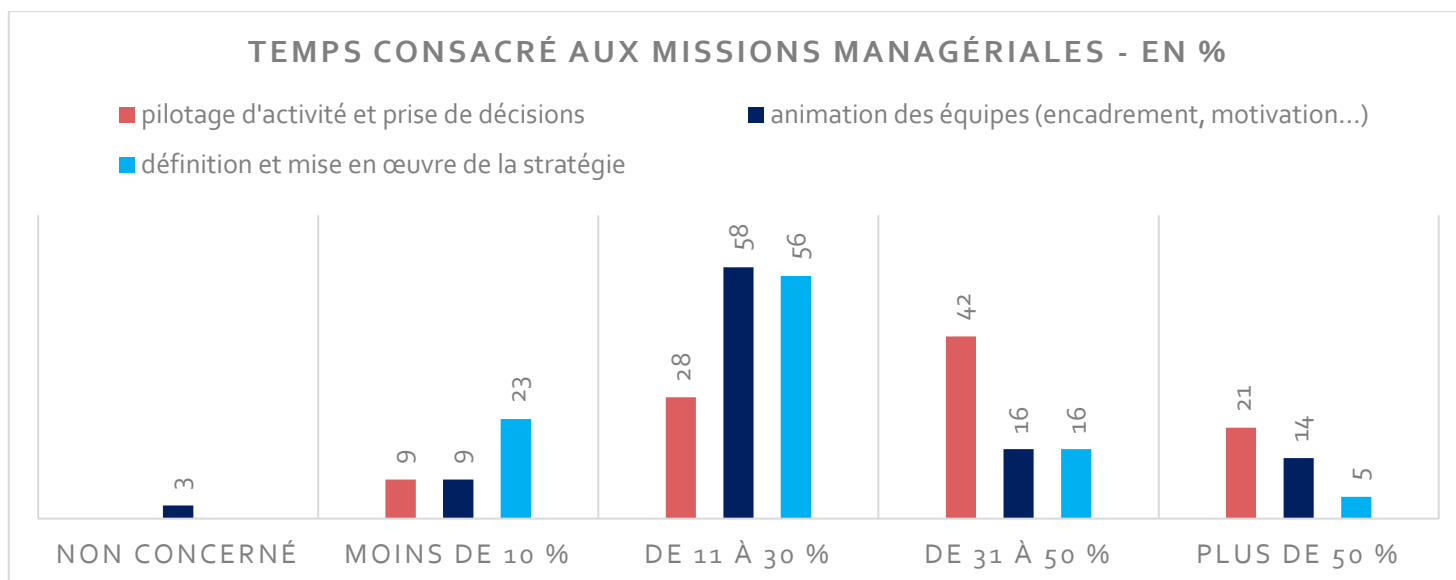
1. Le pilotage d'activité et prise de décisions : 1ère mission mobilisant plus de 50 % du temps des managers

21 % des managers consacrent plus de 50 % de leur temps au pilotage d'activité et prise de décisions

L'animation des équipes est le 2^{ème} poste à mobiliser plus de la moitié de leur temps (14 %). En dernier on retrouve pour 5 % d'entre eux la définition et la mise en œuvre de la stratégie



2. Focus sur la répartition de temps des managers par principaux postes



a. Pilotage d'activité et prise de décision

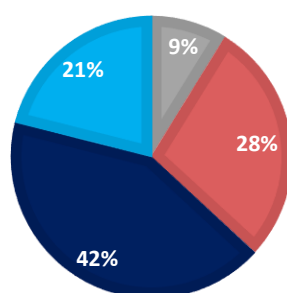
En ce qui concerne le pilotage d'activité et prise de décision la majorité des managers (42 %) consacre de 31% à 50 % de leur temps à cette activité.

Pilotage d'activité et prise de décision :

- 9 % des managers consacrent moins de 10 % du temps à cette activité
- 28 % de 11 à 30 %
- 42 % de 31 à 50 %
- 21 % plus de 50 %

PILOTAGE D'ACTIVITÉ ET PRISE DE DÉCISIONS

■ moins de 10 % ■ de 11 à 30 % ■ de 31 à 50 % ■ plus de 50 %



b. Animation des équipes (encadrement motivation...)

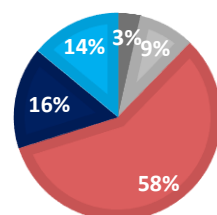
En ce qui concerne l'animation des équipes (encadrement motivation...) la majorité des managers (58 %) consacre de 11 à 30 % de leur temps à cette activité.

Animation des équipes (encadrement motivation...) :

- 3 % des managers ne sont pas concernés
- 9 % des managers consacrent moins de 10 % du temps à cette activité
- 58 % de 11 à 30 %
- 16 % de 31 à 50 %
- 14 % plus de 50 %

ANIMATION DES ÉQUIPES (ENCADREMENT, MOTIVATION...)

■ Non concerné ■ moins de 10 % ■ de 11 à 30 % ■ de 31 à 50 % ■ plus de 50 %

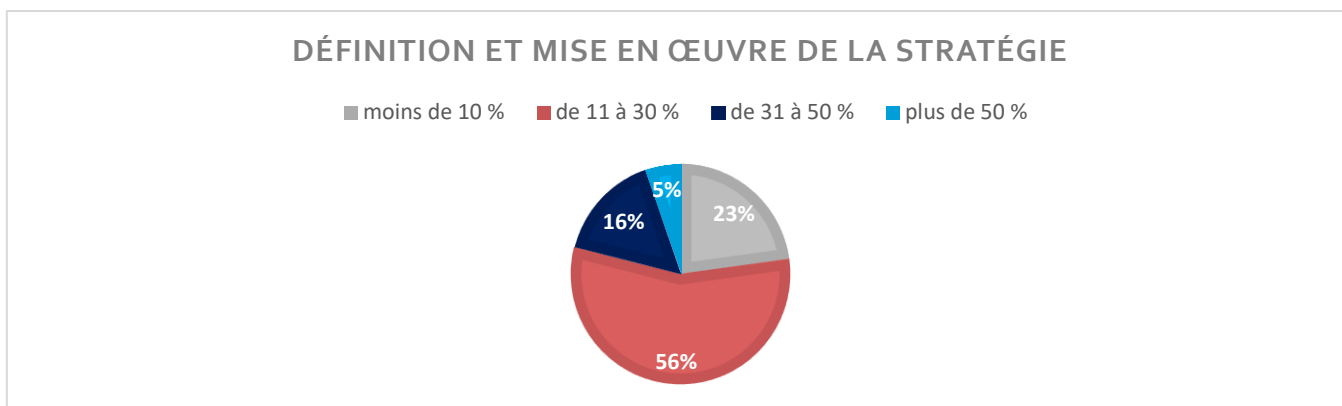


c. Définition et mise en œuvre de la stratégie

En ce qui concerne la définition et mise en œuvre de la stratégie, la majorité des managers (56 %) consacre de 11 à 30 % de leur temps à cette activité.

Définition et mise en œuvre de la stratégie

- 23 % des managers consacrent moins de 10 % du temps à cette activité
- 56 % de 11 à 30 %
- 16 % de 31 à 50 %
- 5 % plus de 50 %



B. Les principaux défis par type de missions

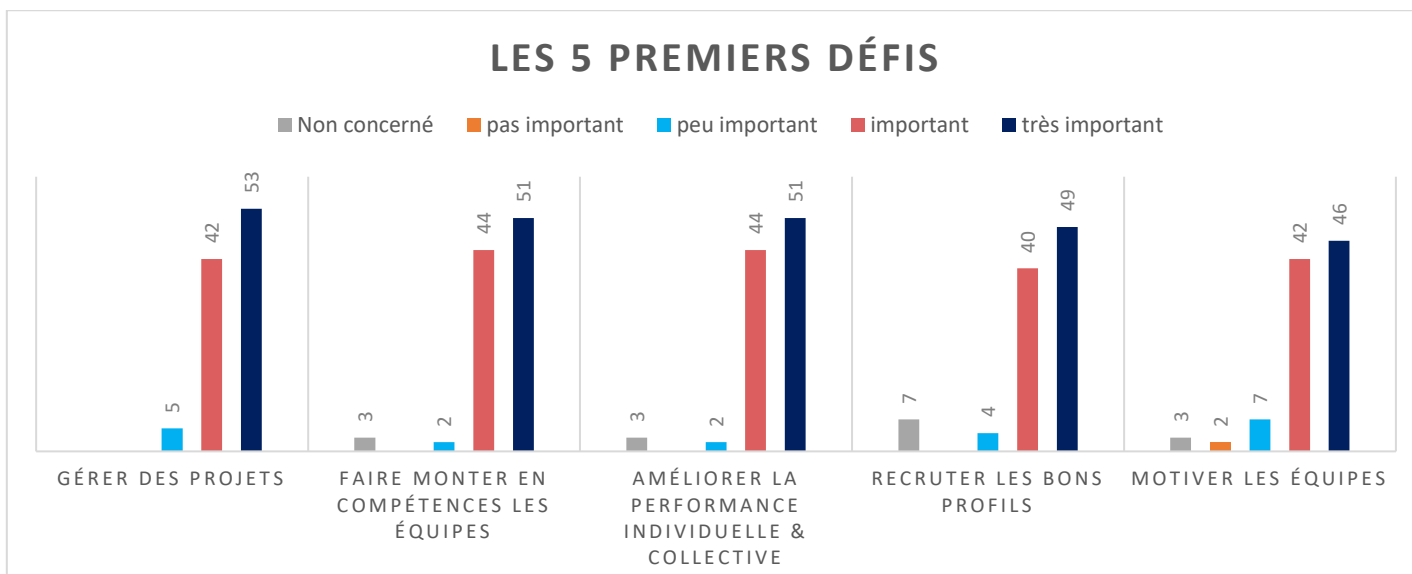
1. Le premier défi des managers : la gestion de projet mais celle de l'humain reste une priorité

Toutes grandes catégories de missions confondues (pilotage d'activité et prise de décisions, animation des équipes (encadrement motivation...), définition et mise en œuvre de la stratégie), les 5 activités jugées comme les plus importantes sont à :

- 53 % : gérer des projets
- 51 % : faire monter en compétences les équipes
- 51 % ex-aequo : améliorer la performance individuelle et collective
- 49 % : recruter les bons profils
- 46 % : motiver les équipes.

Hormis la gestion de projet qui relève de la catégorie « pilotage d'activité et prise de décisions », les 4 autres relèvent de l'animation des équipes. **Les managers font de la gestion de l'humain une priorité.**

Pourtant, ils sont plus nombreux (21%) à déclarer investir plus de 50 % de leur temps au pilotage d'activité et prise de décision qu'à l'animation des équipes (14 %).



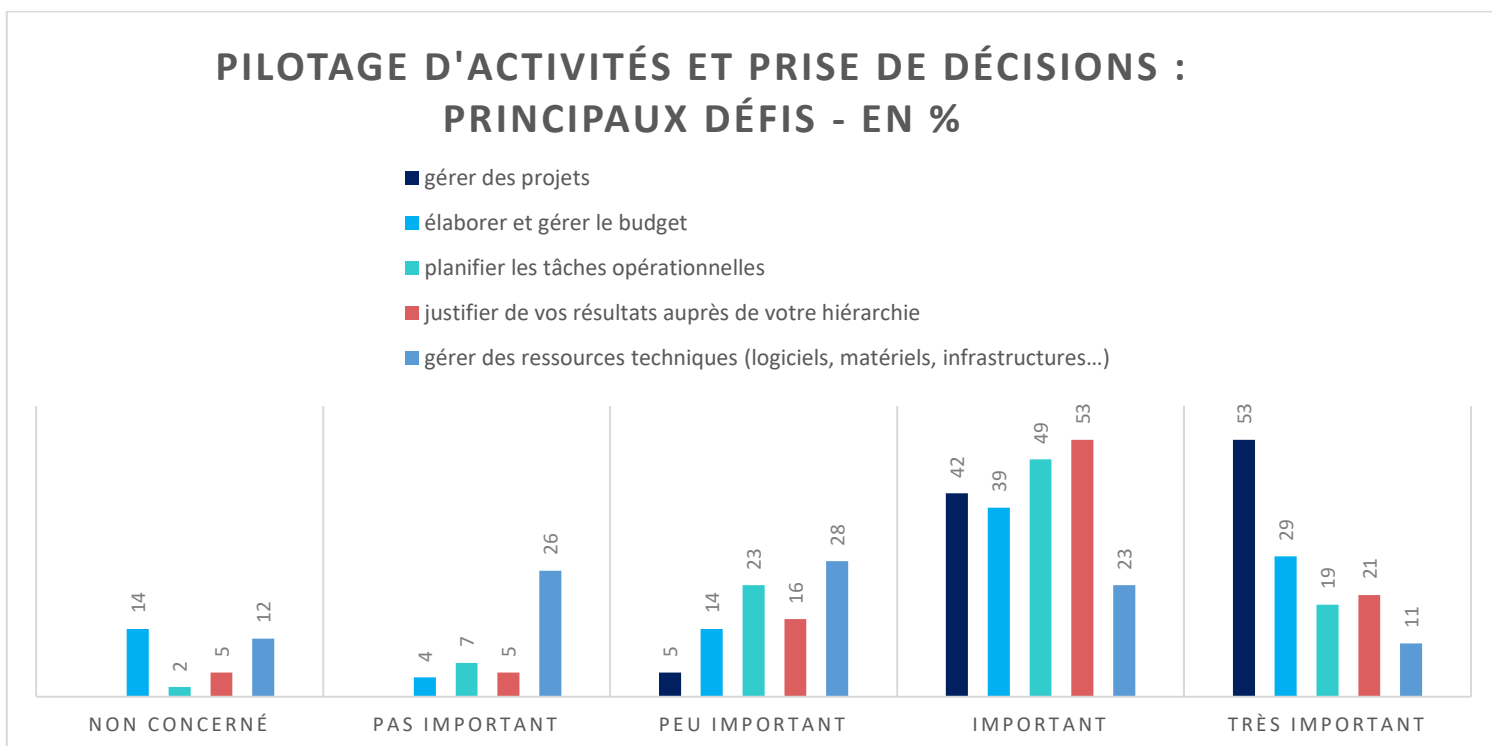
2. Focus sur les trois grandes catégories de missions

a. Pilotage d'activité et prise de décisions : priorité à la gestion des projets

La gestion des projets est le principal défi des managers qui sont 53 % à juger cette tâche très importante suivie loin derrière par l'élaboration et la gestion des budgets (à 29 %). La gestion des ressources techniques est celle qui requiert le moins leur attention (11 %).

Les défis jugés **très importants** par les managers en matière de pilotage d'activité et de prise de décisions :

- 53 % d'entre eux citent la gestion des projets
- 29 % : l'élaboration et gestion du budget
- 29 % : la planification des tâches opérationnelles
- 21 % : la justification de leurs résultats auprès de leur hiérarchie
- 11 % : la gestion des ressources techniques



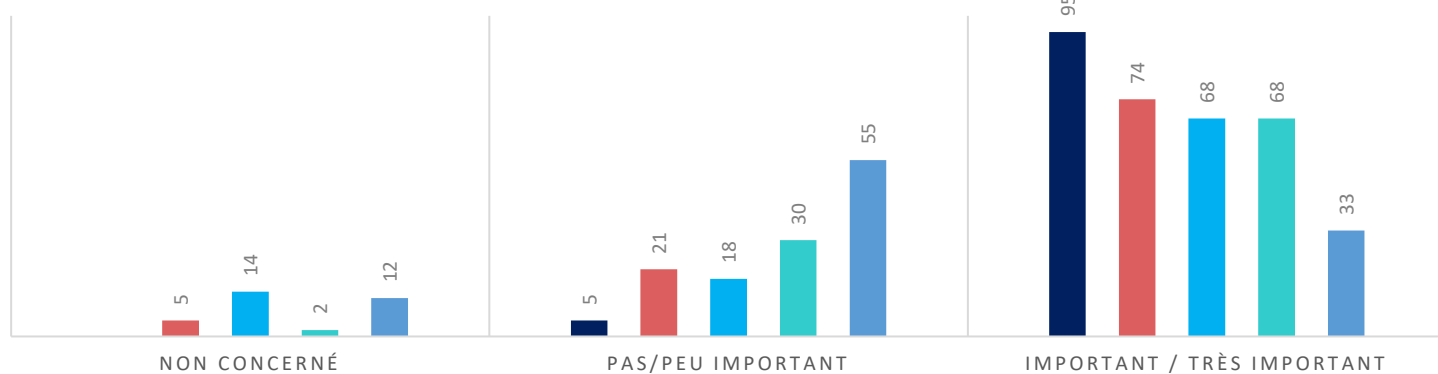
En faisant la somme des défis jugés « importants » et « très importants » par les managers, en matière de pilotage d'activités et prises de décisions, on obtient le classement suivant :

- 95 % d'entre eux : gérer des projets
- 74 % : justifier de vos résultats auprès de leur hiérarchie
- 68 % : élaborer et gérer le budget
- 68 % : planifier les tâches opérationnelles
- 33 % : gérer des ressources techniques (logiciels, infrastructures...)

Il est intéressant de constater que si on ajoute les réponses « très importantes » et « importantes » la gestion de projets reste en tête des votes pour 95 % des managers, mais le fait de devoir justifier de ses résultats auprès de la hiérarchie remonte sur la 2^{ème} place du podium à 74 %.

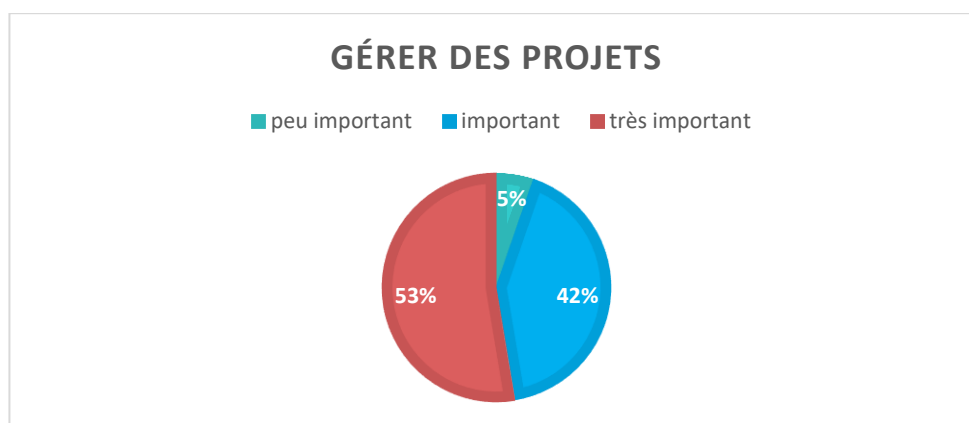
PILOTAGE D'ACTIVITÉS ET PRISE DE DÉCISIONS : PRINCIPAUX DÉFIS - EN %

- gérer des projets
- élaborer et gérer le budget
- gérer des ressources techniques (logiciels, infrastructures...)
- justifier de vos résultats auprès de votre hiérarchie
- planifier les tâches opérationnelles

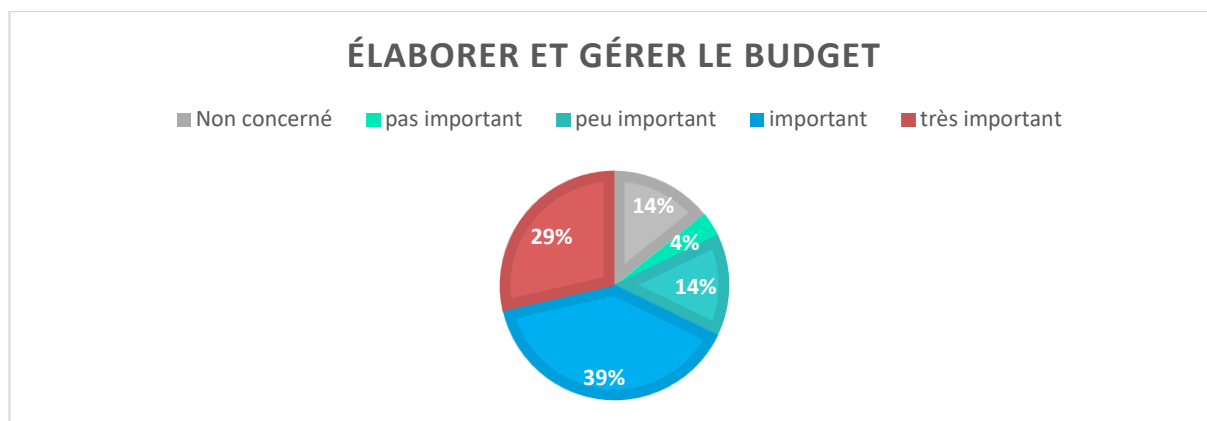


Détail de chaque mission

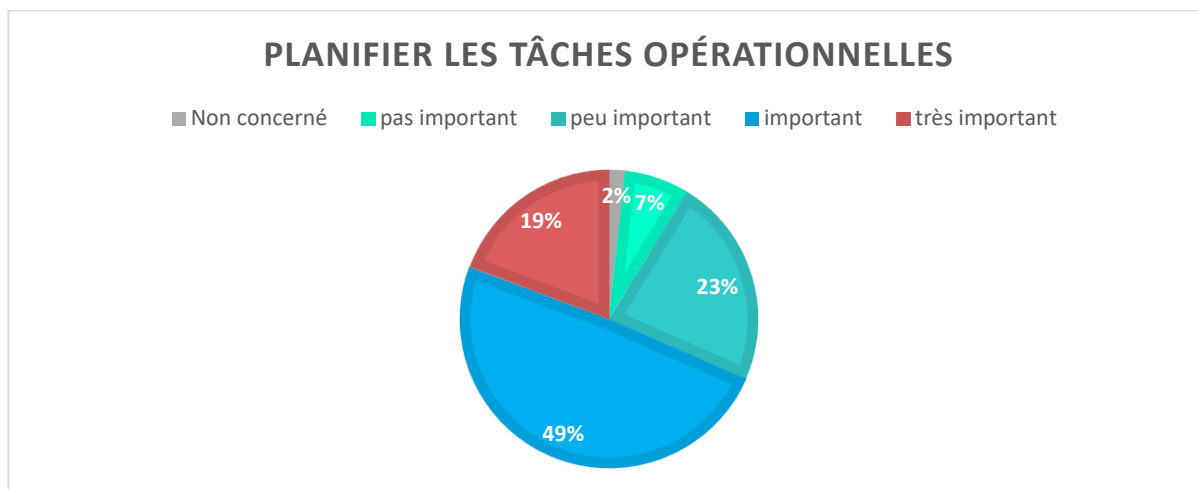
Gérer des projets



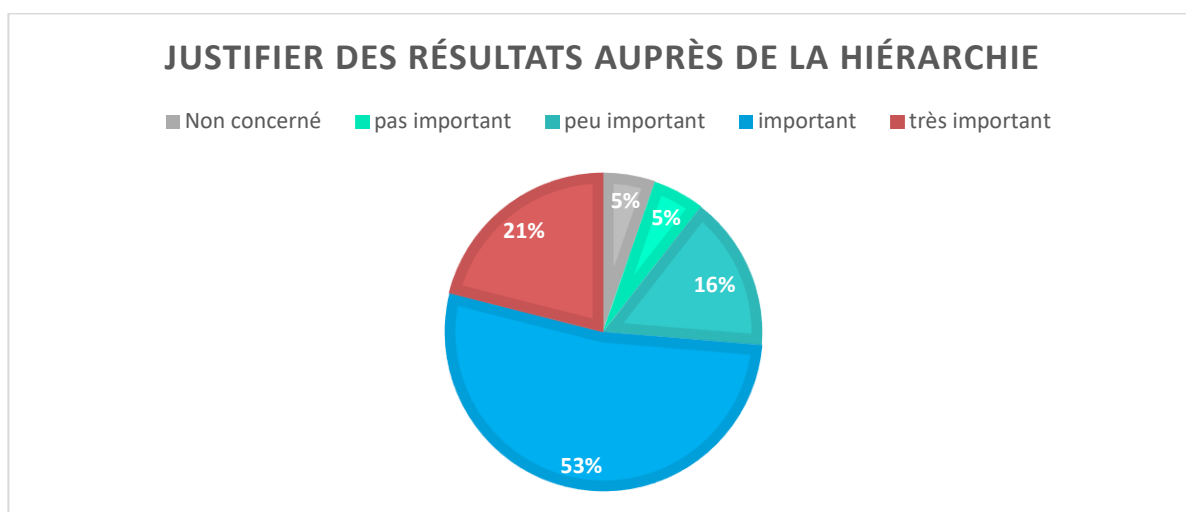
Elaborer et gérer le budget



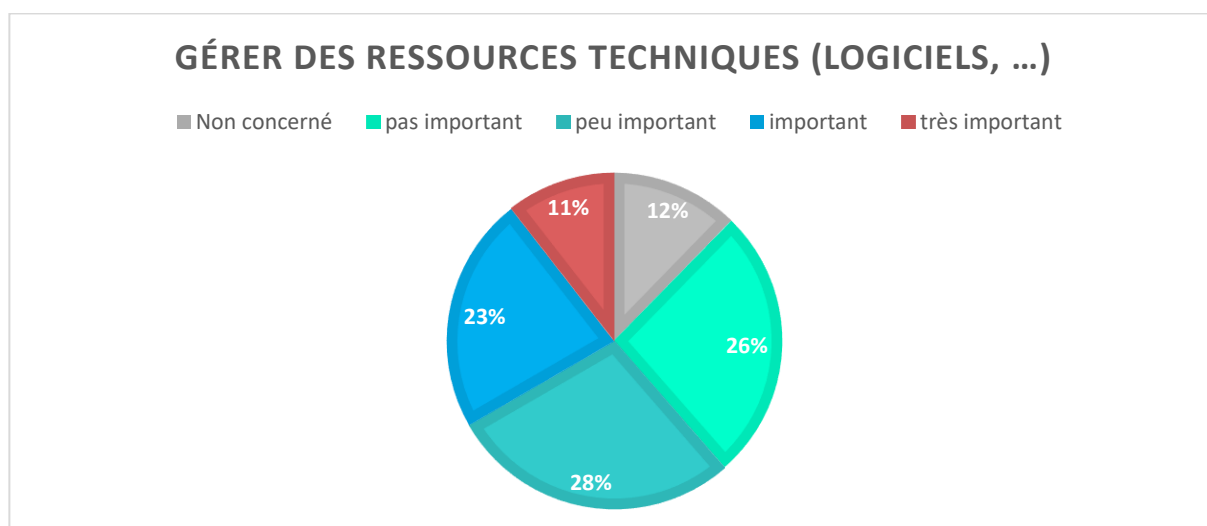
Planifier les tâches opérationnelles



Justifier des résultats auprès de la hiérarchie



Gérer des ressources techniques (logiciels, infrastructures...)

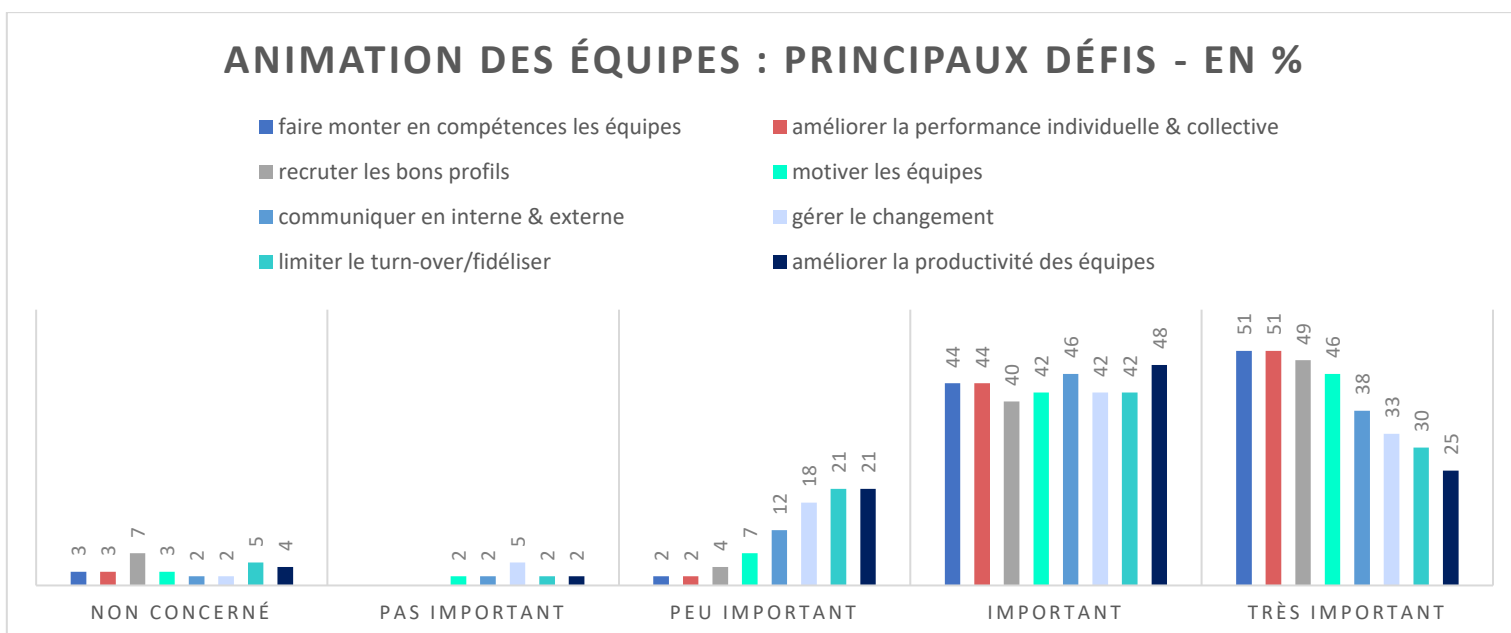


b. Animation des équipes (encadrement, motivation...) : faire monter en compétence les équipes et améliorer la performance individuelle et collective

Les managers œuvrent en premier lieu pour leurs équipes en place : pour plus de la moitié d'entre eux (51 %) le plus important est de les faire monter en compétence et d'améliorer la performance individuelle et collective. Arrive ensuite la préoccupation du recrutement des bons profils (49 %). On pourrait s'étonner que le fait d'attirer ces bons profils soit jugé nettement plus important que de limiter le turn-over qui ne recueille que 30 % des suffrages.

Les défis jugés **très importants** par les managers en matière d'animations des équipes (encadrement, motivation...) :

- 51 % d'entre eux : faire monter en compétence les équipes
- 51 % ex-aequo : améliorer la performance individuelle et collective
- 49 % : recruter les bons profils
- 46 % : motiver les équipes
- 38 % : communiquer en interne
- 33 % : gérer le changement
- 30 % : limiter le turn-over / fidéliser les collaborateurs
- 25 % : améliorer la productivité des équipes



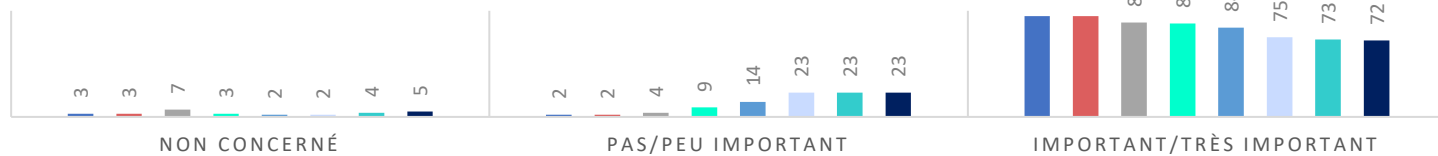
En faisant la somme des défis jugés « importants » et « très importants » par les managers, en matière d'animation des équipes, on obtient le classement suivant :

- 95 % d'entre eux : faire monter en compétence les équipes
- 95 % ex-aequo : améliorer la performance individuelle et collective
- 89 % : recruter les bons profils
- 88 % : motiver les équipes
- 84 % : communiquer en interne
- 75 % : gérer le changement
- 73 % : améliorer la productivité des équipes
- 72 % : limiter le turn-over / fidéliser les collaborateurs

Il est intéressant de constater que si on ajoute les réponses « très importantes » et « importantes » on retrouve sur les 6 premières questions le même classement. Le seul changement se fait sur les deux dernières : l'amélioration de la productivité des équipes passant de justesse devant la limitation du turn-over (73 % et 72 %).

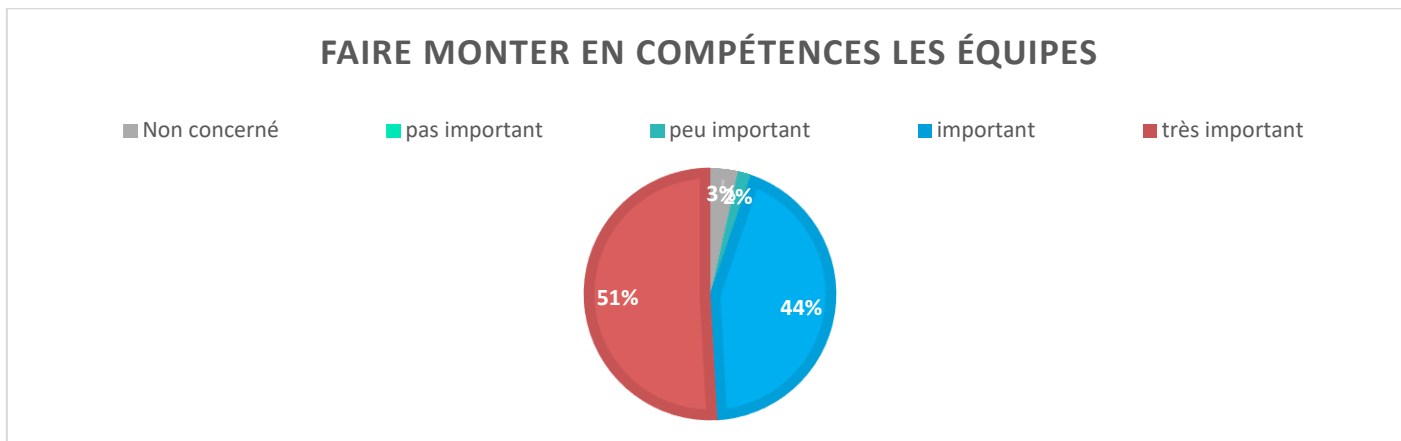
ANIMATION DES ÉQUIPES : PRINCIPAUX DÉFIS

- faire monter en compétences les équipes
- améliorer la performance individuelle & collective
- recruter les bons profils
- motiver les équipes
- communiquer en interne & externe
- gérer le changement
- améliorer la productivité des équipes
- limiter le turn-over/fidéliser

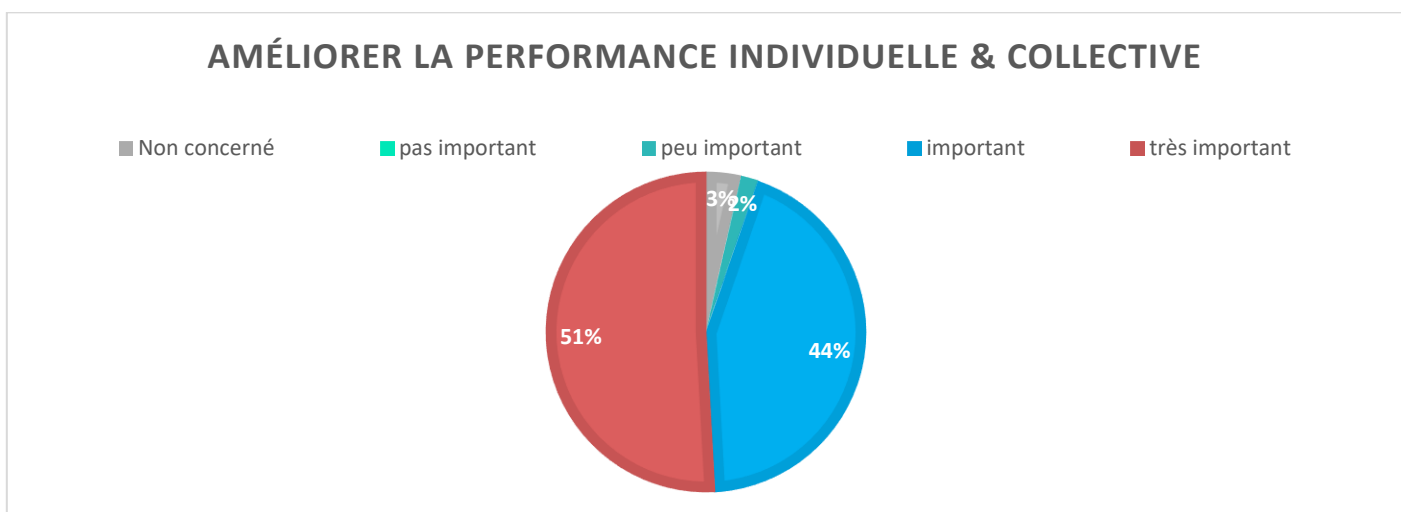


Détail de chaque mission

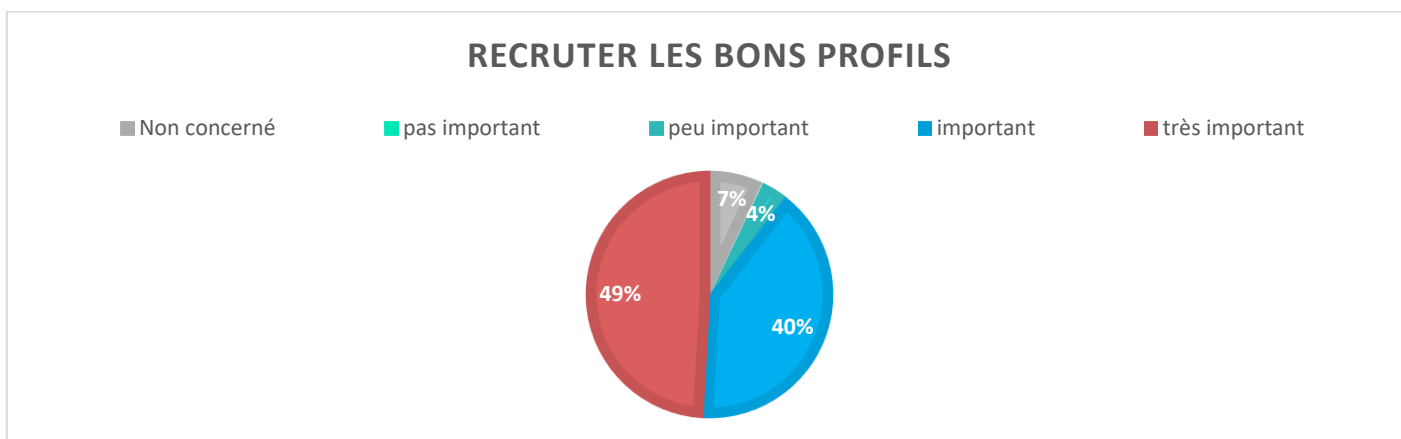
Faire monter en compétence les équipes



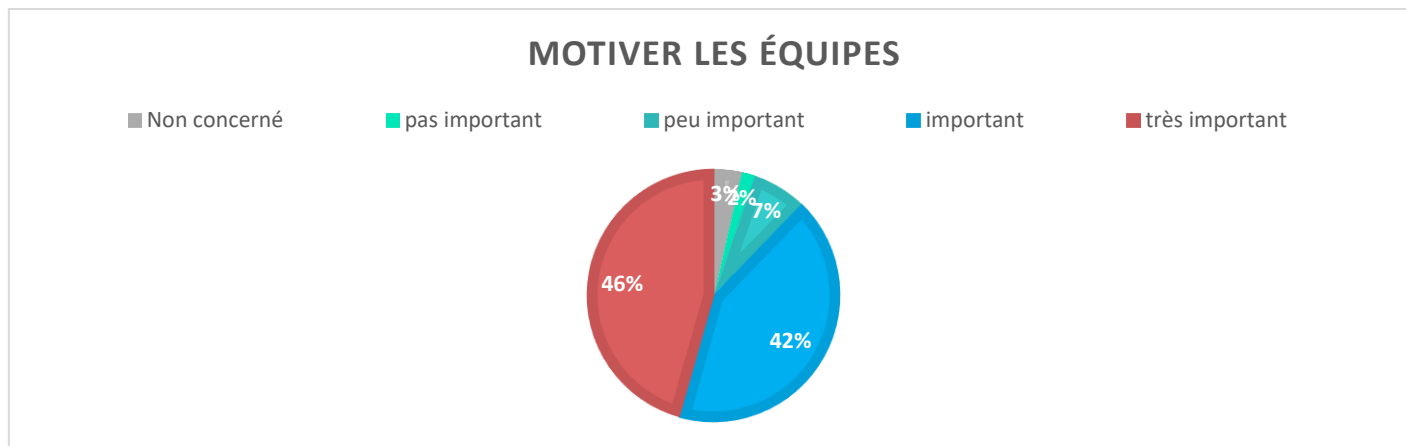
Améliorer la performance individuelle et collective



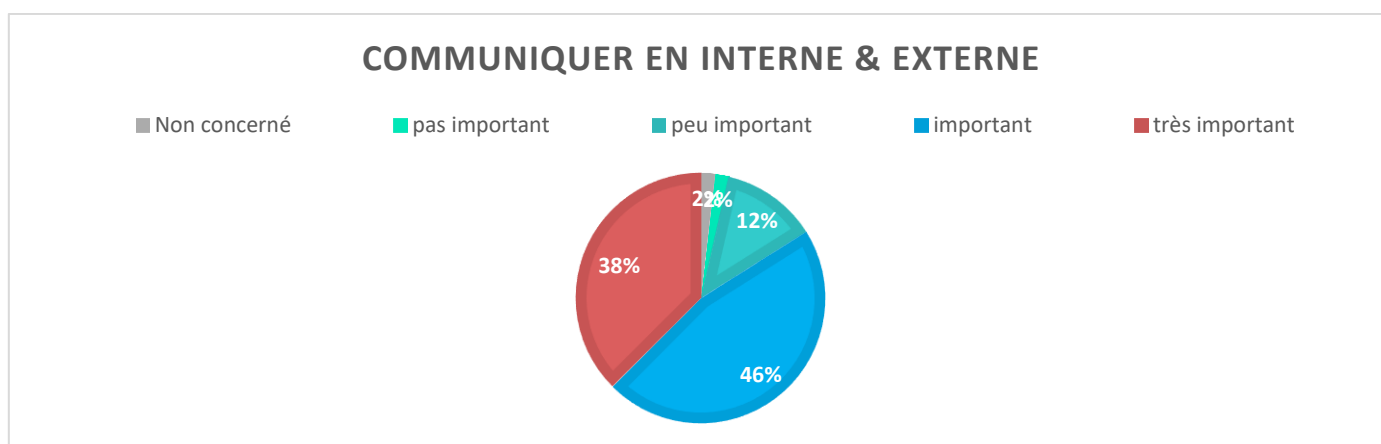
Recruter les bons profils



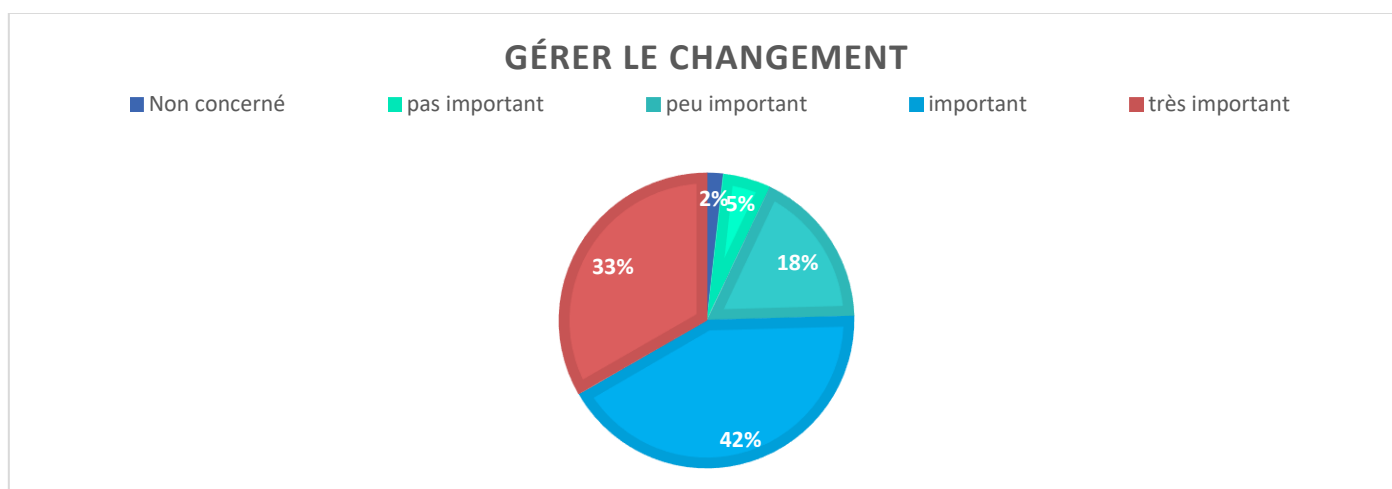
Motiver les équipes



Communiquer en interne



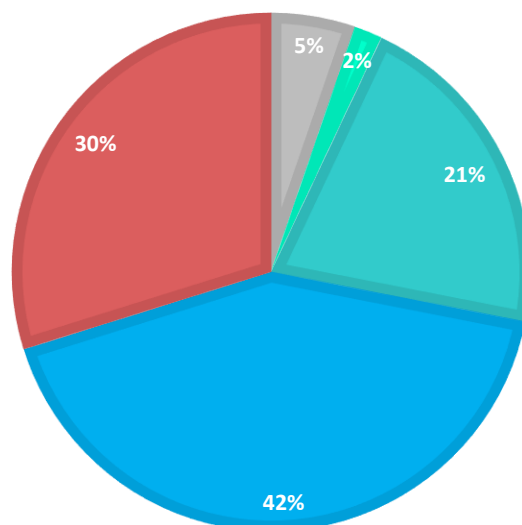
Gérer le changement



Limiter le turn-over / fidéliser les collaborateurs

LIMITER LE TURN-OVER/FIDÉLISER

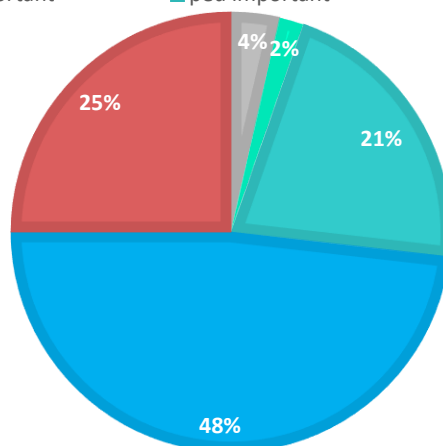
■ Non concerné ■ pas important ■ peu important ■ important ■ très important



Améliorer la productivité des équipes

AMÉLIORER LA PRODUCTIVITÉ DES ÉQUIPES

■ Non concerné ■ pas important ■ peu important ■ important ■ très important

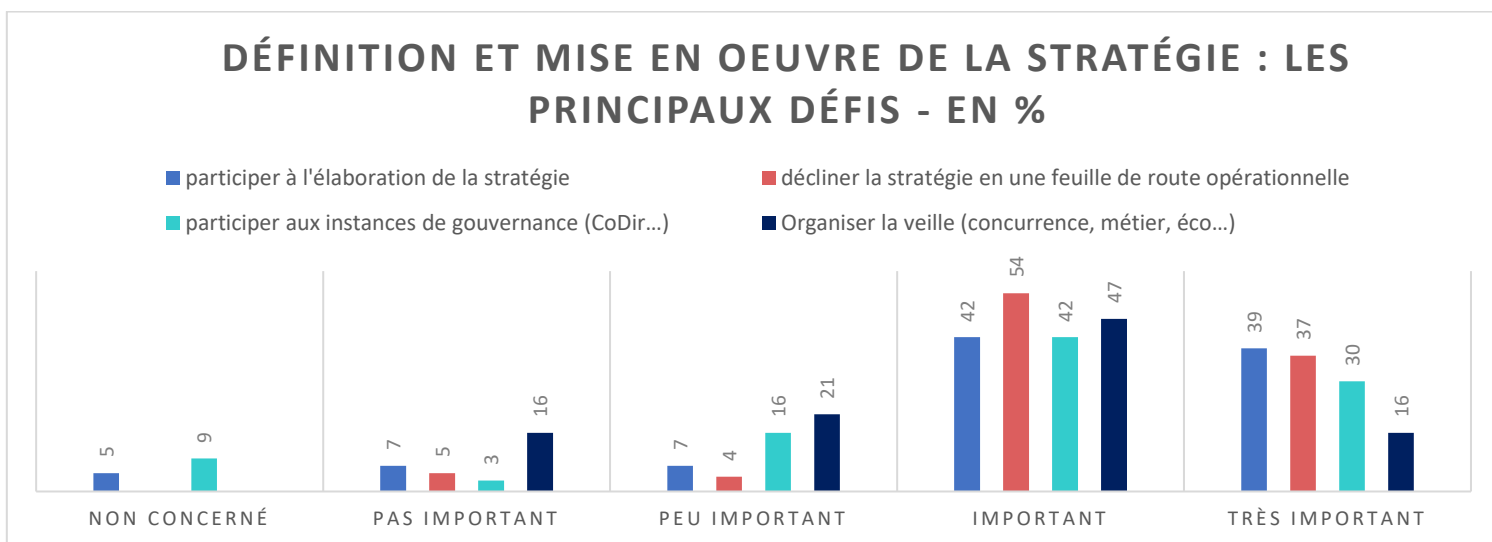


c. Définition et mise en œuvre de la stratégie : s'impliquer dans son élaboration

Les managers sont très impliqués dans la définition de la stratégie qui est jugée comme la mission la plus important pour 39 % d'entre eux.

Les défis jugés **très importants** par les managers en matière de définition et mise en œuvre de la stratégie :

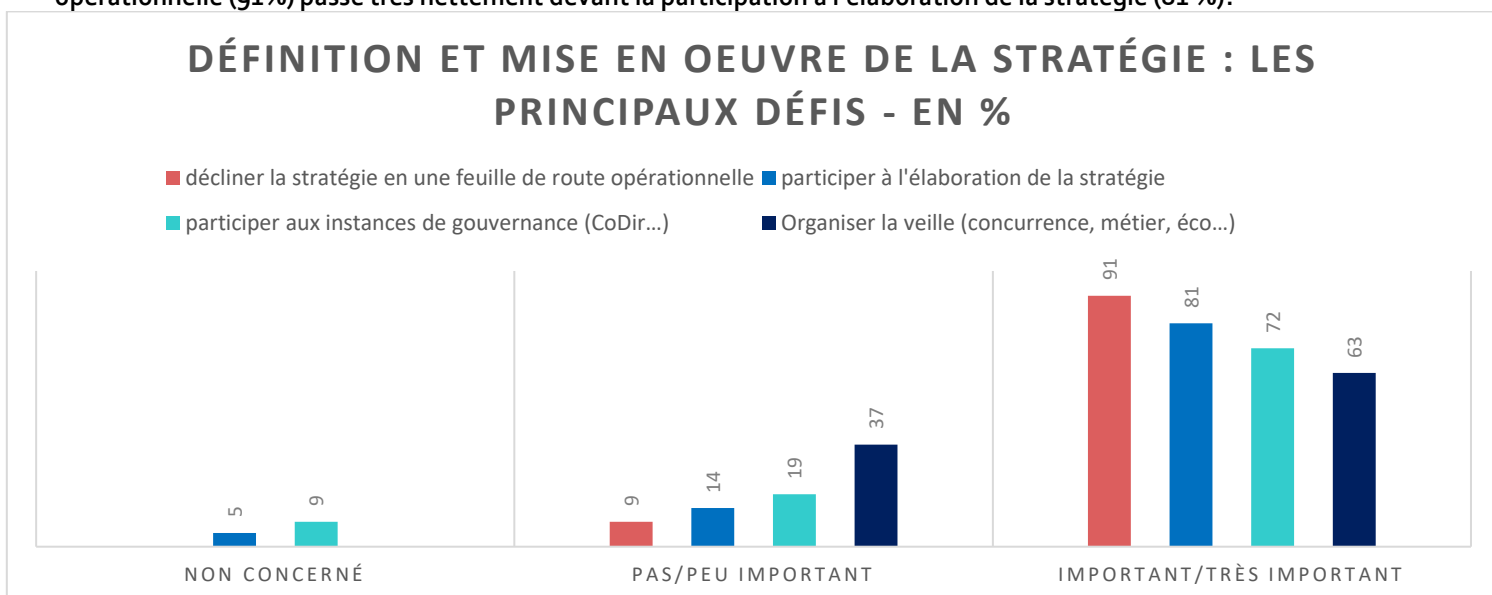
- 39 % d'entre eux : participer à l'élaboration de la stratégie
- 37 % : décliner la stratégie en une feuille de route opérationnelle
- 30 % : participer aux instances de gouvernance (CoDir...)
- 16 % : organiser la veille (concurrence, métier, économique...)



En faisant la somme des défis jugés « importants » et « très importants » par les managers, on obtient le classement suivant :

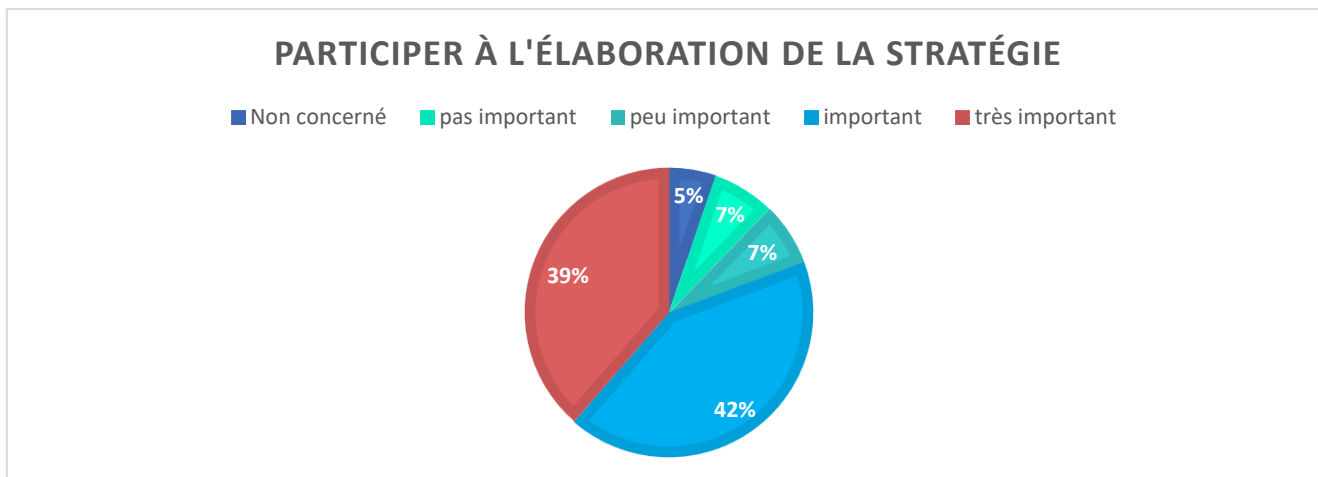
- 91 % d'entre eux : décliner la stratégie en une feuille de route opérationnelle
- 81 % : participer à l'élaboration de la stratégie
- 72 % : participer aux instances de gouvernance (CoDir...)
- 63 % : organiser la veille (concurrence, métier, économique...)

Si on ajoute les réponses « très importantes » et « importantes » ; la déclinaison de la stratégie en feuille de route opérationnelle (91%) passe très nettement devant la participation à l'élaboration de la stratégie (81 %).

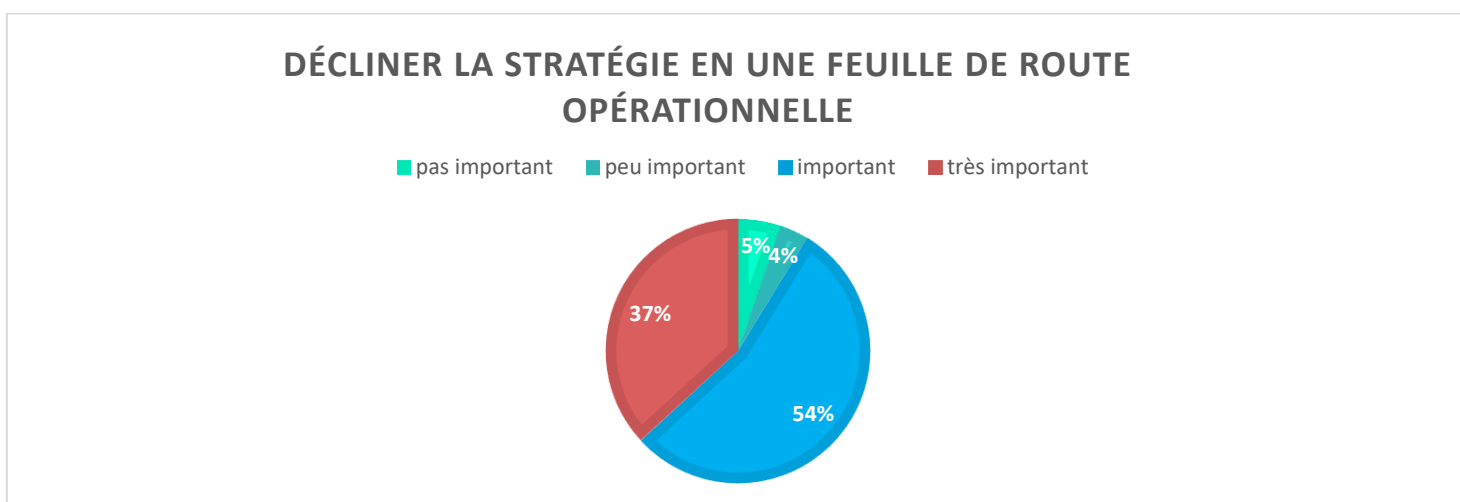


Détail de chaque mission

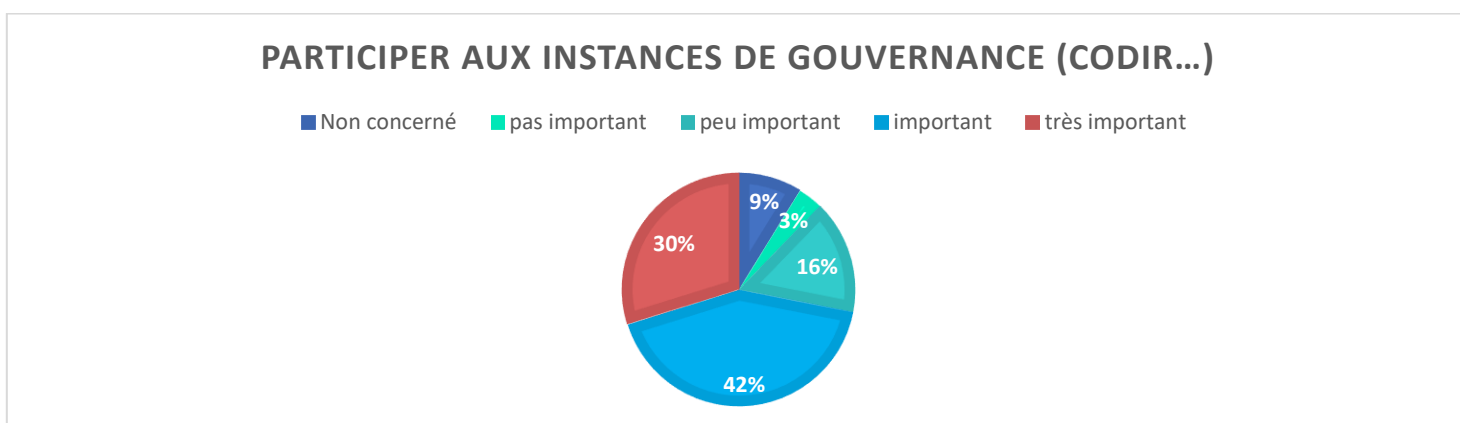
Participer à l'élaboration de la stratégie



Décliner la stratégie en une feuille de route opérationnelle



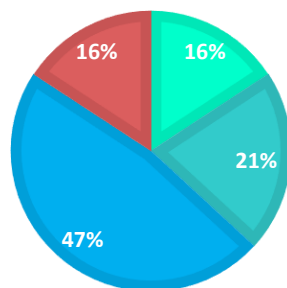
Participer aux instances de gouvernance (CoDir...)



Organiser la veille (concurrence, métier, économique...)

ORGANISER LA VEILLE (CONCURRENCE, MÉTIER, ÉCO...)

■ pas important ■ peu important ■ important ■ très important



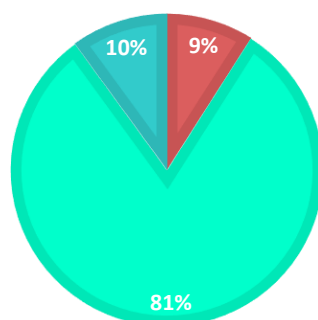
3. Degré de satisfaction des managers par rapport à leurs résultats : 90 % des managers satisfaits de leurs résultats

La grande majorité des managers se déclare « satisfaite » de ses résultats (81 %).

Aucun manager affiche une insatisfaction totale, néanmoins 9 % se disent « peu satisfaits » et seulement 10 % « très satisfaits ».

ETES-VOUS GLOBALEMENT SATISFAIT DE VOS RÉSULTATS

■ peu satisfait ■ satisfait ■ très satisfait



4. Des résultats pouvant être maintenus/améliorés avec des budgets et des hommes

Nous avons demandé aux managers quel serait le premier facteur pouvant améliorer leurs résultats. Sans surprise le budget et les effectifs se classent dans le top 3 avec les méthodes plus adaptées.

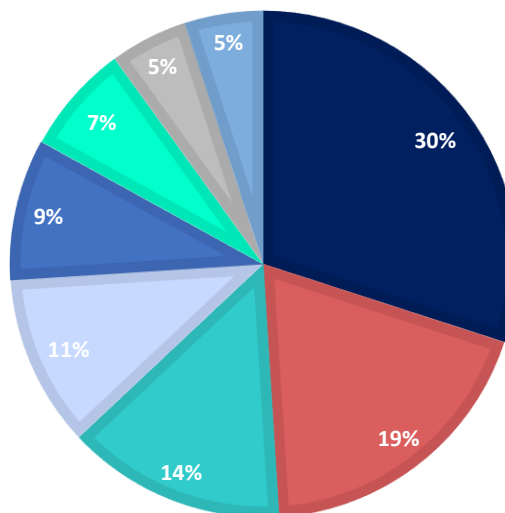
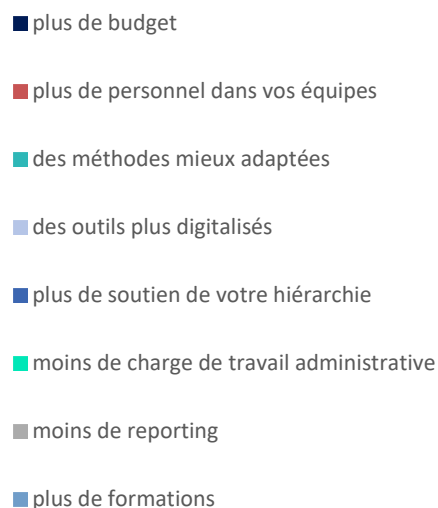
La formation comme première action pour améliorer leurs résultats arrive en dernière position avec seulement 5 % des suffrages à égalité avec moins de reporting

Ils ont été, à classer en première position, pour améliorer leurs résultats :

- 30 % : plus de budget
- 19 % : plus de personnel dans leur équipe
- 14 % : des méthodes mieux adaptées

On retrouve ensuite, placés en première position par les managers :

- 11 % : des outils plus digitalisés
- 9 % plus de soutien de la hiérarchie
- 7 % moins de charge de travail administratif
- 5 % : plus de formations
- 5 % : moins de reporting



5. Les évolutions depuis la prise fonction : accélération du changement et augmentation de la charge de travail

Depuis leur prise de fonction, les managers ont constaté des évolutions. Celles qui sont ressentie le plus fortement sont à :

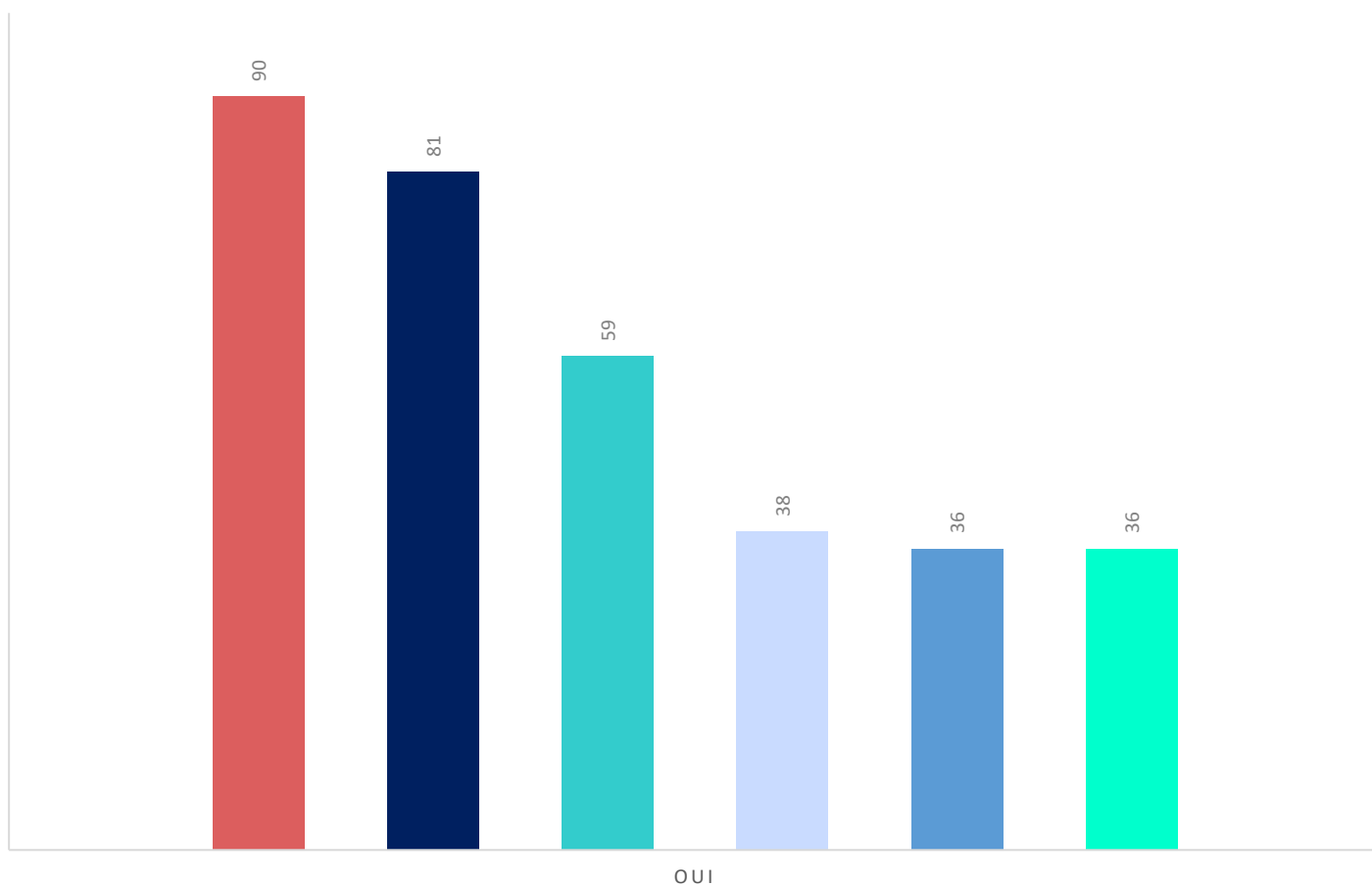
- 90 % : l'accélération du changement (réorganisation rapide)
- 81 % : l'augmentation de leur charge de travail
- 59 % : une demande accrue de reporting

Malgré ces tensions ils classent en dernier, avec des pourcentages qui restent élevés :

- 38 % : plus de complexité à gérer les équipes
- 36 % : plus de complexité pour élaborer le budget
- 36 % ex-aequo : une difficulté accrue de communication

CONSTATS DEPUIS LA PRISE DE FONCTION

- accélération du changement (réorganisation rapide)
- augmentation de ma charge de travail
- demande accrue de reporting
- plus de complexité à gérer vos équipes
- plus de complexité pour élaborer le budget
- difficulté accrue de communication





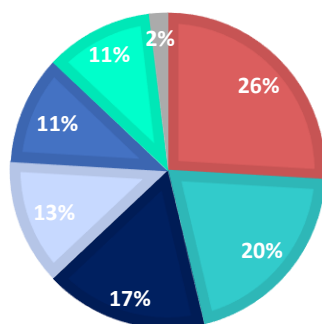
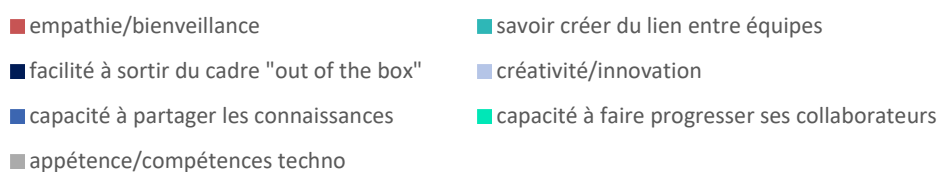
II. Le manager de demain : un manager augmenté ?

1. Les qualités que le manager de demain devra développer

Les répondants ont cité comme la première qualité que le manager de demain devra développer à :

- 26 % : l'empathie/bienveillance
- 20 % : la capacité à créer du lien entre équipes
- 17 % : la facilité à sortir du cadre « out of the box »
- 13 % : la créativité / l'innovation
- 11 % : la capacité à partager ses connaissances
- 11 % ex-aequo : la capacité à faire progresser ses collaborateurs
- 2 % : l'appétence/les compétences pour la technologie

LA 1ÈRE QUALITÉ QUE LE MANAGER DE DEMAIN DEVRA DÉVELOPPER

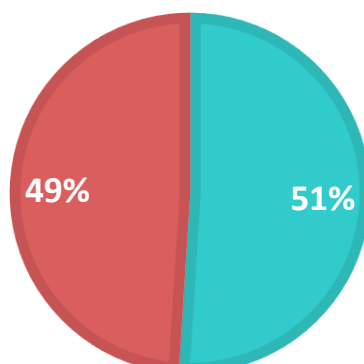


2. Du manager de demain au manager augmenté

a. La notion de manager augmenté

Une petite majorité de manager (51 %) est familière avec la notion de manager augmenté

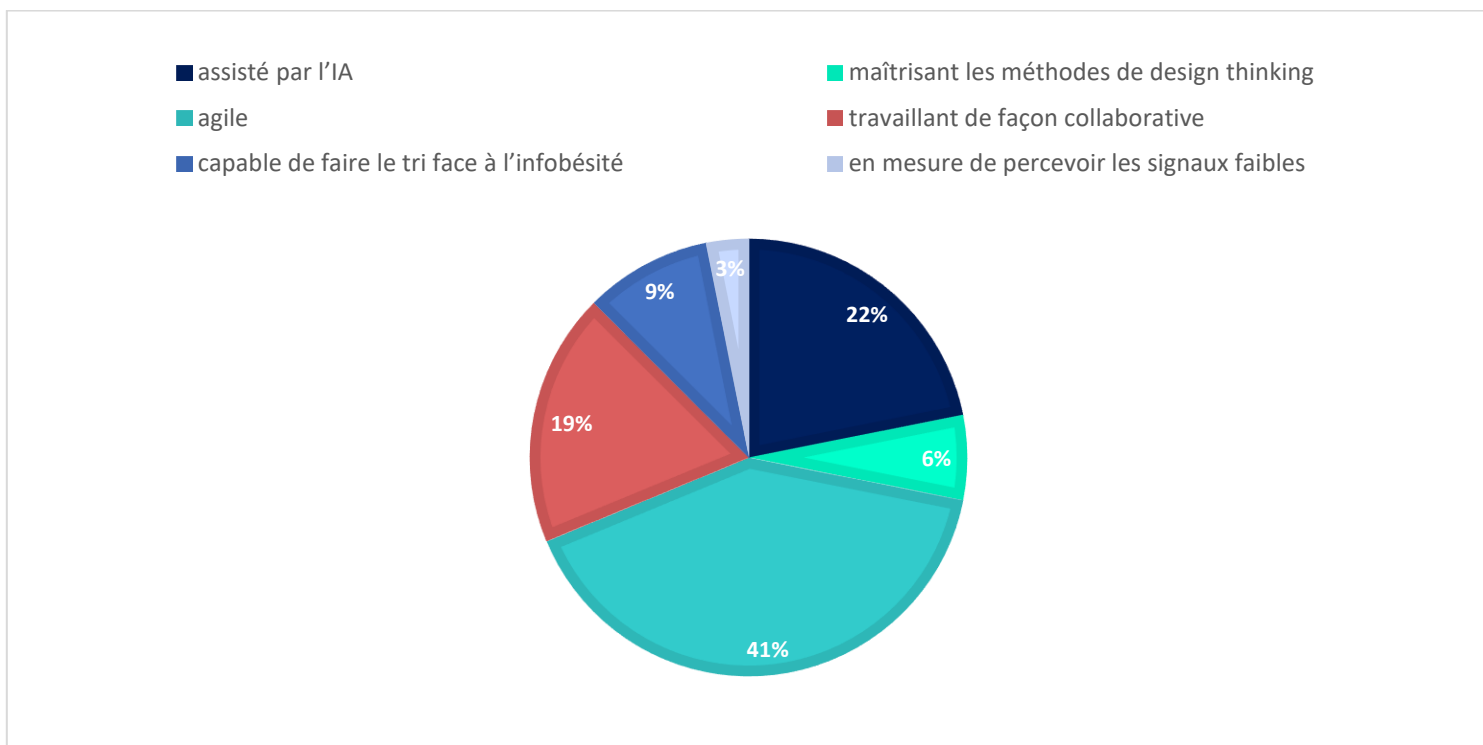
■ oui ■ non



b. Le portrait-robot du manager augmenté : agile, assisté par l'IA et travaillant de façon collaborative

Nous avons demandé aux participants à l'enquête quel était le premier critère qualifiant un manager augmenté. Il s'agit pour :

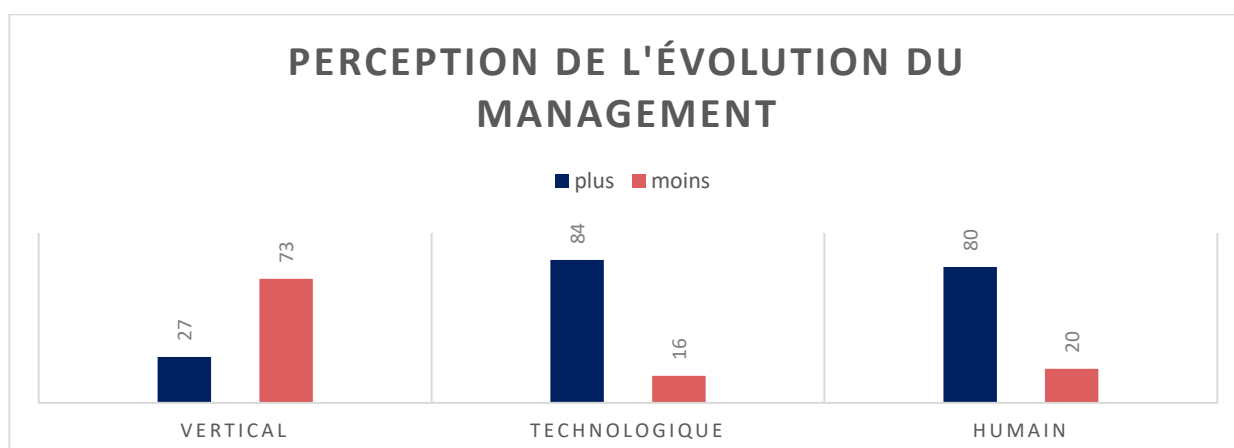
- 41 % : de l'agilité
- 22 % : assisté par l'IA
- 19 % : la capacité à travailler de façon collaborative
- 9 % : la capacité à faire le tri face à l'infobésité
- 6 % : maîtrisant les méthodes de design thinking
- 3 % : en mesure de percevoir les signaux faibles



3. Un équilibre entre technologie et humain

Les managers sont légèrement plus nombreux (84 %) à estimer que le management de demain sera plus technologique que plus humain (80 %). Ce qui ressort de ces chiffres est que le manager de demain devra agir sur ces 2 leviers pour assurer ses missions.

Quant à la verticalité du management, ils sont plus d'un quart (27%) à estimer qu'elle sera accrue.



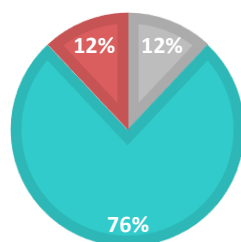
1. Impact de la transformation digitale : positive pour 76 % des managers

Seulement 12 % des managers déclarent que la transformation digitale n'a pas modifié leur fonction. Pour les 88 % qui estiment qu'elle l'a impacté :

- 76 % constatent un impact positif
- 12 % : négatif

IMPACT DE LA TRANSFORMATION DIGITALE SUR LE MANAGER

■ aucun ■ positif ■ négatif

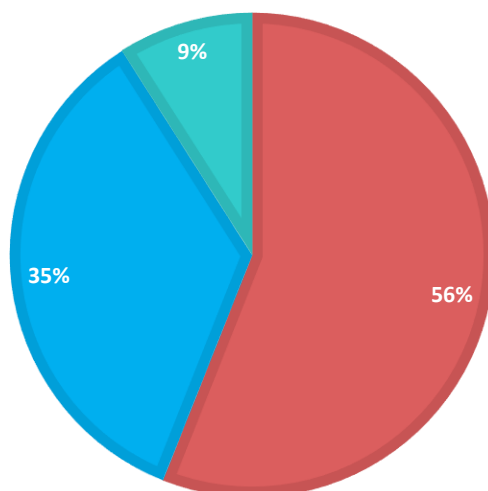


2. L'application de l'IA à la fonction managériale : une forte marge de progression

Pour 56 % des répondants l'application de l'IA à la fonction managériale n'est pas un sujet à l'ordre du jour dans leur entreprise. 35 % travaillent sur le sujet et seulement 9 % l'ont mis en œuvre concrètement.

L'APPLICATION DE L'IA À LA FONCTION MANAGÉRIALE DANS VOTRE ENTREPRISE : UN SUJET :

■ n'est pas à l'ordre du jour ■ en cours ■ applications concrètes déjà mises en place

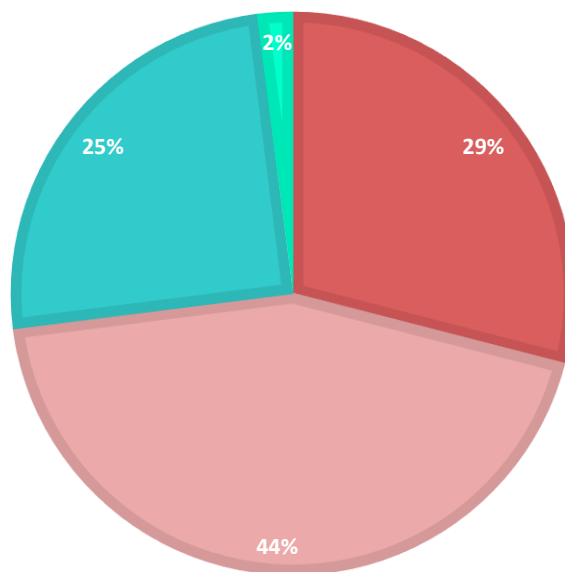


3. Niveau d'information sur l'IA : seulement un peu plus d'un quart des managers informés

Seulement un quart de managers (25 %) estiment avoir été suffisamment informés à propos de l'IA et 2 % l'ont été parfaitement. 44 % la juge insuffisante et 29 % n'en n'ont reçu aucune.

NIVEAU D'INFORMATION SUR L'IA

■ non je n'ai eu aucune information ■ non pas suffisamment ■ oui suffisamment ■ oui parfaitement



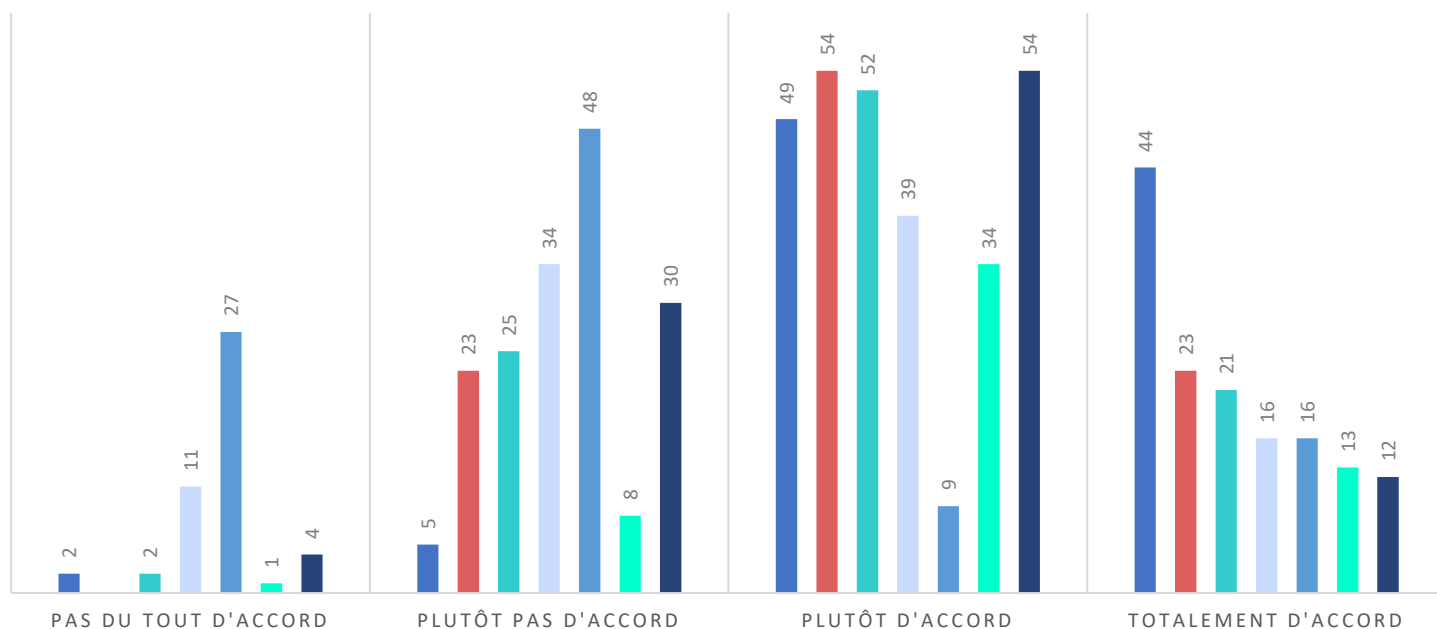
4. Les impacts de l'IA sur la fonction managériale : l'IA bien accueillie par les managers, l'automatisation plébiscitée à 44 %

Les managers ont bien conscience que l'IA a ou aura des conséquences sur leur fonction et qu'elles sont ou seront bénéfiques. Certaines recueillent une adhésion sans faille et ils sont d'accord à 100 % avec les affirmations suivantes : l'IA va permettre :

- 44 % : une automatisation de certaines tâches afin de se concentrer sur celles à forte valeur ajoutée
- 23 % : d'établir des corrélations et des liens de causalité pour assister le manager dans sa prise de décision
- 21 % : d'accroître les performances du manager
- 16 % : d'aider le manager à prédire son activité et celle de ses équipes
- 16 % : d'aider le manager mieux gérer ses équipes grâce à l'intelligence émotionnelle
- 13 % : d'aider le manager à mieux anticiper les risques
- 12 % : de suggérer au manager un ensemble d'actions à mener (en tirant profit du machine learning et de l'apprentissage automatique)

LES IMPACTS DE L'IA SUR LA FONCTION MANAGÉRIALE

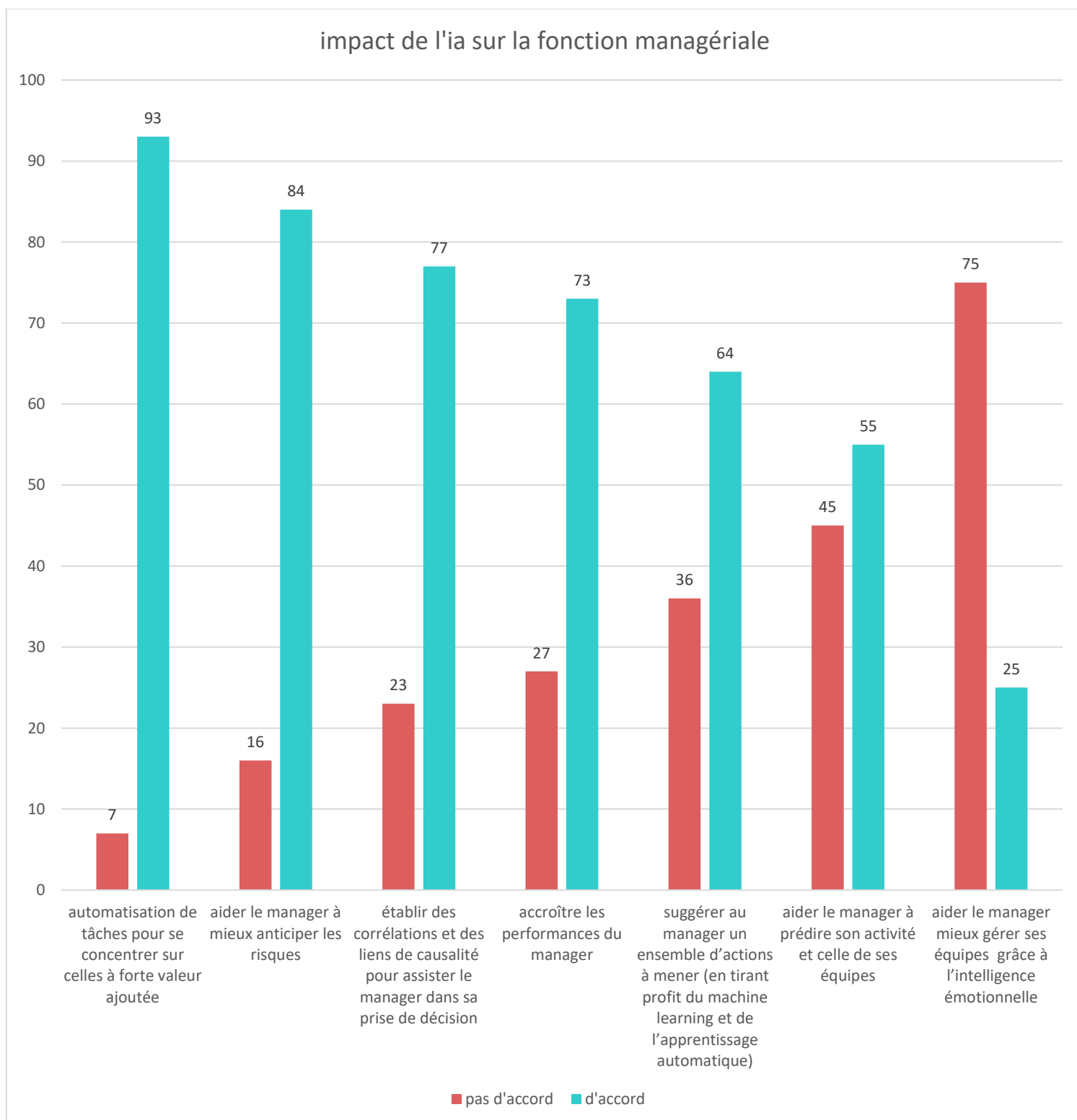
- automatisation de tâches pour se concentrer sur celles à forte valeur ajoutée
- établir des corrélations et des liens de causalité pour assister le manager dans sa prise de décision
- accroître les performances du manager
- aider le manager à prédire son activité et celle de ses équipes
- aider le manager mieux gérer ses équipes grâce à l'intelligence émotionnelle
- aider le manager à mieux anticiper les risques
- suggérer au manager un ensemble d'actions à mener (en tirant profit du machine learning et de l'apprentissage automatique)



En faisant la somme des réponses des managers qui sont « totalement d'accord » et ceux qui sont « plutôt d'accord », l'IA va permettre :

- 93 % : une automatisation de certaines tâches afin de se concentrer sur celles à forte valeur ajoutée
- 84 % : aider le manager à mieux anticiper les risques
- 77 % : établir des corrélations et des liens de causalité pour assister le manager dans sa prise de décision
- 73 % : accroître les performances du manager
- 64 % : suggérer au manager un ensemble d'actions à mener (en tirant profit du machine learning et de l'apprentissage automatique)
- 55 % : aider le manager à prédire son activité et celle de ses équipes
- 25 % : aider le manager mieux gérer ses équipes grâce à l'intelligence émotionnelle

impact de l'ia sur la fonction managériale

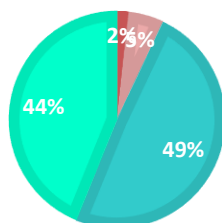


Détail pour chaque affirmation sur les impacts de l'IA

L'IA va permettre l'automatisation de certaines tâches pour se concentrer sur celles à forte valeur ajoutée

AUTOMATISATION DE TÂCHES POUR SE CONCENTRER SUR CELLES À FORTE VALEUR AJOUTÉE

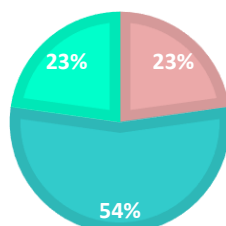
■ pas du tout d'accord ■ plutôt pas d'accord ■ plutôt d'accord ■ totalement d'accord



L'IA va permettre d'établir des corrélations et des liens de causalité pour assister le manager dans sa prise de décision

ÉTABLIR DES CORRÉLATIONS ET DES LIENS DE CAUSALITÉ POUR ASSISTER LE MANAGER DANS SA PRISE DE DÉCISION

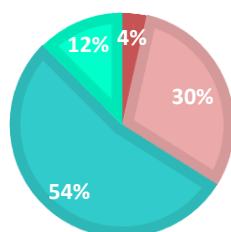
■ plutôt pas d'accord ■ plutôt d'accord ■ totalement d'accord



L'IA va permettre de suggérer au manager un ensemble d'actions à mener (en tirant profit du machine learning et de l'apprentissage automatique)

SUGGÉRER AU MANAGER UN ENSEMBLE D' ACTIONS À MENER (EN TIRANT PROFIT DU MACHINE LEARNING ET DE L'APPRENTISSAGE AUTOMATIQUE)

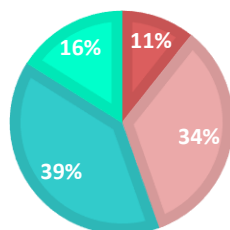
■ pas du tout d'accord ■ plutôt pas d'accord ■ plutôt d'accord ■ totalement d'accord



L'IA va aider le manager à prédire son activité et celle de ses équipes

AIDER LE MANAGER À PRÉDIRE SON ACTIVITÉ ET CELLE DE SES ÉQUIPES

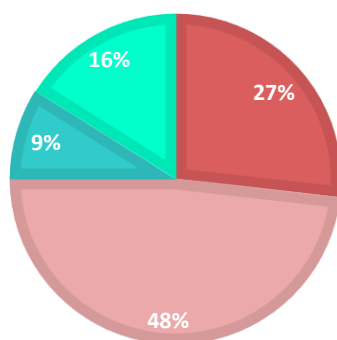
■ pas du tout d'accord ■ plutôt pas d'accord ■ plutôt d'accord ■ totalement d'accord



L'IA va aider le manager mieux gérer ses équipes grâce à l'intelligence émotionnelle

AIDER LE MANAGER MIEUX GÉRER SES ÉQUIPES GRÂCE À L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE

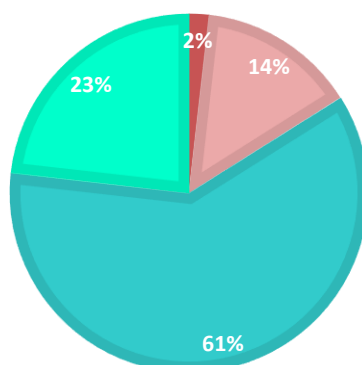
■ pas du tout d'accord ■ plutôt pas d'accord ■ plutôt d'accord ■ totalement d'accord



L'IA va aider le manager à mieux anticiper les risques

AIDER LE MANAGER À MIEUX ANTICIPER LES RISQUES

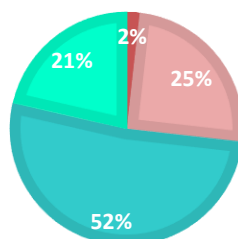
■ pas du tout d'accord ■ plutôt pas d'accord ■ plutôt d'accord ■ totalement d'accord



L'IA va accroître les performances du manager

ACCROÎTRE LES PERFORMANCES DU MANAGER

■ pas du tout d'accord ■ plutôt pas d'accord ■ plutôt d'accord ■ totalement d'accord



5. Les solutions d'IA déjà déployées et prévision de déploiement

a. Les solutions d'IA déployées et taux de satisfaction

- **40 % d'outils de collecte et d'analyse de données (prédiction et prévision)**
 - 19 % estiment leur apport satisfaisant
 - 5 % sont insatisfaits et 16 % ne peuvent se faire une opinion car son implantation est trop récente pour avoir une opinion
- **40 % d'assistants conversationnels – Chat bot / Voice bot**
 - 19 % de satisfaits
 - 7 % d'insatisfaits (14 % trop récent pour avoir une opinion)
- **35 % de moteurs de recherche sémantique (base de données/de connaissance/ wiki)**
 - 15 % de satisfaits
 - 10 % d'insatisfaits (10 % trop récent pour avoir une opinion)
- **25 % de solutions d'évaluation de l'état d'esprit/l'humeur des collaborateurs**
 - 14 % de satisfaits
 - 5 % d'insatisfaits (6 % trop récent pour avoir une opinion)
- **22 % : automatisation des tâches managériales (recrutement, reporting, gestion des temps...)**
 - 10 % de satisfaits
 - 3 % d'insatisfaits (9 % trop récent pour avoir une opinion)
- **14 % : analyse et génération automatisée de documents (réponse mail, compte rendu d'entretien...)**
 - 2 % de satisfaits
 - 7 % d'insatisfaits (5 % trop récent pour avoir une opinion)
- **7 % : assistant personnel**
 - 3 % de satisfaits
 - 2 % d'insatisfaits (2 % trop récent pour avoir une opinion)
- **5 % : reconnaissance/identification des émotions à partir de texte ou de la voix**
 - 2 % de satisfaits
 - 2 % d'insatisfaits (1 % trop récent pour avoir une opinion)

Les solutions les plus satisfaisantes

19 % : outils de collecte et d'analyse de données (prédiction et prévision)

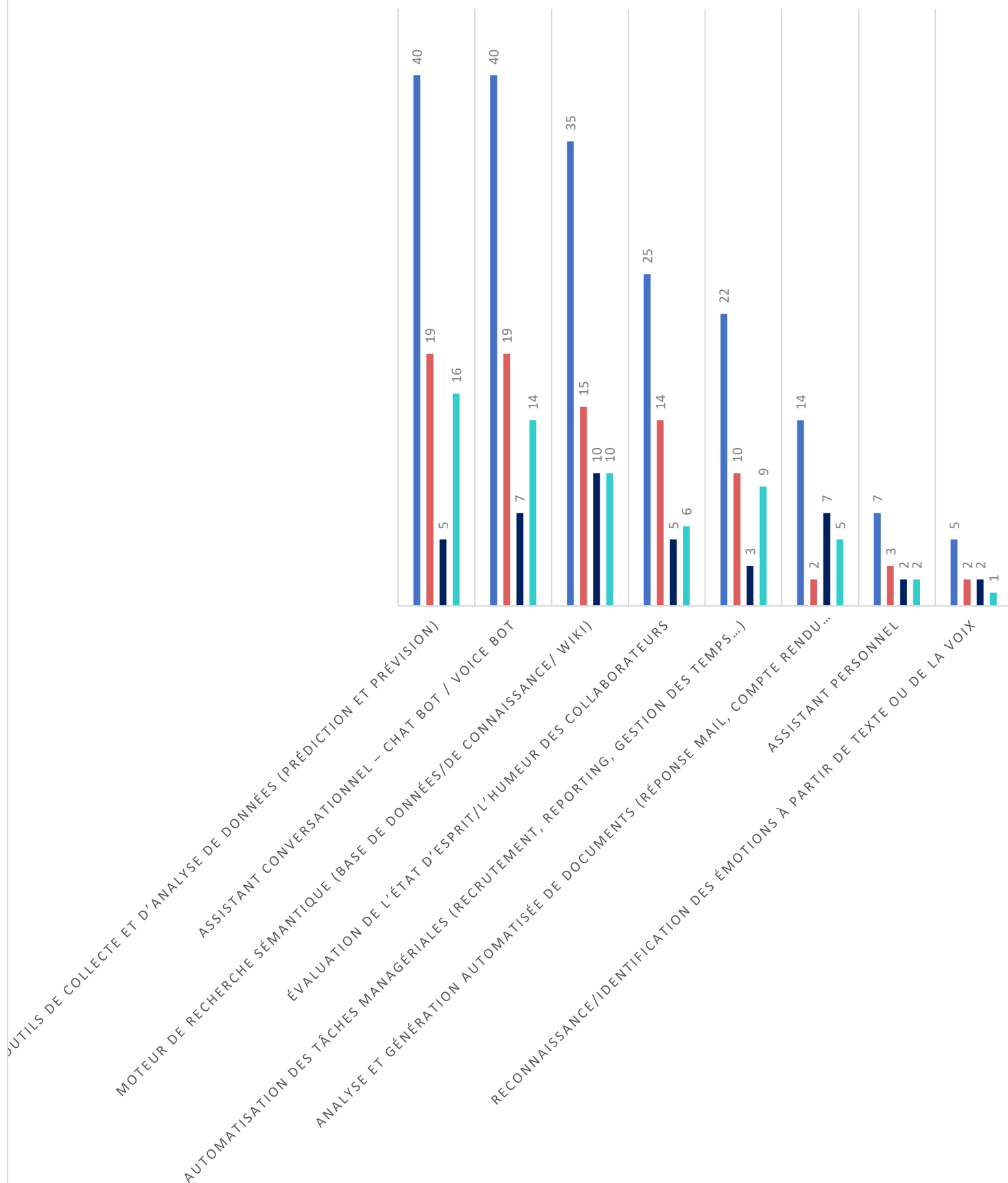
19 % : assistants conversationnels – Chat bot / Voice bot

15 % : moteurs de recherche sémantique (base de données/de connaissance/ wiki)

14 % : solutions d'évaluation de l'état d'esprit/l'humeur des collaborateurs

SOLUTIONS D'IA DÉPLOYÉES ET TAUX DE SATISFACTION

■ total déjà déployé ■ déjà déployé- satisfaisant ■ déjà déployé - non satisfaisant ■ déjà déployé mais trop tôt pour évaluer l'apport



b. Les prévisions de déploiement

D'ici 18 mois, on comptera :

- 54 % d'outils de collecte et d'analyse de données (prédiction et prévision), soit + 14 %
- 54 % d'assistants conversationnels – Chat bot / Voice bot, soit + 14 %
- 52 % de moteurs de recherche sémantique (base de données/de connaissance/ wiki), soit + 17 %
- 38 % de solutions d'automatisation des tâches managériales (recrutement, reporting, gestion des temps...) soit + 16 %
- 32 % d'outils d'évaluation de l'état d'esprit/l'humeur des collaborateurs, soit + 7 %
- 19 % de solutions d'analyse et génération automatisée de documents (réponse mail, compte rendu d'entretien...), soit + 5 %
- 17 % d'assistants personnels, soit + 10 %
- 10 % d'outils de reconnaissance/identification des émotions à partir de texte ou de la voix, soit + 5 %

Les plus forts % de progression d'ici 18 mois :

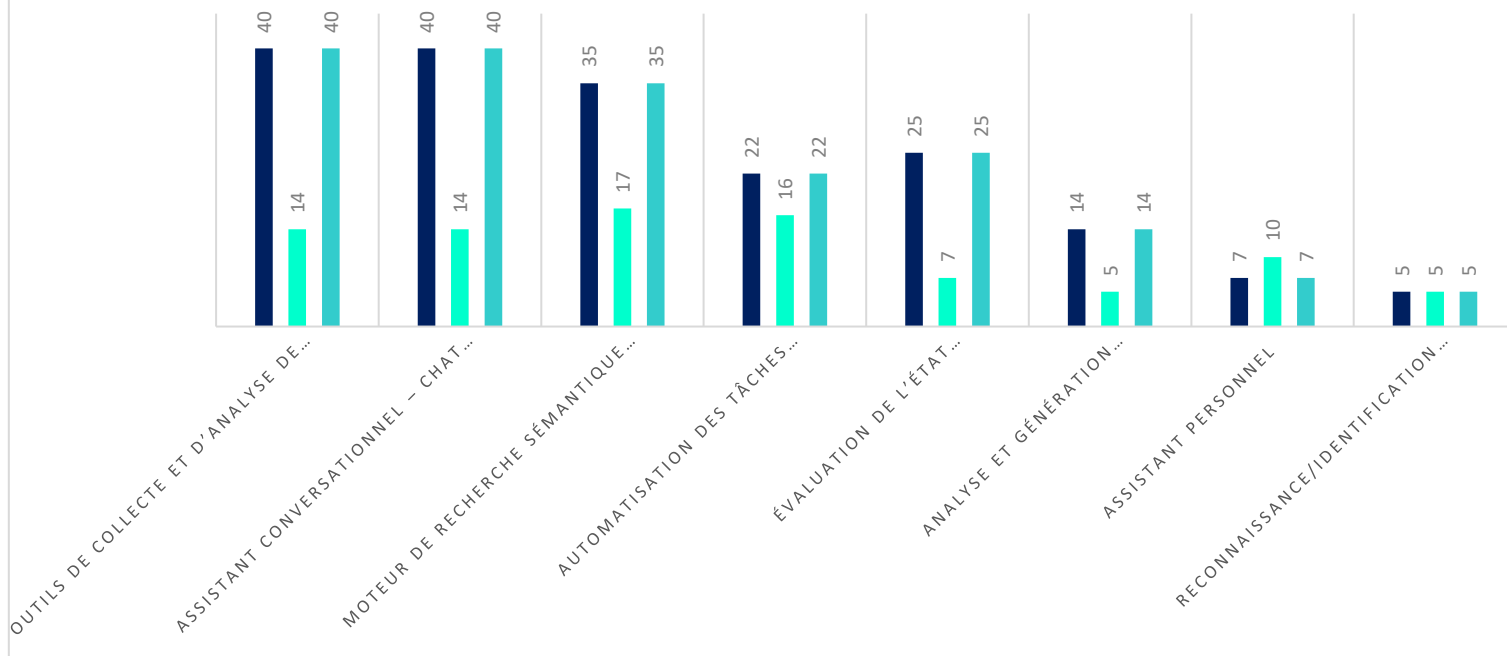
- + 17 % : moteurs de recherche sémantique (base de données/de connaissance/ wiki)**
- + 16 % : solutions d'automatisation des tâches managériales (recrutement, reporting, gestion des temps...)**
- + 14 % : outils de collecte et d'analyse de données (prédiction et prévision)**
- + 14 % : assistants conversationnels – Chat bot / Voice bot**

D'ici à 18 mois les trois solutions phares intégrant l'IA qui seront implémentées :

- 54 % d'outils de collecte et d'analyse de données (prédiction et prévision), soit + 14 %
- 54 % d'assistants conversationnels – Chat bot / Voice bot, soit + 14 %
- 52 % de moteurs de recherche sémantique (base de données/de connaissance/ wiki), soit + 17 %

TOTAL DES SOLUTIONS DÉPLOYÉES D'ICI 18 MOIS - EN %

■ total d'ici 18 mois ■ prévu d'ici 1 à 18 mois ■ déjà déployé



Les totaux peuvent être égaux à 99 % ou 101 % en raison des arrondis

outils de collecte et d'analyse de données (prédiction et prévision)	déjà déployé			prévu d'ici 18 mois	Total dans 18 mois	non prévu		
	40 %					14 %	46 %	
	satisfait	insatisfait	trop récent			intéressé	pas intéressé	
	19 %	5 %	16 %			34 %	12 %	
assistants conversationnels – Chat bot / Voice bot	déjà déployé			prévu d'ici 18 mois	Total dans 18 mois	non prévu		
	40 %					14 %	46 %	
	satisfait	insatisfait	trop récent			intéressé	pas intéressé	
	19 %	7 %	14 %			8 %	38 %	
moteurs de recherche sémantique (base de données/de connaissance/ wiki)	déjà déployé			prévu d'ici 18 mois	Total dans 18 mois	non prévu		
	35 %					17 %	49 %	
	satisfait	insatisfait	trop récent			intéressé	pas intéressé	
	15 %	10 %	10 %			21 %	28 %	
solutions d'évaluation de l'état d'esprit/l'humeur des collaborateurs	déjà déployé			prévu d'ici 18 mois	Total dans 18 mois	non prévu		
	25 %					7 %	69 %	
	satisfait	insatisfait	trop récent			intéressé	pas intéressé	
	14 %	5 %	6 %			16 %	53 %	

automatisation des tâches managériales (recrutement, reporting, gestion des temps...)	déjà déployé			prévu d'ici 18 mois	Total dans 18 mois	non prévu			
	22 %					16 %	38 %	62 %	
	satisfait	insatisfait	trop récent					intéressé	pas intéressé
	10 %	3 %	9 %					29 %	33 %
analyse et génération automatisée de documents (réponse mail, compte rendu d'entretien...)	déjà déployé			prévu d'ici 18 mois	Total dans 18 mois	non prévu			
	14 %					5 %	19 %	81 %	
	satisfait	insatisfait	trop récent					intéressé	pas intéressé
	2 %	7 %	5 %					50 %	31 %
assistant personnel	déjà déployé			prévu d'ici 18 mois	Total dans 18 mois	non prévu			
	7 %					10 %	17 %	83 %	
	satisfait	insatisfait	trop récent					intéressé	pas intéressé
	3 %	2 %	2 %					43 %	40 %
reconnaissance/identification des émotions à partir de texte ou de la voix	déjà déployé			prévu d'ici 18 mois	Total dans 18 mois	non prévu			
	5 %					5 %	10 %	89 %	
	satisfait	insatisfait	trop récent					intéressé	pas intéressé
	2 %	2 %	1 %					20 %	69 %

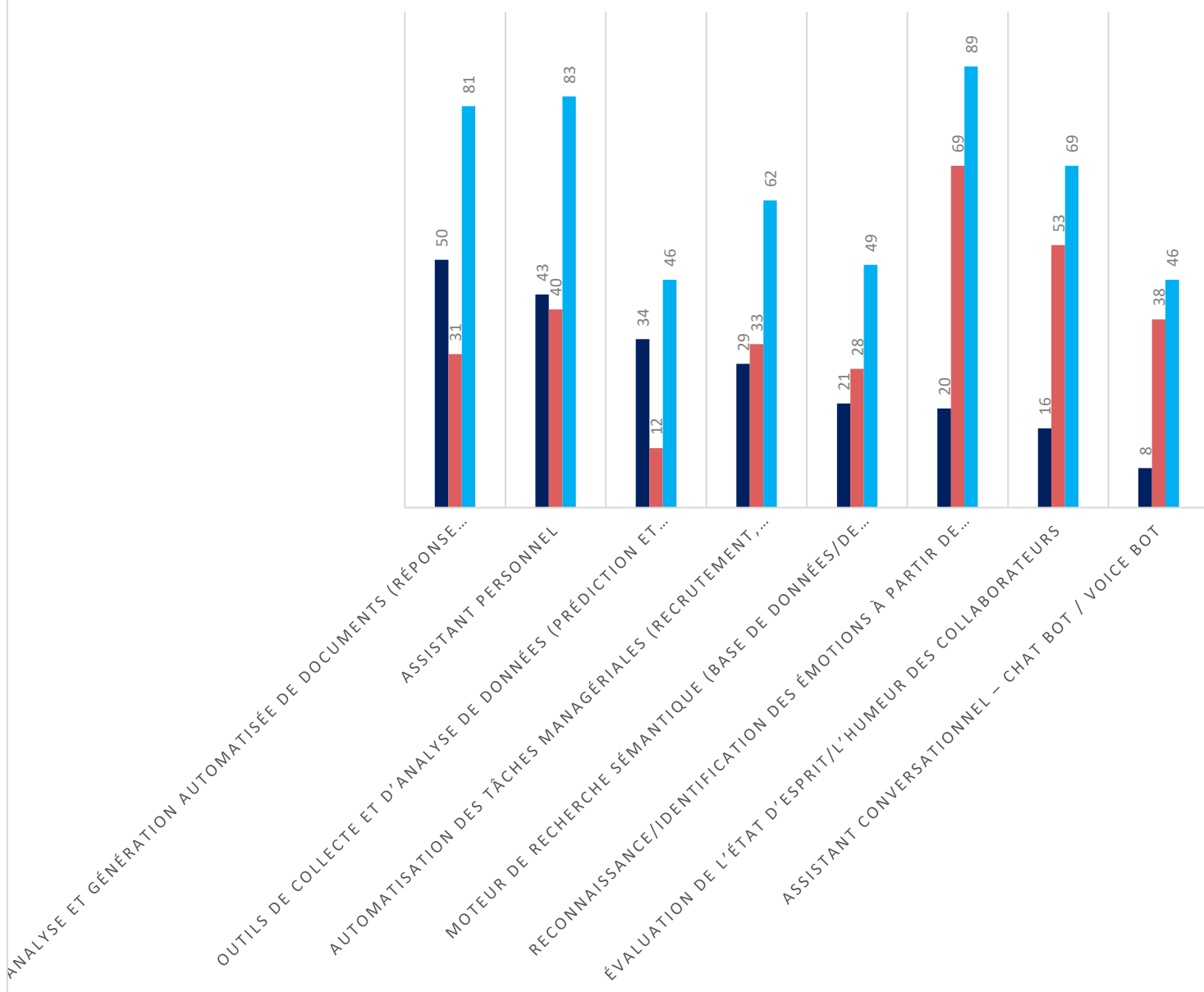
c. Les solutions non déployées mais dont les managers aimeraient se doter

Les solutions non déployées mais qui intéressent les répondants :

- 50 % : analyse et génération automatisée de documents (réponse mail, compte rendu d'entretien...)
- 43 % : assistant personnel
- 34 % : outils de collecte et d'analyse de données (prédiction et prévision)
- 29 % : automatisation des tâches managériales (recrutement, reporting, gestion des temps...)
- 21 % : moteur de recherche sémantique (base de données/de connaissance/ wiki)
- 20 % : reconnaissance/identification des émotions à partir de texte ou de la voix
- 16 % : évaluation de l'état d'esprit/l'humeur des collaborateurs
- 8 % : assistant conversationnel – Chat bot / Voice bot

SOLUTIONS D'IA NON PRÉVUES MAIS INTÉRESSANTES

■ non prévu mais j'aimerais que cette solution soit déployée ■ non prévu mais cette solution ne m'intéresse pas ■ total non prévu



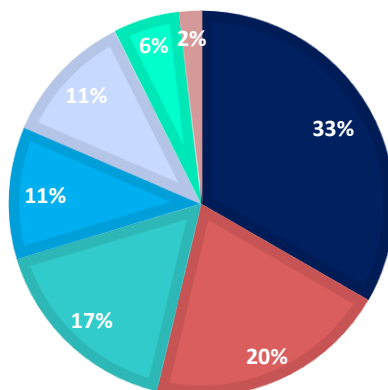
6. Les principaux freins au déploiement de l'IA : la formation/acclturation en tête

Nous avons demandé aux managers quel était le premier frein au développement de l'IA. Ils ont cité comme étant le 1^{er} frein à :

- 33 % : formation/acclturation des managers à l'IA insuffisantes
- 20 % : crainte d'être remplacé par un robot
- 17 % : éthique suite à l'usage de l'IA
- 11 % : coût des solutions d'IA
- 11 % ex aequo : absence de soutien de la DG pour déployer l'IA
- 6 % : effet black box des solutions d'IA
- 2 % : crainte du « test & learn » & d'assumer les essais infructueux

1ER FREIN AU DÉVELOPPEMENT DE L'IA

- formation/acclturation des managers à l'IA insuffisantes
- éthique suite à l'usage de l'IA
- absence de soutien de la DG pour déployer l'IA
- crainte du "test & learn" & d'assumer les essais infructueux
- crainte d'être remplacé par un robot
- coût des solutions d'IA
- effet black box des solutions d'IA





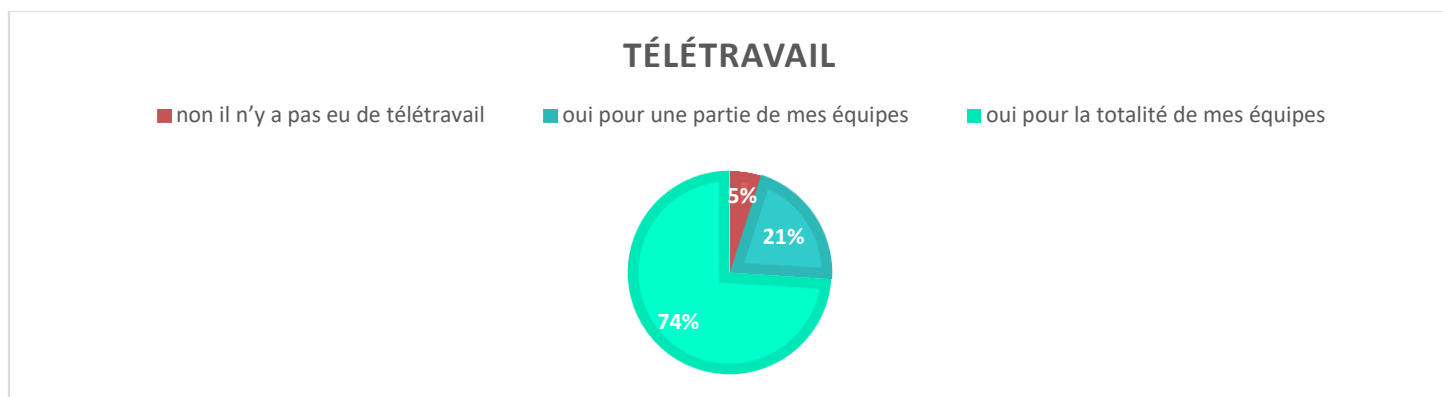
IV. Effets de la pandémie : l'IA au secours des nouveaux modes de management à distance ?

IV – Effet de la pandémie : L'IA au secours des nouveaux modes de management à distance ?

1. Organisation du télétravail

Avez-vous du organiser le télétravail pour vos équipes depuis la pandémie ?

- 74 % des managers ont organisé le télétravail pour la totalité de leurs équipes
- 21 % : pour une partie de leurs équipes
- Dans seulement 5 % des cas il n'y a pas eu de télétravail.



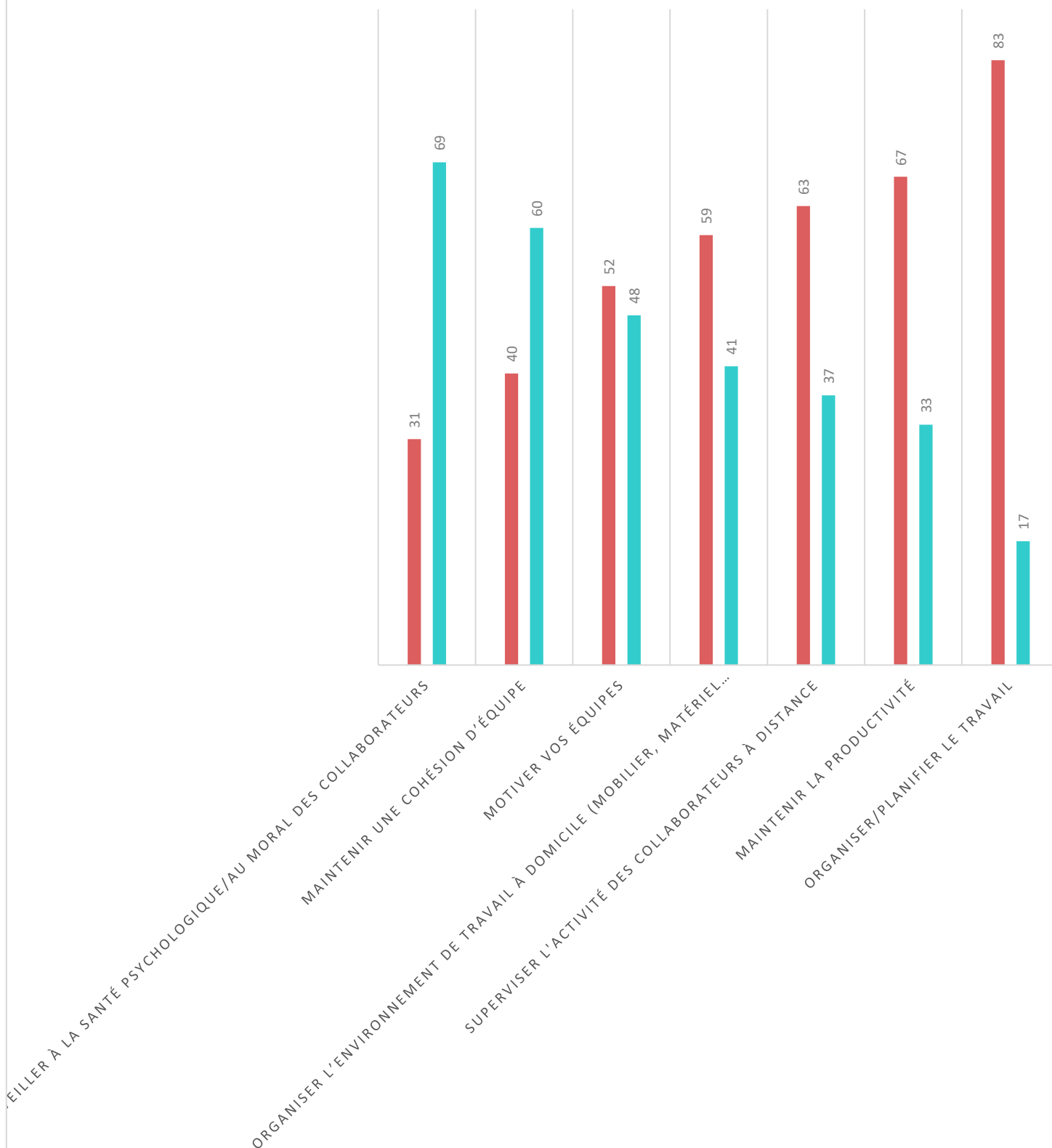
2. Difficultés rencontrées pour organiser le télétravail

Avec un confinement qui a été imposé très rapidement, il a fallu organiser le travail à distance en un temps record, ce qui n'a pas toujours été simple pour les managers. Ils sont d'accord et tout à fait d'accord sur le fait qu'ils ont rencontré les difficultés suivantes à :

- 69 % : veiller à la santé psychologique/au moral des collaborateurs
- 60 % : maintenir une cohésion d'équipe
- 48 % : motiver vos équipes
- 41 % : organiser l'environnement de travail à domicile (meublier, matériel informatique...)
- 37 % : superviser l'activité des collaborateurs à distance
- 33 % : maintenir la productivité
- 17 % : organiser/planifier le travail

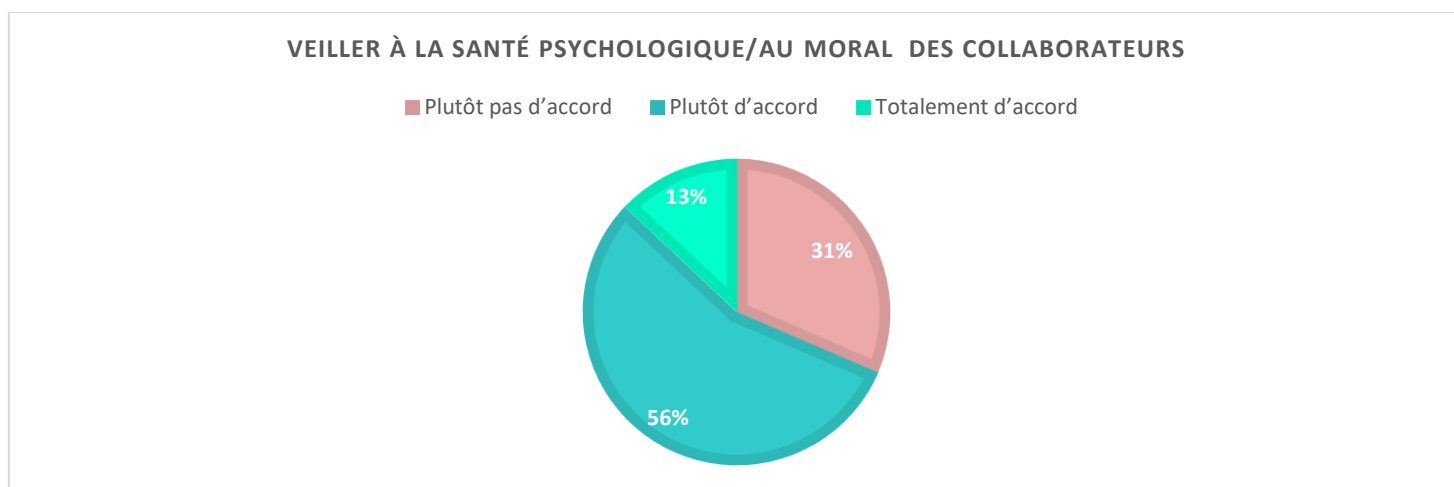
DIFFICULTÉS RENCONTRÉES LORS DU TÉLÉTRAVAIL

■ Pas du tout/plutôt pas d'accord ■ d'accord/totalement d'accord

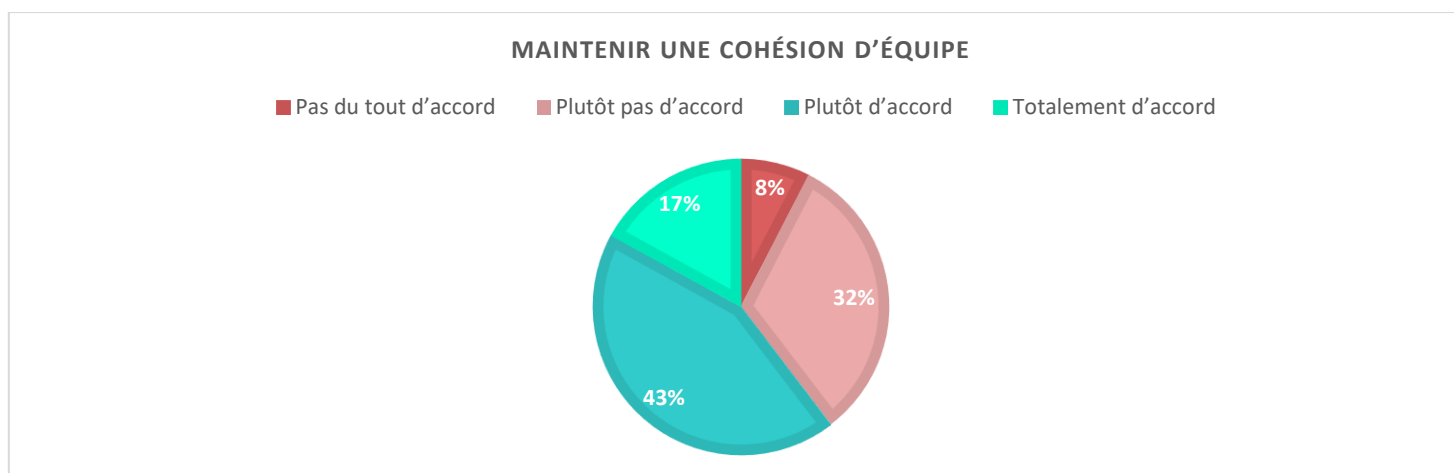


Détails des difficultés rencontrées

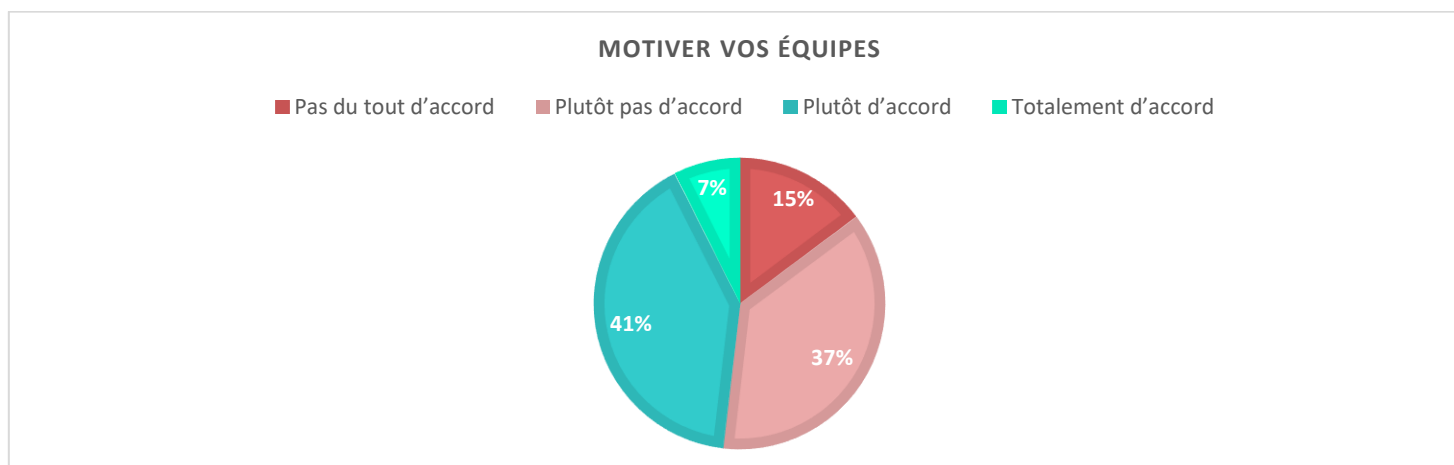
Veiller à la santé psychologique/au moral des collaborateurs



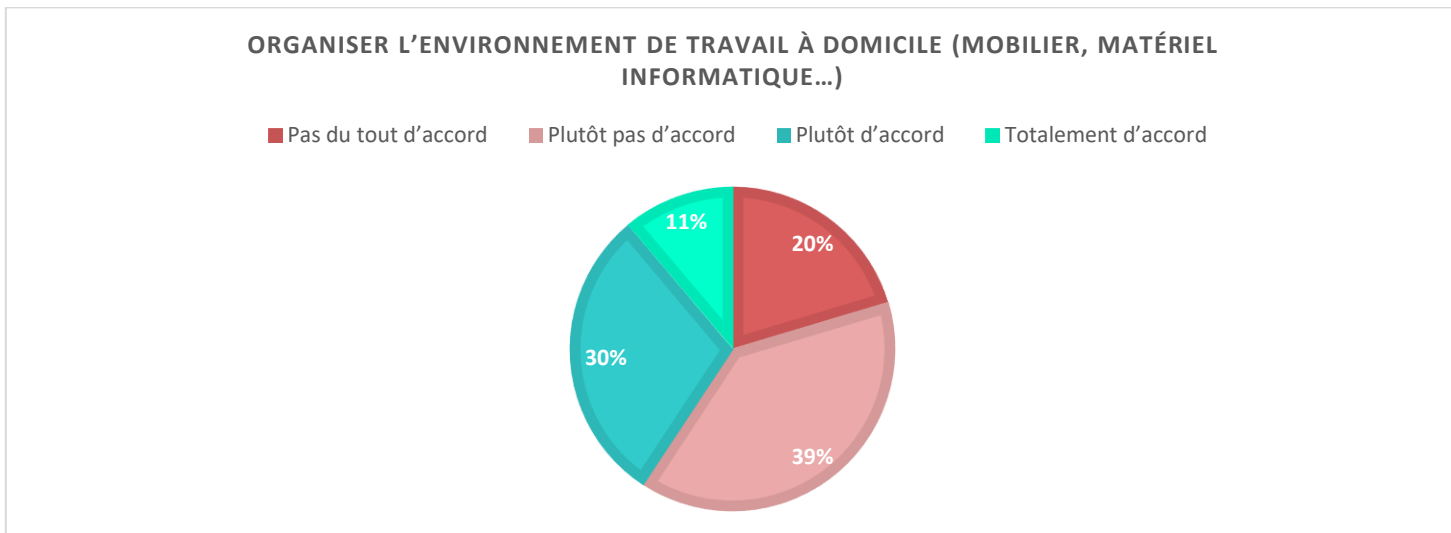
Maintenir une cohésion d'équipe



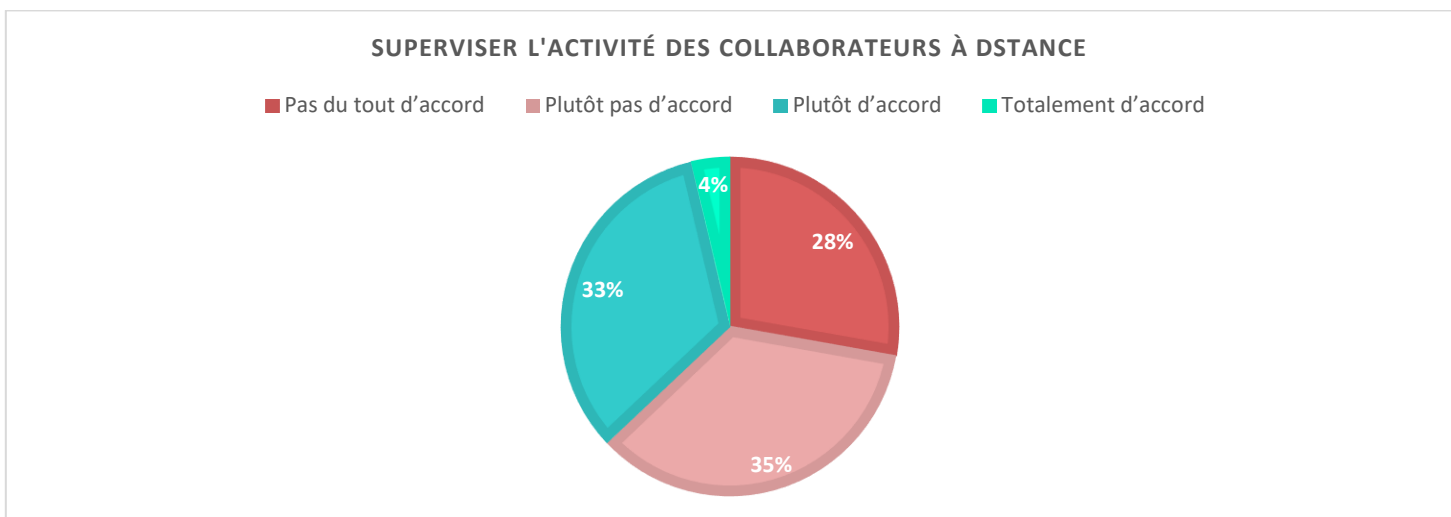
Motiver vos équipes



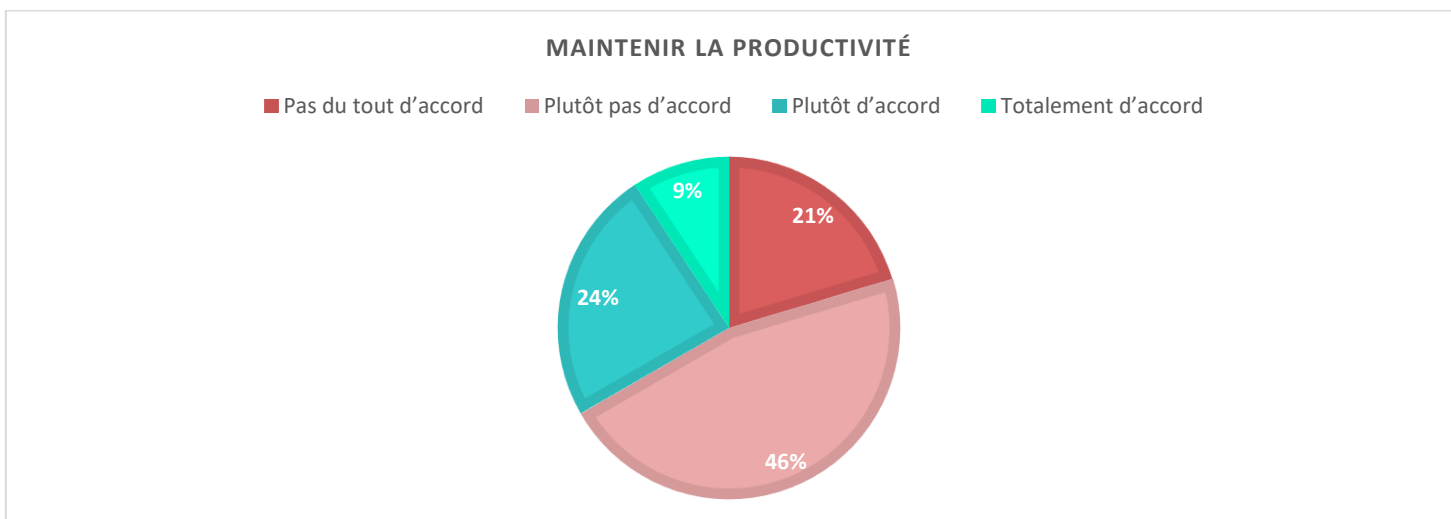
Organiser l'environnement de travail à domicile (mobilier, matériel informatique...)



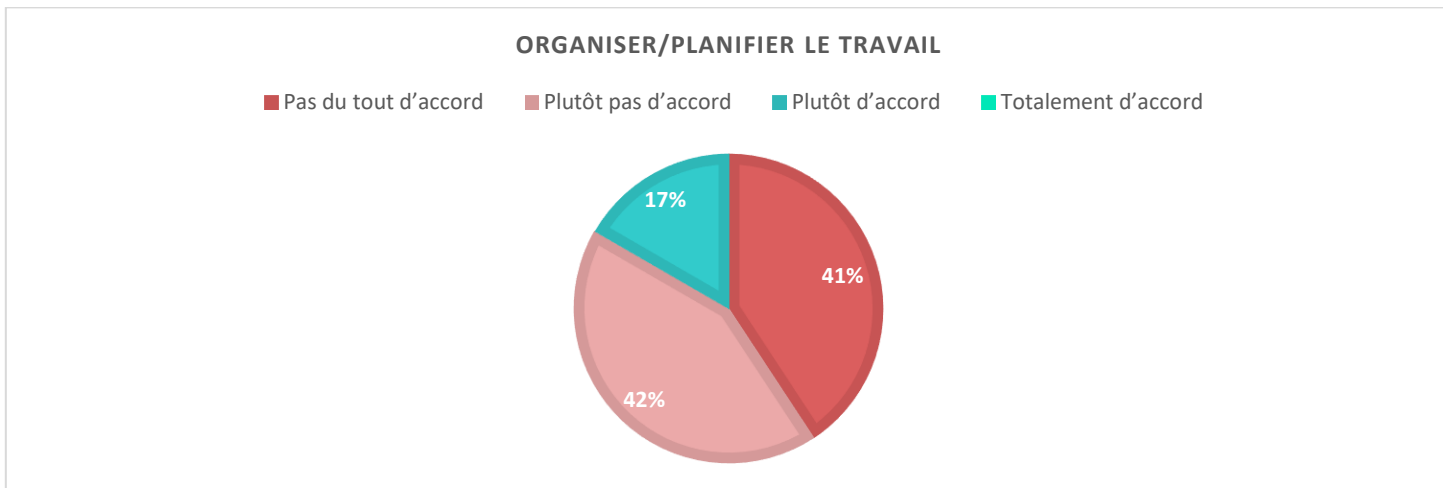
Superviser l'activité des collaborateurs à distance



Maintenir la productivité



Organiser/planifier le travail

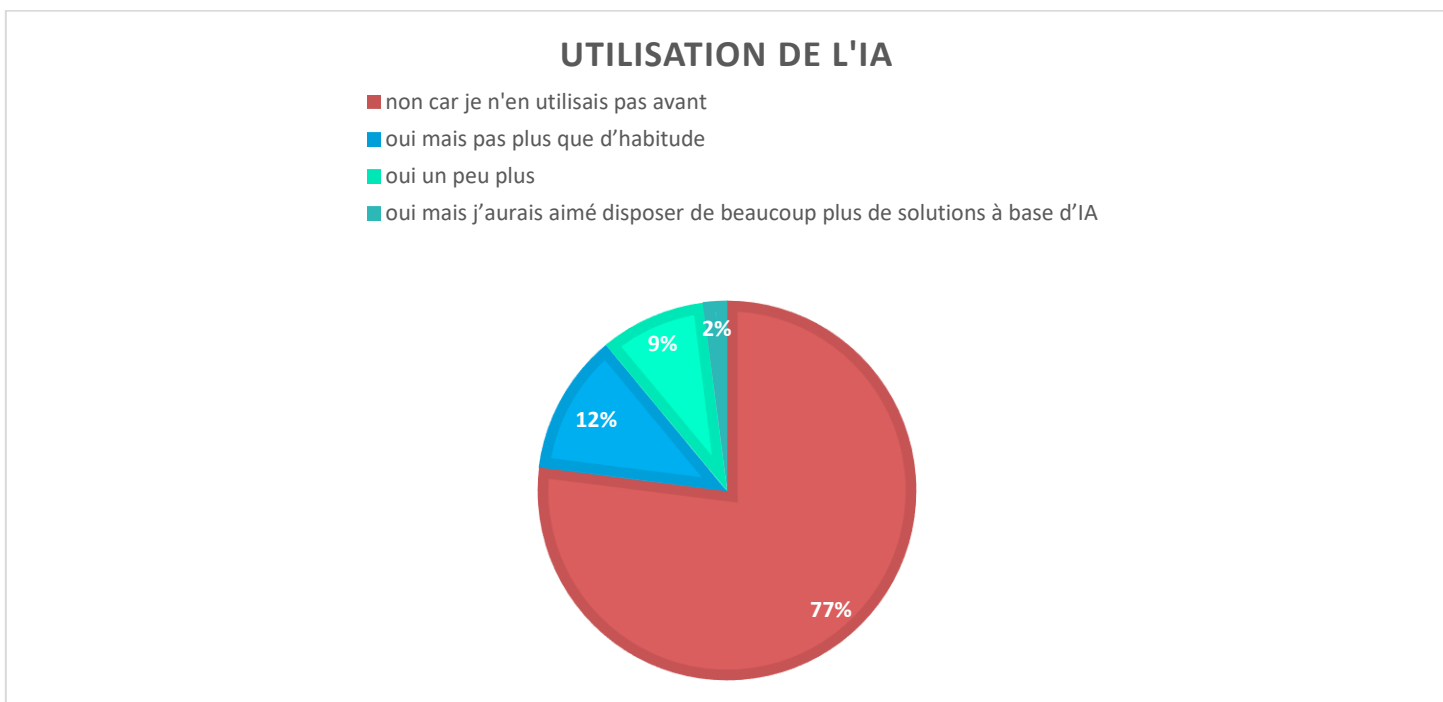


3. Utilisation de l'IA dans le cadre du télétravail

Moins d'un quart des managers (23 %) ont eu recours à des solutions faisant appel à l'IA pour le télétravail :

- 12 % : ont fait appel à l'IA mais pas plus que d'habitude
- 9 % : un peu plus que d'habitude
- 2 % : aurait aimé disposer de beaucoup plus de solutions à base d'IA

77 % n'ont pas utilisé d'outils d'IA car ils n'ont pas l'habitude de le faire



Conclusion

Être manager est indissociable de la capacité à savoir gérer les talents humains.

En effet, bien que la première mission que les managers jugent très importante, est la gestion des projets (53 %), les 4 suivantes portent sur la gestion de l'humain. Et mis à part le recrutement des bons profils, les 3 autres concernent directement les équipes déjà constituées : les faire monter en compétences (51 %), améliorer la performance individuelle et collective (51 %) et les motiver (46 %)

Dans ces conditions, il est logique que les répondants désignent comme les premières qualités que le manager de demain devra développer sont l'empathie/la bienveillance (26%) et la capacité à créer du lien (20 %). Pour devenir un manager augmenté il devra aussi en premier faire preuve d'agilité (41 %) et être assisté par l'IA (22%). Pourtant, quand on leur demande si, à leur avis, le management de demain sera plus technologique ou plus humain ils n'arrivent pas à se départager. On peut légitimement penser qu'ils ont bien conscience qu'il leur faudra trouver un équilibre entre l'humain et la technologie. Mais n'ont-ils pas une certaine appréhension face à ces dernières ?

Ne serait-ce pas cette appréhension qui les conduit à indiquer que les premiers freins au développement de l'IA sont la formation/acculturation (33%) et la crainte d'être remplacé par un robot (20 %). D'ailleurs, seulement un peu plus d'un quart des managers estiment avoir été suffisamment informés à propos de l'IA.

Pourtant quand la technologie est expliquée et donc comprise, elle est bien accueillie : 76 % des managers estiment que la transformation digitale a impacté positivement leur métier. Quant au déploiement de l'IA, s'il est encore faible et ne concerne que 9 % des managers, 35 % déclarent travailler activement à son implémentation. On constate que lorsque les solutions d'IA sont implémentées, elles donnent majoritairement satisfaction. Et les managers plébiscitent l'automatisation car ils ont bien intégré qu'elle allait leur faire gagner du temps en leur permettant de les délester de certaines tâches. En misant sur l'IA pour l'automatisation (44%), l'assistance à la prise de décision (23 %) et un accroissement de leur performance (21 %), ils valorisent les solutions d'IA qui peuvent les aider et non les remplacer. On a vu en effet que les managers placent la crainte d'être remplacés par un robot comme le deuxième frein au développement de l'IA (à 20 %). C'est ainsi que d'ici 18 mois, pour les aider dans leurs missions et en tenant compte des prévisions de déploiement on devrait compter 54 % d'outils de collecte et d'analyse de données, 54 % d'assistants conversationnels, 52 % de moteurs de recherche sémantique et 38 % de solutions d'automatisation des tâches managériales.

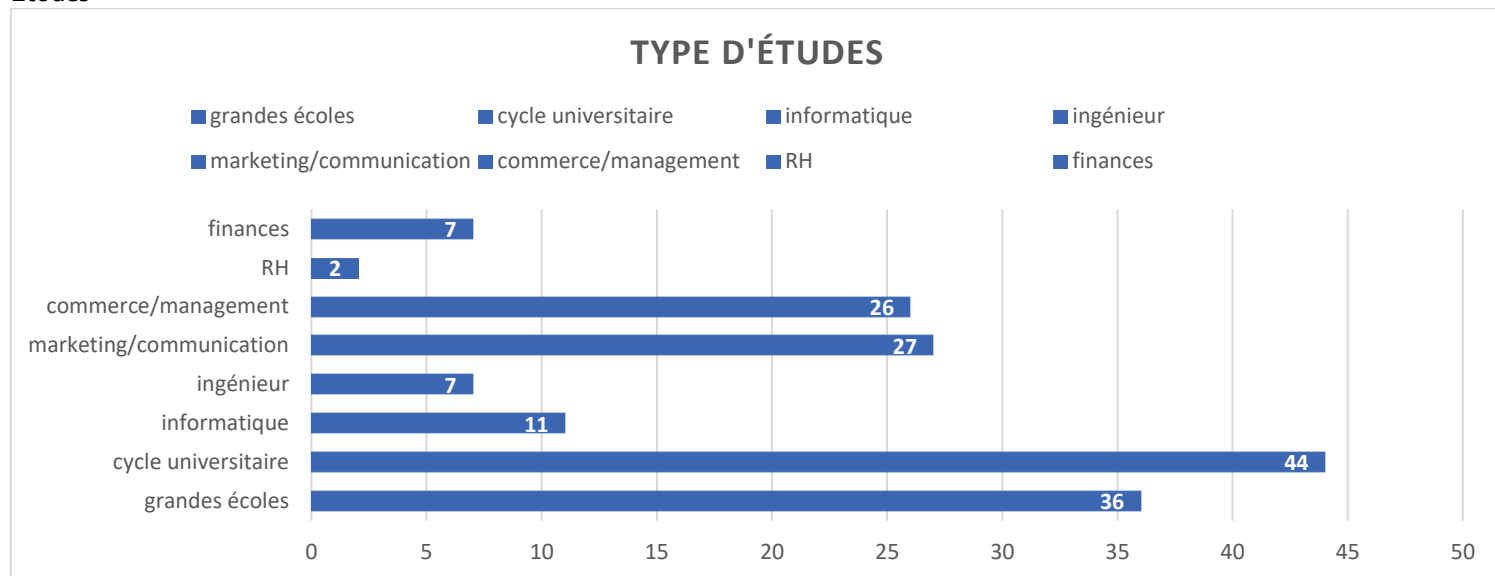
Et il faut bien reconnaître que les managers ont besoin d'assistance : 90 % d'entre eux ont constaté une accélération du changement et 81 % une augmentation de leur charge de travail depuis leur prise de fonction. S'ils sont majoritairement satisfaits de leurs résultats (81 %), ils reconnaissent que pour les améliorer il leur faudrait en premier plus de budget (30%) et ensuite plus de personnel (19 %). Les solutions d'IA sont, dans ces conditions, les bienvenues mais nécessiteront un investissement fort dans la formation/acculturation à ses usages. Néanmoins c'est à ce prix que le manager de demain pourra ajouter à ses compétences managériales celles qui lui permettront de travailler avec des outils faisant appel à l'IA tout en veillant à l'éthique... éthique qui est le 3^{ème} frein identifié par eux au déploiement de l'IA...

Panel

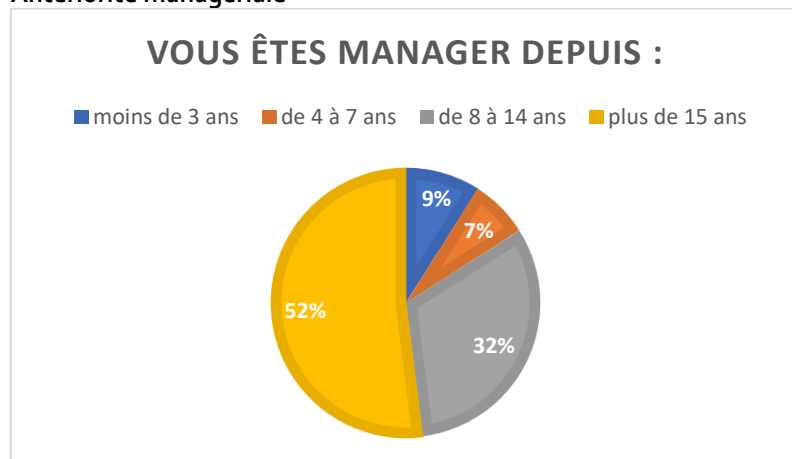
Etude menée du 3 janvier au 15 février 2021

232 managers

Etudes



Antériorité managériale

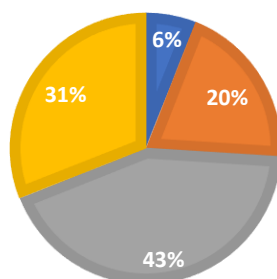


Typologie managériale

- 43 % de managers de Direction
- 31 % de managers Opérationnels
- 20 % de manager Intermédiaires
- 6 % de managers d'Equipes

TYPOLOGIE MANAGÉRIALE

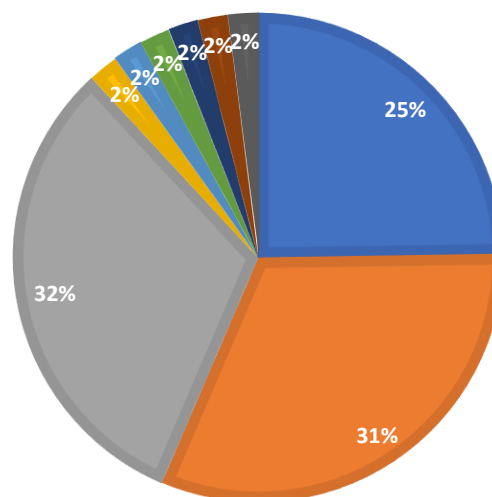
■ manager d'équipe/ de terrain ■ manager intermédiaire ■ manager de direction ■ manager opérationnel



Rattachement hiérarchique

QUI EST VOTRE RESPONSABLE HIÉRARCHIQUE

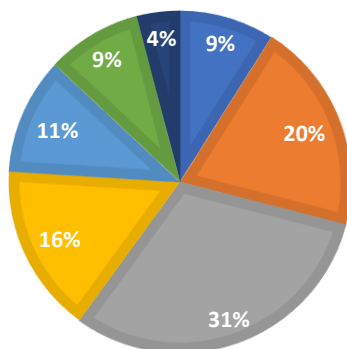
■ vous dirigez votre entreprise, CEO/PDG/DG...
 ■ vous dirigez votre service
 ■ directeur opérationnel
 ■ responsable d'équipe
 ■ CIO
 ■ président association
 ■ responsable de pôle
 ■ membre CODIR
 ■ directeur stratégie



Nombre de collaborateurs dans l'équipe

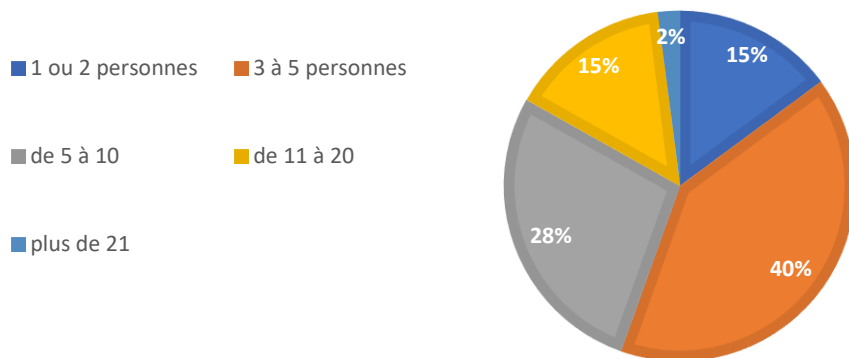
NOMBRE DE COLLABORATEURS DANS L'ÉQUIPE

■ 1 ou 2 personnes
 ■ 3 à 5 personnes
 ■ de 5 à 10
 ■ de 11 à 20
 ■ de 21 à 50
 ■ de 51 à 100
 ■ de 101 à 250
 ■ plus de 251



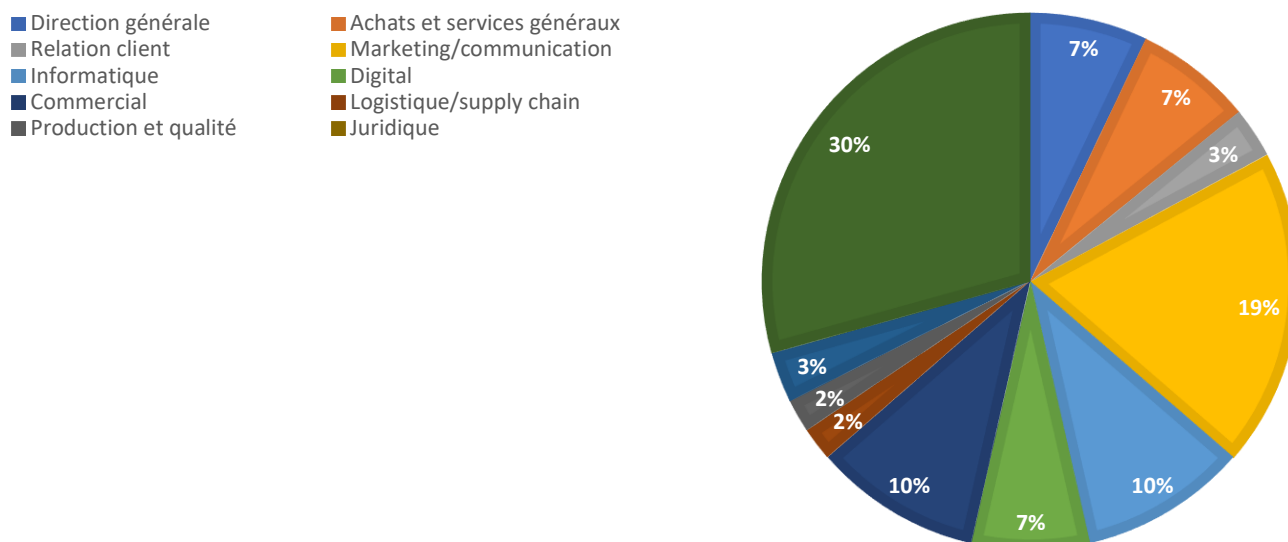
Nombre de collaborateurs directement managés

NOMBRE DE COLLABORATEURS DIRECTEMENT MANAGÉS



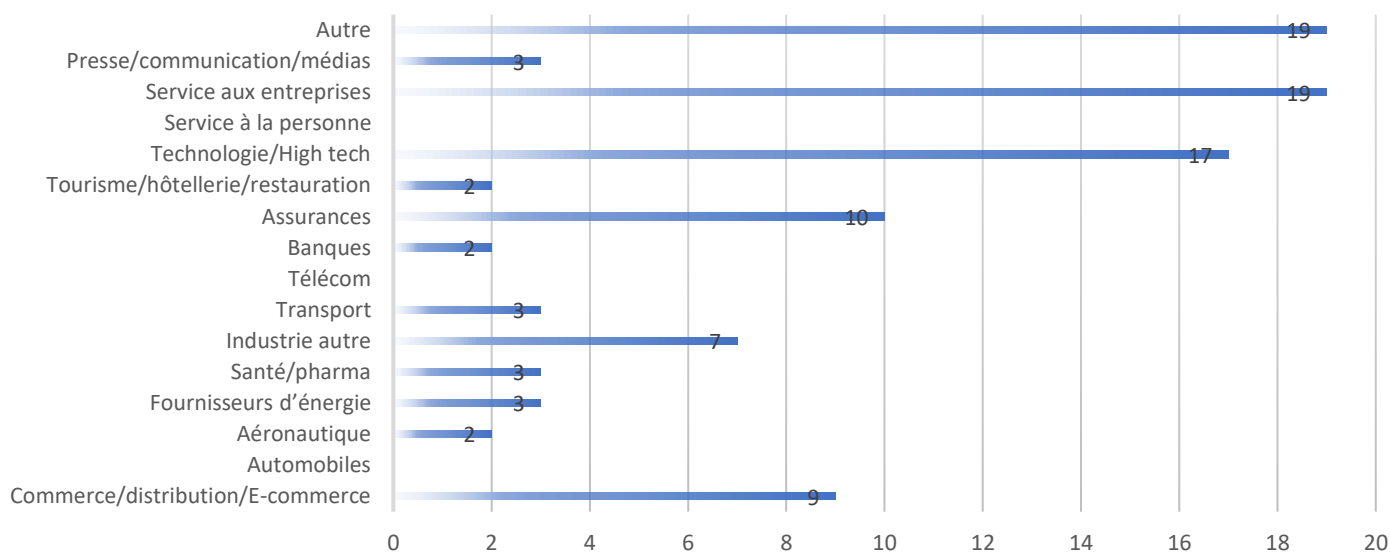
Service

SERVICE



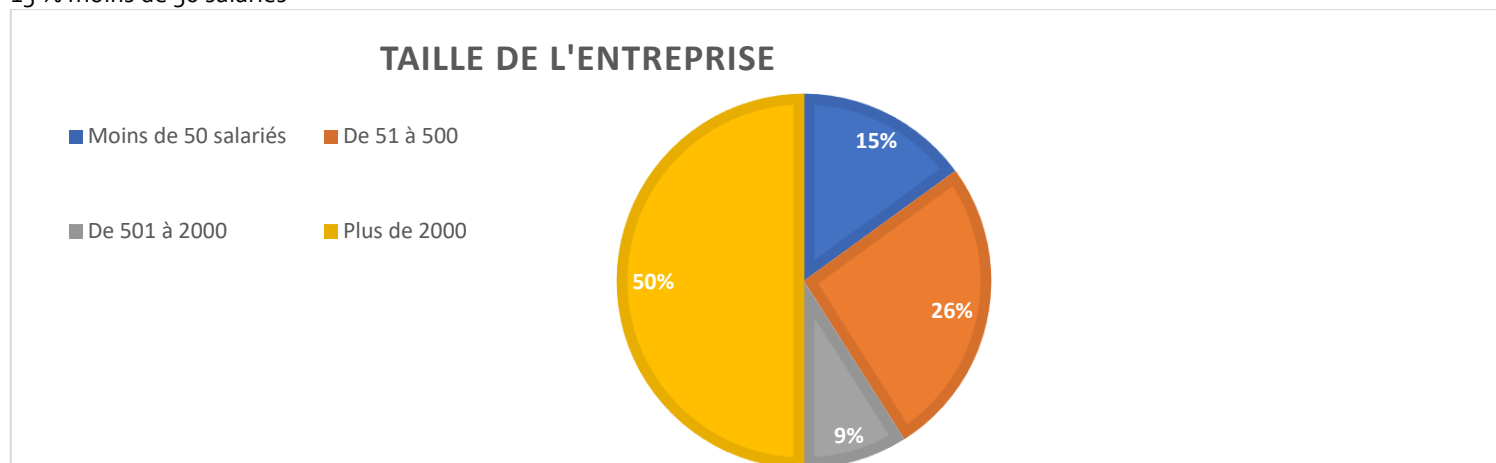
Activité de l'entreprise

DOMAINE D'ACTIVITÉS



Taille de l'entreprise

50 % : plus de 2 000 salariés
 9 % : de 501 à 2 000 salariés
 26 % de 51 à 500 salariés
 15 % moins de 50 salariés



Chiffre d'affaires

