

opinionway,

— POUR —

**KEDGE**  
BUSINESS SCHOOL

# *Les managers et l'utilisation de l'IA au sein de leurs équipes*

Octobre 2025





opinionway

Crédits : dev-asongbam

# La méthodologie

# La méthodologie

Toute publication totale ou partielle doit impérativement utiliser la mention complète suivante :

« Sondage OpinionWay pour Kedge »

et aucune reprise de l'enquête ne pourra être dissociée de cet intitulé



Echantillon de **520 cadres, professions intellectuelles supérieures français manageant au moins une personne**, issu d'un échantillon de 1005 personnes, représentatif de la population des cadres, professions intellectuelles supérieures français âgée de 18 ans et plus.

L'échantillon a été constitué selon la **méthode des quotas**, au regard des critères de sexe, d'âge, de catégorie socioprofessionnelle, de région et de taille d'agglomération.



L'échantillon a été interrogé par **questionnaire auto-administré en ligne sur système CAWI** (Computer Assisted Web Interview).



Les interviews ont été réalisées **du mardi 30 septembre au jeudi 9 octobre 2025**.

*Pour les remercier de leur participation, les panélistes ont touché des incentives ou ont fait un don à l'association proposée de leur choix.*



OpinionWay a réalisé cette enquête en appliquant les procédures et règles de la **norme ISO 20252**



Les résultats de ce sondage doivent être lus en tenant compte des marges d'incertitude : 2,0 à 4,5 points au plus pour un échantillon de 500 répondants.



# Le profil de l'échantillon

opinionway

Crédits : adobe stock





# Le profil de l'échantillon

Cadres et professions intellectuelles supérieures manageant au moins une personne.

 <b>Sexe</b>	%
Hommes	65%
Femmes	35%

 <b>Age</b>	%
Moins de 40 ans	45%
40 à 49 ans	25%
50 ans et plus	30%

 <b>Activité professionnelle</b>	%
Professions libérales et assimilés	8%
Cadres de la fonction publique, professions intellectuelles et artistiques	29%
Cadres d'entreprise	63%

 <b>Secteur d'activité</b>	%
Industrie et BTP	14%
Commerce, transports, hébergement et restauration	15%
Services	71%

 <b>Taille d'entreprise</b>	%
Moins de 50 salariés	17%
50 à 249 salariés	23%
250 à 999 salariés	18%
1 000 salariés et plus	42%



# Les résultats

**opinionway**

Crédits : adobe stock



1

*Les usages  
professionnels de  
l'Intelligence  
Artificielle*



# Les usages de l'Intelligence Artificielle par les managers

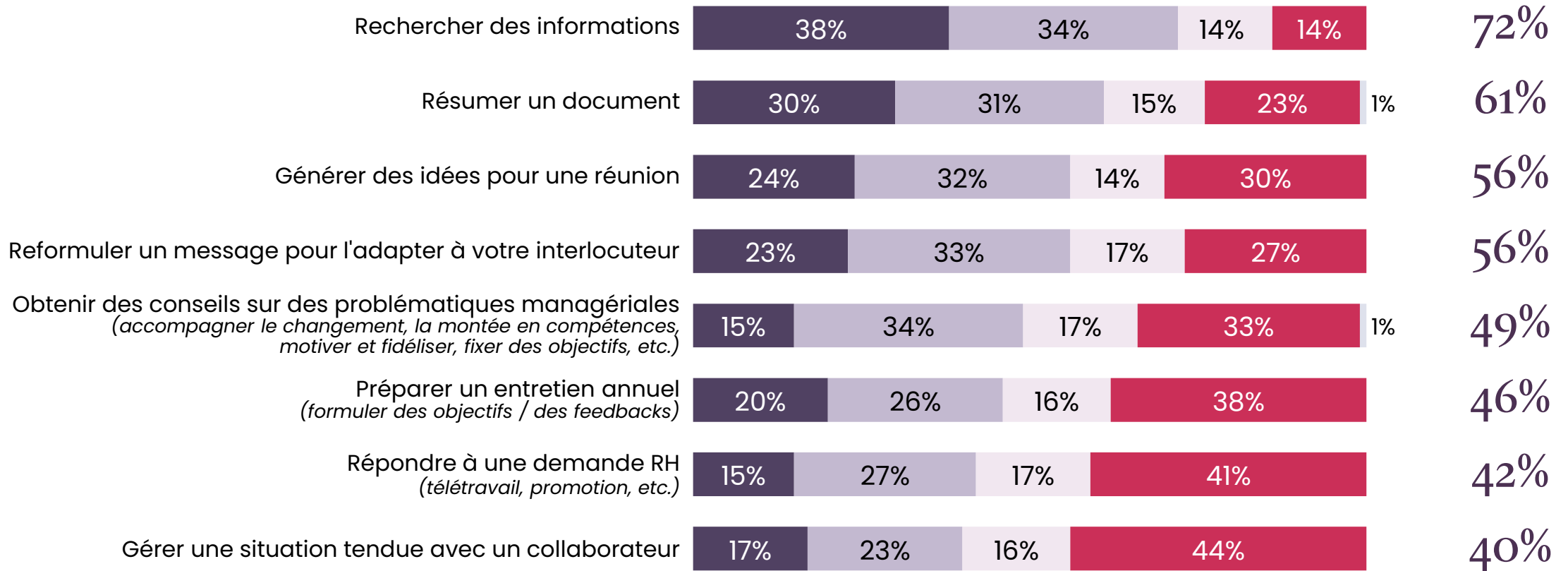


520  
Cadres-  
managers

Q. Utilisez-vous actuellement l'Intelligence Artificielle (IA) pour... ?

**82%** utilisent régulièrement ou occasionnellement l'IA pour au moins un de ces usages

Au moins  
occasionnellement



● Régulièrement ● Occasionnellement ● Rarement ● Jamais ● NSP





# Les usages de l'Intelligence Artificielle par les managers



520  
Cadres-  
managers

Q. Utilisez-vous actuellement l'Intelligence Artificielle (IA) pour... ?

	% Régulièrement ou occasionnellement	SEXE		AGE			SECTEUR D'ACTIVITÉ	
		Homme	Femme	Moins de 40 ans	40 à 49 ans	50 ans et plus	Industrie et BTP	Tertiaire
<b>Sous-total Au moins un usage</b>	<b>82%</b>	<b>83%</b>	<b>81%</b>	<b>89%</b>	<b>79%</b>	<b>74%</b>	<b>77%</b>	<b>83%</b>
Rechercher des informations	<b>72%</b>	72%	73%	75%	72%	69%	70%	73%
Résumer un document	<b>61%</b>	63%	58%	71%	60%	48%	50%	62%
Générer des idées pour une réunion	<b>56%</b>	57%	52%	67%	56%	37%	50%	56%
Reformuler un message pour l'adapter à votre interlocuteur	<b>56%</b>	55%	57%	65%	54%	43%	44%	58%
Obtenir des conseils sur des problématiques managériales (accompagner le changement, la montée en compétences...)	<b>49%</b>	52%	45%	64%	47%	30%	53%	48%
Préparer un entretien annuel (formuler des objectifs / des feedbacks)	<b>46%</b>	44%	48%	59%	47%	24%	37%	46%
Répondre à une demande RH (télétravail, promotion, etc.)	<b>42%</b>	44%	40%	56%	42%	23%	35%	43%
Gérer une situation tendue avec un collaborateur	<b>40%</b>	37%	44%	53%	37%	23%	35%	39%

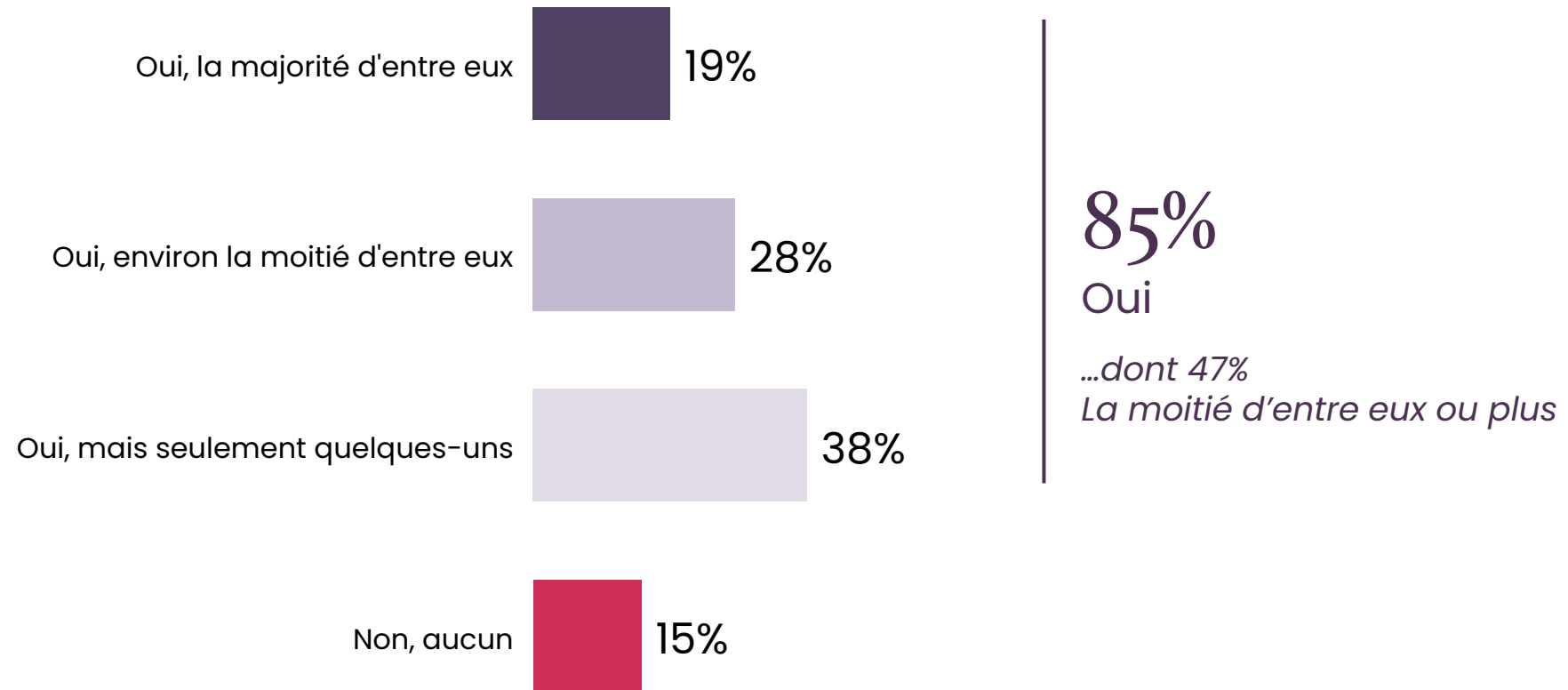


# Le niveau d'adoption de l'Intelligence Artificielle par les collaborateurs



520  
Cadres-  
managers

Q. Vos collaborateurs utilisent-ils l'Intelligence Artificielle (IA) pour leurs tâches du quotidien ?





# Le niveau d'adoption de l'Intelligence Artificielle par les collaborateurs



520  
Cadres-  
managers

Q. Vos collaborateurs utilisent-ils l'Intelligence Artificielle (IA) pour leurs tâches du quotidien ?

	% Total	SEXE		AGE			SECTEUR D'ACTIVITÉ	
		Homme	Femme	Moins de 40 ans	40 à 49 ans	50 ans et plus	Industrie et BTP	Tertiaire
<b>Sous-total Oui</b>	<b>85%</b>	<b>87%</b>	<b>82%</b>	<b>88%</b>	<b>88%</b>	<b>77%</b>	<b>80%</b>	<b>85%</b>
<b>...dont La moitié d'entre eux ou plus</b>	<b>47%</b>	<b>48%</b>	<b>47%</b>	<b>57%</b>	<b>51%</b>	<b>29%</b>	<b>42%</b>	<b>47%</b>
...Oui, la majorité d'entre eux	19%	21%	16%	26%	16%	11%	20%	19%
...Oui, environ la moitié d'entre eux	28%	27%	31%	31%	35%	18%	22%	28%
...Oui, mais seulement quelques-uns	38%	39%	35%	31%	37%	48%	38%	38%
<b>Non, aucun</b>	<b>15%</b>	<b>13%</b>	<b>18%</b>	<b>12%</b>	<b>12%</b>	<b>23%</b>	<b>20%</b>	<b>15%</b>



# L'impact de l'utilisation de l'IA par les collaborateurs sur les méthodes d'évaluation

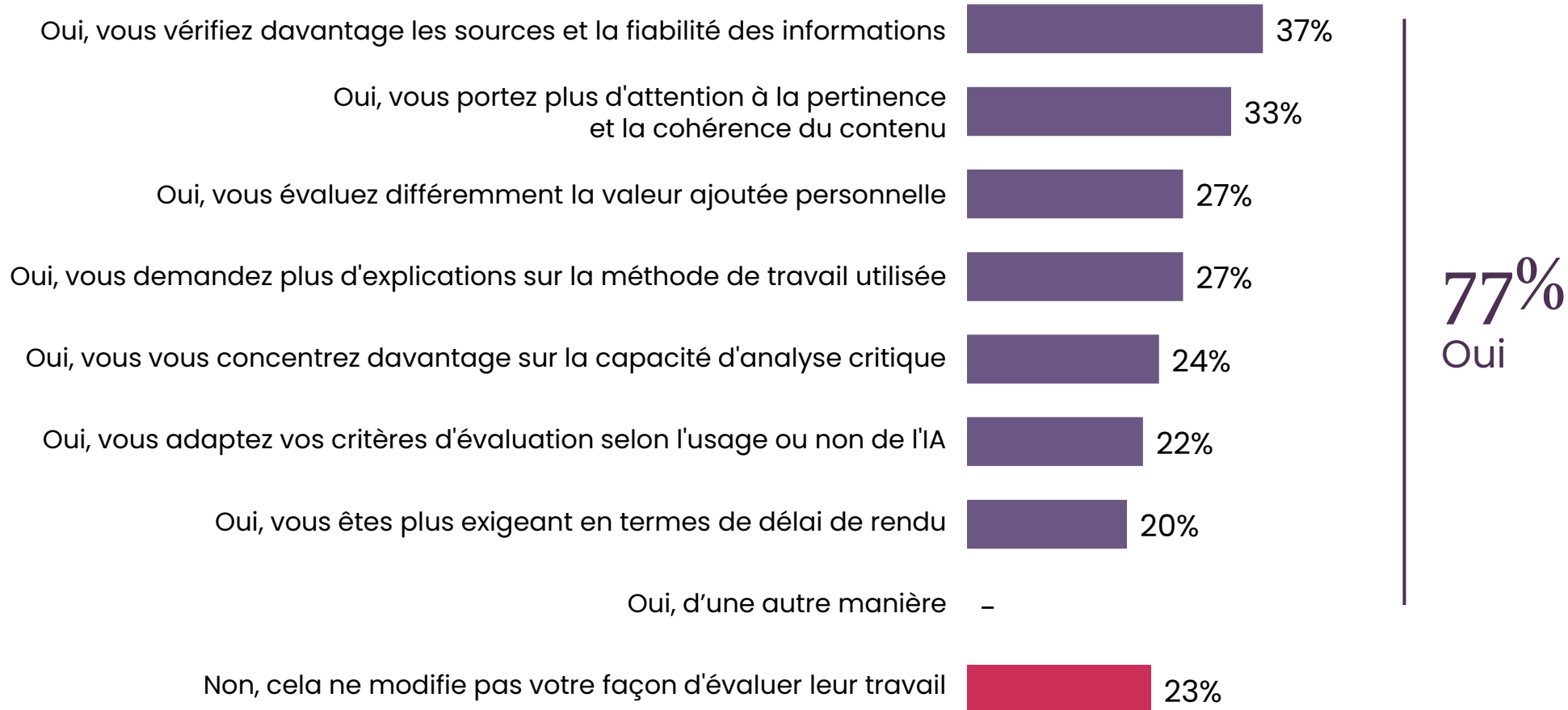


441  
Cadres-  
managers

Q. Le fait que vos collaborateurs utilisent l'Intelligence Artificielle (IA) modifie-t-il ou non votre façon d'évaluer leur travail ?

Question posée uniquement aux managers dont les collaborateurs utilisent l'IA au quotidien, soit 85% de l'échantillon.

Plusieurs réponses « Oui » possibles – Total supérieur à 100%





# L'impact de l'utilisation de l'IA par les collaborateurs sur les méthodes d'évaluation



441  
Cadres-  
managers

Q. Le fait que vos collaborateurs utilisent l'Intelligence Artificielle (IA) modifie-t-il ou non votre façon d'évaluer leur travail ?

Question posée uniquement aux managers dont les collaborateurs utilisent l'IA au quotidien, soit 85% de l'échantillon.

Plusieurs réponses « Oui » possibles – Total supérieur à 100%

	% Total	SEXE		AGE			SECTEUR D'ACTIVITÉ	
		Homme	Femme	Moins de 40 ans	40 à 49 ans	50 ans et plus	Industrie et BTP	Tertiaire
<b>Sous-total Oui</b>	<b>77%</b>	<b>78%</b>	<b>76%</b>	<b>89%</b>	<b>72%</b>	<b>60%</b>	<b>82%</b>	<b>74%</b>
<i>Oui, vous vérifiez davantage les sources et la fiabilité des informations</i>	<b>37%</b>	37%	37%	41%	34%	32%	38%	37%
<i>Oui, vous portez plus d'attention à la pertinence et la cohérence du contenu</i>	<b>33%</b>	36%	28%	39%	31%	26%	49%	31%
<i>Oui, vous évaluez différemment la valeur ajoutée personnelle</i>	<b>27%</b>	28%	27%	37%	21%	17%	36%	25%
<i>Oui, vous demandez plus d'explications sur la méthode de travail utilisée</i>	<b>27%</b>	31%	20%	33%	22%	20%	38%	22%
<i>Oui, vous vous concentrez davantage sur la capacité d'analyse critique</i>	<b>24%</b>	27%	20%	26%	25%	20%	30%	23%
<i>Oui, vous adaptez vos critères d'évaluation selon l'usage ou non de l'IA</i>	<b>22%</b>	25%	15%	28%	15%	17%	28%	18%
<i>Oui, vous êtes plus exigeant en termes de délai de rendu</i>	<b>20%</b>	23%	16%	26%	20%	11%	22%	19%
<b>Non, cela ne modifie pas votre façon d'évaluer leur travail</b>	<b>23%</b>	<b>22%</b>	<b>24%</b>	<b>11%</b>	<b>28%</b>	<b>39%</b>	<b>18%</b>	<b>25%</b>



2

*L'impact de  
l'Intelligence  
Artificielle sur  
l'organisation  
managériale*





# L'évolution du temps consacré aux missions managériales depuis l'arrivée de l'IA



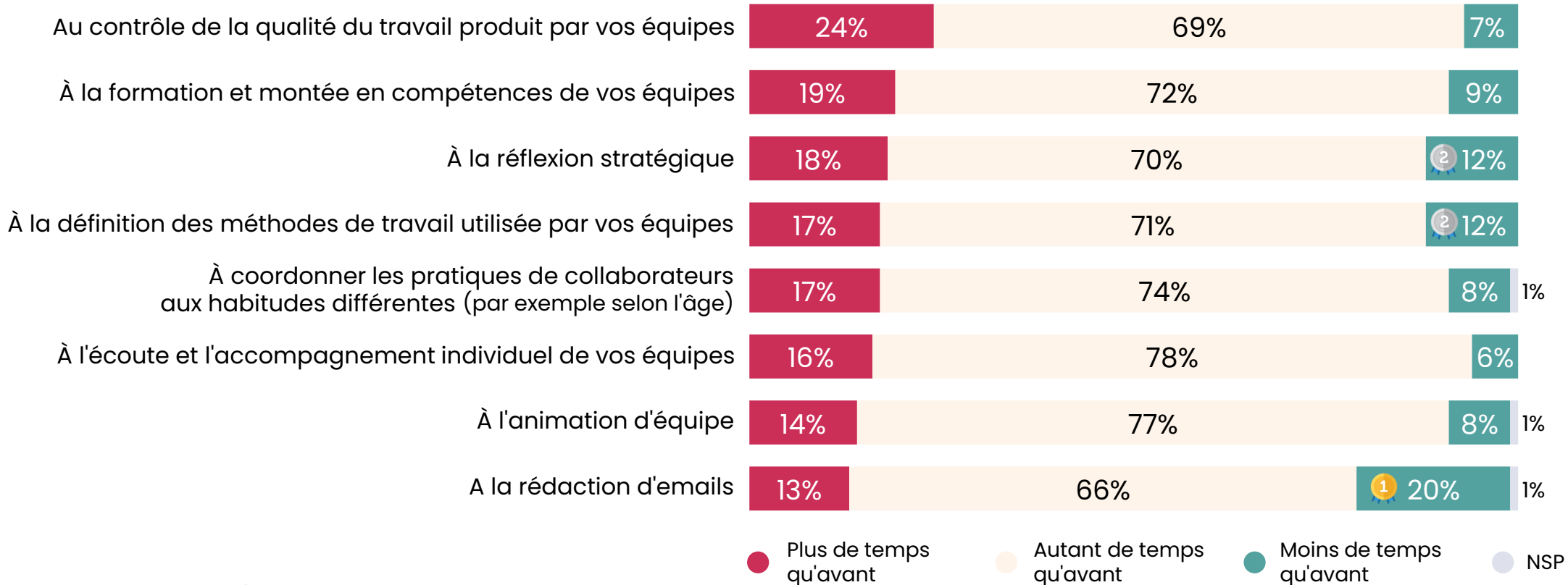
520  
Cadres-  
managers

Q. Depuis l'arrivée de l'Intelligence Artificielle (IA), consacrez-vous plus, autant ou moins de temps qu'avant... ?

**49%** consacrent **plus** de temps pour au moins une mission

**35%** consacrent **moins** de temps pour au moins une mission

Solde  
**Plus/Moins**  
de temps





# L'évolution *négative* du temps consacré aux missions managériales depuis l'arrivée de l'IA



520  
Cadres-  
managers

Q. Depuis l'arrivée de l'Intelligence Artificielle (IA), consacrez-vous plus, autant ou moins de temps qu'avant... ?

	% Plus de temps qu'avant	SEXE		AGE			SECTEUR D'ACTIVITÉ	
		Homme	Femme	Moins de 40 ans	40 à 49 ans	50 ans et plus	Industrie et BTP	Tertiaire
<b>Consacre plus de temps pour au moins une mission</b>	<b>49%</b>	<b>51%</b>	<b>45%</b>	<b>61%</b>	<b>41%</b>	<b>38%</b>	<b>55%</b>	<b>45%</b>
Au contrôle de la qualité du travail produit par vos équipes	<b>24%</b>	26%	22%	30%	18%	21%	31%	23%
À la formation et montée en compétences de vos équipes	<b>19%</b>	21%	17%	24%	17%	14%	26%	17%
À la réflexion stratégique	<b>18%</b>	20%	15%	21%	18%	14%	28%	17%
À la définition des méthodes de travail utilisée par vos équipes	<b>17%</b>	18%	16%	23%	13%	12%	19%	17%
À coordonner les pratiques de collaborateurs aux habitudes différentes (par exemple selon l'âge)	<b>17%</b>	16%	19%	20%	17%	14%	18%	16%
À l'écoute et l'accompagnement individuel de vos équipes	<b>16%</b>	18%	13%	21%	16%	9%	16%	15%
À l'animation d'équipe	<b>14%</b>	18%	8%	19%	13%	8%	24%	12%
A la rédaction d'emails	<b>13%</b>	14%	12%	15%	13%	10%	12%	11%



# L'évolution *positive* du temps consacré aux missions managériales depuis l'arrivée de l'IA



520  
Cadres-  
managers

Q. Depuis l'arrivée de l'Intelligence Artificielle (IA), consacrez-vous plus, autant ou moins de temps qu'avant... ?

	% Moins de temps qu'avant	SEXE		AGE			SECTEUR D'ACTIVITÉ	
		Homme	Femme	Moins de 40 ans	40 à 49 ans	50 ans et plus	Industrie et BTP	Tertiaire
<b>Consacre moins de temps pour au moins une mission</b>	<b>35%</b>	<b>33%</b>	<b>39%</b>	<b>43%</b>	<b>30%</b>	<b>29%</b>	<b>23%</b>	<b>36%</b>
A la rédaction d'emails	<b>20%</b>	18%	24%	22%	20%	17%	17%	20%
À la définition des méthodes de travail utilisée par vos équipes	<b>12%</b>	9%	16%	15%	7%	11%	6%	12%
À la réflexion stratégique	<b>12%</b>	9%	17%	18%	7%	8%	6%	12%
À la formation et montée en compétences de vos équipes	<b>9%</b>	7%	12%	12%	6%	6%	3%	8%
À l'animation d'équipe	<b>8%</b>	7%	11%	11%	6%	7%	2%	9%
À coordonner les pratiques de collaborateurs aux habitudes différentes (par exemple selon l'âge)	<b>8%</b>	7%	10%	9%	5%	9%	4%	8%
Au contrôle de la qualité du travail produit par vos équipes	<b>7%</b>	5%	10%	7%	5%	8%	1%	8%
À l'écoute et l'accompagnement individuel de vos équipes	<b>6%</b>	4%	7%	6%	6%	4%	3%	6%

# Les effets perçus de l'Intelligence Artificielle sur le quotidien managérial

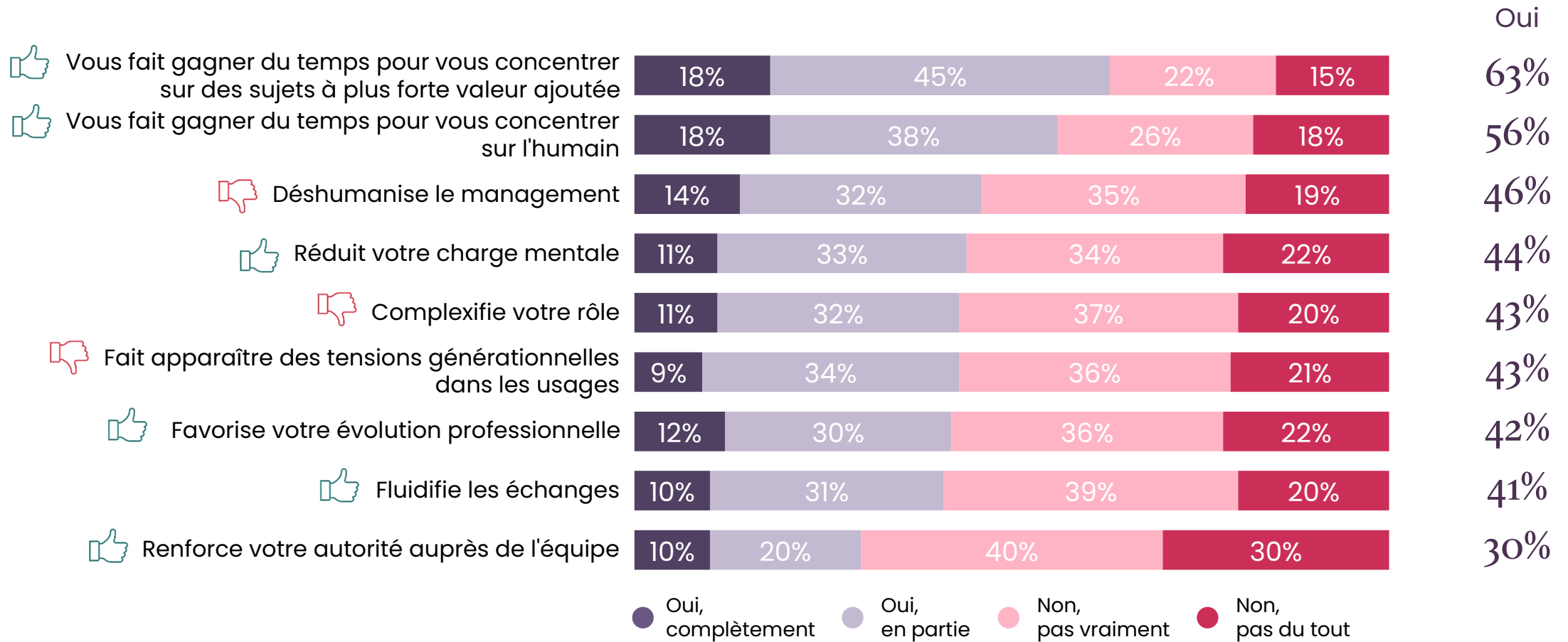


520  
Cadres-  
managers

Q. Diriez-vous que dans votre quotidien de manager, l'Intelligence Artificielle (IA) ...

**74%** perçoivent au moins **un gain** de l'IA

**64%** perçoivent au moins **un désavantage** de l'IA





# Les effets perçus de l'Intelligence Artificielle sur le quotidien managérial



520  
Cadres-  
managers

Q. Diriez-vous que dans votre quotidien de manager, l'Intelligence Artificielle (IA) ...

	% Oui	SEXE		AGE			SECTEUR D'ACTIVITÉ	
		Homme	Femme	Moins de 40 ans	40 à 49 ans	50 ans et plus	Industrie et BTP	Tertiaire
<b>Perçoivent au moins un gain de l'IA</b>	<b>74%</b>	<b>77%</b>	<b>67%</b>	<b>85%</b>	<b>73%</b>	<b>57%</b>	<b>68%</b>	<b>73%</b>
<i>Vous fait gagner du temps pour vous concentrer sur des sujets à plus forte valeur ajoutée</i>	<b>63%</b>	66%	56%	73%	62%	49%	62%	61%
<i>Vous fait gagner du temps pour vous concentrer sur l'humain</i>	<b>56%</b>	58%	51%	68%	53%	41%	48%	56%
<i>Réduit votre charge mentale</i>	<b>44%</b>	43%	44%	56%	40%	28%	38%	41%
<i>Favorise votre évolution professionnelle</i>	<b>42%</b>	45%	38%	57%	36%	26%	31%	41%
<i>Fluidifie les échanges</i>	<b>41%</b>	44%	36%	54%	38%	26%	37%	41%
<i>Renforce votre autorité auprès de l'équipe</i>	<b>30%</b>	32%	27%	43%	25%	17%	27%	29%
<b>Perçoivent au moins un désavantage de l'IA</b>	<b>64%</b>	<b>68%</b>	<b>58%</b>	<b>73%</b>	<b>55%</b>	<b>59%</b>	<b>64%</b>	<b>62%</b>
<i>Déshumanise le management</i>	<b>46%</b>	49%	42%	53%	38%	42%	49%	43%
<i>Complexifie votre rôle</i>	<b>43%</b>	47%	38%	50%	38%	38%	50%	42%
<i>Fait apparaître des tensions générationnelles dans les usages</i>	<b>43%</b>	47%	38%	55%	38%	32%	37%	43%



# Les perspectives d'évolution de l'Intelligence Artificielle dans le management d'ici cinq ans



520  
Cadres-  
managers

Q. Selon vous, dans 5 ans, l'Intelligence Artificielle (IA) dans le management...

Aura **profondément changé** les pratiques  
dans tous les secteurs d'activité



37%

Sera intégrée de **manière fluide**  
mais **sans grand bouleversement**



44%

Aura eu un **impact limité**



14%

Aura été **partiellement abandonnée**



5%



# Les perspectives d'évolution de l'Intelligence Artificielle dans le management d'ici cinq ans



520  
Cadres-  
managers

Q. Selon vous, dans 5 ans, l'Intelligence Artificielle (IA) dans le management...

	% Total	SEXE		AGE			SECTEUR D'ACTIVITÉ	
		Homme	Femme	Moins de 40 ans	40 à 49 ans	50 ans et plus	Industrie et BTP	Tertiaire
Aura profondément <b>changé les pratiques</b> dans tous les secteurs d'activité	<b>37%</b>	36%	38%	48%	26%	28%	42%	34%
Sera intégrée de <b>manière fluide</b> mais sans grand bouleversement	<b>44%</b>	47%	40%	36%	56%	46%	35%	47%
Aura eu un <b>impact limité</b>	<b>14%</b>	12%	18%	14%	15%	16%	20%	14%
Aura été <b>partiellement abandonnée</b>	<b>5%</b>	5%	4%	2%	3%	9%	3%	5%



3

*L'accompagnement  
des équipes avec  
l'Intelligence  
Artificielle*



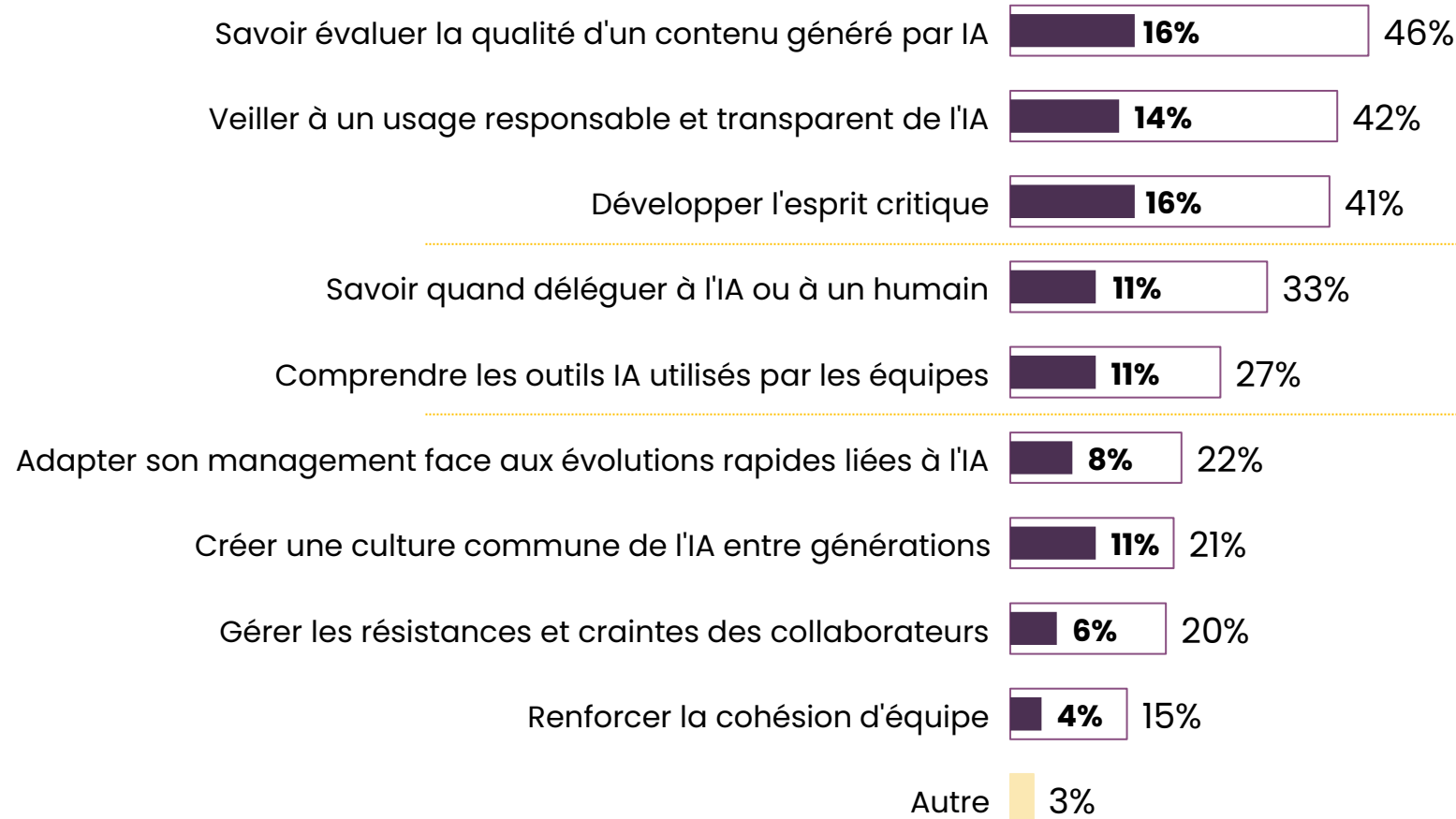
# Les compétences essentielles pour encadrer des équipes utilisant l'Intelligence Artificielle



520  
Cadres-  
managers

Q. Selon vous quelles sont les trois compétences clés pour manager efficacement des équipes qui utilisent l'Intelligence Artificielle (IA) ?

Jusqu'à trois réponses possibles – Total supérieur à 100%



● En premier  
○ Au Total



# Les compétences essentielles pour encadrer des équipes utilisant l'Intelligence Artificielle



520  
Cadres-  
managers

Q. Selon vous quelles sont les trois compétences clés pour manager efficacement des équipes qui utilisent l'Intelligence Artificielle (IA) ?

Jusqu'à trois réponses possibles – Total supérieur à 100%

	% Au total	SEXE		AGE			SECTEUR D'ACTIVITÉ	
		Homme	Femme	Moins de 40 ans	40 à 49 ans	50 ans et plus	Industrie et BTP	Tertiaire
Savoir évaluer la qualité d'un contenu généré par IA	<b>46%</b>	43%	52%	48%	49%	40%	43%	47%
Veiller à un usage responsable et transparent de l'IA	<b>42%</b>	40%	46%	41%	41%	44%	43%	39%
Développer l'esprit critique	<b>41%</b>	39%	45%	39%	44%	43%	55%	39%
Savoir quand déléguer à l'IA ou à un humain	<b>33%</b>	32%	33%	35%	35%	27%	33%	32%
Comprendre les outils IA utilisés par les équipes	<b>27%</b>	29%	24%	21%	31%	34%	38%	26%
Adapter son management face aux évolutions rapides liées à l'IA	<b>22%</b>	25%	17%	26%	15%	23%	26%	23%
Créer une culture commune de l'IA entre générations	<b>21%</b>	24%	16%	25%	19%	18%	18%	22%
Gérer les résistances et craintes des collaborateurs	<b>20%</b>	19%	20%	18%	23%	19%	7%	21%
Renforcer la cohésion d'équipe	<b>15%</b>	15%	16%	17%	11%	17%	11%	16%
Autre	<b>3%</b>	4%	3%	2%	2%	6%	4%	4%



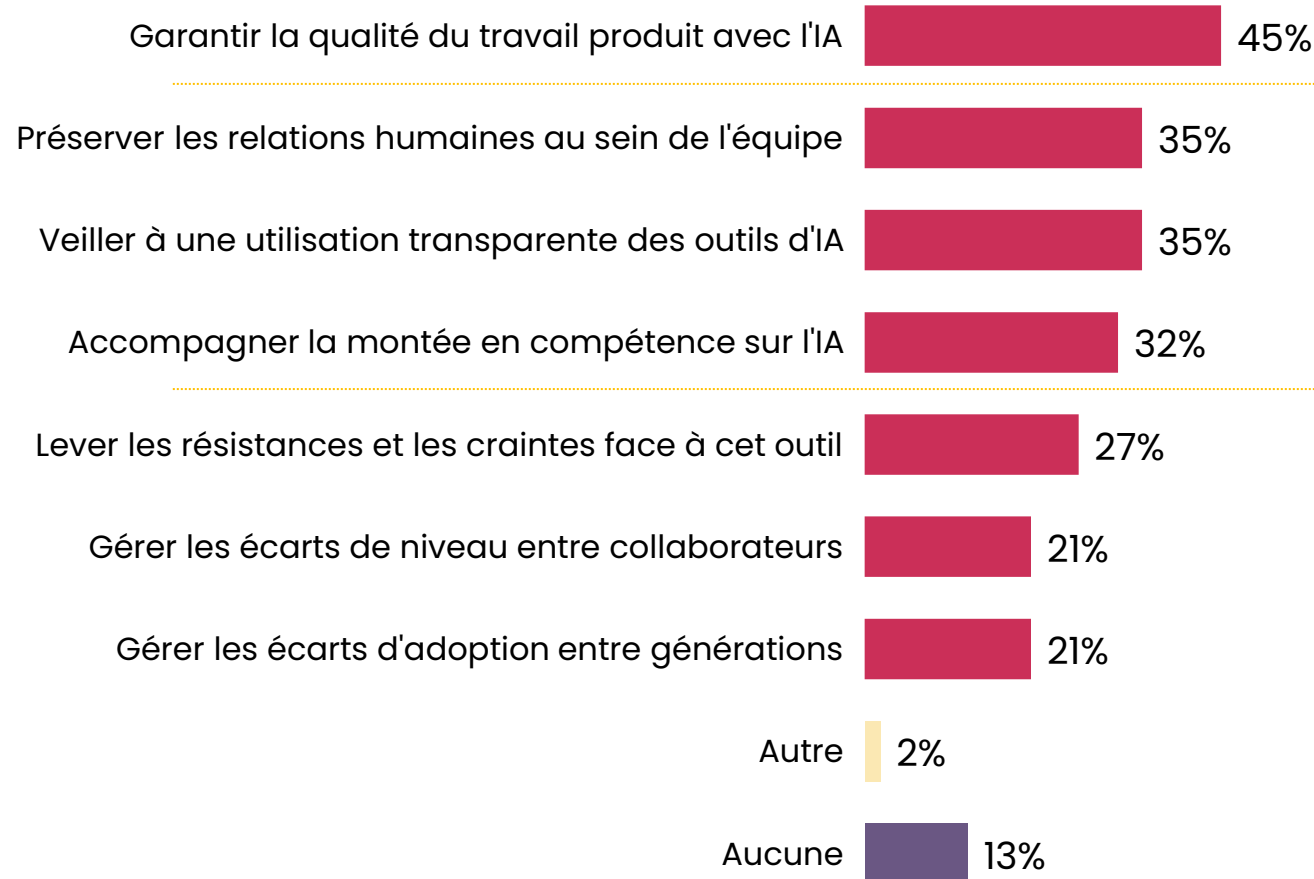
# Les défis managériaux liés à l'adoption de l'Intelligence Artificielle par les équipes



520  
Cadres-  
managers

Q. Quelles sont vos principales problématiques pour accompagner vos équipes dans l'usage de l'Intelligence Artificielle (IA) parmi les suivantes ?

Jusqu'à trois réponses possibles – Total supérieur à 100%



Au moins une  
problématique

87%



# Les défis managériaux liés à l'adoption de l'Intelligence Artificielle par les équipes



520  
Cadres-  
managers

Q. Quelles sont vos principales problématiques pour accompagner vos équipes dans l'usage de l'Intelligence Artificielle (IA) parmi les suivantes ?

Jusqu'à trois réponses possibles – Total supérieur à 100%

	% Total	SEXE		AGE			SECTEUR D'ACTIVITÉ	
		Homme	Femme	Moins de 40 ans	40 à 49 ans	50 ans et plus	Industrie et BTP	Tertiaire
<b>Sous-total Au moins une problématique</b>	<b>87%</b>	<b>88%</b>	<b>86%</b>	<b>90%</b>	<b>87%</b>	<b>84%</b>	<b>87%</b>	<b>86%</b>
Garantir la qualité du travail produit avec l'IA	<b>45%</b>	44%	47%	46%	46%	43%	53%	43%
Préserver les relations humaines au sein de l'équipe	<b>35%</b>	36%	34%	36%	29%	39%	43%	35%
Veiller à une utilisation transparente des outils d'IA	<b>35%</b>	35%	35%	37%	33%	33%	35%	35%
Accompagner la montée en compétence sur l'IA	<b>32%</b>	34%	29%	36%	35%	25%	31%	30%
Lever les résistances et les craintes face à cet outil	<b>27%</b>	27%	27%	27%	28%	26%	24%	27%
Gérer les écarts de niveau entre collaborateurs	<b>21%</b>	22%	18%	23%	23%	15%	21%	21%
Gérer les écarts d'adoption entre générations	<b>21%</b>	24%	14%	24%	17%	19%	16%	21%
Autre	<b>2%</b>	2%	2%	1%	3%	3%	5%	1%
<b>Aucune</b>	<b>13%</b>	<b>12%</b>	<b>14%</b>	<b>10%</b>	<b>13%</b>	<b>16%</b>	<b>13%</b>	<b>14%</b>



# opinionway

PARIS • BORDEAUX • VARSOVIE • CASABLANCA • ABIDJAN

Fondé en 2000 sur cette idée radicalement innovante pour l'époque, OpinionWay a été précurseur dans le renouvellement des pratiques de la profession des études marketing et d'opinion.

Forte d'une croissance continue depuis sa création, l'entreprise n'a eu de cesse de s'ouvrir vers de nouveaux horizons pour mieux adresser toutes les problématiques marketing et sociétales, en intégrant à ses méthodologies le Social Média Intelligence, l'exploitation de la smart data, les dynamiques créatives de co-construction, les approches communautaires et le storytelling.

Aujourd'hui OpinionWay poursuit sa dynamique de croissance en s'implantant géographiquement sur des zones à fort potentiel que sont l'Europe de l'Est et l'Afrique.

**Enable today, shape tomorrow**

C'est la mission qui anime les collaborateurs d'OpinionWay et qui fonde la relation qu'ils tissent avec leurs clients.

Le plaisir ressenti à apporter les réponses aux questions qu'ils se posent, à réduire l'incertitude sur les décisions à prendre, à tracker les insights pertinents et à co-construire les solutions d'avenir, nourrit tous les projets sur lesquels ils interviennent.

Cet enthousiasme associé à un véritable goût pour l'innovation et la transmission expliquent que nos clients expriment une haute satisfaction après chaque collaboration – 8,9/10, et un fort taux de recommandation – 3,88/4.

Le plaisir, l'engagement et la stimulation intellectuelle sont les trois mantras de nos interventions.

## Restons *connectés* !



Recevez chaque semaine nos derniers résultats d'études dans votre boîte mail en vous abonnant à notre newsletter !

*Je m'abonne*

### Vos contacts OpinionWay

**Eléonore Quarré**

Responsable des études Société  
equare@opinion-way.com

Tel. +33 1 81 81 83 00

**Lisa Corbineau**

Cheffe de projets  
lcorbineau@opinion-way.com

**Claire d'Estais**

Chargée d'études – Pôle Opinion  
cdestais@opinion-way.com