

Le manager n'a pas délégué son reporting à l'IA — il a délégué ses mots

Étude 17 — Le management intermédiaire pris en étau

Mathieu Guglielmino

2026-08-10

Le fil

La thèse	1
1. Qui encadre, en France : une strate, pas un statut	2
2. Encadrer se paie en heures, avant même de parler d'IA	3
3. La fonction n'est pas supprimée — elle n'est plus demandée	4
4. Ceux qui refusent le poste ne se trompent pas sur ce qui les attend	5
5. L'agent entre dans la strate qui encadre déjà — et avant les autres	5
6. Le premier geste de manager confié à l'IA, ce sont les mots	6
7. Ce que la donnée ne dit pas — et ce qu'il faudra mesurer	7
Réagencer : nommer le délégable avant que l'usage ne le décide	8
Sources et références	9

Journal des mises à jour

- **2026-08-10** — ouverture du dossier : quatre sources ouvertes (INSEE, Apec ×2, IGAS), six schémas, cadrage de la thèse.

La thèse

On attendait que l'agent vide le manager de son administratif. C'est l'inverse qui se mesure : le premier geste proprement managérial confié à l'IA, ce sont **les mots adressés à l'équipe** — **60 %** des managers utilisateurs réguliers rédigent leurs messages d'équipe avec une IA, devant le suivi d'activité et de projets, **57 %**¹. L'agent n'est pas entré par le reporting : il est entré par la **relation**, c'est-à-dire par ce qui devait rester au manager une fois l'administratif absorbé. Et il entre dans une strate déjà **désertée par le haut** : la part de cadres non-managers voulant accéder à des responsabilités hiérarchiques est passée de **42 % à 34 %** entre 2022 et 2025, **-16 points** chez les moins de 35 ans², alors même que la relation managériale vécue est jugée bonne (**83 %** de cadres satisfaits de leur manager³). Le risque n'est donc pas que l'agent supprime le poste — c'est qu'il vide ce qui en faisait encore la

¹Apec, « Les cadres et l'IA — 2026 », mai 2026 — enquête en ligne auprès de 2 000 cadres et 1 000 entreprises (mars 2026), secteur privé, par quotas. <https://corporate.apec.fr/home/nos-etudes/toutes-nos-etudes/les-cadres-et-l-ia-2026.html>

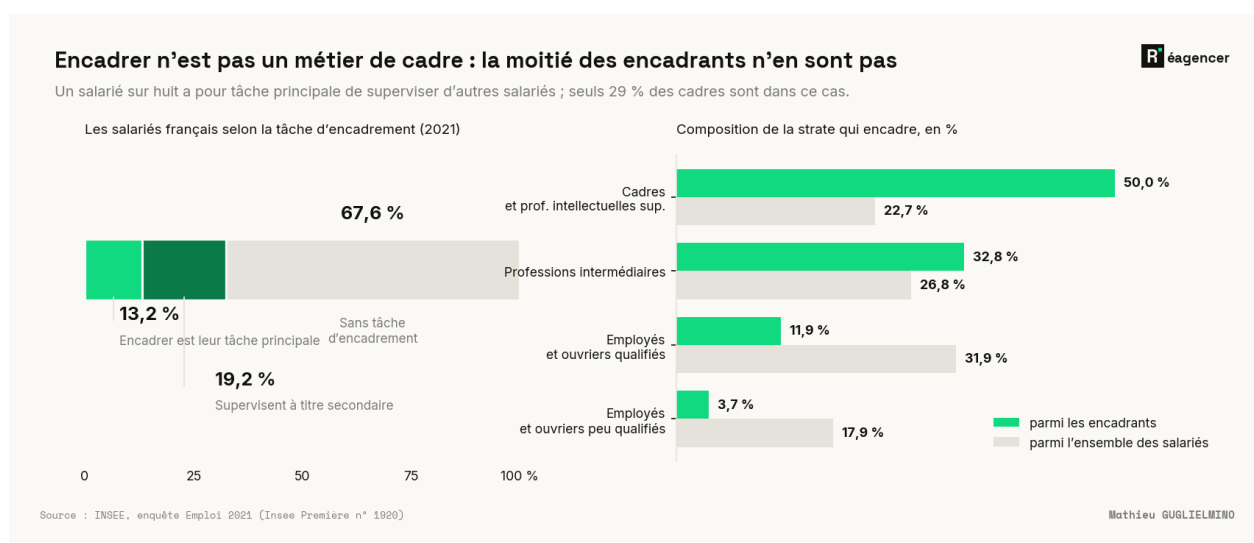
²Apec, « Cadres et management : une relation paradoxale, entre satisfaction et désaffection », Focus, janvier 2026 — enquête en ligne auprès de 2 000 cadres (septembre 2025) et 1 500 cadres managers (juin 2025), secteur privé, par quotas. <https://corporate.apec.fr/home/nos-etudes/toutes-nos-etudes/cadres-et-management.html>

valeur, pendant que le prix du poste (**31 %** des managers à 50 h/semaine ou plus, **51 %** sous pression régulière⁴) continue de le rendre repoussant.

1. Qui encadre, en France : une strate, pas un statut

Avant de parler d'IA, il faut savoir de qui on parle. L'encadrement n'est pas une affaire de cadres — c'est une tâche, mesurée par l'Insee sur l'ensemble des salariés, cadres ou non⁵. En 2021, **13,2 %** des salariés français ont pour tâche principale de superviser d'autres salariés ; **19,2 %** supervisent à titre secondaire ; **67,6 %** n'encadrent pas du tout⁶. Un salarié sur huit, donc, porte cette responsabilité à titre principal — une strate étroite, et beaucoup moins « cadre » qu'on ne l'imagine.

analyse.`fig_qui_encadre`(d) ;



La composition de cette strate le confirme : **50,0 %** des encadrants sont cadres, **32,8 %** professions intermédiaires (agents de maîtrise, techniciens), **11,9 %** employés ou ouvriers qualifiés, **3,7 %** peu qualifiés⁷. La moitié des personnes qui encadrent en France ne sont donc pas cadres — un chef d'équipe en atelier, un agent de maîtrise en logistique encadrent, statistiquement, tout autant qu'un cadre. Et le mouvement inverse est tout aussi net : sur l'ensemble des cadres,

³Apec, « Cadres et management : une relation paradoxale, entre satisfaction et désaffection », Focus, janvier 2026 — enquête en ligne auprès de 2 000 cadres (septembre 2025) et 1 500 cadres managers (juin 2025), secteur privé, par quotas. <https://corporate.apec.fr/home/nos-etudes/toutes-nos-etudes/cadres-et-management.html>

⁴Apec, « Cadres et management : une relation paradoxale, entre satisfaction et désaffection », Focus, janvier 2026 — enquête en ligne auprès de 2 000 cadres (septembre 2025) et 1 500 cadres managers (juin 2025), secteur privé, par quotas. <https://corporate.apec.fr/home/nos-etudes/toutes-nos-etudes/cadres-et-management.html>

⁵Insee, « Encadrer : une tâche peu féminisée qui n'est pas réservée aux cadres », Insee Première n° 1920, septembre 2022 — enquête Emploi 2021 (environ 90 000 répondants par trimestre). <https://www.insee.fr/fr/statistiques/6527986>

⁶Insee, « Encadrer : une tâche peu féminisée qui n'est pas réservée aux cadres », Insee Première n° 1920, septembre 2022 — enquête Emploi 2021 (environ 90 000 répondants par trimestre). <https://www.insee.fr/fr/statistiques/6527986>

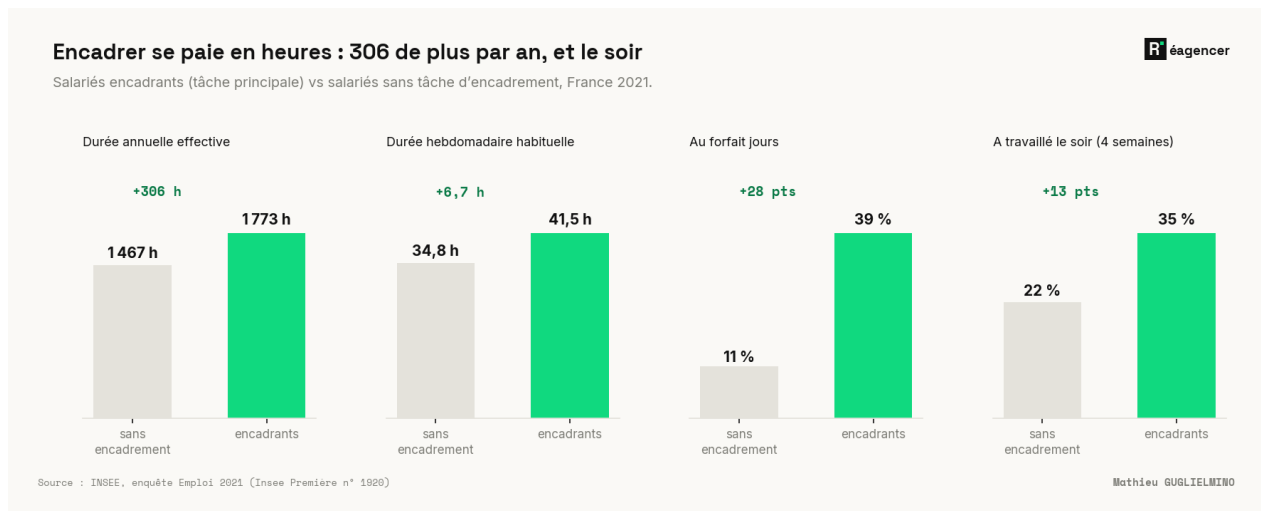
⁷Insee, « Encadrer : une tâche peu féminisée qui n'est pas réservée aux cadres », Insee Première n° 1920, septembre 2022 — enquête Emploi 2021 (environ 90 000 répondants par trimestre). <https://www.insee.fr/fr/statistiques/6527986>

seuls **29,0 %** encadrent effectivement quelqu'un⁸. L'Insee le note explicitement — la progression numérique des cadres en France a surtout produit des cadres experts, pas des cadres qui encadrent. Le reste de ce dossier s'appuie sur l'Apec, qui n'interroge que des cadres managers du secteur privé : il faut garder cette strate INSEE en tête, plus large, pour ne pas confondre « le management » avec « la moitié des cadres qui, statistiquement, n'encadrent personne ».

2. Encadrer se paie en heures, avant même de parler d'IA

Le prix du poste n'est pas une impression, c'est un écart mesuré. Un salarié dont la tâche principale est d'encadrer travaille en moyenne **1 773 heures** par an, contre **1 467 heures** pour un salarié sans tâche d'encadrement — un écart de **+306 heures**⁹. Sur une base hebdomadaire habituelle, c'est **41,5 heures** contre 34,8 heures, soit **+6,7 heures** par semaine¹⁰. Un tiers des encadrants travaille habituellement 45 heures ou plus.

analyse.[fig_prix_horaire\(d\)](#) ;



Ce différentiel se retrouve dans la forme du contrat et l'organisation du temps : **39,1 %** des encadrants sont au forfait jours, contre **11 %** des salariés sans tâche d'encadrement¹¹ — un mode de décompte du temps de travail qui, par construction, rend l'heure supplémentaire invisible dans les statistiques d'entreprise. Et **35 %** des encadrants ont travaillé le soir au moins une fois sur quatre semaines, contre **22 %**¹². Avant même de parler d'agent conversationnel, le poste de manager coûte plus cher en heures et en soirées que le poste sans encadrement — un fait posé en 2021, donc **avant** la diffusion des agents : c'est la base de départ, pas un effet mesuré de l'IA.

⁸Insee, « Encadrer : une tâche peu féminisée qui n'est pas réservée aux cadres », Insee Première n° 1920, septembre 2022 — enquête Emploi 2021 (environ 90 000 répondants par trimestre). <https://www.insee.fr/fr/statistiques/6527986>

⁹Insee, « Encadrer : une tâche peu féminisée qui n'est pas réservée aux cadres », Insee Première n° 1920, septembre 2022 — enquête Emploi 2021 (environ 90 000 répondants par trimestre). <https://www.insee.fr/fr/statistiques/6527986>

¹⁰Insee, « Encadrer : une tâche peu féminisée qui n'est pas réservée aux cadres », Insee Première n° 1920, septembre 2022 — enquête Emploi 2021 (environ 90 000 répondants par trimestre). <https://www.insee.fr/fr/statistiques/6527986>

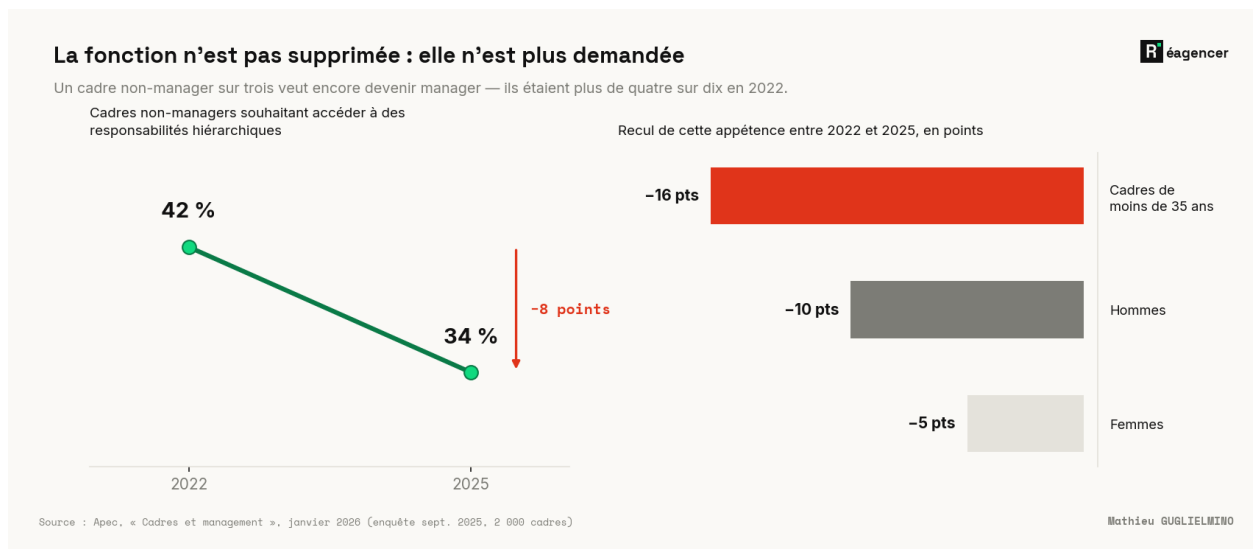
¹¹Insee, « Encadrer : une tâche peu féminisée qui n'est pas réservée aux cadres », Insee Première n° 1920, septembre 2022 — enquête Emploi 2021 (environ 90 000 répondants par trimestre). <https://www.insee.fr/fr/statistiques/6527986>

¹²Insee, « Encadrer : une tâche peu féminisée qui n'est pas réservée aux cadres », Insee Première n° 1920, septembre 2022 — enquête Emploi 2021 (environ 90 000 répondants par trimestre). <https://www.insee.fr/fr/statistiques/6527986>

3. La fonction n'est pas supprimée — elle n'est plus demandée

C'est ici que la désaffection commence, et elle précède l'agent de plusieurs années. La part de cadres non-managers qui souhaitent accéder à des responsabilités hiérarchiques est passée de **42 %** en 2022 à **34 %** en 2025 — un recul de **8 points**, mesuré dans **toutes** les tranches d'âge, mais particulièrement marqué chez les moins de 35 ans (**-16 points**), les hommes (**-10 points**) et, dans une moindre mesure, les femmes (**-5 points**)¹³.

```
analyse.fig_attractivite(d);
```



Le paradoxe, et il est central pour la suite du dossier, c'est que ce recul **n'est pas** un rejet du management tel qu'il est vécu. **83 %** des cadres se déclarent satisfaits de leur manager (dont 30 % tout à fait satisfaits), un taux qui monte à 84 % dans les petites équipes et reste à 73 % au-delà de 20 personnes¹⁴. Côté managers eux-mêmes, **60 %** disent y trouver plus de satisfactions que d'insatisfactions¹⁵. On ne fuit donc pas une relation jugée mauvaise — on fuit un poste dont on connaît le prix : la première raison de refus citée est « gérer des individualités et les problèmes associés » (**35 %**), suivie par des attentes jugées trop nombreuses (**14 %**) ; chez les jeunes cadres, « pas la personnalité » (**34 %**) et « pas l'expérience » (**22 %**) dominent¹⁶. Autrement dit : ce n'est pas le management qu'on refuse, c'est **le prix du poste**.

Ce n'est pas non plus une perception figée du passé. **80 %** des cadres estiment que les modes de management ont déjà changé (dont 28 % « beaucoup ») et **57 %** anticipent une transformation

¹³Apec, « Cadres et management : une relation paradoxale, entre satisfaction et désaffection », Focus, janvier 2026 — enquête en ligne auprès de 2 000 cadres (septembre 2025) et 1 500 cadres managers (juin 2025), secteur privé, par quotas. <https://corporate.apec.fr/home/nos-etudes/toutes-nos-etudes/cadres-et-management.html>

¹⁴Apec, « Cadres et management : une relation paradoxale, entre satisfaction et désaffection », Focus, janvier 2026 — enquête en ligne auprès de 2 000 cadres (septembre 2025) et 1 500 cadres managers (juin 2025), secteur privé, par quotas. <https://corporate.apec.fr/home/nos-etudes/toutes-nos-etudes/cadres-et-management.html>

¹⁵Apec, « Cadres et management : une relation paradoxale, entre satisfaction et désaffection », Focus, janvier 2026 — enquête en ligne auprès de 2 000 cadres (septembre 2025) et 1 500 cadres managers (juin 2025), secteur privé, par quotas. <https://corporate.apec.fr/home/nos-etudes/toutes-nos-etudes/cadres-et-management.html>

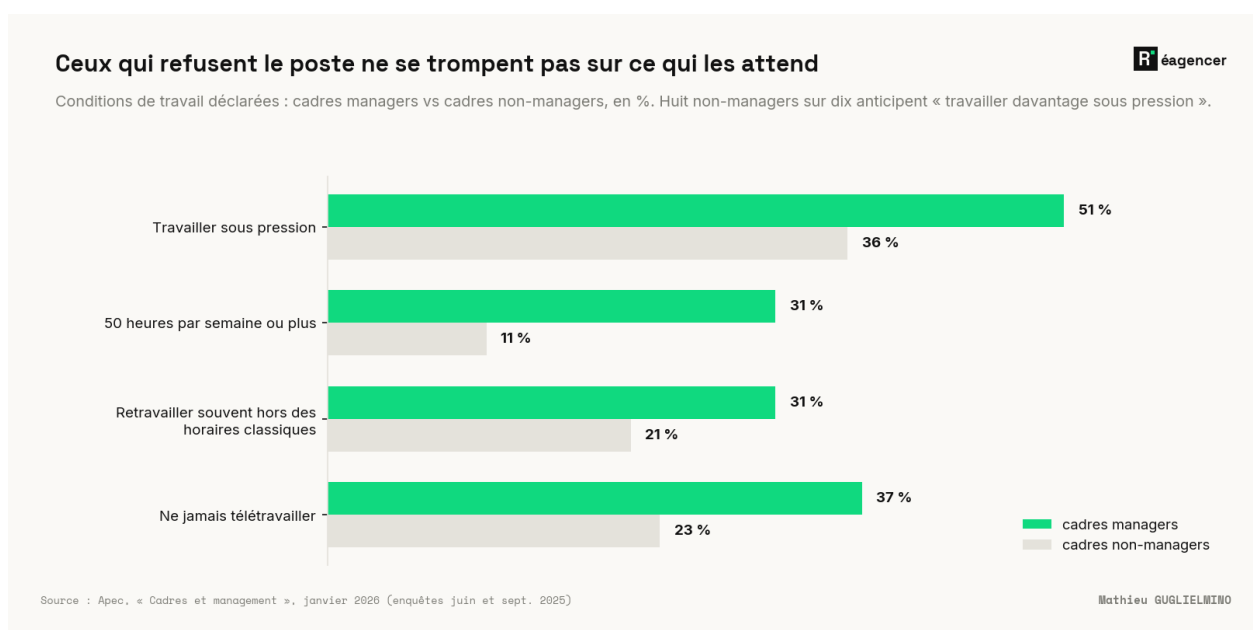
¹⁶Apec, « Cadres et management : une relation paradoxale, entre satisfaction et désaffection », Focus, janvier 2026 — enquête en ligne auprès de 2 000 cadres (septembre 2025) et 1 500 cadres managers (juin 2025), secteur privé, par quotas. <https://corporate.apec.fr/home/nos-etudes/toutes-nos-etudes/cadres-et-management.html>

radicale (10 %) ou importante (47 %) dans les dix prochaines années¹⁷.

4. Ceux qui refusent le poste ne se trompent pas sur ce qui les attend

Si la désaffection ressemble à un calcul plutôt qu'à un rejet, c'est parce que le calcul est juste. Les cadres managers déclarent des conditions de travail nettement plus dures que leurs collègues non-managers : **31 %** travaillent 50 heures par semaine ou plus, contre **11 %** des non-managers ; **51 %** travaillent régulièrement sous pression, contre **36 %** ; **31 %** retravaillent souvent hors des horaires classiques, contre **21 %** ; **37 %** ne télétravaillent **jamais**, contre **23 %** — et parmi ceux qui en ont le droit, **44 %** n'utilisent pas tous leurs jours de télétravail, contre 29 %¹⁸.

analyse.fig_etau(d) ;



En face, les non-managers ne se trompent pas sur ce qui les attend : près de **8 sur 10** anticipent que devenir manager, c'est travailler davantage sous pression ; **6 sur 10** anticipent une amplitude horaire plus large ; **4 sur 10** anticipent une réduction de leur télétravail¹⁹. Ce n'est pas de la réticence irrationnelle — c'est une anticipation qui colle, presque point par point, aux conditions réellement déclarées par ceux qui occupent le poste.

5. L'agent entre dans la strate qui encadre déjà — et avant les autres

C'est dans cette strate sous pression que l'agent conversationnel s'installe le plus vite. **55 %** des cadres managers utilisent l'IA au travail au moins une fois par semaine, contre **47 %** des

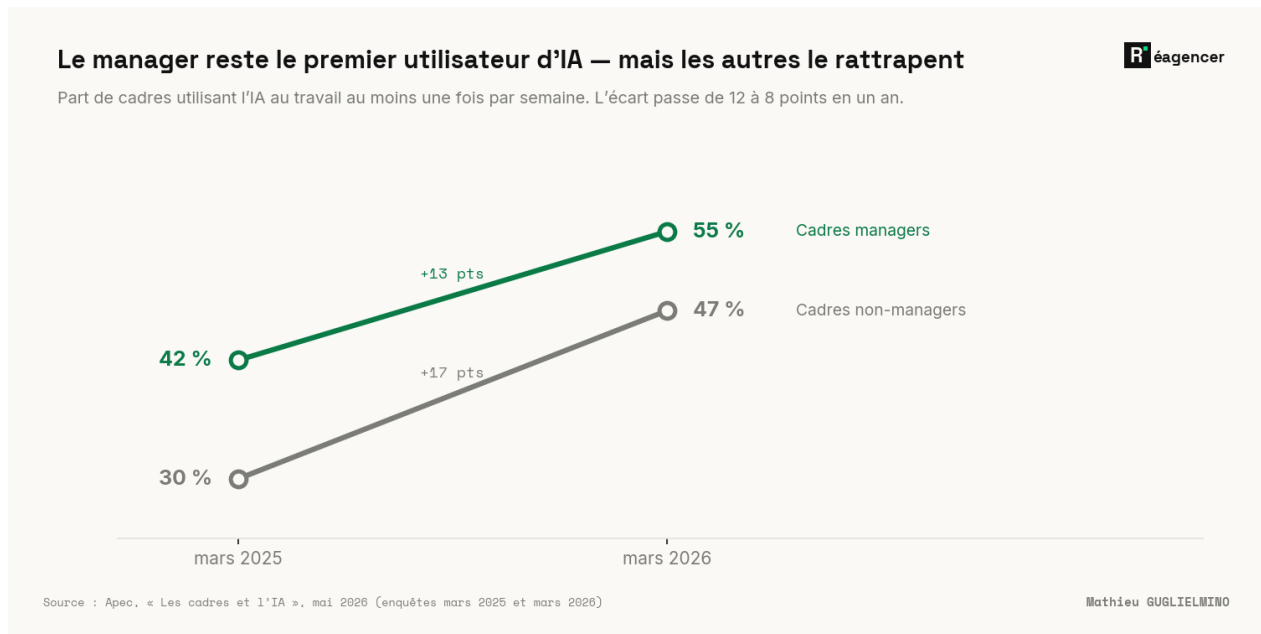
¹⁷Apec, « Cadres et management : une relation paradoxale, entre satisfaction et désaffection », Focus, janvier 2026 — enquête en ligne auprès de 2 000 cadres (septembre 2025) et 1 500 cadres managers (juin 2025), secteur privé, par quotas. <https://corporate.apec.fr/home/nos-etudes/toutes-nos-etudes/cadres-et-management.html>

¹⁸Apec, « Cadres et management : une relation paradoxale, entre satisfaction et désaffection », Focus, janvier 2026 — enquête en ligne auprès de 2 000 cadres (septembre 2025) et 1 500 cadres managers (juin 2025), secteur privé, par quotas. <https://corporate.apec.fr/home/nos-etudes/toutes-nos-etudes/cadres-et-management.html>

¹⁹Apec, « Cadres et management : une relation paradoxale, entre satisfaction et désaffection », Focus, janvier 2026 — enquête en ligne auprès de 2 000 cadres (septembre 2025) et 1 500 cadres managers (juin 2025), secteur privé, par quotas. <https://corporate.apec.fr/home/nos-etudes/toutes-nos-etudes/cadres-et-management.html>

cadres non-managers²⁰. Le manager reste le premier utilisateur d'IA — mais l'écart avec le reste des cadres se referme : il était de 12 points en mars 2025 (42 % vs 30 %), il n'est plus que de **8 points** en mars 2026 — une progression de **+13 points** chez les managers, de **+17 points** chez les non-managers²¹.

```
analyse.fig_usage_ia(d);
```



L'écart manager / ensemble des cadres reste systématique sur les usages transversaux : automatiser des tâches (70 % vs 61 %), gestion de projets (57 % vs 48 %), préparation de réunions (56 % vs 49 %), veille (53 % vs 47 %)²². Le manager n'utilise pas l'IA autrement que le reste des cadres : il l'utilise **plus**, et il l'utilise **en plus** sur des tâches propres à sa fonction — c'est l'objet de la section suivante, le cœur de ce dossier.

6. Le premier geste de manager confié à l'IA, ce sont les mots

Voici le fait qui renverse l'intuition de départ. **85 %** des managers utilisateurs réguliers d'IA délèguent **au moins une tâche proprement managériale** — pas seulement une tâche de bureau générique, une tâche qui touche directement à la fonction d'encadrer²³.

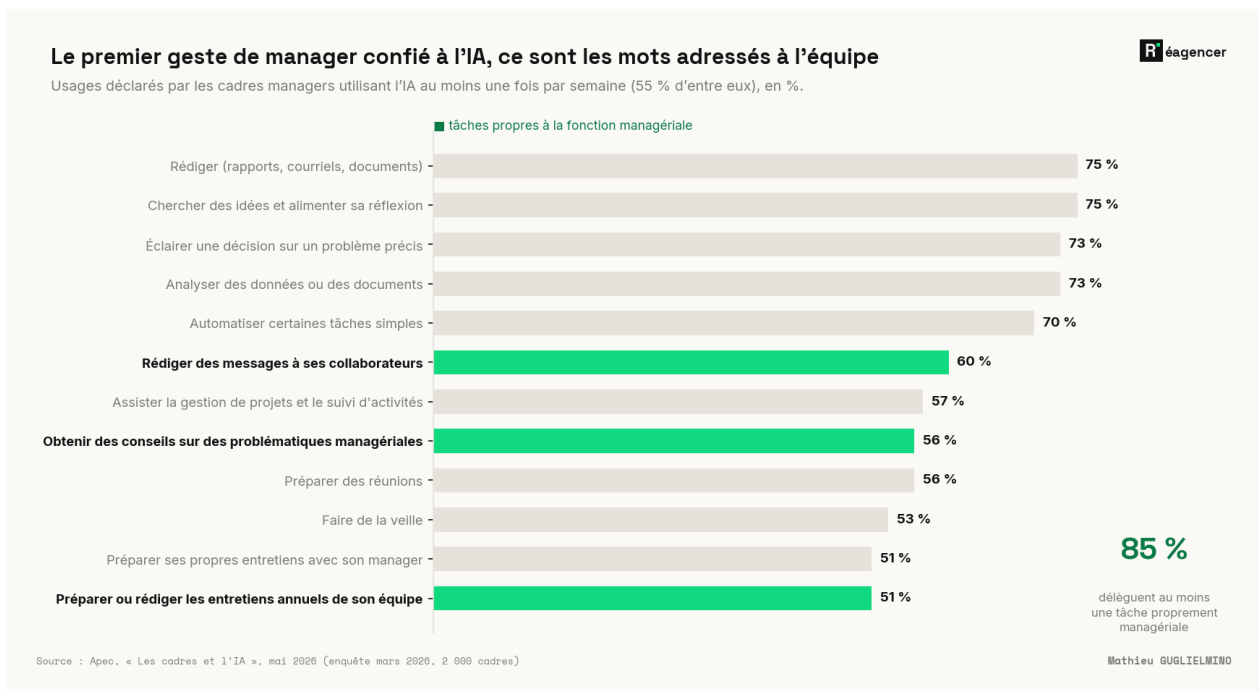
```
analyse.fig_taches_deleguees(d);
```

²⁰Apec, « Les cadres et l'IA — 2026 », mai 2026 — enquête en ligne auprès de 2 000 cadres et 1 000 entreprises (mars 2026), secteur privé, par quotas. <https://corporate.apec.fr/home/nos-etudes/toutes-nos-etudes/les-cadres-et-l-ia-2026.html>

²¹Apec, « Les cadres et l'IA — 2026 », mai 2026 — enquête en ligne auprès de 2 000 cadres et 1 000 entreprises (mars 2026), secteur privé, par quotas. <https://corporate.apec.fr/home/nos-etudes/toutes-nos-etudes/les-cadres-et-l-ia-2026.html>

²²Apec, « Les cadres et l'IA — 2026 », mai 2026 — enquête en ligne auprès de 2 000 cadres et 1 000 entreprises (mars 2026), secteur privé, par quotas. <https://corporate.apec.fr/home/nos-etudes/toutes-nos-etudes/les-cadres-et-l-ia-2026.html>

²³Apec, « Les cadres et l'IA — 2026 », mai 2026 — enquête en ligne auprès de 2 000 cadres et 1 000 entreprises (mars 2026), secteur privé, par quotas. <https://corporate.apec.fr/home/nos-etudes/toutes-nos-etudes/les-cadres-et-l-ia-2026.html>



Le classement de ces tâches déplace l'intuition qu'on pouvait s'en faire. En tête des gestes spécifiques à la fonction managériale : **60 %** « rédiger des messages à ses collaborateurs », **56 %** « obtenir des conseils sur des problématiques managériales », **51 %** « préparer ou rédiger les entretiens annuels de son équipe »²⁴. Or « assister la gestion de projets et le suivi d'activités » — le reporting, ce qu'on annonçait spontanément comme la première victime de l'agent — n'atteint que **57 %**, et se classe derrière la rédaction des messages à l'équipe²⁵.

Il faut s'arrêter sur ce chiffre plutôt que le lisser. Un manager qui délègue la rédaction d'un message à son équipe, est-ce un geste de décharge — se débarrasser d'une corvée — ou un geste de soin — mieux formuler, moins blesser, dire les choses avec plus de justesse qu'en l'écrivant à chaud ? La donnée ne tranche pas entre ces deux lectures, et il faut le dire tel quel plutôt que choisir l'une pour faire une histoire plus nette : la même statistique peut décrire un manager qui se dégage du relationnel ou un manager qui l'outille mieux. Ce qui est certain, en revanche, c'est que l'agent n'est pas entré par la case où on l'attendait — le reporting — mais par la case qu'on pensait justement devoir rester la part irréductiblement humaine du métier une fois l'administratif absorbé : les mots adressés à l'équipe.

7. Ce que la donnée ne dit pas — et ce qu'il faudra mesurer

Quatre sources ouvertes, deux univers de mesure qu'il ne faut jamais confondre : l'Insee mesure **tous les salariés** — l'encadrant y est défini par la tâche, indépendamment du statut — quand l'Apec n'interroge que **les cadres du secteur privé**, par des enquêtes en ligne **déclaratives et par quotas** (2 000 cadres en septembre 2025, 1 500 cadres managers en juin 2025 pour le Focus

²⁴Apec, « Les cadres et l'IA — 2026 », mai 2026 — enquête en ligne auprès de 2 000 cadres et 1 000 entreprises (mars 2026), secteur privé, par quotas. <https://corporate.apec.fr/home/nos-etudes/toutes-nos-etudes/les-cadres-et-l-ia-2026.html>

²⁵Apec, « Les cadres et l'IA — 2026 », mai 2026 — enquête en ligne auprès de 2 000 cadres et 1 000 entreprises (mars 2026), secteur privé, par quotas. <https://corporate.apec.fr/home/nos-etudes/toutes-nos-etudes/les-cadres-et-l-ia-2026.html>

management²⁶ ; 2 000 cadres et 1 000 entreprises en mars 2026 pour le volet IA²⁷). Ce sont deux populations distinctes, mesurées par deux méthodes distinctes : aucun chiffre de ce dossier ne mélange les deux dans une même série. La mesure Insee, en outre, date de **2021** — avant la diffusion des agents conversationnels. Elle pose la base de départ ; elle ne mesure aucun effet de l'IA.

Ce que ces sources ne permettent pas de dire. Aucune source publique française ne mesure le span of control — le nombre de collaborateurs directs par manager — ni son évolution : l'Apec n'approche la taille d'équipe que par deux tranches grossières (« petites équipes » vs « plus de 20 personnes »), sur une seule question de satisfaction. Le classement des tâches déléguées à l'IA est lui aussi un **oui/non déclaratif** par tâche, jamais une intensité : on sait que 60 % des managers utilisateurs rédigent des messages à leur équipe avec une IA, on ignore si cela représente 5 % ou 80 % des messages réellement envoyés. Rien, non plus, ne documente ce que les managers gardent **volontairement** hors de l'agent, ni pourquoi — justesse, légitimité, risque, conviction. Et personne, dans les sources disponibles, n'a interrogé les équipes elles-mêmes : un collaborateur sait-il que le message reçu, ou la trame de son entretien annuel, a été préparé avec une IA — et qu'en pense-t-il ?

Ce sont exactement les questions qu'un terrain propriétaire dédié aux managers devrait poser — formulées ici comme un manque de mesure, pas comme une promesse de produit : le span of control déclaré et son évolution récente ; la part réelle des tâches managériales réalisées avec un agent, en fourchettes plutôt qu'en oui/non ; la frontière explicitement gardée hors agent, et si elle a été décidée ou simplement subie ; et le miroir côté équipe — ce que ressent celui qui reçoit un message, un feedback ou un entretien préparés par une IA. C'est probablement là que se loge l'écart le plus révélateur, une fois qu'il sera mesuré des deux côtés.

L'IGAS, de son côté, situe ce constat français dans un cadre européen plus large et sans détour : « les résultats obtenus par la France dans le domaine du management apparaissent médiocres », et « le niveau d'autonomie des travailleurs est sensiblement plus faible en France » — deux constats tirés d'une comparaison menée avec l'Allemagne, l'Irlande, l'Italie et la Suède²⁸. Le même rapport souligne « la place déterminante des managers de proximité » dans toute démarche sérieuse sur la qualité du travail²⁹ — ce qui rend la question de ce dossier d'autant plus pressante : c'est précisément cette strate de proximité, déjà en tension avant l'IA, que l'agent commence à traverser.

Réagencer : nommer le délégable avant que l'usage ne le décide

Trois faits, mis bout à bout, dessinent une trajectoire claire. La strate qui encadre est étroite et son prix se paie en heures (sections 1 et 2). Elle se désertait déjà par le haut, pour des raisons de conditions de travail et non de qualité relationnelle, avant qu'aucun agent n'entre en jeu (sections 3 et 4). Et le premier usage managérial de l'IA qui s'installe dans cette strate touche à ce qui, en

²⁶Apec, « Cadres et management : une relation paradoxale, entre satisfaction et désaffection », Focus, janvier 2026 — enquête en ligne auprès de 2 000 cadres (septembre 2025) et 1 500 cadres managers (juin 2025), secteur privé, par quotas. <https://corporate.apec.fr/home/nos-etudes/toutes-nos-etudes/cadres-et-management.html>

²⁷Apec, « Les cadres et l'IA — 2026 », mai 2026 — enquête en ligne auprès de 2 000 cadres et 1 000 entreprises (mars 2026), secteur privé, par quotas. <https://corporate.apec.fr/home/nos-etudes/toutes-nos-etudes/les-cadres-et-l-ia-2026.html>

²⁸IGAS, « Pratiques managériales dans les entreprises et politiques sociales en France », rapport n° 2023-128R, tome I, juin 2024 — parangonnage Allemagne, Irlande, Italie, Suède. [https://igas.gouv.fr/sites/igas/files/2025-03/Rapport%20Igas%20-Pratiques%20manag%C3%A9riales%20\(2025\)%20\(tome%20I\).pdf](https://igas.gouv.fr/sites/igas/files/2025-03/Rapport%20Igas%20-Pratiques%20manag%C3%A9riales%20(2025)%20(tome%20I).pdf)

²⁹IGAS, « Pratiques managériales dans les entreprises et politiques sociales en France », rapport n° 2023-128R, tome I, juin 2024 — parangonnage Allemagne, Irlande, Italie, Suède. [https://igas.gouv.fr/sites/igas/files/2025-03/Rapport%20Igas%20-Pratiques%20manag%C3%A9riales%20\(2025\)%20\(tome%20I\).pdf](https://igas.gouv.fr/sites/igas/files/2025-03/Rapport%20Igas%20-Pratiques%20manag%C3%A9riales%20(2025)%20(tome%20I).pdf)

théorie, devait justement rester le cœur irréductible du métier une fois l'administratif délégué : la relation, les mots adressés à l'équipe (sections 5 et 6).

Le risque n'est donc pas la disparition du poste de manager — rien dans ces données ne le suggère. Le risque, plus discret et plus difficile à corriger après coup, c'est que le poste se vide de ce qui en faisait encore la valeur pendant que son prix reste élevé : un manager qui garde les heures, la pression, le forfait jours et les soirées, mais dont une part croissante de la relation avec son équipe passe par une machine — sans que personne, dans l'organisation, n'ait explicitement décidé où placer la limite.

Réagencer le management intermédiaire, ce n'est donc ni « former les managers à l'IA » — la question n'est pas seulement l'outil — ni « aplatir » la ligne hiérarchique — rien n'indique que ce soit ce que veulent les équipes ni ce qui résoudrait la désaffection. C'est **décider explicitement ce qui n'est pas délégable** dans le lien hiérarchique : quels messages, quels entretiens, quelles conversations difficiles restent, par principe, écrits ou tenus par le manager lui-même — avant que l'addition des usages individuels ne fasse ce choix à la place de l'organisation, un message à la fois.

Sources et références

Journal de recherche en cours — Réagencer, août 2026. Données ouvertes au 2026-08-10.