

Louvain School of Management

**Comment les managers intermédiaires évaluent-ils
et construisent-ils leur confiance envers les
recommandations issues d'outils de pilotage
algorithmique dans leurs décisions quotidiennes ?**

Auteur : Rémy Anciaux
Promoteur : Laurent Taskin
Année académique 2025-2026
Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de
Master (60) en sciences de gestion
Horaire de jour

Résumé

Ce travail examine comment les managers intermédiaires évaluent les recommandations produites par des outils de pilotage algorithmique et construisent leur confiance envers ces outils. Huit entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès de managers issus de secteurs variés, ces entretiens ont été analysés par une analyse thématique. Les résultats montrent que les outils sont intégrés aux routines sans être perçus individuellement comme de l'intelligence artificielle en tant que tel. Les recommandations ne sont jamais suivies automatiquement, dans les faits les managers les confrontent systématiquement à leur expérience via un filtre de plausibilité en plus d'être complété par une triangulation avec les équipes. Ce filtre comporte cependant une limite structurelle, il est favorable aux recommandations qui confirment l'expérience passée et est défavorable aux signaux de rupture, précisément là où la valeur d'un système algorithmique est la plus élevée, dans l'inconnu. L'invisibilisation des outils remplit par ailleurs une fonction cognitive, mais érode simultanément la vigilance sur les présupposés des modèles. La confiance se construit progressivement et demeure conditionnelle, elle peut basculer rapidement. Elle est exposée à un mécanisme d'amorçage algorithmique : la recommandation crée une disposition favorable préalable qui réduit la vigilance en amont de tout raisonnement explicite. Les dimensions humaines du travail, la motivations, les tensions et dynamiques d'équipe constituent les angles morts les plus clairement identifiés. Un autre résultat moins attendu émerge lui aussi, une asymétrie institutionnelle de la responsabilité. S'écarter d'une recommandation algorithmique expose davantage que de la suivre. Ces résultats montrent que l'IA reconfigure le rôle managérial vers l'interprétation et la médiation entre logique algorithmique et réalités organisationnelles, dans un espace nouveau, plus contraint, qui pèse sur les décisions sans jamais être rendu explicite.

Mots-clés : intelligence artificielle, management intermédiaire, recommandations algorithmiques, confiance, jugement managérial, asymétrie institutionnelle, biais d'amorçage algorithmique, reconfiguration, expérience managériale

Avant-propos

Ce travail n'aurait pas été possible sans la disponibilité et la confiance des huit managers qui ont accepté de partager leur expérience lors des entretiens. Leurs récits ont constitué la matière première de cette recherche. Je leur en suis sincèrement reconnaissant.

Mais je tiens surtout à exprimer ma gratitude à mon promoteur, le Professeur Taskin, dont les retours exigeants et les orientations ont contribué de façon déterminante à l'aboutissement de ce travail. Au-delà des conseils, c'est aussi l'énergie qu'il dégage et la manière dont il s'engage qui m'ont autant motivé que guidé. Sa disponibilité, son regard critique et la confiance qu'il m'a accordée tout au long de ce processus ont été une aide précieuse, humainement autant qu'intellectuellement.

Ce travail de fin d'études est né d'un intérêt marqué pour l'impact des technologies sur notre société, et plus particulièrement lorsqu'elles affectent nos environnements immédiats et nos routines quotidiennes. L'intelligence artificielle est pour moi une source de fascination, mais aussi de vertige : tant ses capacités nouvelles que les dangers qu'elles soulèvent restent largement à cartographier. Je ne pouvais pas rester indifférent à la possibilité d'articuler cet intérêt, pour ne pas dire cette passion, avec les questions de sens et d'imbrications psychologiques que ces transformations engendrent, et mon travail de fin d'études dans le domaine du management.

Déclaration sur l'utilisation d'IA

« J'ai eu recours à des outils d'intelligence artificielle (DeepL, Piccolo, Grammarly) de manière ponctuelle et ciblée dans le cadre de la préparation de ce travail. Leur usage s'est limité à la traduction d'articles et d'ouvrages académiques en anglais, ainsi qu'à la vérification grammaticale et orthographique. L'ensemble du contenu, des analyses, des arguments et des conclusions est entièrement le fruit de mon propre travail » - Rémy Anciaux

Table des matières

INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE 1. REVUE DE LITTERATURE	3
PARTIE 1. LE METIER DE MANAGER : ACTIVITES, ROLES ET ET COMPETENCES.....	3
<i>Les activités managériales</i>	4
<i>Les compétences managériales</i>	4
<i>Le rôle du manager et le jugement managérial</i>	5
PARTIE 2. L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE : NATURE, FONCTIONNEMENT ET LIMITES	6
<i>Logique de fonctionnement</i>	8
<i>Limites structurelles</i>	8
PARTIE 3. L'ARTICULATION ENTRE INTELLIGENCE ARTIFICIELLE ET MANAGEMENT	9
<i>La transformation des processus décisionnels</i>	9
<i>La transformation des mécanismes de contrôle</i>	9
<i>La reconfiguration des compétences et la question de la confiance</i>	10
<i>La question de la responsabilité</i>	11
<i>Ce que la littérature laisse dans l'ombre</i>	11
CHAPITRE 2 : PROBLEMATIQUE ET QUESTION DE RECHERCHE	13
CHAPITRE 3. METHODOLOGIE	14
3.1. POSITIONNEMENT ET POSTURE DE RECHERCHE	14
3.2. COLLECTE DES DONNEES.....	14
3.2.1. <i>Le choix de l'entretien semi-directif</i>	14
3.2.2. <i>Constitution de l'échantillon</i>	15
3.2.3. <i>Construction du guide d'entretien</i>	17
3.3. ANALYSE DES DONNEES.....	18
3.3.1. <i>L'analyse thématique</i>	18
3.3.2. <i>Déroulement de l'analyse</i>	18
3.4. RIGUEUR DE LA DEMARCHE.....	18
3.5. LIMITES DE LA DEMARCHE.....	19
CHAPITRE 4. ANALYSE DES RESULTATS	20
4.1. INTRODUCTION ET ARBRE THEMATIQUE	20
4.2. THEME 1. L'OUTIL AU QUOTIDIEN	21
4.2.1. <i>Invisibilisation et dépendance fonctionnelle</i>	21
4.2.2. <i>La recommandation comme signal, non comme décision</i>	22
4.2.3. <i>Contraintes externes : Une variante institutionnelle</i>	23
4.3. THEME 2 : CONTEXTUALISATION SYSTEMATIQUE	23
4.3.1. <i>La confrontation au terrain</i>	24
4.3.2. <i>L'invisibilité des variables humaines</i>	24
4.3.3. <i>Le collectif comme mesure</i>	25
4.4. THEME 3. L'EXPERIENCE COMME RESSOURCE.....	26
4.4.1. <i>Filtre interprétatif et jugement autonome</i>	26
4.4.2. <i>Transmission et risque de dépendance</i>	27
4.5. THEME 4. CONFIANCE ET RESPONSABILITE.....	27
4.5.1. <i>Construction empirique de la confiance et biais d'amorçage algorithmique</i>	28
4.5.2. <i>L'asymétrie institutionnelle de la responsabilité</i>	29
4.5.3. <i>Les filtres politiques et institutionnels dans le secteur public</i>	29
4.6. SYNTHESE ANALYTIQUE	30
CHAPITRE 5. DISCUSSION.....	31
CONCLUSION.....	37

BIBLIOGRAPHIE	39
----------------------------	-----------

Liste des Abréviations

IA : Intelligence Artificielle

Liste des tableaux et annexes

Tableau 1.0. Activités, compétences et rôles du manager	6
Tableau 1.1. Les vagues technologiques et leur impact sur le rôle managérial.....	7
Tableau 3.0. Critères de sélection des participants	15
Tableau 3.1. Profil des participants sélectionnés.....	16
Tableau 3.2. Structure du guide d'entretien	17
Tableau 4.1. Arbre thématique	20

Annexes

Annexe 1. Guide d'entretien complet	46
Annexe 2. Retranscriptions intégrales des huit entretiens.....	51

Introduction générale

Quelque chose a changé dans le quotidien des managers, progressivement, les environnements de travail se sont peuplés d'outils qui ne se contentent plus de stocker ou d'afficher de l'information, ils produisent désormais des réponses. Des tableaux de bord qui signalent ce qui mérite de l'attention. Des scores qui classent des candidats, ou des projets avant même qu'on ait ouvert les dossiers. Des alertes qui recommandent d'agir, de réallouer, d'anticiper. Dans des secteurs aussi différents que l'industrie, les médias, les ressources humaines ou le secteur public, cette dynamique est la même : l'algorithme est entré dans les organisations.

Ce glissement est analytiquement important parce qu'il ne touche pas des détails du travail managérial. Il touche le cœur, précisément là où la littérature en sciences de gestion situe depuis longtemps l'essence du rôle de manager c'est à dire traiter de l'information incomplète, arbitrer entre des logiques contradictoires, décider dans l'incertitude. C'est ce glissement structurel, qui motive ce travail.

La question qui se pose dès lors n'est pas tant de savoir si l'IA transforme le management, pour cela, la littérature le documente de plus en plus, mais plutôt de comprendre ce qui se passe concrètement au moment où un manager est confronté à une recommandation algorithmique et doit décider de la suivre, de l'adapter ou de l'écarter. Ce moment reste largement implicite dans les travaux existants, malgré sa centralité dans la pratique quotidienne.

Objectif et question de recherche

L'objectif de ce travail est de comprendre comment les managers intermédiaires évaluent les recommandations produites par des outils de pilotage algorithmique et construisent leur confiance envers ces dispositifs. Le choix de centrer l'analyse sur les managers intermédiaires procède d'une logique claire : occupant une position à cheval entre les activités opérationnelles et les activités stratégiques, ce sont eux qui sont le plus directement exposés à la tension entre ce que l'outil recommande et ce que la situation exige. La question de recherche est la suivante : *Comment les managers intermédiaires évaluent-ils et construisent-*

ils leur confiance envers les recommandations issues d'outils de pilotage algorithmique dans leurs décisions quotidiennes ?

Démarche suivie

Pour répondre à cette question, une recherche qualitative et exploratoire a été menée, fondée sur huit entretiens semi-directifs auprès de managers intermédiaires issus de secteurs variés : tels que l'énergie, les médias, les ressources humaines, le conseil, le secteur industriel et le secteur public. Ce choix méthodologique est cohérent avec la nature de la question, comprendre comment se construit un jugement, comment se forge une confiance envers un outil, comment s'opère un arbitrage sont des processus que l'on ne peut pas saisir en comptant des variables quantitatives. Il faut pour cela entrer dans le raisonnement de type qualitatif.

Ce travail s'organise en cinq chapitres. Le premier propose une revue de la littérature existante. Le deuxième formule la question de recherche à partir des lacunes identifiées dans la revue. Le troisième présente les choix méthodologiques. Le quatrième restitue les résultats de l'analyse. Le cinquième propose une discussion et répond à la question de recherche.

Limites

Ce travail s'inscrit dans une démarche exploratoire et qualitative. À ce titre, les résultats ne visent pas la généralisation statistique mais la compréhension de mécanismes. Les limites inhérentes à cette approche, liées notamment à la nature des données recueillies et à la taille de l'échantillon, sont discutées dans les chapitres concernés

Chapitre 1. Revue de littérature

Comprendre comment les managers intermédiaires se positionnent face aux recommandations algorithmiques suppose de revenir sur deux corps de littérature distincts, avant de les articuler. D'un côté, les travaux classiques et contemporains en sciences de gestion, sur le métier de manager lui-même, ce qu'il fait, ce qu'il mobilise. De l'autre, les travaux sur l'intelligence artificielle comme phénomène organisationnel nouveau, ce qu'elle peut faire et ce qu'elle transforme.

Ce chapitre consacré à la revue s'organise en trois parties. La première partie revient sur les conceptions du métier de manager en sciences de gestion. La deuxième examine l'intelligence artificielle comme phénomène technologique et organisationnel. La troisième et dernière analyse les travaux préexistants sur l'articulation entre IA et management, afin de faire émerger les enjeux identifiés par la littérature et, surtout, les questions qu'elle laisse encore ouvertes.

Partie 1. Le métier de manager : activités, rôles et compétences

La littérature en sciences de gestion converge vers un point central, le métier de manager ne peut être compris à travers une définition unique et standardisée. Décrire le métier de manager implique donc de distinguer ce que le manager fait, ce qu'il sait et ce qu'il représente concrètement dans l'organisation. Le métier de manager est un rôle organisationnel structurant, qui participe à des activités concrètes, mobilise des compétences spécifiques et occupe une fonction sociale et symbolique au sein de l'organisation (Fayol, 1916 ; Katz, 1955 ; Mintzberg, 1973 ; Yukl, 2012). Le management doit être analysé comme une pratique construite historiquement (Wren & Bedeian, 2009). Historiquement, le manager est défini comme l'acteur chargé d'assurer la coordination du travail collectif et la réalisation des objectifs d'une organisation (Fayol, 1916). Cependant, de nombreux travaux montrent que cette fonction est traversée par une tension permanente entre rationalité organisationnelle et complexité humaine (Stewart, 1982 ; Hales, 1986). Le manager ne se contente pas d'exécuter une stratégie définie ailleurs, il participe activement à sa traduction (Mintzberg, 1973 ; Floyd & Wooldridge, 1992). Le rôle managérial est donc fondamentalement relationnel, interprétatif et contextuel.

Les activités managériales

Les activités managériales gravitent autour de cinq fonctions : prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler (Fayol, 1916). Ce cadre de pensée a structuré la pensée managériale pendant des décennies, cela dit il présente une vision idéalisée fondée sur une rationalité instrumentale qui sous-estime l'incertitude et la dimension humaine (Stewart, 1982 ; Hales, 1999).

En observant le travail quotidien de managers, leurs activités apparaissent caractérisées par la fragmentation, mais aussi la brièveté et des interruptions constantes. Dix rôles managériaux sont identifiés, regroupés en rôles interpersonnels, informationnels et décisionnels (Mintzberg, 1973). Cette typologie met en évidence que le management repose moins sur l'application de procédures que sur la capacité à interpréter, arbitrer et coordonner dans l'urgence et l'incertitude (Mintzberg, 1973 ; Thomas, 2004). Des recherches ultérieures confirment que le travail managérial demeure largement non programmé, même dans des organisations fortement structurées (Stewart, 1982 ; Tengblad, 2006).

Les compétences managériales

Une proposition devenue classique, est celle qui entre compétences techniques, humaines et conceptuelles, montrent que le management ne peut être réduit à des savoir-faire techniques, en particulier aux niveaux hiérarchiques plus élevés (Katz, 1955). Des travaux ultérieurs soulignent la complexification croissante des compétences managériales dans des environnements incertains (Mumford et al., 2000 ; Day et al., 2014).

À partir des années 1990, la littérature accorde une place croissante aux compétences émotionnelles. L'intelligence émotionnelle constitue un facteur déterminant de l'efficacité managériale dans la gestion des relations, des conflits et du changement (Goleman, 1998). Des compétences telles que l'empathie et la régulation émotionnelle sont fortement associées à la performance managériale. (Boyatzis, 2008) Les compétences interpersonnelles constituent des leviers essentiels de la performance collective (Yukl, 2012 ; Beenen et al., 2021).

Le rôle du manager et le jugement managérial

Au-delà des activités et des compétences, la littérature souligne le rôle du manager dans la construction du cadre organisationnel et du sens collectif. Le manager structure l'action collective à travers des mécanismes qui combinent des règles, des valeurs, des méthodes de suivi ainsi que des espaces de dialogue (Simons, 1995). Le manager ne se contente pas uniquement de coordonner, il donne du sens au travail. Et face à des situations ambiguës, il interprète, construit une lecture partagée et oriente l'action du collectif (Weick, 1995 ; Smircich & Morgan, 1982). Cette dimension bien plus symbolique du rôle managérial implique aussi une certaine responsabilité sociale, en effet le manager est celui qui maintient le lien, arbitre les tensions et préserve la cohésion du collectif (Taskin, 2024).

Au cœur de ce rôle se trouve le jugement managérial, autrement dit la faculté à évaluer des situations complexes et souvent nouvelles dans des contextes où l'information est incomplète et où les conséquences des décisions sont incertaines (Simon, 1947 ; Mintzberg, 1973). Les managers opèrent sous la condition de rationalité limitée, ils n'optimisent pas sans contraintes étant donné qu'ils arbitrent entre des options imparfaites du point de vue de l'information. (Simon, 1947). Le jugement managérial se fait en mobilisant l'expérience, l'intuition et la compréhension du contexte. Plusieurs travaux montrent que ce jugement managérial repose sur des dimensions tacites difficilement formalisables. L'intuition managériale, qui est loin d'être irrationnelle, constitue une forme de cognition experte fondée sur l'expérience accumulée (Dane & Pratt, 2007 ; Kahneman & Klein, 2009).

L'ensemble de la littérature converge vers un constat central, avant l'introduction de l'intelligence artificielle comme technologie, le métier de manager repose sur des activités, des compétences et des rôles humains. Le jugement, les compétences relationnelles et émotionnelles, ainsi que la capacité à donner du sens apparaissent comme des dimensions constitutives du management, difficilement standardisables ou automatisables (Yukl, 2012 ; Beenen et al., 2021). C'est précisément dans ces dimensions que l'intelligence artificielle commence à intervenir.

Tableau 1.0. Activités, compétences et rôles du manager

Dimension	Apport central
Activités	Le travail managérial est fragmenté, non programmé, marqué par l'incertitude. Il repose sur la capacité à interpréter et arbitrer dans l'urgence. Fayol (1916) Mintzberg (1973) Stewart (1982)
Compétences	Les compétences techniques, humaines, conceptuelles sont complémentaires. Les compétences émotionnelles et interpersonnelles sont des déterminants de l'efficacité managériale. Katz (1955) Goleman (1998) Boyatzis (2008) Yukl (2012)
Rôles	Le manager opère sous rationalité limitée. Il produit du sens, assure le lien entre opérationnel et stratégique, et reste garant du lien social. Le jugement contextuel est au cœur du rôle. Simon (1947) Weick (1995) Floyd & Wooldridge (1994) Taskin (2024)

Partie 2. L'intelligence artificielle : nature, fonctionnement et limites

L'intelligence artificielle désigne un vaste champ scientifique et technologique visant à concevoir des systèmes capables d'exécuter des tâches qui requièrent habituellement des capacités cognitives humaines, telles que percevoir, apprendre, raisonner, prédire ou produire du langage (Russell & Norvig, 2021). La littérature souligne que l'IA ne constitue pas une technologie homogène, mais est plutôt un ensemble de méthodes et de modèles aux logiques variées (Mitchell, 2019). Les systèmes actuellement déployés en organisation relèvent presque exclusivement tous de ce que l'on appelle de l'intelligence artificielle étroite : des systèmes spécialisés dans des tâches spécifiques, sans capacité de compréhension

générale ou d'autonomie cognitive au sens humain (Bostrom, 2014).

Ce qui distingue l'IA des vagues technologiques antérieures n'est pas seulement sa puissance de traitement, mais la nature des tâches qu'elle prend en charge. Le tableau ci-dessous situe cette rupture dans une perspective historique.

Tableau 1.1. Les vagues technologiques et leur impact sur le rôle managérial

Vague technologique	Période	Type de tâches affectées	Impact sur le rôle managérial
Informatisation	Années 1970–1990	Saisie, stockage, traitement administratif de l'information	Allègement des tâches répétitives, le jugement reste entièrement humain (Brynjolfsson & McAfee, 2014)
Digitalisation	Années 1990–2010	Communication, coordination, reporting, accès à l'information	Accélération des flux décisionnels, le manager reste l'analyste principal (Chevalier & Dejoux, 2021)
Intelligence artificielle	Années 2010 à aujourd'hui	Analyse de données, anticipation, production de recommandations décisionnelles	Intervention dans le cœur du travail cognitif managérial : l'IA propose désormais des réponses (Giraud et al., 2022 ; Raisch & Krakowski, 2021)

Logique de fonctionnement

Contrairement aux logiciels traditionnels, un système d'IA n'est pas programmé pour produire un résultat déterminé. Il apprend une fonction mathématique reliant des entrées à des sorties à partir d'exemples, par un processus d'optimisation visant à minimiser une erreur mesurée sur des données d'entraînement (Mitchell, 1997 ; Goodfellow et al., 2016). Ce fonctionnement repose sur une logique probabiliste et donc statistique. Il n'y a aucune compréhension sémantique, ou même causale, des phénomènes traités. En d'autres termes, l'IA ne comprend pas en soi, elle se contentera de venir calculer des probabilités à partir de corrélations apprises sur des données antérieures (Bender et al., 2021).

Les outils déployés en contexte organisationnel traduisent cette logique en dispositifs plus concrets. Les tableaux de bord par exemple, agrègent des indicateurs calculés en temps réel à partir de flux de données opérationnelles. Les systèmes de type scoring attribuent une valeur numérique à une entité, un candidat, un risque ou un stock, en pondérant automatiquement des variables selon des coefficients appris lors de son entraînement et mise en place. Les modèles prédictifs projettent quant à eux des trajectoires futures à partir de séries temporelles statistiques. Ce que le modèle apprend à regarder, autrement dit quelles variables il retient comme explicatives est déterminé automatiquement, ce qui veut dire que les dimensions de la réalité intégrées dans le calcul ne sont pas toujours visibles ni contrôlables par l'utilisateur final (Rudin, 2019). La validité de l'output produit dépendra alors de la qualité et de la représentativité des données sur lesquelles le modèle a été entraîné (Floridi et al., 2018 ; Goodfellow et al., 2016).

Limites structurelles

La littérature identifie plusieurs limites structurelles des systèmes algorithmiques directement pertinentes pour l'analyse managériale. En commençant par l'opacité des modèles qui limite la capacité des utilisateurs à comprendre les fondements des recommandations produites (Rudin, 2019). Les biais hérités des données d'entraînement peuvent conduire à des recommandations inadaptées (Floridi et al., 2018). L'absence de responsabilité morale des systèmes algorithmiques impose qu'une seule autorité humaine puisse justifier une décision et en assumer les conséquences (Glikson & Woolley, 2020). Ces limites sont constitutives de la nature même des systèmes d'apprentissage statistique.

Partie 3. L'articulation entre intelligence artificielle et management

La littérature récente s'accorde sur le fait que l'introduction de l'intelligence artificielle dans les organisations ne se limite pas à une simple évolution technologique, mais constitue une transformation des modalités du travail managérial (Davenport & Ronanki, 2018 ; Raisch & Krakowski, 2021). Contrairement aux technologies antérieures, qui automatisaient principalement des tâches administratives, l'IA intervient directement dans les activités historiquement associées au rôle du manager : analyser, anticiper, décider, coordonner et contrôler (Giraud et al., 2022). La littérature ne décrit pas une disparition du manager, mais une reconfiguration de son rôle dans un environnement où les systèmes algorithmiques participent activement aux processus de décision (Raisch & Krakowski, 2021).

La transformation des processus décisionnels

L'introduction de l'IA modifie les conditions de la décision managériale en rendant disponibles des analyses prédictives issues de traitements statistiques complexes (Davenport & Ronanki, 2018). La littérature décrit cette évolution comme une forme de cognition hybride, dans laquelle l'algorithme produit des options ou des diagnostics, tandis que le manager conserve la responsabilité de leur interprétation et de leur mise en contexte. La décision ne relève plus uniquement du jugement humain, ni entièrement du calcul algorithmique, mais d'un processus hybride associant les deux (Faraj et al., 2018). Cette hybridation redistribue les frontières de l'expertise et modifie la manière dont les acteurs organisationnels perçoivent leur propre rôle dans la prise de décision.

Cependant, ces travaux mettent également en évidence des tensions. L'augmentation de la base informationnelle peut renforcer la qualité apparente des décisions, mais elle peut aussi conduire à une dépendance accrue aux modèles algorithmiques, notamment lorsque ceux-ci sont perçus comme plus objectifs ou plus performants que le jugement humain (Qin et al., 2025).

La transformation des mécanismes de contrôle

Un autre courant analyse l'IA comme un vecteur de transformation des mécanismes de contrôle organisationnel. Les systèmes algorithmiques permettent un suivi continu des activités, une standardisation des indicateurs de performance et une automatisation partielle

des processus de pilotage (Meijerink & Bondarouk, 2021). Ces évolutions ont conduit à l'émergence du concept de management algorithmique, dans lequel les algorithmes participent activement à la définition des objectifs, à l'évaluation des performances et à la régulation des comportements (Kellogg et al., 2020). La littérature montre que ces dispositifs ne suppriment pas l'intervention managériale : ils déplacent le rôle du manager vers des activités de régulation, d'explication et de médiation entre les exigences techniques du système et les réalités humaines du travail.

La reconfiguration des compétences et la question de la confiance

Un nombre important de travaux s'intéresse aux compétences requises pour exercer le management dans des environnements augmentés par l'IA (Giraud et al., 2022). Les managers doivent désormais développer des compétences de littératie des données et de capacité à dialoguer avec des experts techniques. L'absence de compréhension des limites des systèmes algorithmiques crée un risque organisationnel réel, pouvant conduire à un phénomène de surconfiance dans les recommandations produites (Davenport & Ronanki, 2018). La littérature insiste sur la nécessité d'un esprit critique algorithmique permettant de questionner les hypothèses et les biais. (Burton et al., 2020).

Parallèlement, plusieurs auteurs mettent en avant le renforcement des compétences humaines et relationnelles à mesure que les systèmes deviennent de plus en plus sophistiqués, le maintien de cette capacité du manager à donner du sens, à expliquer et à maintenir la cohésion devient dès lors centrale (Raisch & Krakowski, 2021 ; Taskin, 2024).

La question de la confiance occupe une place centrale dans cette littérature. La confiance accordée aux systèmes intelligents dépend fortement du contexte d'usage, du degré de transparence perçu et de la nature des enjeux décisionnels (Glikson & Woolley, 2020). Plusieurs études indiquent que les recommandations algorithmiques peuvent être perçues comme plus objectives que le jugement humain dans des contextes fortement quantifiés, mais que cette autorité algorithmique reste fragile lorsqu'il s'agit de décisions aux conséquences sociales ou morales importantes (Zeiser, 2024). La littérature met également en évidence un déplacement de la légitimité managériale, là où l'autorité reposait sur

l'expérience et le jugement, elle tend désormais à s'appuyer partiellement sur la capacité à mobiliser et à interpréter des outils algorithmiques (Qin et al., 2025).

La confiance envers les outils ne repose pas uniquement sur une évaluation rationnelle de leur performance. Elle se construit aussi à travers l'habitation, et l'intégration progressive de ces dispositifs dans les pratiques quotidiennes (Hunyadi, 2020). Dans cette perspective, les outils numériques tendent à devenir des composantes ordinaires de l'environnement professionnel, au point que les utilisateurs ne les perçoivent plus nécessairement comme des technologies distinctes (Davenport & Ronanki, 2018).

La question de la responsabilité

Un autre axe concerne la responsabilité dans les systèmes de décision intégrant l'IA. Plusieurs travaux montrent que la production en parallèle des décisions entre humains et algorithmes a tendance à brouiller les frontières de l'imputabilité, dans le cas de savoir qui est responsable. (George et al., 2022 ; Zeiser, 2024). Il existe un phénomène de dilution de cette responsabilité dans lequel les acteurs humains attribuent plus facilement les erreurs aux systèmes algorithmiques. La littérature indique que les systèmes algorithmiques ne peuvent assumer quelque responsabilité morale. Seule une autorité humaine peut justifier une décision et en assumer toutes les conséquences et donc à nouveau le rôle du manager comme garant éthique est réaffirmé (Martin, 2019).

Ce que la littérature laisse dans l'ombre

Dans l'ensemble, la littérature sur l'articulation entre intelligence artificielle et management met en évidence une transformation profonde mais inachevée du rôle managérial. Les travaux existants convergent sur plusieurs constats : hybridation des décisions, reconfiguration des compétences, transformation des mécanismes de contrôle et tensions autour de la confiance, de la responsabilité et de la légitimité (Raisch & Krakowski, 2021 ; Giraud et al., 2022 ; Qin et al., 2025).

Cependant, si la littérature documente largement les effets globaux de l'IA sur les processus décisionnels, elle reste plus discrète sur le moment auquel le manager est confronté à une

recommandation algorithmique concrète et se doit de décider de la manière dont il va l'utiliser et s'il va l'utiliser ou non. Les travaux existants analysent davantage le fait que les recommandations algorithmiques influencent la décision que la manière dont elles sont vécues par les managers dans leur pratique quotidienne.

Plusieurs auteurs reconnaissent que les recommandations produites par les systèmes d'IA ne sont ni automatiquement suivies, ni mécaniquement transformée en décisions (Giraud et al., 2022). Toutefois, ces travaux restent ne décrivent que rarement les critères concrets mobilisés par les managers pour juger de la pertinence d'une recommandation algorithmique. La partie plus inexploitée reste le moment précis où le manager est confronté à une recommandation et doit décider de la suivre, de l'adapter ou de l'écarter.

Chapitre 2 : Problématique et question de recherche

La revue de littérature met en évidence une tension centrale. D'un côté nous avons l'intelligence artificielle qui intervient directement dans des activités historiquement associées au travail managérial (Davenport & Ronanki, 2018 ; Chevalier & Dejoux, 2021). De l'autre, le métier de manager repose sur des dimensions profondément humaines, jugement, interprétation, régulation des relations sociales, que les systèmes algorithmiques ne peuvent pas prendre en charge (Mintzberg, 1973 ; Katz, 1955 ; Boyatzis, 2008). Entre ces deux réalités, les décisions tendent à devenir hybrides (Raisch & Krakowski, 2021 ; Qin et al., 2025), sans que la responsabilité humaine disparaisse pour autant (Glikson & Woolley, 2020 ; George et al., 2022).

Ce que la littérature documente moins bien, c'est ce qui se passe concrètement dans cet espace hybride. Les effets globaux de l'IA sur les processus décisionnels sont certes bien identifiés, mais les mécanismes par lesquels un manager évalue une recommandation algorithmique, construit sa confiance envers un outil, et arbitre entre ce que le système calcule et ce qu'il sait lui-même du terrain, restent largement implicites. C'est précisément à ce moment, celui de l'arbitrage au quotidien, que ce travail tente de documenter. Cette recherche se concentre sur les managers intermédiaires, qui occupent la position la plus directement exposée à cette tension, entre logique algorithmique et réalité opérationnelle. La question de recherche est donc la suivante :

Comment les managers intermédiaires évaluent-ils et construisent-ils leur confiance envers les recommandations issues d'outils de pilotage algorithmique dans leurs décisions quotidiennes ?

Chapitre 3. Méthodologie

3.1. Positionnement et posture de recherche

Ce travail recherche s'inscrit dans un paradigme interprétatif (Burrell & Morgan, 1979). Ce choix découle directement de ce que l'on cherche à comprendre c'est à dire la manière dont des managers intermédiaires évaluent des recommandations algorithmiques et construisent leur confiance envers ces outils. Ce sont des processus cognitifs potentiellement subjectifs et des mécanismes que l'on ne peut pas saisir uniquement en testant des hypothèses prédéfinies ou en comptant des variables quantitatives.

La posture de recherche ici est donc compréhensive, l'objectif n'est pas de mesurer ni de généraliser à une population, mais d'essayer de comprendre la signification que les acteurs confèrent à leur activité (Weber, 1904 ; Denzin & Lincoln, 2011). Les recommandations algorithmiques ne sont pas traitées comme des prescriptions que les managers suivraient ou refuseraient mécaniquement, mais comme des éléments intégrés dans des processus plus larges d'interprétation, de mise en contexte et de décision.

La revue de littérature a permis d'avoir cadre théorique qui permet d'orienter le regard de la recherche, et les données empiriques ont conduit à nuancer ou déplacer des hypothèses initiales.

3.2. Collecte des données

3.2.1. Le choix de l'entretien semi-directif

L'entretien semi-directif a été retenu comme principale méthode pour la collecte des données. Comprendre comment un manager évalue une recommandation algorithmique, comment sa confiance envers un outil se construit, ce sont des processus largement tacites que l'entretien permet dès lors de verbaliser et mettre en lumière en créant un espace de réflexivité (Schön, 1983 ; Kvale & Brinkmann, 2009). L'entretien semi-directif est structuré par un guide d'entretien couvrant les dimensions centrales de la question de recherche, avec tout de même un certain degré souplesse et d'adaptabilité permettant au participant de développer ce qui lui semble important, y compris des dimensions non anticipées. Cette articulation entre structure établie et ouverture qui semblait adapté à l'exploration de pratiques managériales complexes (Romelaer, 2005 ; Flick, 2018).

3.2.2. Constitution de l'échantillon

Huit entretiens ont été réalisés auprès de managers intermédiaires issus de différents secteurs et contextes organisationnels variés : secteur des énergies, médias, ressources humaines, marketing, conseil, management industriel et enfin le secteur public. Cette diversité sectorielle a été délibérément recherchée pour faire émerger des mécanismes transversaux plutôt que des éléments propres à un contexte ou un secteur en particulier.

Les participants ont été sélectionnés selon un échantillonnage raisonné (Patton, 2002), déterminé sur quatre critères, présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 3.0. Critères de sélection des participants

Critère	Description
Position managériale intermédiaire	Manager encadrant au moins une équipe, lui-même rattaché à un supérieur, rôle de médiateur entre niveaux opérationnel et stratégique (Floyd & Wooldridge, 1994)
Usage d'outils algorithmiques	Utilisation quotidienne d'outils algorithmiques produisant indicateurs, scores ou recommandations, condition nécessaire à la pertinence empirique (Dietvorst et al., 2015)
Diversité sectorielle/profil	Participants issus de secteurs et types d'organisations variés, pour faire émerger des mécanismes transversaux (Patton, 2002)
Diversité d'ancienneté	Spectre allant de managers moins expérimentés (< 5 ans) à plus expérimentés (> 15 ans), pour examiner l'effet de l'expérience sur la confiance algorithmique (Kahneman, 2011)

Tous les participants ont pris part aux entretiens sur la base volontaire après avoir été informés du caractère académique de la recherche. Chaque entretien a été enregistré avec accord explicite au préalable, retranscrit intégralement avant d'être détruit pour garantir l'anonymat des participants.

Les prénoms utilisés dans la suite sont donc des pseudonymes, les participants sont codifiés également de P1 à P8 par souci de clarté.

Tableau 3.1. Profil des participants (P1 à P8)

Participant	Fonction	Secteur	Ancienneté	Outils utilisés	Date	Durée
P1 (Maxime)	Analyste risques & stratégie	Énergie (Grand groupe)	5 ans	Risk monitoring, tableaux de bord, prévision en temps réel	07/04/26	1h13 min
P2 (Martine)	Responsable médias	Médias (Grande organisation)	+10 ans	KPI éditoriaux, outils analytiques	09/04/26	58 min
P3 (Elena)	Responsable RH	Industrie	6 ans	Scoring RH, tableaux de bord RH	14/04/26	41 min
P4 (Louise)	Manager marketing digital	Retail / Grand groupe	+8 ans	KPI marketing, scores, outils prédictifs	17/04/26	40 min
P5 (David)	Responsable de magasin	Retail / Grand groupe	+12 ans	Indicateurs vente, alertes, outils stock	18/04/26	50 min
P6 (Marc)	Consultant senior	PME/Grands Groupes	9 ans	Outils analytiques, Dashboard clients	20/04/26	49 min
P7 (Thomas)	Responsable industriel	Secteur manufacturier	20 ans	Outils prévision, KPI, alertes qualité	24/04/26	44 min
P8 (Antoine)	Responsable	Secteur public	4 ans	Programmes internes, outils de suivi	24/04/26	44 min

L'ancienneté managériale varie de quatre à vingt ans, et les types d'outils mobilisés sont hétérogènes, des tableaux de bord simples aux systèmes de risk monitoring prédictifs.

3.2.3. Construction du guide d'entretien

Le guide d'entretien a été structuré autour de cinq thèmes issus de la revue de littérature

Tableau 3.2. Structure du guide d'entretien

Thème	Questions principales	Objectif
Profil et contexte	Parcours, fonction, description de l'équipe	Situer le profil et le contexte organisationnel
Usages quotidiens des outils	Quels outils ? Comment interviennent-ils concrètement ? Exemples ?	Identifier les types d'outils et leur degré d'intégration dans les routines
Évaluation des recommandations	Comment réagissez-vous face à une recommandation ? Quels critères ? Avez-vous déjà refusé de la suivre ?	Accéder aux mécanismes d'évaluation et de contextualisation
Construction de la confiance	Comment s'est construite votre confiance envers ces outils ? Y a-t-il eu des ruptures ou des cassures ?	Identifier les facteurs et la dynamique de la confiance
Limites et arbitrage	Quelles limites percevez-vous ? Dans quelles situations faites-vous primer votre jugement ?	Explorer les angles morts perçus et les pratiques effectives d'arbitrage

En pratique, le guide a fonctionné comme une boussole plutôt que comme un script. Chaque entretien démarrait par une question de mise en contexte, puis se développait en suivant les thèmes, mais sans ordre imposé. Des relances contextuelles, « Pouvez-vous me donner un exemple concret ? », « Qu'est-ce qui vous a conduit à cette conclusion ? », ont permis d'approfondir les pistes ouvertes par les participants (Kvale & Brinkmann, 2009). Les entretiens ont été conduits entre le 7 et le 24 avril 2026, pour une durée moyenne de 46 minutes. Le corpus représente environ 50 pages de retranscriptions intégrales, ainsi que le guide d'entretien disponibles en annexe.

3.3. Analyse des données

3.3.1. L'analyse thématique

Les données ont été analysées via une analyse thématique. Cette méthode vise à identifier, organiser et interpréter des thèmes récurrents dans un corpus qualitatif (Braune & Clarke, 2006). Elle se distingue de l'analyse de contenu classique en ce qu'elle ne se limite pas au comptage de fréquences ni à la vérification de catégories prédéfinies : elle construit des interprétations fondées sur la signification des données (Braun & Clarke, 2006 ; King & Brooks, 2018).

L'analyse n'a pas été purement inductive. La revue de littérature, autour du jugement managérial, de l'hybridation des décisions et de la confiance envers les systèmes algorithmiques, a orienté la lecture du corpus. On n'est pas arrivé aux données sans sensibilité théorique, mais on n'est pas non plus parti avec une grille figée à remplir.

3.3.2. Déroulement de l'analyse

L'analyse s'est déroulée en plusieurs phases. Une première lecture attentive et répétée de l'ensemble des retranscriptions a permis de se familiariser avec le corpus, d'en saisir la tonalité et de repérer ce qui revenait de façon récurrente.

La deuxième phase a consisté à produire des codes initiaux, au plus près des formulations des participants (Miles, Huberman & Saldaña, 2014). Les codes ont ensuite été regroupés en sous-thèmes, puis en thèmes plus larges. Deux règles ont guidé la sélection des thèmes retenus : une récurrence transversale, le thème devait se manifester chez au moins trois ou quatre participants dans des secteurs différents, et une articulation directe avec la question de recherche. Quatre grands thèmes ont finalement été retenus, chacun décliné en sous-thèmes. L'arbre thématique complet est présenté au début du chapitre 4.

3.4. Rigueur de la démarche

Plusieurs précautions ont été prises pour assurer la rigueur de l'analyse. Le codage a été réalisé à partir des retranscriptions brutes, en restant au plus près des formulations des participants. Les extraits mobilisés dans l'analyse sont attribués nommément, ce qui permet de vérifier leur origine empirique. Lorsqu'une interprétation dépasse ce que les mots disent directement, elle est explicitement signalée comme telle (Braun & Clarke, 2006 ; Saldaña, 2016).

La diversité des profils a joué un rôle important : qu'un mécanisme apparaisse chez un manager industriel de vingt ans d'expérience ou chez une responsable RH en PME lui confère un tout autre statut que s'il n'apparaissait que dans un seul entretien. C'est cette récurrence transversale qui permet d'accorder aux thèmes retenus le statut de régularités empiriques.

3.5. Limites de la démarche

Cette recherche comporte quelques limites.

La première est liée à la taille de l'échantillon. Huit entretiens constituent un corpus cohérent pour une recherche exploratoire à visée compréhensive, mais ne permettent pas de généralisation statistique. La généralisation visée est analytique (Yin, 2014) : contribuer à la construction de concepts et de pistes d'intelligibilité, non estimer la fréquence de comportements dans une population.

La deuxième est inhérente au recueil par entretiens. Ce que l'on saisit ici, ce sont des discours sur des pratiques, et non les pratiques elles-mêmes. L'écart entre discours et pratique effective peut être significatif (Argyris & Schön, 1978). Une autre approche fondée basée sur l'observation en situation permettrait de compléter ces résultats, c'est une piste que ce travail ne peut qu'ouvrir.

La troisième porte sur les comparaisons sectorielles. Si l'hétérogénéité de l'échantillon est utile dans une logique exploratoire, elle limite les comparaisons approfondies entre secteurs. Les mécanismes de construction de la confiance pourraient fonctionner différemment dans un environnement fortement quantifié comme la finance par rapport à un contexte davantage relationnel comme les ressources humaines ou le secteur associatif.

Chapitre 4. Analyse des résultats

4.1. Introduction et arbre thématique

Ce chapitre présente les résultats de l'analyse thématique conduite à partir des huit entretiens semi-directifs. Pour rappel, la revue de littérature a fourni des repères théoriques tels que le jugement managérial, hybridation des décisions, confiance envers les systèmes algorithmiques, angles morts computationnels qui ont orienté la lecture de l'analyse. Certains résultats confirment les cadres théoriques mobilisés et d'autres ont émergé du matériau empirique.

Quatre grands thèmes ont été construits à partir des entretiens, chacun décliné en sous-thèmes. Ils sont présentés tels que T1 à T4 dans l'arbre thématique ci-dessous, qui constitue la trame de l'ensemble du chapitre 4. Les verbatims sont attribués à chaque participant par son pseudonyme, sa fonction et son secteur d'activité. Tous les verbatims figure de toute façon en annexe.

Tableau 4.1. Arbre thématique

Thème	Sous-thème	Codes principaux
T1. L'outil au quotidien	Invisibilisation et dépendance fonctionnelle	automatisme - habitude - outil transparent
	La recommandation comme signal, non comme décision	attention - suivre sans questionner - confort cognitif
	Contraintes externes	obligations légales - normes sectorielles
T2. Contextualisation systématique	Confrontation terrain	cohérence - rejet ponctuel
	L'invisibilité des variables humaines	fatigue - signaux - contexte humain
	Le collectif comme mesure	consultation - équipe - ajustement collectif

T3. L'expérience comme ressource	Filtre interprétatif et jugement	réflexes construits - méfiance
	Transmission et risque de dépendance	confiance par défaut - moins de recul
T4. Confiance et Responsabilités	L'asymétrie institutionnelle de la responsabilité	responsabilité diluée - conformité protectrice
	Construction empirique de la confiance	track record - fiabilité prouvée

4.2. Thème 1. L'outil au quotidien

Le premier résultat structurant tient à la nature même du rapport que les managers entretiennent avec leurs outils car pour la quasi-totalité des participants, les dispositifs algorithmiques ont cessé d'être perçus comme une technologie spécifique à part entière. Ces outils à contrario font partie du paysage classique du travail, et c'est précisément cette absorption dans le quotidien qui conditionne l'ensemble des mécanismes d'évaluation ultérieurs.

4.2.1. Invisibilisation et dépendance fonctionnelle

Aucun participant n'identifie spontanément les outils qu'il mobilise comme relevant de l'intelligence artificielle. Lorsque le terme est introduit dans la conversation, il est systématiquement relativisé ou reformulé. Cette désidentification n'est pas de l'ignorance technologique, c'est le signe d'une assimilation si complète que le dispositif a cessé d'être interrogeable en tant qu'objet distinct. À cette invisibilisation s'ajoute une dépendance explicitement assumée, l'idée de travailler sans ces outils n'est pas seulement inconfortable, elle est décrite comme fonctionnellement inenvisageable.

« Sans forcément appeler ça de l'IA à chaque fois, parce qu'aujourd'hui on colle ce mot partout et ça ne veut plus rien dire. »

(P2, Martine, responsable médias, grande organisation)

« Énormément, c'est normal, je ne vois pas comment on pourrait faire ce métier sans, tellement c'est time consuming. »

(P1, Maxime, analyste risques, grand groupe énergies)

« En market, ne pas utiliser ces outils aujourd'hui, c'est quasi impossible. Ce serait prendre un retard énorme. »

(P4, Louise, manager marketing digital, retail)

La récurrence de ce constat signale que la dépendance ne tient pas aux caractéristiques d'un secteur particulier mais à une transformation plus profonde de la nature même des activités de pilotage : l'outil n'est plus une aide facultative, il est devenu la indispensable à l'exercice du métier.

4.2.2. La recommandation comme signal, non comme décision

Si les outils sont devenus invisibles en tant que technologie, leur statut décisionnel est, lui, très clairement délimité par les participants. Aucun ne suit une recommandation algorithmique sans l'avoir soumise à un travail d'évaluation préalable. La recommandation est unanimement décrite comme un signal qui oriente l'attention et active une démarche d'enquête, au lieu d'agir comme une prescription à exécuter. Cette représentation coexiste cependant avec une autre tension organisationnelle, les outputs algorithmiques tendent à se voir conférer une autorité implicite que les participants eux-mêmes décrivent comme difficile à contester, par effet de la légitimité accordée à ce qui est chiffré et quantifiable facilement.

« Ce qu'il fait concrètement c'est qu'il oriente mon attention. Il me dit « regarde par-là ». Pas quelque chose qui te dit où aller, mais quelque chose qui t'aide à pas regarder dans la mauvaise direction. »

(P1, Maxime, analyste risques et stratégie, grand groupe énergies)

« Ils permettent de rendre visibles des éléments qu'on ne saurait pas forcément détecter tout de suite. De prioriser, d'objectiver certains débats. Mais ils ne remplacent pas encore le travail de décision ce qui est rassurant quelque part. »

(P6, Marc, consultant senior, conseil en stratégie)

« Personne ne me dit explicitement « fais du clic ». Mais l'environnement crée une pression diffuse. Et quelqu'un qui est moins sûr de ses convictions va commencer à faire des petits compromis. Et progressivement la ligne se déplace

sans que personne n'ait jamais décidé quoi que ce soit. »

(P2, Martine, responsable médias, grande organisation)

4.2.3. Contraintes externes : Une variante institutionnelle

Dans le contexte public, ce double mécanisme d'invisibilisation et de pression à la conformité prend une forme spécifique. La dépendance fonctionnelle est présente, mais les recommandations algorithmiques ne peuvent pas y être appliquées directement, du fait d'un ensemble de contraintes et de règles politiques sans équivalent dans les contextes privés étudiés. La neutralisation sémantique y est aussi plus délibérée : le terme d'IA est activement évité pour contourner des résistances organisationnelles.

« Si tu dis « IA » au collège communal, la moitié des gens pensent à Terminator et l'autre moitié pense que tu veux remplacer des emplois. Donc on parle de « digitalisation ». »

(P8, Antoine, responsable, secteur public et associatif)

« Dans le public, une recommandation d'un outil, ça n'a pas le même poids que dans le privé. Parce que chez nous les décisions sont très liées au contexte politique, aux contraintes réglementaires, aux sensibilités syndicales. »

(P8, Antoine, responsable, secteur public et associatif)

Cette différence est analytiquement significative, elle montre que l'intégration des outils dans le quotidien ne suit pas une trajectoire universelle, mais est fortement modulée par le cadre institutionnel dans lequel le manager opère.

4.3. Thème 2 : Contextualisation systématique

Dès lors que la recommandation est reçue comme un signal et non comme une décision, se pose la question de ce que les managers en font concrètement. L'analyse révèle un processus de contextualisation systématique, en plusieurs couches successives, par lequel le manager replace la recommandation dans la situation concrète que l'outil ne connaît pas, ou du moins pas comme un autre humain pourrait comprendre le contexte derrière.

4.3.1. La confrontation au terrain

La première couche de ce travail est un filtre de plausibilité, antérieur à tout raisonnement analytique explicite : la recommandation est confrontée à ce que le manager observe. Ce filtre ne mobilise pas de données supplémentaires, il mobilise une représentation déjà construite de la situation. Une recommandation qui ne le passe pas est écartée sans approfondissement, indépendamment de sa validité statistique. Son caractère systématique, présent chez tous les participants dans tous les secteurs, en fait le mécanisme analytiquement central de ce thème.

« La première question c'est est-ce que ça correspond à ce que je vois moi dans les faits. Si le programme me recommande une tâche et que moi je sais que sur le « terrain » ce n'est pas faisable, bah c'est réglé, je ne vais pas aller plus loin. »

(P7, Thomas, responsable industriel, secteur manufacturier)

« Si instinctivement ça me semble déconnecté de ce que je vois opérationnellement, je vais avoir du mal à la prendre au sérieux. »

(P1, Maxime, analyste risques et stratégie, grand groupe énergies)

« La première chose que je regarde c'est : est-ce que ça correspond à la réalité du terrain. Parce que parfois l'outil fait des rapprochements un peu mécaniques. Le candidat a les bons mots-clés donc il score bien, mais en vrai c'est pas du tout ça qu'on cherche. »

(P3, Elena, responsable RH, industrie PME)

4.3.2. L'invisibilité des variables humaines

La deuxième couche du travail de contextualisation porte sur un angle mort structurel des outils algorithmiques : ils ne voient pas les dimensions humaines du travail. Ce constat n'est pas une critique de principe envers la technologie, c'est simplement une observation, précise et convergente sur ce que les données peuvent et ne peuvent pas capturer. Les mêmes catégories d'invisibilité de variables humaines reviennent quelle que soit la nature de l'activité ou le secteur. Il s'agit de la motivation réelle, les tensions d'équipe, la fatigue, les dynamiques relationnelles. Cette limite des outils est structurelle et liée à la nature même de ce que les données peuvent représenter.

« Les tensions dans une équipe. La fatigue. La motivation réelle des gens, pas celle qu'ils affichent en réunion quand on est tout sourire. Parfois c'est juste un changement d'énergie dans une équipe que tu sens que quand t'es là. Tout ça, dans un modèle analytique, ça n'existe pas. »

(P1, Maxime, analyste risques et stratégie, grand groupe énergies)

« Il ne voit pas la personnalité. Il ne voit pas la motivation. Il ne voit pas la capacité de quelqu'un à bien s'intégrer dans une équipe. Et en recrutement, c'est souvent ça qui fait la différence. »

(P3, Elena, responsable RH, industrie PME)

« Aucun logiciel ne capte ça. Tu as beau avoir le meilleur outil du monde, il ne te dira jamais que ta rédactrice en chef elle dort plus depuis trois semaines. »

(P2, Martine, responsable médias, grande organisation)

4.3.3. Le collectif comme mesure

La troisième couche est la confrontation des recommandations avec les équipes avant toute décision. Cette triangulation est plus qu'un simple contrôle de conformité, c'est une source d'information sur des dimensions que les données ne captent pas, et souvent la seule voie d'accès à l'écart entre ce que la recommandation dit et ce que la situation exige réellement. Elle prend des formes diverses selon les contextes, réunion formelle, échange informel, lecture des réactions non verbales mais sa fonction analytique est la même.

« Quand j'ai montré le planning aux chefs d'équipe, j'ai vu directement dans leur regard que ce n'était pas réaliste. Il y en a un qui m'a dit : si tu me mets ça la semaine prochaine, je te garantis qu'il y aura un arrêt machine avant jeudi. »

(P7, Thomas, responsable industriel, secteur manufacturier)

« Je vais beaucoup discuter avec mes équipes pour voir si ce que disent les indicateurs correspond à ce qu'eux ils observent concrètement. Parce que parfois les indicateurs racontent une histoire et la réalité c'est un peu autre chose. »

(P2, Martine, responsable médias, grande organisation)

« Le système recommandait de réallouer des ressources. Analytiquement c'était imparable. Sauf que dans le contexte réel, c'était inapplicable. L'équipe était déjà en tension, il y avait eu des frictions récentes. Bouger des gens à ce moment-là, ça aurait déstabilisé le collectif. »

(P1, Maxime, analyste risques et stratégie, grand groupe énergies)

4.4. Thème 3. L'expérience comme ressource

Pour l'ensemble des répondants, l'expérience professionnelle antérieure connaissance du métier, du contexte organisationnel, mémoire des situations analogues constitue la ressource première mobilisée dans l'évaluation des recommandations algorithmiques. Elle fonctionne comme un filtre interprétatif, capable dans certains cas de supplanter la recommandation.

4.4.1. Filtre interprétatif et jugement autonome

L'expérience permet aux managers de lire des signaux que les données ne contiennent pas encore et que, dans certains cas, ne contiendraient jamais. L'expérience permet une cognition fondée sur des référentiels de situations analogues et une connaissance fine des personnes et du contexte local. Lorsque la recommandation entre en contradiction avec cette lecture expérientielle, c'est l'expérience qui l'emporte dans la grande majorité des situations décrites, selon une hiérarchisation explicite des sources d'information, dans laquelle la connaissance construite dans la durée, prime sur ce que le modèle a calculé.

« Avec les années on développe des skills qui nous permettent de voir certaines choses. On capte des signaux avant les programmes. On peut avoir un changement de ton dans un mail, quelqu'un qui décroche son GSM en pleine en réunion, une tension entre deux responsables. »

(P1, Maxime, analyste risques et stratégie, grand groupe énergies)

« Le système connaît « technicien maintenance niveau 3 ». Moi je connais Jean-Marc qui est le seul à savoir régler cette machine-là correctement. »

(P7, Thomas, responsable industriel, secteur manufacturier)

« C'est l'expérience qui me fera décider au final. Sur le terrain, si j'ai un conflit entre les deux, j'irai vers l'expérience. »

(P7, Thomas, responsable industriel, secteur manufacturier)

« À un moment tu sais que le modèle a tort parce que tu connais la situation. Tu apprends à faire la différence entre ce qui est mesuré et ce qui compte vraiment. Et ce n'est pas toujours le même scénario. »

(P2, Martine, responsable médias, grande organisation)

4.4.2. Transmission et risque de dépendance

Un résultat inattendu est apparu dans plusieurs entretiens : la question de ce que devient cette compétence interprétative chez des managers formés d'emblée dans des environnements algorithmisés. Le risque identifié est celui d'un jugement expérientiel qui ne se développe pas, parce que le réflexe de retour à l'outil précède toujours l'observation directe, privant le manager des situations d'erreur et d'incertitude dans lesquelles le jugement se forge. Cette observation ouvre une question sur la formation managériale à l'ère algorithmique que ce corpus ne peut qu'effleurer, mais qui mérite une attention spécifique.

« Quelquefois je le vois face à une situation humaine que les chiffres ne captent pas et il ne sait pas trop quoi faire. Et le réflexe c'est de retourner sur l'outil. Chercher dans les données une réponse que les données ne peuvent pas donner. »

(P7, Thomas, responsable industriel, secteur manufacturier)

« Le jugement ça se forge dans l'erreur. Tu apprends à pas faire confiance à un outil quand l'outil t'a planté une fois et que t'étais là pour en assumer les conséquences. »

(P7, Thomas, responsable industriel, secteur manufacturier)

4.5. Thème 4. Confiance et responsabilité

Le quatrième thème porte sur les deux dimensions les plus analytiquement originales. La confiance envers les outils algorithmiques, d'une part, obéit à une logique empirique et progressive qui peut être biaisée de façon non consciente par un mécanisme d'amorçage. La responsabilité décisionnelle, d'autre part, est structurellement asymétrique car s'écarter d'une recommandation expose davantage que de la suivre. Ces deux asymétries se combinent pour produire des effets organisationnels.

4.5.1. Construction empirique de la confiance et biais d'amorçage algorithmique

La confiance envers un outil se construit à partir d'un historique, la capacité de l'outil à identifier régulièrement et de manière constante des éléments pertinents que le manager n'aurait pas vus seul, ou qu'il aurait vus trop tard. La confiance est donc empirique, accumulée dans des situations concrètes et jamais acquise de principe. Elle peut se défaire rapidement sur un cas isolé, sur un output trop farfelu que pour être crédible, sur une recommandation bien en apparence qui conduit à une mauvaise décision. La confiance peut cependant être court-circuitée par un mécanisme que l'on peut qualifier de biais d'amorçage algorithmique, un score élevé crée par exemple, une disposition favorable préalable qui réduit la vigilance avant même que le raisonnement explicite commence. Ce mécanisme est non conscient ce qui le distingue de la simple sur-confiance.

« Le track record. Si sur plusieurs mois je constate que l'outil identifie régulièrement des signaux pertinents, des choses que j'aurais pu manquer, naturellement je vais lui accorder plus de crédit. Mais c'est une confiance qui se construit avec le temps, et la facilité avec laquelle l'outil apprend de ses erreurs, ou que l'éditeur propose des mises à jours pertinentes, mais donc je ne fais pas confiance parce que c'est de l'IA. Ce n'est jamais l'IA à dit donc c'est vrai ».

(P1, Maxime, analyste risques et stratégie, grand groupe énergies)

« Quand un profil est super bien classé par Workday, tu le regardes déjà avec un a priori positif. T'es déjà un peu biaisé avant même d'avoir ouvert le CV. On croit qu'on décide librement mais oui ça influence clairement le regard. »

(P3, Elena, responsable RH, industrie PME)

« Des fois j'utilise les données pour légitimer une décision que j'avais déjà prise intuitivement. Tu as l'impression d'être data-driven alors qu'en fait t'es juste en train de te rassurer. Je ne dirais pas que le danger c'est de pas de pas suivre les données, je pense que c'est pire de les choisir pour avoir raison. »

(P4, Louise, manager marketing digital)

4.5.2. L'asymétrie institutionnelle de la responsabilité

Au-delà de la confiance, plusieurs participants identifient une tension structurelle qui pèse sur leurs décisions sans toujours être verbalisée, en l'occurrence il s'agit du fait de s'écarter d'une recommandation algorithmique, ceci viendrait exposer le manager davantage que d'avoir suivi la recommandation. La conformité aux recommandations offre une couverture institutionnelle implicite. La déviation, même fondée, même réussie, reste personnellement imputable au manager. Cette asymétrie ne repose sur aucune norme explicitement communiquée aux managers, elle viendrait de la structure même de l'environnement décisionnel parce que la déviation est structurellement plus coûteuse.

« Si tu suis le système et qu'au final ça plante, tu as une forme d'excuse. Alors que si là j'avais pris une direction différente et que ça s'était mal terminé, donc juste sur mon feeling et pas celui du système ça aurait autre chose. Dans ce monde et surtout ce secteur, les variables quantitatives auront plus de valeurs que n'importe quelle autre idée à laquelle j'aurais pu penser. Là on a un paramètre réel. »

(P1, Maxime, analyste risques et stratégie, grand groupe énergies)

« Si j'avais suivi le système et qu'on avait eu du surstock, personne ne m'aurait appelé. Parce que j'aurais fait ce qu'on m'avait dit de faire. Donc y a un peu un deux poids deux mesures. Et ça pousse beaucoup de responsables à suivre les chiffres même quand ils savent que ce n'est pas l'alternative la plus adaptée. Parce que c'est moins risqué pour eux, ou veulent juste pas de problèmes internes plus tard, pour être tranquilles. »

(P5, David, responsable de magasin)

4.5.3. Les filtres politiques et institutionnels dans le secteur public

Dans le contexte du secteur public, l'asymétrie de la responsabilité prend une forme encore plus marquée, enrichie d'une couche supplémentaire absente dans les autres contextes privés étudiés. La recommandation algorithmique doit traverser en plus un filtre réglementaire, humain et politique avant de pouvoir être traduite en décision. Ce n'est pas le manager seul qui arbitre, c'est une configuration institutionnelle entière qui pèse sur chaque choix.

« D'abord est-ce que c'est faisable réglementairement. Ensuite est-ce que c'est faisable humainement. Et puis est-ce que c'est faisable politiquement. Voilà, 3 questions que je dois me poser avant de décider, sur des propositions qui peuvent paraître simple comme ça a première vue, parce qu'au final c'est le collège qui valide. Et le collège il ne raisonne pas en intelligence artificielle ni en gestion du data, il raisonne en mandats électoraux, en paix sociale, en société, tout un tas de choses... »

(P8, Antoine, responsable, secteur public et associatif)

4.6. Synthèse analytique

L'analyse thématique conduite sur les huit entretiens fait émerger une image cohérente et nuancée du positionnement des managers intermédiaires face aux recommandations algorithmiques. Quatre résultats structurants se dégagent.

Les outils sont devenus si familiers que les managers ne les questionnent plus vraiment. Cette habitude crée un angle mort, les choix intégrés dans les modèles passent inaperçus, et personne ne les remet en cause. Pour autant, les recommandations ne sont jamais suivies aveuglément. Chaque manager les passe au filtre de son expérience et de sa connaissance du terrain avant de décider un travail d'interprétation rapide, souvent intuitif, qui est en réalité au cœur du métier. Ce filtre repose en grande partie sur l'expérience accumulée. C'est elle qui permet de repérer ce que l'outil ne voit pas.

Deux mécanismes viennent perturber ce filtre. Le premier est cognitif, le simple fait de voir une recommandation réduit la vigilance et le second est institutionnel, s'écarter d'une recommandation expose davantage de conséquences que de la suivre, même quand le manager doute de sa pertinence.

Chapitre 5. Discussion

Ce chapitre prétend mener une discussion qui articule les résultats obtenus au chapitre précédent avec le cadre théorique développé. La discussion s'organise en quatre axes correspondant aux thèmes empiriques, avant de répondre à la question de recherche.

5.1. L'invisibilisation des outils au quotidien : intégration réussie ou vigilance diminuée ?

L'invisibilisation des outils s'explique bien, les technologies se fondent dans les routines jusqu'à disparaître en tant qu'objets distincts et reconnaissables à part entière, et la confiance se construit précisément par cette habitude progressive aux outils (Faraj et al., 2018 ; Kellogg et al., 2020 ; Hunyadi, 2020). On pourrait donc lire ce constat comme une preuve d'adoption aboutie (Davis, 1989 ; Venkatesh et al., 2003). Sauf que, un outil qui n'est plus perçu comme un algorithme en premier lieu n'est plus un outil neutre. Car il faut se rappeler que c'est un outil au sens large du terme, dont les choix de programmation, modélisation, donc ce qui est mesuré et ce qui est exclu, ne sont plus questionnés (Burton et al., 2020 ; Rudin, 2019). Ce n'est pas la méfiance qui pose problème ici : c'est l'absence de questionnement sur les présupposés (Burton et al., 2020). L'invisibilisation ne rend pas l'outil neutre.

Il y a là une tension réelle avec la littérature sur l'adoption technologique, qui traite l'intégration fluide comme critère de succès (Davis, 1989 ; Venkatesh et al., 2003). Cette recherche suggère que le succès de l'intégration et le maintien de la vigilance critique sont partiellement incompatibles. Cette tension n'est pas traitée dans la littérature sur l'adoption, et elle constitue l'un des apports de ce travail.

Cette lecture n'est cependant pas sans nuance. L'automatisation des gestes cognitifs n'est pas un risque et est aussi une condition de la fluidité décisionnelle (Nelson & Winter, 1982 ; Pentland & Ruef, 1994). Un manager qui se requestionnerait à chaque usage sur les présupposés du modèle et ses raisons d'être serait rapidement paralysé et ne pourrait plus travailler normalement. Ce constat déplace la question : le problème n'est peut-être pas de maintenir une vigilance individuelle permanente envers des outils intégrés dans les routines, mais de s'assurer que cette vigilance existe ailleurs dans l'organisation, sous forme d'audits

algorithmiques, de revues de modèles ou de dispositifs de questionnement collectif. Cette recherche met en évidence, l'absence de structures organisationnelles qui prendraient le relais lorsque l'usage quotidien ne peut plus l'assurer (Raji et al., 2020) La nuance sectorielle observée suggère peut-être par ailleurs que la diminution de la vigilance n'est pas mécanique mais elle dépend plus de ce que la culture professionnelle valorise.

5.2. Contextualisation systématique : L'expérience prime

Quand expérience et algorithme divergent, c'est l'expérience qui l'emporte. Dans des environnements stables et bien structurés, cette primauté de l'expérience est validée, l'intuition experte surclasse les modèles statistiques sur les dimensions qualitatives (Dane & Pratt, 2007 ; Kahneman & Klein, 2009). Ce constat mérite cependant d'être questionné. Une condition stricte encadre la validité de l'intuition experte, elle ne se forme de manière fiable que dans des environnements à fort feedback, où les erreurs sont visibles rapidement et les conséquences directement imputables à une décision (Kahneman & Klein, 2009). Or les environnements managériaux décrits dans ce corpus ne satisfont que partiellement cette condition. Les effets d'une décision s'y déploient souvent dans la durée, les variables confondantes sont nombreuses, et les contrefactuels restent inaccessibles. En d'autres mots, ou de manière différente, l'expérience confirme ce qu'elle a déjà appris, elle ne teste pas les chemins non empruntés. Il existe en ce sens un biais de survie de l'expérience, que ce travail ne peut structurellement pas détecter, car les situations où la primauté de l'expérience a conduit à de mauvaises décisions sont précisément celles qui sont rarement verbalisées ou reconnues comme telles après coup (Denrell, 2003)

À cela s'ajoute une limite structurelle du filtre de plausibilité lui-même. Ce filtre est par construction favorable aux recommandations qui confirment l'expérience passée, et défavorable à celles qui signalent des ruptures réelles avec des situations antérieures. Ce mécanisme s'apparente au biais de représentativité, on juge la pertinence d'une information à partir de sa ressemblance avec des situations déjà connues, ce qui réduit la sensibilité aux signaux véritablement nouveaux (Kahneman, 2011). L'intuition experte n'est fiable que dans des domaines stables et structurés, en environnement dynamique ou incertain, elle peut devenir un frein plutôt qu'un atout (Dane & Pratt, 2007). Or la valeur marginale d'un système algorithmique est précisément maximale dans les situations atypiques, celles que l'expérience

n'a pas encore rencontrées, et que le filtre de plausibilité risque d'écarter comme incohérentes. La tendance à rejeter les recommandations algorithmiques s'accroît par ailleurs précisément après une expérience d'erreur de l'outil, même lorsque celui-ci reste statistiquement supérieur en moyenne (Dietvorst et al., 2015). La plausibilité perçue n'est donc pas un proxy fiable de la pertinence réelle d'une recommandation, et ce résultat invite à traiter le filtre de plausibilité comme une heuristique dont les conditions de validité méritent elles-mêmes d'être questionnées.

Ces réserves n'invalident pas la valeur du jugement par l'expérience. Elles invitent à le différencier selon les contextes. Sur les décisions opérationnelles et fortement quantifiées, la recommandation algorithmique est acceptée plus facilement, et cette acceptation est généralement pertinente : l'algorithme voit mieux que l'humain ce qui relève du calcul pur (Rudin, 2019). Sur les décisions impliquant directement des personnes, la distance critique est systématique, et elle est également justifiée : les dimensions émotionnelles, relationnelles et contextuelles échappent structurellement aux modèles (Floridi et al., 2018). Le problème réside dans les zones intermédiaires, là où la décision mêle les deux registres et où la frontière entre ce que l'algorithme voit bien et ce qu'il voit mal n'est pas évidente.

Ce que le travail ne documente pas mérite aussi d'être relevé : aucun participant ne remet en question la fiabilité de son propre jugement. Ce silence est significatif. Les résistances aux outils algorithmiques sont souvent motivées par la défense de l'autonomie professionnelle plutôt que par une évaluation rigoureuse de la qualité relative des deux sources (Kellogg et al., 2020). La primauté de l'expérience n'est pas une garantie. C'est une pratique ancrée dont la valeur dépend du type de situation traitée.

5.3. Le biais d'amorçage

Parmi les mécanismes identifiés, l'un est particulièrement difficile à détecter parce qu'il opère avant même que la réflexion commence. Ce n'est pas la recommandation algorithmique en elle-même qui biaise le raisonnement. C'est le score affiché par l'outil, consulté avant toute analyse, qui crée une disposition favorable préalable et réduit la vigilance sur ce que l'outil pourrait ne pas voir.

La différence avec la notion de surconfiance est importante car la surconfiance désigne le fait d'accorder trop de poids à une recommandation après l'avoir évaluée. Ce que ce travail documente est différent, la recommandation modifie le cadre d'analyse avant que l'évaluation puisse commencer. Le raisonnement ne part pas de zéro, au contraire il part d'un point de départ déjà orienté par la recommandation. Cela agit comme une l'amorce. Ce mécanisme est connu dans la littérature sur l'automatisation (Mosier & Skitka, 1996), mais ce travail en précise la nature dans un contexte managérial.

Une précaution s'impose cependant. Ce mécanisme est restitué de façon rétrospective par les participants. Or les managers rationalisent fréquemment leurs décisions a posteriori et y attribuent des biais qui n'étaient pas forcément opérants au moment de la décision (Nisbett & Wilson, 1977).

On ne peut donc pas affirmer avec certitude que le biais d'amorçage était bien actif dans les situations décrites, on sait seulement que les managers le perçoivent ainsi après coup. Sa forme précise dans ce contexte mérite une validation par des méthodes plus directes, notamment expérimentales ou observationnelles.

5.4. La transmission du jugement : l'hypothèse

Si le jugement managérial se forge dans l'erreur et l'exposition directe aux situations incertaines (Yukl, 2012 ; Beenen et al., 2021), un environnement qui propose des réponses avant que ces situations se posent court-circuite précisément ce processus. Les outils qui aident à décider aujourd'hui pourraient appauvrir la capacité à décider demain. C'est le paradoxe de l'augmentation algorithmique de l'aide à la décision.

Ce paradoxe n'est pas documentable dans ce travail. C'est une hypothèse, pas un résultat. Mais c'est une hypothèse sérieuse, d'autant plus qu'elle touche à ce que le management a de moins formalisable : la capacité relationnelle, le lien social, le jugement en situation de complexité humaine (Taskin, 2024 ; Boyatzis, 2008).

5.5. Confiance et responsabilités : L'asymétrie institutionnelle ?

Suivre une recommandation algorithmique protège, même si elle conduit à une mauvaise décision. S'en écarter expose, même si la décision était juste. Personne ne le dit explicitement. Mais la structure agit de telle sorte que si ça se passe mal en suivant l'outil, la responsabilité est diluée alors si ça se passe mal en s'en écartant, c'est clairement le choix et la faute du manager. Cette logique pousse à la conformité même chez des managers qui doutent (George et al., 2022 ; Zeiser, 2024). La conformité algorithmique est une forme de rationalité cohérente dans un environnement qui ne protège pas ou protège difficilement l'écart. Demander un jugement critique autonome sans changer ces structures, c'est une injonction contradictoire (Martin, 2019 ; Floridi et al., 2018).

Une nuance s'impose. Dans des environnements à fort risque systémique, une pression à la conformité peut constituer une forme de gouvernance du risque légitime. Ce que ce corpus pointe n'est pas la conformité en soi, mais l'absence de mécanismes permettant de légitimer la déviation raisonnée. Cette protection dépend du hasard des configurations hiérarchiques, c'est une ressource inégalement distribuée et structurellement fragile. L'enjeu n'est donc pas individuel. Ce n'est pas une question de formation ou de culture : c'est une question de design organisationnel.

5.6. Ce que les quatre thèmes disent ensemble

Pris séparément, chacun des quatre thèmes éclaire un mécanisme distinct. Mis ensemble, ils dessinent quelque chose de plus cohérent. L'invisibilisation crée les conditions dans lesquelles les outils exercent une influence sans être questionnés. Le biais d'amorçage précise comment cette influence opère cognitivement, en amont du raisonnement explicite. L'expérience constitue le principal contrepoids à cette influence, mais un contrepoids imparfait car non il est non réflexif sur ses propres limites. Et l'asymétrie institutionnelle vient contraindre l'exercice même de ce contrepoids, en rendant coûteux l'écart qui serait pourtant parfois nécessaire.

Ce n'est donc pas l'image d'un manager qui résiste aux algorithmes, ni d'un manager qui leur obéit aveuglément. C'est l'image d'un manager qui navigue dans un espace contraint, avec des ressources cognitives réelles mais limitées, dans une structure institutionnelle qui ne neutralise pas ses biais mais en ajoute.

5.7. Réponse à la question de recherche

À la question de recherche, *Comment les managers intermédiaires évaluent-ils et construisent-ils leur confiance envers les recommandations issues d'outils de pilotage algorithmique dans leurs décisions quotidiennes ?* on peut répondre de la façon suivante :

Sur l'évaluation : la recommandation ne rentre pas directement dans la décision. Elle passe d'abord par une interprétation de sa plausibilité, fondée sur la connaissance du terrain. Si elle échoue, elle est écartée indépendamment de sa validité statistique. Si elle passe l'étape d'interprétation, elle entre dans un travail de triangulation avec les équipes et les situations analogues. Elle arrive rarement dans la décision sous sa forme brute.

Sur la confiance : elle est empirique, progressive et surtout réversible. Elle ne s'accorde pas à la technologie en soi mais à ce qu'un outil spécifique a pu montrer dans le passé, à quel point il a servi et s'est avéré juste. La confiance peut être biaisée en amont par des effets d'amorçage. Elle dépend de l'expérience accumulée et de la nature des décisions. Et elle est contrainte par des structures institutionnelles qui peuvent pousser à la conformité indépendamment de ce que le manager pense réellement de l'outil et de la recommandation.

En définitive : les managers intermédiaires ne subissent pas les recommandations algorithmiques et ne les rejettent pas non plus. Ils les travaillent de manière continue. Mais ce travail s'effectue dans un espace contraint, cognitif et institutionnel, qui pèse sur les décisions sans jamais être rendu réellement explicite. C'est dans cet espace que se joue une part centrale du travail de manager intermédiaire.

Conclusion

Ce travail documente un espace de recherche que la littérature décrivait en termes généraux, ici observés comme des mécanismes concrets, des mécanismes par lesquels les managers intermédiaires évaluent les recommandations algorithmiques, construisent leur confiance envers les outils, et arbitrent entre ce que les systèmes calculent et ce qu'ils savent eux-mêmes du terrain.

Ce que les données empiriques établissent clairement c'est que la recommandation venant de ces outils ne rentre jamais dans une décision de manière frontale ou directe. Elle passe d'abord par un premier filtre que l'on peut nommer filtre de plausibilité, est ce que cela tient la route, basé sur l'expérience et la connaissance du terrain. C'est ce travail d'interprétation ensuite de triangulation avec les équipes, de mise en contexte, qui constitue le cœur même du rôle managérial face aux outils algorithmiques. (Mintzberg, 1973)

La confiance envers ces outils quant à elle, se construit empiriquement et reste toujours réversible (Glikson & Woolley, 2020). Elle peut aussi être biaisée en amont par l'amorçage de la recommandation elle-même, avant même que le raisonnement démarre. Ce sont ces deux mécanismes, ce filtre de l'expérience et le biais à l'amorce, qui entre autres structurent concrètement l'évaluation et la confiance des recommandations au quotidien.

Ce que ce travail établit surtout, c'est que les obstacles au jugement critique ne sont pas d'abord cognitifs. Ils sont avant tout structurels. Parce que pour un manager s'écarter d'une recommandation expose davantage que de la suivre. Cette asymétrie institutionnelle de la responsabilité produit de la conformité algorithmique indépendamment de ce que les managers pensent réellement des outils (George et al., 2022 ; Zeiser, 2024). Tant que cette asymétrie n'est pas adressée, former les managers à l'esprit critique (Burton et al., 2020) reste un élément fondamental mais insuffisant face à un problème qui n'est pas individuel.

Cela soulève une question que ce travail ne peut que formuler, si les différentes structures organisationnelles produisent de la conformité algorithmique indépendamment de la volonté des managers, peut-on continuer à parler de responsabilité managériale au sens traditionnel du terme ? La littérature pose le manager en garant éthique de l'usage de l'IA (Martin, 2019 ; Floridi et al., 2018) et ce travail montre que ce rôle est structurellement compromis avant même d'être exercé.

L'enjeu dépasse peut-être à terme, la notion même de management intermédiaire. À mesure que les technologies et d'autres systèmes algorithmiques nouveaux prennent de la place dans les décisions organisationnelles, la question de qui est réellement responsable de ces décisions devient plus floue. Ce flou n'est pas forcément un dysfonctionnement, il est produit par la nature même de ces systèmes (Floridi et al., 2018 ; Rudin, 2019) Tenter de le comprendre est une condition pour concevoir des organisations où la responsabilité reste quelque chose de réel. C'est dans cet espace, aussi algorithmique que se joue désormais une part centrale du travail managérial.

Bibliographie

A

Aliseda, A. (2006). *Abductive reasoning: Logical investigations into discovery and explanation*. Springer.

Argyris, C., & Schon, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.

Ashkanasy, N. M., & Daus, C. S. (2002). Emotion in the workplace: The new challenge for managers. *Academy of Management Perspectives*, 16(1), 76-86.

B

Balogun, J., & Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of Management Journal*, 47(4), 523-549.

Beenen, G., Pichler, S., Livingston, B., & Riggio, R. (2021). The good manager: Development and validation of the Managerial Interpersonal Skills Scale. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.631390>

Bender, E. M., Gebru, T., McMillan-Major, A., & Shmitchell, S. (2021). On the dangers of stochastic parrots: Can language models be too big? In *Proceedings of the 2021 ACM Conference on Fairness, Accountability, and Transparency* (pp. 610-623). ACM.

Bengio, Y., Goodfellow, I., & Courville, A. (2015). *Deep learning*. MIT Press.

Bostrom, N. (2014). *Superintelligence: Paths, dangers, strategies*. Oxford University Press.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W. W. Norton & Company.

Brynjolfsson, E., Rock, D., & Syverson, C. (2021). The productivity J-curve. *American Economic Journal: Macroeconomics*, 13(1), 333-372.

Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organisational analysis*. Heinemann.

Burton, J. W., Stein, M.-K., & Jensen, T. B. (2020). A systematic review of algorithm aversion in augmented decision making. *Journal of Behavioral Decision Making*, 33(2), 220-239.

C

Chevalier, F., & Dejoux, C. (2021). Intelligence artificielle et management des ressources humaines : pratiques d'entreprises. *Annales des Mines - Enjeux Numeriques*, 15, 94-105. <https://doi.org/10.3917/ennu.015.0094>

D

Dane, E., & Pratt, M. G. (2007). Exploring intuition and its role in managerial decision making. *Academy of Management Review*, 32(1), 33-54.

Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108-116.

Dejours, C. (2015). Le choix: Souffrir au travail n'est pas une fatalite. Bayard.

Denrell, J. (2003). Vicarious learning, undersampling of failure, and the myths of management. *Organization Science*, 14(3), 227-243. <https://doi.org/10.1287/orsc.14.3.227.15164>

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2011). The SAGE handbook of qualitative research (4th ed.). SAGE Publications.

F

Faraj, S., Pachidi, S., & Sayegh, K. (2018). Working and organizing in the age of the learning algorithm. *Information and Organization*, 28(1), 62-70.

Fayol, H. (1916). Administration industrielle et generale: Prevoyance, organisation, commandement, coordination, controle. Dunod.

Flick, U. (2018). An introduction to qualitative research (6th ed.). SAGE Publications.

Floridi, L., Cows, J., Beltrametti, M., Chatila, R., Chazerand, P., Dignum, V., Luetge, C., Madelin, R., Pagallo, U., Rossi, F., Schafer, B., Valcke, P., & Vayena, E. (2018). AI4People: An ethical framework for a good AI society. *Minds and Machines*, 28(4), 689-707.

Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1992). Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note. *Strategic Management Journal*, 13(S1), 153-167.

Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1994). Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management's strategic role. *Academy of Management Perspectives*, 8(4), 47-57.

G

Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2018). *Methodologie de la recherche en sciences de gestion: Reussir son memoire ou sa these* (3e ed.). Pearson.

George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53(8), 1027-1055.

George, G., McGahan, A., Schillebeeckx, S., & Tracey, P. (2022). Purpose in the for-profit firm: A review and framework for management research. *Journal of Management*, 48(6), 1841–1868. <https://doi.org/10.1177/01492063211006450>

Giraud, L., Hernandez, S., Autissier, D., & McGonigal, A. (2021). L'evolution des competences manageriales face a l'essor de l'intelligence artificielle : une approche par les methodes mixtes. *Management et Avenir*, 2(122), 143-169.

Glikson, E., & Woolley, A. W. (2020). Human trust in artificial intelligence: Review of empirical research. *Academy of Management Annals*, 14(2), 627-660.

Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.

H

Hlady Rispal, M. (2002). *La methode des cas: Application a la recherche en gestion*. De Boeck.

Hunyadi, M. (2020). *Au debut est la confiance*. Le Bord de l'Eau.

J

Jarrahi, M. H. (2018). Artificial intelligence and the future of work: Human-AI symbiosis in organizational decision making. *Business Horizons*, 61(4), 577-586.

Jordan, M. I., & Mitchell, T. M. (2015). Machine learning: Trends, perspectives, and prospects. *Science*, 349(6245), 255-260.

Jussupow, E., Benbasat, I., & Heinzl, A. (2024). An integrative perspective on algorithm aversion and appreciation in decision-making. *MIS Quarterly*, 48(4), 1575-1590. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2024/18512>

K

Kahneman, D., & Klein, G. (2009). Conditions for intuitive expertise: A failure to disagree. *American Psychologist*, 64(6), 515-526.

Katz, R. L. (1955). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 33(1), 33-42.

Kellogg, K. C., Valentine, M. A., & Christin, A. (2020). Algorithms at work: The new contested

terrain of control. *Academy of Management Annals*, 14(1), 366-410.

King, N., & Brooks, J. M. (2018). Thematic analysis in organisational research. In C. Cassell, A. Cunliffe, & G. Grandy (Eds.), *The SAGE handbook of qualitative business and management research methods* (pp. 219-236). SAGE Publications.

Koontz, H. (1980). The management theory jungle revisited. *Academy of Management Review*, 5(2), 175-188.

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (2nd ed.). SAGE Publications.

L

Lee, J. D., & See, K. A. (2004). Trust in automation: Designing for appropriate reliance. *Human Factors*, 46(1), 50-80.

M

Martin, K. (2019). Ethical implications and accountability of algorithms. *Journal of Business Ethics*, 160(4), 835-850. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3921-3>

Mayer-Schonberger, V., & Cukier, K. (2013). *Big data: A revolution that will transform how we live, work, and think*. Houghton Mifflin Harcourt.

McDonald, S. (2005). Studying actions in context: A qualitative shadowing method for organizational research. *Qualitative Research*, 5(4), 455-473.

Meijerink, J., & Bondarouk, T. (2021). The duality of algorithmic management: Toward a research agenda on its implications for workers and organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(12), 2523-2555.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.

Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. Harper & Row.

Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler Publishers.

Mitchell, M. (2019). *Artificial intelligence: A guide for thinking humans*. Farrar, Straus and Giroux.

Mitchell, T. M. (1997). *Machine learning*. McGraw-Hill.

Mosier, K. L., & Skitka, L. J. (1996). Human decision makers and automated decision aids: Made for each other? In R. Parasuraman & M. Mouloua (Eds.), *Automation and human performance: Theory and applications* (pp. 201-220). Lawrence Erlbaum Associates.

P

Parasuraman, R., & Riley, V. (1997). Humans and automation: Use, misuse, disuse, abuse. *Human Factors*, 39(2), 230-253.

Pasquale, F. (2015). *The black box society: The secret algorithms that control money and information*. Harvard University Press.

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3rd ed.). SAGE Publications.

Q

Qin, X., Zhou, X., Chen, C., Wu, D., Zhou, H., Dong, X., Cao, L., & Lu, J. G. (2025). AI aversion or appreciation? A capability-personalization framework and a meta-analytic review. *Psychological Bulletin*, 151(5), 580-599. <https://doi.org/10.1037/bul0000477>

R

Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). Artificial intelligence and management: The automation-augmentation paradox. *Academy of Management Review*, 46(1), 192-210.

Brynjolfsson, E., Rock, D., & Syverson, C. (2021). The productivity J-curve. *American Economic Journal: Macroeconomics*, 13(1), 333-372.

Roussel, P., & Wacheux, F. (Eds.). (2005). *Management des ressources humaines : méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*. De Boeck Supérieur.

Rudin, C. (2019). Stop explaining black box machine learning models for high stakes decisions and use interpretable models instead. *Nature Machine Intelligence*, 1(5), 206-215.

Russell, S., & Norvig, P. (2021). *Artificial intelligence: A modern approach* (4th ed.). Pearson.

S

Schon, D. A. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. Basic Books.

Simon, H. A. (1947). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations*. Macmillan.

Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business School Press.

Smircich, L., & Morgan, G. (1982). Leadership: The management of meaning. *Journal of Applied Behavioral Science*, 18(3), 257-273.

Stewart, R. (1982). A model for understanding managerial jobs and behavior. *Academy of Management Review*, 7(1), 7-13.

Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. SAGE Publications.

Sutton, R. S., & Barto, A. G. (2018). *Reinforcement learning: An introduction* (2nd ed.). MIT Press.

T

Taskin, L., & Dietrich, A. (2024). *Management humain : une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel* (3e ed.). De Boeck Supérieur.

W

Weber, M. (1904). L'objectivité de la connaissance dans les sciences et la politique sociales. In M. Weber (1965), *Essais sur la théorie de la science* (pp. 117-201). Plon.

Wren, D. A., & Bedeian, A. G. (2009). *The evolution of management thought* (6th ed.). Wiley.

Y

Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5th ed.). SAGE Publications.

Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85.

Z

Zeiser, J. (2024). Owning decisions: AI decision-support and the attributability-gap. *Science and Engineering Ethics*, 30, 32. <https://doi.org/10.1007/s11948-024-00485-1>

Zuboff, S. (1988). *In the age of the smart machine: The future of work and power*. Basic Books.

Annexes

Annexe 1 : Guide d'entretien

Rappel de la question de recherche :

Comment les managers intermédiaires évaluent-ils et construisent-ils leur confiance envers les recommandations issues d'outils de pilotage algorithmique dans leurs décisions quotidiennes ?

Le guide ci-dessous est celui qui a structuré les huit entretiens semi-directifs conduits entre le 7 et le 24 avril 2026. Il a été conçu à partir des dimensions issues de la revue de littérature et s'est progressivement affiné au fil des premiers entretiens. Il a fonctionné comme une boussole thématique garant de la couverture des dimensions centrales et non comme un script à suivre linéairement. L'ordre des thèmes a souvent varié selon la dynamique propre à chaque entretien.

Les relances indiquées sous chaque question principale correspondent aux relances effectivement utilisées lors des entretiens. Certaines sont apparues de façon systématique dès les premiers échanges, d'autres ont émergé et ont été intégrées aux entretiens suivants.

Tableau A1.1 Structure thématique du guide

N°	Thème	Objectif analytique	Lien littérature
1	Parcours et contexte	Situer le profil, l'ancienneté managériale et le contexte organisationnel	Floyd & Wooldridge (1994) ; Mintzberg (1973)
2	Usages des outils	Identifier les types d'outils utilisés, leur fréquence et leur degré d'intégration dans les routines	Kellogg et al. (2020) ; Faraj et al. (2018)
3	Situation concrète d'usage	Accéder aux pratiques réelles de recours aux recommandations par le récit d'un épisode singulier	Schön (1983) ; Flick (2018)
4	Évaluation des recommandations	Documenter les critères mobilisés pour juger de la pertinence d'une recommandation et le travail de contextualisation	Simon (1947) ; Dane & Pratt (2007)
5	Construction de la	Identifier les facteurs et la	Lee & See (2004) ;

N°	Thème	Objectif analytique	Lien littérature
	confiance	dynamique temporelle de la confiance envers les outils	Glikson & Woolley (2020)
6	Limites perçues et arbitrage	Accéder aux angles morts identifiés par les managers et aux pratiques d'arbitrage face aux tensions recommandation / terrain	Rudin (2019) ; Raisch & Krakowski (2021)

Phase d'introduction

Bonjour, merci d'avoir accepté cet entretien.

Dans le cadre de mon travail de fin d'études, je m'intéresse à la manière dont les managers utilisent des outils qui produisent des indicateurs, des scores ou des recommandations, appelés aussi des outils de type IA comme des tableaux de bord, des alertes automatiques, des systèmes de prévision, dans leurs décisions professionnelles. L'objectif n'est pas d'évaluer vos pratiques personnellement, mais de comprendre comment vous vivez concrètement cette réalité au quotidien.

L'entretien sera enregistré avec votre accord, intégralement anonymisé et détruit par la suite dans sa version audio, et les retranscriptions seront utilisées uniquement à des fins académiques. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses c'est votre expérience qui m'intéresse.

Est-ce que vous avez des questions avant qu'on commence ? Est-ce que c'est toujours ok pour vous ?

1. Parcours et contexte managérial

Pour commencer, est-ce que vous pouvez me parler un peu de vous votre parcours, votre fonction actuelle ?

Relances :

- Depuis combien de temps occupez-vous des fonctions de manager, avec des gens sous votre responsabilité ?
- Comment décririez-vous votre équipe (sa taille, les profils, comment vous travaillez ensemble ?)
- Concrètement, à quoi ressemble une journée type dans votre rôle ?
- Vous passez beaucoup de temps sur le terrain, ou plutôt dans des réunions, en

pilotage ?

2. Usages des outils algorithmiques

Dans votre activité, est-ce que vous utilisez des outils ou des systèmes qui produisent des indicateurs, des scores ou des recommandations ?

Relances :

- *Vous pouvez me donner des exemples concrets de ce que vous utilisez ?*
- *Est-ce que vous appelleriez ça de l'IA ? Ou vous utilisez un autre mot ?*
- *À quelle fréquence vous y avez recours, tous les jours, sur certaines décisions seulement ?*
- *Ces outils, ils arrivent chez vous comment, vous les avez choisis, ou ils vous ont été imposés par le siège / l'organisation ?*

3. Situation concrète

Est-ce que vous pouvez me raconter une situation concrète, récente si possible où vous avez utilisé ce type d'outil dans une décision ?

Relances :

- *Qu'est-ce que l'outil vous proposait ou signalait concrètement ?*
- *Comment vous avez réagi dans un premier temps ?*
- *Vous avez suivi ce que l'outil disait, ou vous avez fait autrement ? Pourquoi ?*
- *Est-ce que vous avez creusé, vérifié, parlé à quelqu'un avant de décider ?*
- *Qu'est-ce qui s'est passé après, la décision a marché, ou pas ?*

Est-ce qu'il vous est arrivé de ne pas suivre une recommandation même si les données semblaient la justifier ? Vous pouvez me raconter ?

Relances :

- *Qu'est-ce qui vous a fait dire que ce n'était pas la bonne direction malgré les chiffres ?*
- *Comment vous avez justifié ça vers votre hiérarchie ou vos équipes ?*
- *Avec le recul, vous avez bien fait ?*

4. Évaluation des recommandations

De manière générale, avant de décider de suivre ou non une recommandation, comment vous l'évaluez concrètement ?

Relances :

- *Qu'est-ce que vous regardez en premier les données elles-mêmes, ou vous comparez d'abord avec ce que vous observez sur le terrain ?*

- Est-ce que vous cherchez à comprendre comment l'outil est arrivé à cette recommandation ?
- Vous confrontez avec votre propre lecture de la situation ? Avec votre équipe ?
- Il y a des types de décisions où vous suivez plus facilement l'outil, et d'autres où vous prenez plus de recul ?

Quel rôle vous attribuez à ces outils dans vos décisions plutôt un déclencheur, une validation, un support ?

Relances :

- C'est vous qui décidez à la fin, où vous avez l'impression parfois que l'outil a déjà un peu décidé à votre place ?
- Il y a des situations où vous vous seriez trompé sans l'outil ou au contraire où l'outil vous aurait mené dans la mauvaise direction ?

5. Construction de la confiance

Qu'est-ce qui fait que vous faites confiance à ces outils ou pas ?

Relances :

- Cette confiance, elle s'est construite comment, dès le départ, ou progressivement ?
- Est-ce qu'il y a eu des moments où votre confiance s'est renforcée ? Et des moments où elle s'est fragilisée ?
- Vous avez déjà eu un cas où l'outil vous a mis dans un état d'esprit favorable vis-à-vis, d'un projet, et où vous avez ensuite regretté de pas avoir été plus critique ?
- Votre rapport aux outils a changé avec le temps et l'expérience ?

6. Limites perçues et travail d'arbitrage

Quelles sont, selon vous, les principales limites de ces outils dans votre travail ?

Relances :

- Est-ce qu'il y a des dimensions de votre travail que les outils ne voient pas ou mal ?
- Qu'est-ce qui se passe concrètement quand vous sentez que l'outil ne capte pas ce qui est important dans la situation ?
- Les dimensions humaines, l'état d'une équipe, les tensions, la fatigue, la motivation, est-ce que ça joue dans vos décisions, même quand ça n'apparaît nulle part dans les indicateurs ?

Quand vous vous écartez d'une recommandation algorithmique, comment ça se passe vis-à-vis de votre hiérarchie ?

Relances :

- Vous devez justifier ? Et avec quels arguments ?
- Est-ce que vous avez l'impression que les arguments humains ou contextuels pèsent

autant que les arguments chiffrés dans ces justifications ?

– Est-ce qu'il vous arrive de suivre une recommandation même si vous n'y croyez pas vraiment, parce que c'est plus facile ou moins risqué pour vous ?

Phase de clôture

On arrive au terme de l'entretien. Est-ce qu'il y a quelque chose d'important que vous n'avez pas eu l'occasion de dire, ou un aspect que vous voudriez préciser ou compléter ?

Merci beaucoup pour votre temps et pour la franchise de vos réponses.

Annexe 2. Retranscription des entretiens

Entretien 1. P1 Maxime

Bonjour, merci d'avoir accepté cet entretien.

Dans le cadre de mon travail de fin d'études, je m'intéresse à la manière dont les managers utilisent des outils qui produisent des indicateurs, des scores ou des recommandations, appelés aussi des outils de type IA comme des tableaux de bord, des alertes automatiques, des systèmes de prévision, dans leurs décisions professionnelles. L'objectif n'est pas d'évaluer vos pratiques personnellement, mais de comprendre comment vous vivez concrètement cette réalité au quotidien. L'entretien sera enregistré avec votre accord, intégralement anonymisé et détruit par la suite dans sa version audio, et les retranscriptions seront utilisées uniquement à des fins académiques. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses c'est votre expérience qui m'intéresse. Est-ce que vous avez des questions avant qu'on commence ? Est-ce que c'est toujours ok pour vous ?

P1 :Oui, allons y

Super, pour commencer, est-ce que vous pouvez me parler un peu de vous, de votre parcours peut être et puis de votre fonction à l'heure actuelle ?

P1 : Yes.. Alors je suis (...) et je travaille ici depuis maintenant 4-5 ans, don voilà. Ici je suis le responsable d'une équipe de 12 personnes présentes au bureau en Belgique et à distance je gère différentes unités aussi en France. Mais bon je suppose que peut être on abordera cela plus en détail par après. J'ai un parcours assez classique, après mes humanités, j'ai entamé des études d'ingénieur civil, mais après 1 an je me rendais compte que ça me plaisait pas trop, donc j'ai fait le switch vers ingénieur de gestion. Voilà, ça c'est bien passé, des stages très enrichissants et un échange en Inde. Et par après, j'ai commencé à bosser dans une boîte d'assurances pendant 3an et demi. Puis je suis arrivé, ici. Le nom de mon poste c'est Financial Risk & Strategy Analyst ici au département Renewable Energies & Gas... Et assez rapidement je me suis orienté vers des projets complexes, avec beaucoup de coordination et de gestion des risques. Aujourd'hui je suis chef de projet. Je travaille surtout sur des projets techniques assez lourds... avec beaucoup d'intervenants, beaucoup de dépendances entre équipes... donc forcément beaucoup d'incertitudes aussi.

Depuis combien de temps vous occupez ce type de fonction ?

P1 :Quand vous dites types de fonction ? c'est-à-dire...

Des fonctions de manager, donc de devoir gérer un ou des équipes je veux dire ?

P1 : Alors, enfaite depuis que je suis arrivé ici, j'ai directement été en charge de plusieurs personnes, au début j'étais le leader d'un groupe de 3 personnes, et assez rapidement j'ai évolué vers ma position actuelle, donc purement managériale je dirais que pas encore entre guillemets car, je ne fais pas que manager, disons que c'est une partie fondamentale de ma fonction mais je participe à la continuité du process business aussi, donc je suis entre les deux. Je veux dire, je ne fais pas que manager je suis dans le loop aussi moi-même. Pour répondre a votre question, je dirais exactement 5 ans, et chez ancien employeur oui j'ai « managé » un peu mais j'étais pas clairement le responsable hiérarchique comme ici du moins.

Et vous pouvez me parler un peu de votre équipe ?

P1 : Oui, donc.. je gère plusieurs personnes avec des profils assez différents tous comptes faits, il y a des développeurs, des data analyst et des profils plus business/financiers. J'ai un rôle plutôt transversal quand même hein, je peux pas évidemment être expert dans chacun de ses domaines, donc ça requiert quand même une

grande composante d'écoute, du moins au début pour se faire avec toutes les différents spécificités. Donc c'est pas 12 personnes à qui je dis quoi faire au quotidien, je suis pas dans un management journalier, je laisse quand même énormément d'autonomie car de nos jours c'est ce que les gens demandent aussi donc voilà. Mais, il y a quand même une vraie dimension de gestion d'équipe, mais comme je vous dis c'est plus une coordination que de l'autorité hiérarchique bien marquée. Du moins, c'est comme ça que je travaille moi, et ça se passe bien avec tout le monde dans l'ensemble

Et concrètement, votre rôle au quotidien ressemble à quoi ?

P1 : Alors, je dirais que la moitié du temps c'est des réunions, toute sorte de meeting internes mais aussi avec des clients, ou des stakeholders. Il faut savoir que dans notre secteur, c'est énormément de data, qu'il faut traiter, analyser, puis vérifier avant de faire remonter pour les départements opérationnels.

Des réunions d'équipe que vous dirigez d'habitude ?

P1 : Oui bien sur la plupart du temps, quand je parle de meeting internes c'est ça hein, donc avec mes équipes oui, alors il peut arriver d'en faire dans la boîte même avec d'autres départements évidemment, mais à ce moment je ne suis plus avec ma casquette de manager si vous voulez. Donc oui, un quotidien, ou je suis amené à prendre pas mal de décisions, même si ça peut paraître des petites décisions en guillemets, car c'est de l'opérationnel au final. Mais il faut constamment trier les informations, et prendre des décisions sans tout savoir, il y a un degré d'inconnu quelques fois et aussi ce qu'on a souvent c'est des data contradictoires, donc des infos opposées venant de sources différentes mais qu'on est obligé de suivre

Donc, vous diriez que vous passez beaucoup de temps à anticiper les problèmes ?

P1 : ..Oui, clairement ça c'est sûr, le job c'est ça, analyser le risque, donc c'est anticiper les problèmes par définition...c'est devenu central aujourd'hui, d'essayer d'anticiper ce qui va arriver de mal surtout, alors ici c'est évidemment principalement du risque financier mais bon vu qu'on impacte les consommateurs directement par différents canaux, c'est important de bien gérer ce risque. Le but c'est rarement simplement gérer le moment présent. C'est surtout essayer d'identifier suffisamment tôt ce qui pourrait déraiser... donc oui voilà.

Justement, dans votre activité, est-ce que vous utilisez des outils ou des systèmes qui produisent des indicateurs, des scores ou des recommandations ?

P1 : Énormément c'est normal, je vois pas comment on pourrait faire ce métier sans honnêtement, tellement c'est time consuming, donc ça nous permet de nous focaliser sur d'autres tâches. Du moins, ça nous permet de piloter des projets complexes et donc a besoin de ces systèmes. Alors, on a aussi avec la montée de l'IA, même dans notre département, nos propres outils, on est pas resté à côté, c'est une avancée immense donc on travaille avec de façon pleine, comme support.

Vous pouvez me donner des exemples un peu concrets ?

P1 : Oui, bah typiquement on a un outil de risk monitoring interne, donc c'est pas un truc qu'on a acheté sur étagère, c'est développé en interne ici pour nos besoins spécifiques. Concrètement ce qu'il fait c'est qu'il agrège en continu un paquet de variables sur nos projets, les délais de livraison par rapport au planning initial, les écarts budgétaires, les taux d'avancement par workflow, la charge des équipes, les dépendances entre tâches critiques... Et il croise tout ça pour calculer un score de risque global par projet. Donc t'as une espèce de dashboard qui te dit en gros : ce projet-là il est au vert, celui-là il commence à jaunir, celui-là il vire à l'orange. Et quand ça passe dans le rouge, t'as une alerte automatique. Et ce qui est intéressant c'est que l'outil il commence à signaler quelque chose bien avant que toi tu le verrais dans un reporting classique. T'as pas encore de retard

visible sur le (critical path ?), mais l'outil il a capté que plusieurs petites choses dérivent en même temps , des validations qui traînent, une équipe dont la charge monte progressivement, des livrables intermédiaires qui glissent d'une semaine. Pris isolément c'est rien. Agrégé ça devient un signal. Et ça, honnêtement, sans le système tu le vois pas. Ou tu le vois trop tard."

Et ces outils interviennent directement dans vos décisions quotidiennes donc?

P1 : Alors pour être clair là-dessus non, l'outil il décide pas à ma place. C'est vraiment pas comme ça que ça marche. Mais dire qu'il intervient pas dans mes décisions ce serait mentir aussi. Il intervient, clairement. Juste pas de la façon dont on l'imagine souvent

Qu'est-ce que vous voulez dire par là ?

P1 : " Ce qu'il fait concrètement c'est qu'il oriente mon attention. Il me dit « regarde par-là ». Pas quelque chose qui te dit où aller, mais quelque chose qui t'aide à pas regarder dans la mauvaise direction. T'as un projet où tout le monde te dit que ça roule, les gens sont positifs et le système lui il commence à remonter des micro-signaux qui te disent 'attends, y a un truc qui se passe là'. Et du coup tu creuses. Tu vas poser des questions aux team leads, tu regardes les données plus finement, tu écoutes différemment en réunion. Et souvent effectivement y a un sujet que personne n'avait remarqué encore. Donc la décision finale elle reste la mienne, complètement. Mais le cheminement ce sur quoi je focalise mon énergie, ce que je check en priorité, ce que je remonte ou pas à ma hiérarchie ça oui, les outils influencent ça. C'est vraiment ça la boussole. En gros, je veux dire... ils mettent certaines choses en avant. Et cela fait qu'ils attirent mon attention sur des indicateurs ou des signaux que j'aurais pas forcément vu de moi-même, donc après ma tâche c'est d'interpréter ces signaux.

D'accord, très bien et pouvez-vous me raconter une situation concrète où vous avez utilisé ce type d'outil dans une prise de décision ?

P1 : Oui bien sûr. J'ai un cas assez parlant qui me vient. C'était sur un projet de déploiement IT, je peux pas trop détailler le scope exact pour des raisons de confidentialité, mais en gros c'était un projet multi-équipes, assez structuré, avec un delivery sur six mois. On était dans une phase où tout semblait sous contrôle. Les (steercos) se passaient bien, les KPIs étaient au vert, pas de red flag particulier côté client. Et puis le tool de risk monitoring commence à remonter quelque chose. Pas une alerte critique, plutôt une série de micro-signaux : quelques retards sur des livrables intermédiaires, des validations côté client qui prenaient plus de temps que prévu, une charge qui montait progressivement sur une des équipes. Chaque élément pris isolément, franchement c'est du bruit. Mais l'outil agrégeait tout ça et estimait que le risque de dérive du projet avait significativement augmenté.

Et comment vous avez réagi ?

P1 : Honnêtement, ma première réaction c'était un peu de fatigue par rapport à ces alertes. Parce que ces systèmes-là ils génèrent beaucoup de notifications. Beaucoup. Et si tu escalades chaque signal, tu passes ta vie en mode pompier et tu gères plus rien de structurant. Donc j'ai pas réagi immédiatement.

Mais vous avez quand même creusé ?

P1 : Oui, parce qu'il y avait une cohérence entre les signaux que je trouvais intéressante. Et avec l'expérience, on sait que les vrais problèmes sur un projet, ils commencent rarement par un gros événement. C'est presque toujours une accumulation de petites choses qui, prises individuellement, sont gérable, mais qui ensemble créent une fragilité systémique. Donc j'ai pris le temps de descendre dans le détail, j'ai eu des calls avec les team leads concernés, j'ai regardé les données plus finement.

Et c'était justifié ?

P1 : Oui. Le diagnostic exact n'était pas celui du système, mais il y avait effectivement un sujet. Une des équipes absorbait beaucoup plus de charge que ce qui était visible dans les reportings officiels. Parce que ces gens-là étaient sollicités en parallèle sur d'autres sujets, et ça n'apparaissait nulle part dans le suivi projet classique. En steerco tout le monde disait "ça va", mais en réalité il y avait une vraie tension opérationnelle.

Donc l'outil avait capté quelque chose d'important ?

P1 : Clairement. Il avait pas identifié la root cause exacte, mais il avait détecté les symptômes. Et sans ça, on aurait probablement vu le problème deux ou trois semaines plus tard, quand ça aurait commencé à impacter les deliverables. Là on a pu intervenir en amont.

Qu'est-ce que vous avez fait concrètement ?

P1 : On a repriorisé certains workstreams, renforcé le suivi sur les tâches critiques, et surtout on a eu des discussions directes avec les équipes. Parce que le sujet n'était pas purement un problème de planning ou de capacity. Il y avait un enjeu de charge mentale, de coordination, de gens qui n'osaient pas dire qu'ils étaient sous l'eau. Ça, aucun dashboard te le montre.

Vous n'avez donc pas suivi la recommandation telle quelle ?

P1 : Non. Et c'est très souvent le cas. L'outil te fournit un input, une lecture analytique d'une situation. Mais entre cet input et la décision qu'on prend, il y a tout un travail de contextualisation que le système ne peut pas faire. La recommandation brute, appliquée telle quelle, elle serait souvent inadaptée. Il faut la passer au filtre du terrain.

De manière générale, quel rôle vous attribuez à ces outils ?

P1 : Un rôle de support analytique. Ils permettent d'objectiver certaines choses, de mettre de la structure dans l'analyse, surtout quand on gère beaucoup de data en parallèle. Parfois aussi de challenger une conviction qu'on avait. Ça m'est arrivé d'être convaincu qu'un projet allait bien et que l'outil me dise "regarde, il y a un truc là". Et il avait raison. Mais ça reste un outil. C'est pas un décideur.

Vous vous y fiez facilement ?

P1 : Ça dépend du use case. Sur tout ce qui est quantitatif et bien structuré, suivi budgétaire, respect des milestones, allocation des ressources, oui, je m'appuie dessus assez naturellement. Mais dès qu'on rentre dans des zones plus complexes, des sujets humains, des enjeux de gouvernance, des dynamiques d'équipe, là je prends beaucoup plus de recul. Parce que le modèle il a une vision partielle de la réalité. Il voit ce qui est dans les données. Il voit pas ce qui n'y est pas.

Vous gardez toujours la main sur la décision finale ?

P1 : Toujours. C'est non négociable pour moi. Le jour où un manager se contente d'exécuter ce que sort un algorithme, il n'apporte plus de valeur ajoutée. Le rôle du manager c'est précisément d'être là pour les cas où c'est pas évident, où il faut arbitrer entre des logiques contradictoires, où il faut prendre en compte des éléments que le système ne modélise pas. Si on retire ça, on retire le coeur du métier.

Concrètement, comment vous évaluez une recommandation avant de la suivre ou pas ?

P1 : Je fonctionne en trois temps. D'abord, est-ce que c'est cohérent avec ce que moi j'observe sur le terrain. Si instinctivement la recommandation me semble déconnectée de ce que je vois opérationnellement, je vais avoir du mal à la prendre au sérieux. Ensuite, j'essaie de comprendre la logique derrière. Sur quoi elle se base, quels paramètres rentrent en compte. Même si c'est pas toujours très transparent, il y a parfois un vrai effet boîte noire qui est frustrant. Et troisièmement, je confronte avec le terrain.

C'est-à-dire ?

P1 : Je vais parler aux gens. C'est basique dit comme ça, mais c'est le plus important. Tu vas voir les équipes, tu poses des questions, tu écoutes ce qui se dit entre les lignes. Pas ce qui est dans un reporting ou un slide deck. Ce qu'il se passe vraiment. Parce qu'il y a énormément de variables que les modèles ne captent pas.

Lesquelles par exemple ?

P1 : Les tensions dans une équipe. La fatigue. La motivation réelle des gens, pas celle qu'ils affichent en réunion quand on est tout sourire. Parfois c'est juste un changement d'énergie dans une équipe que tu sens que quand t'es là. Tout ça, dans un modèle analytique, ça n'existe pas. Le niveau de confiance entre les personnes. L'engagement réel sur un sujet. Parfois c'est juste un changement d'énergie dans une équipe que tu sens quand t'es sur le terrain. Tout ça, ça a un impact énorme sur la trajectoire d'un projet. Mais dans un modèle analytique, ça n'existe pas.

Vous comparez systématiquement avec votre propre lecture ?

P1 : Systématiquement. Et je pense que c'est là que la valeur se crée. La décision se construit dans l'écart entre l'output de l'outil et ma propre analyse. Quand les deux convergent, c'est confortable, tu as une forme de validation croisée. Quand ça diverge, c'est là que le travail de fond commence. Et c'est là que le rôle du manager prend tout son sens.

Qu'est-ce qui fait que vous faites progressivement confiance à un outil ?

P1 : *Le track record. Si sur plusieurs mois je constate que l'outil identifie régulièrement des signaux pertinents, des choses que j'aurais pu manquer, naturellement je vais lui accorder plus de crédit. Mais c'est une confiance qui se construit avec le temps, et la facilité avec laquelle l'outil apprend de ses erreurs, ou que l'éditeur propose des mises à jours pertinents, mais donc je ne fais pas confiance parce que c'est de l'IA. Ce n'est jamais l'IA a dit donc c'est vrai*

Qu'est-ce qui vous rend plus méfiant ?

P1 : Le côté trop clean des recommandations. Tout est bien présenté, bien scoré, bien packagé. Alors que la réalité opérationnelle, c'est rarement aussi propre. Et je pense qu'il y a un vrai danger quand les gens dans l'organisation commencent à traiter les outputs algorithmiques comme des vérités objectives. Si instinctivement ça me semble déconnecté de ce que je vois opérationnellement, je vais avoir du mal à la prendre au sérieux

Pourquoi ?

P1 : Parce qu'on oublie que derrière chaque modèle il y a des choix. Des choix de modélisation, des hypothèses, des paramètres qu'on a décidé d'inclure et d'autres qu'on a décidé d'exclure. Quelqu'un quelque part a fait ces choix. Et ces choix orientent complètement l'output. L'outil te donne une représentation de la réalité basée sur ces choix-là. Pas la réalité elle-même. C'est une distinction fondamentale qu'il faut garder en tête.

Pouvez-vous me donner un exemple où vous avez clairement décidé de ne pas suivre une recommandation ?

P1 : Le système recommandait de réallouer des ressources. Analytiquement c'était imparable. Sauf que dans le contexte réel, c'était inapplicable. L'équipe était déjà en tension, il y avait eu des frictions récentes. Bouger des gens à ce moment-là, ça aurait déstabilisé le collectif. Le trade-off n'en valait pas la peine.

Et vous avez fait quoi à la place ?

P1 : On a pris une approche plus progressive. Renforcé le suivi, accompagné les équipes au quotidien, ajusté les priorités par étapes plutôt que d'un coup. C'était probablement sous-optimal sur le papier, dans un Excel ça fait moins bien. Mais c'était beaucoup plus réaliste opérationnellement. Et au final le projet a été livré dans des conditions acceptables, sans avoir sacrifié la cohésion d'équipe.

Votre expérience joue un rôle important dans ces arbitrages ?

P1 : Fondamental. Avec les années on développe des skills qui nous permettent de voir certaines choses. On capte des signaux avant les programmes. On peut avoir un changement de ton dans un mail, quelqu'un qui décroche son gsm en pleine réunion, une tension entre deux responsables. Des micro-indicateurs qui, pour un algorithme, n'existent pas. Mais pour un responsable qui connaît son terrain, c'est de l'information critique.

Vous pensez qu'à l'avenir ces outils vont prendre encore plus de place ?

P1 : C'est inévitable. On va vers des environnements de plus en plus data-driven, c'est une tendance de fond. Mais paradoxalement, ça rend le rôle d'interprétation du manager encore plus important. Parce que plus tu as de data, plus tu as besoin de quelqu'un capable de contextualiser, de hiérarchiser, de dire "ce signal-là est important, celui-là on peut le laisser de côté". L'information sans interprétation, ça ne vaut rien.

Je suis arrivé au terme de l'entretien. Souhaitez-vous ajouter quelque chose ?

P1 : Non, je pense qu'on a bien couvert le sujet. Peut-être juste nuancer un point : malgré toutes les limites qu'on a évoquées, ces outils apportent une vraie valeur ajoutée. En termes d'anticipation, de visibilité sur les risques, de capacité à traiter un volume d'information qu'humainement on ne pourrait pas absorber. Je suis convaincu de leur utilité. Mais il faut être vigilant sur un point : il ne faut pas leur donner une autorité qu'ils n'ont pas.. Aussi, si tu suis le système et qu'au final ça plante, t'as une forme d'excuse. Alors que si là j'avais pris une direction différente et que ça s'était mal terminé, donc juste sur mon feeling et pas celui du système. Dans ce monde et surtout ce secteur, les variables quantitatives auront plus de valeurs que n'importe quelle autre idée à laquelle j'aurais pu penser. Là on a un paramètre réel. La décision, au final, elle reste contextuelle, elle reste liée aux personnes, et elle reste une responsabilité humaine. C'est ça qu'il faut préserver

Entretien 2. P2 Martine

Bonjour, merci d'avoir accepté cet entretien.

Dans le cadre de mon travail de fin d'études, je m'intéresse à la manière dont les managers utilisent des outils qui produisent des indicateurs, des scores ou des recommandations, appelés aussi des outils de type IA comme des tableaux de bord, des alertes automatiques, des systèmes de prévision, dans leurs décisions professionnelles. L'objectif n'est pas d'évaluer vos pratiques personnellement, mais de comprendre comment vous vivez concrètement cette réalité au quotidien. L'entretien sera enregistré avec votre accord, intégralement anonymisé et détruit par la suite dans sa version audio, et les retranscriptions seront utilisées uniquement à des fins académiques. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses c'est votre expérience qui m'intéresse. Est-ce que vous avez des questions avant qu'on commence ? Est-ce que c'est toujours ok pour vous ?

P2 : Oui

Pour commencer, est-ce que vous pouvez me parler un peu de vous, de votre parcours ?

P2 : Alors.. je m'appelle (...) j'ai 44 ans, j'ai un parcours un peu atypique, avant d'être la responsable de l'entité, j'ai commencé par faire sciences po, et j'ai ensuite travaillé pas mal d'années dans plusieurs rédactions ici à Bruxelles mais aussi en Wallonie. Moi, c'était surtout les questions politiques, les questions de société. C'est des thèmes qui m'ont toujours fortement intéressée, puis j'ai évolué vers une des fonctions de coordination, de gestion et me voilà donc aujourd'hui comme responsable de l'entité (...) (liée au médias et à l'éthique journalistique) Donc concrètement on travaille beaucoup sur tout ce qui est transformations numériques, les plateformes d'informations et la place accordée aux médias dans l'accès à l'information.

Et Ducoup depuis combien de temps vous avez des responsabilités managériales ?

P2 : J'ai des responsabilités de chef d'équipe depuis une dizaine d'années. Alors au début c'était assez différent, plutôt dans la gestion éditoriale pur et dure alors qu'aujourd'hui mon rôle est bien plus transversal. Mais au début c'était très différent hein. C'était plus du pilotage éditorial pur. Là aujourd'hui c'est beaucoup plus transversal, beaucoup plus politique aussi, au sens organisationnel du terme.

Vous pouvez me parler un peu de votre équipe ?

Oui. On n'est pas une grosse équipe, je m'occupe d'une douzaine de personnes. Avec des profils très différents. En allant des journalistes, des juristes, des experts de la comm, et parfois des consultants externes sur certains projets.

Et au quotidien concrètement, votre journée type ?

P2 : Une grosse partie de mon boulot c'est de faire travailler ensemble des gens qui ne pensent pas pareil et qui n'ont pas les mêmes logiques. Le juriste il voit pas le monde comme le journaliste, le journaliste il voit pas le monde comme un autre et donc toi t'es au milieu de tout ça, il faut faire en sorte que sa tienne bien. Donc sur une journée c'est vraiment de réunions. Je passe une grande partie de mes journées en réunions Teams. Enfin pas toute la jours mais... y a des jours où j'ai vraiment cette impression-là, des meetings qui n'en finissent pas. On est aussi dans un secteur qui bouge très vite, donc on doit être constamment en veille et rester le plus attentif possible au paysage, je parle des plateformes, mais aussi les usages quoi

Est-ce que vous utilisez des outils de type IA qui produisent des indicateurs, des scores ou des recommandations ?

P2 : Oui. Oui, beaucoup même. Enfin... sans forcément appeler ça de l'IA à chaque fois hein, parce qu'aujourd'hui on colle ce mot partout et ça veut plus rien dire Mais oui, on utilise des outils qui structurent énormément notre travail. Que ça soit de l'analyse d'audience via Google Analytics ou les services de Meta, le suivi de trafic, de la veille automatisée ou pour ... voir le niveau d'engagement sur les réseaux... on travaille avec ça tous les jours.

Pourriez-vous donner un exemple concrets ?

P2 : Par exemple, tout bêtement nous on utilise un programme qui permet de voir quels contenus circulent le plus, et quels sont sujets génèrent le plus de réactions, on peut aussi voir quels formats marchent mieux sur telle ou telle plateforme. Comme on a aussi un outil de veille qui détecte des pics de circulation autour de certains thèmes. On sait mesurer aussi le niveau de désinformation, ou des polémiques qui montent, un sujet qui explose d'un coup... ce genre de choses.

Et puis après y a toute la logique technique des plateformes elles-mêmes. Même quand vous utilisez pas directement labellisé comme de l'IA je sais pas avec « outil IA » entre guillemets, tu bosses déjà dans un environnement qui est complètement structuré par des algorithmes. Vous êtes dedans que vous le vouliez ou non.

Et ces outils ça intervient dans vos décisions ?

P2 : Oui dans l'absolu c'est le cas, mais pas de manière directe. Je dirais que c'est nuancé. Ce que ça fait c'est que ça porter mon attention sur tel ou tel chose, ça va sonner une petite alarme à t'indiquer y'a ça qui monte, faudra peut-être aller voir de plus près et consulter mon équipe. Ça influence surtout l'attention sur les choses à traiter ça oui,. Par exemple si un outil te montre qu'un sujet explose sur certaines plateformes, évidemment ça va déclencher des discussions dans l'équipe : est-ce qu'on le couvre ? ou est-ce qu'on vérifie d'abord ? est-ce qu'on évite justement de suralimenter ? Parce que parfois la meilleure décision c'est de pas en rajouter. Donc oui ça influence, mais c'est pas du genre « je reçois tel info dit ça donc on fait ça ».

Vous pouvez me décrire une situation plus concrète ?

P2 : Oui... attendez... que je réfléchisse 2 min.. alors il y a quelques temps, c'était pendant une période électorale ici en Belgique. Juste avant les communales il me semble. Et on avait des outils qui montraient très clairement qu'un certain type de contenu, très conflictuel, très émotionnel, qui générerait énormément d'engagement. Et quand je dis énormément c'était vraiment un outlier enfin c'était vraiment flagrant quoi. Vous mettez un extrait un peu polémique d'un débat sur les réseaux sociaux, et les chiffres ils montent immédiatement, ça va très vite.

De quel type de contenu on parle dans ce cas-ci ?

P2 : Des séquences très polarisantes. Des petites phrases, des extraits coupés de leur contexte, des éléments qui provoquent de la réaction immédiate. Et forcément les plateformes elles poussent ça parce que c'est ce qui fait de l'engagement. C'est leur business model au final. Et je me souviens d'une réunion ce jour-là au soir, on était encore au bureau parce qu'il y avait un débat politique le soir même. Quelqu'un a dit : « regarde les stats, c'est clairement ça que les gens veulent voir », donc on regarde ensemble sur Talkwater, un des outils qu'on utilise pour ce genre de monitoring, et oui ça se voyait clairement que les gens demandaient ce type de contenu.

Et comment vous avez réagi ?

P2 : Il y a toujours une tension dans ces moments-là. Parce que les données sont là. Les chiffres sont réels. Il y a un graphique devant toi qui te dit : ça, ça marche. Donc tu pourrais très facilement dire « bon, on fait plus de ça

». Et personne pourrait te reprocher de suivre les données. Mais en réalité c'est pas aussi simple. Notre rôle ça peut pas être uniquement de suivre ce qui performe le mieux selon un programme ou un outil. Sinon on transformes complètement la logique de ce qu'on fais. On devient un producteur de contenu optimisé plutôt que de suivre une vraie démarche intellectuelle.

Donc vous n'avez pas suivi les données cette fois-là ?

P2 : Pas totalement non. On les regarde évidemment. Ça serait hypocrite de dire qu'on s'en fiche. Mais on a volontairement gardé certaines limites. Parce qu'à un moment faut aussi se poser la question de ce qu'on produit comme espace informationnel. Et ça, c'est pas un indicateur de performance qui va te le dire.

De manière générale, quel rôle vous attribuez à ces outils ?

P2 : Un rôle d'aide. D'orientation. De « tiens, regarde par-là, regarde cette chose ci en particulier ». Mais certainement pas un rôle d'autorité. Et je pense qu'il faut vraiment résister à cette idée que les outils seraient neutres ou objectifs.

Pourquoi ?

P2 : Parce qu'ils reflètent toujours une certaine logique. Déjà ils mesurent certaines choses et pas d'autres, donc à partir de là y a déjà un choix. Qu'est-ce qu'on décide de compter et qu'est-ce qu'on laisse de côté ? C'est un choix. Et puis surtout ils favorisent ce qui est visible, rapide, quantifiable. L'engagement, le clic, le temps passé sur une page. Alors que dans les métiers humains comme le mien, énormément de choses importantes se mesurent pas facilement. La qualité d'un travail éditorial, ça se met pas dans sous je ne sais quelle forme statistique ou un kpi enfin voilà.

Avant de suivre un indicateur ou une recommandation, comment vous l'évaluez ?

P2 : Avant de suivre quoi que ce soit, j'essaie d'abord de comprendre ce qu'on mesure vraiment. Parce que des fois il y a des dashboards qui font très impressionnants, beaucoup de graphiques, des couleurs, ça a l'air très sérieux. Et quand tu creuses... en fait tu mesures du clic. C'est tout. Quelqu'un a cliqué sur un lien. Ça te dit pas si il a lu, si c'était utile, si ça lui a apporté quelque chose. Ça te dit juste que quelqu'un a cliqué. Donc moi je me pose toujours la question , de savoir c'est quoi exactement ce que cet outil est en train de capter ? Parce que c'est pas parce que c'est chiffré que c'est vrai ou pertinent. C'est pas parce que c'est dans un beau programme que ça reflète la réalité de ce qu'on fait. Et puis après je vais en parler avec les équipes. Je vais confronter ce que le programme dit avec ce que les autres observent concrètement. Parce qu'il y a des fois où les indicateurs racontent une histoire et la réalité sur le terrain c'est autre chose. Et dans ces cas-là, c'est la réalité terrain qui prime. Ça ne changera jamais ça je pense, le concret sera toujours l'élément qui viendra en 1^{er}.

On peut dire que vous comparez avec votre propre lecture de la situation ?

P2 : Oui. Toujours. Et pas seulement la mienne d'ailleurs. Celle de mon équipe aussi. Je vais beaucoup discuter avec mes équipes pour voir si ce que disent les indicateurs correspond à ce qu'eux ils observent concrètement. Parce que parfois les indicateurs racontent une histoire et la réalité c'est un peu autre chose

Avez-vous un exemple en particulier pour illustrer ?

P2 : Oui, j'ai un exemple qui me vient. On avait produit des contenus... des analyses assez fouillées. Par exemple sur le DSA, ce que ça impliquait concrètement pour les plateformes d'information, ou sur les pratiques de modération de contenu chez Meta ou YouTube. Des textes de fond, techniques, pas vraiment grand public. Et si

tu regardais les chiffres, c'était pas brillant. Les vues, les partages, le temps passé... bof. Vraiment bof. Sur un dashboard ça faisait pas rêver. Sauf que. On commençait à recevoir des mails. Des journalistes, des chercheurs, des gens qui travaillent sur la régulation à Bruxelles, qui disaient 'voilà, ça m'a aidé à comprendre tel sujet, je m'en suis servi pour tel truc'. Le contenu circulait dans des cercles professionnels, il était cité, il générait des discussions sérieuses. Mais ça, t'en vois rien dans un graphique. Et c'est là où ça devient problématique. Parce que si t'as un manager qui suit uniquement ses indicateurs, il regarde ces contenus-là et il dit 'bon, ça marche pas, on arrête'. Logique. Sauf qu'en faisant ça tu supprimes exactement ce qui a le plus de valeur par rapport à ce que tu es censé faire. Donc voilà. C'est pour ça que je dis que les dashboards c'est utile, mais c'est pas suffisant. Faut toujours regarder à côté.

Qu'est-ce qui fait que vous faites confiance à un outil, ou pas ?

P2 : La cohérence dans le temps. Si un outil identifie régulièrement des éléments pertinents, des phénomènes que j'aurais peut-être pas vus ou vus plus tard, oui, progressivement je vais lui accorder du crédit. Mais... je reste prudente. Toujours.

Qu'est-ce qui vous rend méfiante ?

P2 : Quand tout devient purement quantitatif. Là je pense qu'on a un vrai problème. Parce qu'on finit par croire que ce qui se mesure pas n'existe pas. Et ça c'est dangereux. Dans une rédaction par exemple, le climat humain, la fatigue des gens, les tensions, la confiance entre les membres d'une équipe... ça joue énormément sur ce qu'on est capable de produire. Mais aucun logiciel ne capte ça. T'as beau avoir le meilleur outil du monde, il te dira jamais que ta rédactrice en chef elle dort plus depuis trois semaines.

Est-ce qu'il vous arrive de ne pas suivre ce que les données recommandent ?

P2 : Oui. Régulièrement. Je pense à une situation il y a quelques mois. On avait des analyses qui montraient très clairement qu'il fallait pousser certains formats réactifs parce qu'ils performaient bien sur les plateformes. Les chiffres étaient là, c'était indiscutable. Sauf que les équipes étaient déjà à bout. On sortait d'une grosse période d'actualité, y avait eu les élections, des crises, des polémiques à gérer en continu... les gens étaient crevés. Et si on avait suivi la logique pure des données, on aurait encore accéléré. On aurait dit « poussez, poussez, les chiffres sont bons ». Et je pense sincèrement qu'on aurait cassé quelque chose.

Qu'est-ce que vous avez fait ?

P2 : On a ralenti. Volontairement. Ce qui était presque contre-intuitif par rapport aux données. Sur un tableur ça avait pas l'air malin. Mais humainement c'était nécessaire. On a levé le pied sur certains formats, on a donné plus de temps aux équipes pour respirer, pour travailler sur des sujets de fond plutôt que du réactif permanent. Et ça, aucun outil pouvait le voir. Aucun indicateur te dit « attention, tes équipes sont en train de s'épuiser ».

Votre expérience joue un rôle dans ces décisions ?

P2 : Oui. Clairement. Avec le temps on apprend à voir les limites des indicateurs. Au début, quand t'es plus jeune, tu peux être impressionné par les chiffres, les dashboards bien faits, les analyses qui ont l'air très carrées. T'as l'impression que c'est la vérité. Et puis avec les années tu comprends que la réalité c'est toujours plus compliqué que ce qu'un graphique peut montrer. À un moment tu sais que le modèle a tort parce que tu connais la situation. Tu apprends à faire la différence entre ce qui est mesuré et ce qui compte vraiment. Et ce n'est pas toujours le même scénario

Dans ce contexte, c'est quoi selon vous le rôle du manager aujourd'hui ?

P2 : Je pense que le rôle du manager c'est justement de remettre du contexte, du sens, de la nuance. Parce qu'on est dans des environnements saturés d'indicateurs. Saturés. Le problème c'est plus d'avoir des données, on en a partout. Le problème c'est qu'est-ce qu'on en fait intelligemment. Et je pense qu'un manager il doit parfois être capable de dire « oui les chiffres disent ça, mais on va pas aller dans cette direction quand même ». Et d'assumer ça. De l'expliquer. De porter cette décision même si elle est pas optimale sur le papier. Personne ne me dit explicitement « fais du clic ». Mais l'environnement crée une pression diffuse. Et quelqu'un qui est moins sûr de ses convictions va commencer à faire des petits compromis. Et progressivement la ligne se déplace sans que personne n'ait jamais décidé quoi que ce soit.

On arrive au terme de l'entretien. Vous voulez ajouter quelque chose ?

P2 : Oui peut être vous remercier de s'intéresser à notre travail, c'est pas souvent qu'on vient me questionner de la sorte, c'était une expérience intéressante, non peut être juste ajouter qu'il faut éviter de penser ou de croire naïvement à cette idée que les technologies seraient neutres et forcément rationnelles, car derrière chaque nouvelles technologies, ou toutes les IA, il y a une vision du monde et donc par conséquent des priorités, des choix qui sont fait que l'on voit pas toujours, nous utilisateurs, aussi bien les professionnels comme les particuliers je veux dire. Au final il y a des hommes derrière tout ça, et qui décident de qui est important et de ce qui l'est pas. Je pense que le vrai risque aujourd'hui c'est pas que les responsables (ou même tous les employés) utilisent beaucoup des nouveaux outils, ça c'est normal, il faut vivre avec son temps. Mais le risque c'est qu'on arrête progressivement de se remettre en question et de se questionner sur ce que ces mêmes outils produisent. Voilà, ma conclusion, ne pas prendre les données comme des vérités, voilà ce qui me semble être le véritable danger.

Entretien 3 P3, Responsable RH

Bonjour, merci d'avoir accepté cet entretien.

Dans le cadre de mon travail de fin d'études, je m'intéresse à la manière dont les managers utilisent des outils qui produisent des indicateurs, des scores ou des recommandations, appelés aussi des outils de type IA comme des tableaux de bord, des alertes automatiques, des systèmes de prévision, dans leurs décisions professionnelles. L'objectif n'est pas d'évaluer vos pratiques personnellement, mais de comprendre comment vous vivez concrètement cette réalité au quotidien. L'entretien sera enregistré avec votre accord, intégralement anonymisé et détruit par la suite dans sa version audio, et les retranscriptions seront utilisées uniquement à des fins académiques. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses c'est votre expérience qui m'intéresse. Est-ce que vous avez des questions avant qu'on commence ? Est-ce que c'est toujours ok pour vous ?

Pour commencer cet entretien, est-ce que vous pouvez me parler un peu de vous, votre parcours..

P3 : Oui alors moi c'est (...), j'ai 38 ans et ça fait un peu plus de quinze ans que je suis dans les RH. J'ai commencé par des postes assez généralistes, un peu de tout, et puis au fur et à mesure je me suis orientée vers le recrutement. Surtout des profils qualifiés, cadres, ce genre de choses. Aujourd'hui je suis responsable recrutement dans (...), donc concrètement j'ai une équipe de recruteurs sous moi et je gère les recrutements les plus sensibles ou stratégiques.

Et ça fait combien de temps que vous managez une équipe ?

P3 : En tant que vraie manager avec des gens sous ma responsabilité, je dirais six, sept ans. Avant j'étais recruteuse senior, donc j'avais de l'autonomie mais c'était pas du management à proprement parler.

Elle est comment votre équipe ?

P3 : On est six. Et on gère pas mal de volume hein. Ça va du recrutement très opérationnel, genre des postes qu'on pourvoit assez vite, jusqu'à des profils beaucoup plus nichés où là ça peut prendre des mois. Et puis y a des périodes... septembre par exemple, ou début d'année, où t'as une avalanche de demandes qui tombent en même temps. Donc forcément tu t'appuies sur des outils parce que sinon... enfin t'es mort quoi. Tu t'en sors pas.

Et votre quotidien concrètement ça ressemble à quoi ?

P3 : Ça change tout le temps honnêtement. Y a le suivi de l'équipe, les points avec les hiring managers, les validations de short lists, parfois des arbitrages quand un manager veut un profil et que nous on pense que c'est pas le bon... Et puis y a toute la partie process et données. Parce que le recrutement aujourd'hui c'est devenu très piloté par la data quand même. On suit les time-to-fill, les taux de réponse, le nombre de candidatures par poste, les taux de conversion entre les étapes, les coûts par recrutement... enfin y a des KPIs partout.

Et justement, vous utilisez des outils qui produisent des scores ou des recommandations ?

P3 : Oui. De plus en plus même. On a des outils de tri de CV, enfin de screening automatique, qui vont classer les candidatures en fonction de critères : compétences, expériences, diplômes, mots-clés dans le CV... Et puis y a des trucs de matching aussi, des scores de compatibilité avec le poste. Ils appellent ça du « matching » mais bon, concrètement c'est un algorithme qui te sort un pourcentage quoi. 78% de compatibilité. Voilà. Et après y a toute la partie analytics RH, les tableaux de bord, le reporting... ça c'est devenu la base.

Et ça intervient dans vos décisions ?

P3 : Oui forcément. Après est-ce que ça décide à notre place ? Non. Enfin... normalement non. Mais faut être honnête : quand un outil traite 400 candidatures et qu'il t'en met 20 en haut de la pile, bah... t'as déjà un filtre énorme qui s'est appliqué sans que t'aies rien fait. Et ces 20-là tu vas les regarder en premier, et les regarder avec un oeil déjà un peu favorable vu que le système les a sélectionnées. Donc oui, ça influence beaucoup. Plus qu'on ne le pense parfois.

Vous avez une situation concrète en tête ?

P3 : Oui... y en a une qui m'a marquée. On recrutait pour un poste en communication digitale. Et on avait reçu genre... 250 candidatures en quelques jours. Un truc de dingue. Bon humainement tu peux pas analyser 250 CV en profondeur, c'est juste pas possible. Donc l'outil fait son tri. Et il met en avant des profils très... comment dire... très classiques. Grandes écoles, parcours bien linéaire, expériences dans des grosses structures, les bons mots-clés au bon endroit. Le profil type quoi. Et y avait une candidate qui était classée assez bas. Genre vraiment loin dans la liste.

Pourquoi ?

P3 : Parcours atypique. Elle avait bossé dans plein de petites structures, un peu de freelance, des expériences assez variées mais qui rentraient pas dans les cases du modèle. Le CV était pas « standard ». Et si une de mes recruteuses avait pas eu le réflexe de reprendre manuellement une partie des candidatures, on serait passés complètement à côté. Au final elle a été engagée. Et franchement elle cartonne. Aujourd'hui ça fait presque un an et c'est l'un des meilleurs recrutements qu'on a fait sur cette période-là. Donc voilà, ce genre de truc, ça te marque. Ça te rappelle que l'outil il a ses limites et que si tu fais confiance aveuglément au tri automatique, tu passes à côté de gens très bien.

Quel rôle vous donnez à ces outils du coup ?

P3 : Un rôle d'aide. Vraiment d'aide. Surtout en début de process, pour gérer les volumes, pour aller plus vite, pour pas noyer l'équipe. Ça c'est précieux. Mais je pense qu'il y a un vrai danger si on commence à leur donner trop de poids dans la décision finale.

Pourquoi ?

P3 : Parce que le recrutement ça reste profondément humain. Je sais que ça fait cliché de dire ça mais c'est vrai. Un CV ça raconte jamais complètement une personne. Et un score encore moins. T'as un chiffre, 82% de matching, ok super. Et ? Ça te dit rien sur qui est la personne, comment elle réfléchit, comment elle va s'intégrer dans une équipe, ce qui la motive vraiment.

Au début vous vous y fiez plus facilement ?

P3 : Oui. Oui c'est vrai. Au début y a ce côté très... rassurant. Très « rationnel ». Tu te dis : bon c'est basé sur des données, c'est objectif, c'est des critères factuels. Et puis avec le temps tu vois les limites. Tu vois les candidats que l'outil a pas vus et qui sont excellents. Tu vois ceux qu'il a mis en haut et qui se plantent en entretien. Et tu relativises.

Vous gardez toujours la main sur la décision ?

P3 : Oui. Enfin... théoriquement oui. Mais faut être honnête là aussi : l'outil il influence déjà beaucoup en amont. Même inconsciemment. Quand un profil est super bien classé par Workday, tu le regardes déjà avec un a priori positif. T'es déjà un peu biaisé avant même d'avoir ouvert le CV. On croit qu'on décide librement mais oui ça

influence clairement le regard.. Et je pense que beaucoup de recruteurs se rendent pas compte de ça. On croit qu'on décide librement alors qu'en fait le cadrage a déjà été fait par l'outil.

Comment vous évaluez concrètement une recommandation avant de la suivre ?

P3 : Alors d'abord je regarde si ça correspond vraiment au besoin réel du poste. Pas le besoin tel qu'il est formulé dans la fiche de poste hein, le vrai besoin. Parce que des fois l'outil fait des rapprochements un peu mécaniques, genre le candidat a les bons mots-clés donc il score bien, mais en vrai c'est pas du tout ça qu'on cherche. Ensuite je vais vérifier manuellement certains profils, surtout ceux qui sont dans la zone grise, ni clairement oui ni clairement non. Et puis y a tout ce qu'on perçoit en entretien. La manière dont la personne réfléchit, interagit, explique ses choix de carrière, rebondit sur une question inattendue... voilà grosso modo,

Vous comparez toujours avec votre propre jugement ?

P3 : Oui j'essaie. Mais parfois je me rends compte que l'outil a déjà influencé mon regard avant même que j'aie commencé mon analyse. Et ça c'est le truc pernicieux. C'est pas que l'outil te force à penser un truc, c'est qu'il oriente ton attention sans que tu t'en rendes compte.

Qu'est-ce qui fait que vous faites confiance à ces outils ?

P3 : Le gain de temps d'abord. Quand t'es en période de rush et que t'as 300 candidatures à traiter, honnêtement l'outil il te sauve la vie. Et puis y a aussi une forme de cohérence : quand certains profils ressortent régulièrement et que derrière ça fonctionne bien en poste, bah forcément ça renforce ta confiance dans le système. Tu te dis ok, il fait un boulot correct.

Et qu'est-ce qui limite cette confiance ?

P3 : Le côté très standardisé. L'outil il voit ce qui est facilement comparable : les diplômes, les intitulés de poste, les années d'expérience, les mots-clés. Mais il voit pas la personnalité. Il voit pas la motivation. Il voit pas le potentiel d'évolution. Il voit pas la capacité de quelqu'un à bien s'intégrer dans une équipe. Et en recrutement, c'est souvent ça qui fait la différence entre un bon recrutement et un mauvais.

Ça vous arrive souvent de pas suivre ce que l'outil recommande ?

P3 : Oui franchement oui. Je pense notamment à des candidats qui cochent pas toutes les cases sur le papier mais qui dégagent quelque chose en entretien. Une énergie, une curiosité, une capacité à se remettre en question. Des fois le hiring manager me dit après : « honnêtement sur CV j'aurais jamais shortlisté cette personne ». Et au final c'est le meilleur recrutement de l'année. Ça arrive.

L'expérience joue un rôle là-dedans ?

P3 : Oui beaucoup. Avec les années t'apprends à voir ce que les outils voient pas. Enfin, pas toujours hein, on se plante aussi évidemment. Mais je pense qu'on développe une forme de lecture plus globale. Tu regardes plus seulement le CV, tu regardes la trajectoire, les choix, la cohérence d'un parcours même quand il est pas linéaire. Et ça, ça s'apprend pas dans un algorithme. Ça s'apprend en voyant passer des centaines de profils sur des années.

Et le contexte de l'équipe, ça joue aussi ?

P3 : Ah oui énormément. Un recrutement c'est jamais juste une question de compétences techniques. Y a l'équipe dans laquelle la personne va atterrir, le manager avec qui elle va bosser, le contexte du moment. Je me souviens d'un cas où techniquement on avait un candidat vraiment excellent. Le meilleur sur le papier, clairement. Mais l'équipe elle sortait d'une période super tendue, beaucoup de turnover, des tensions entre les gens. Et ce candidat-là, on le sentait en entretien, il avait une posture assez... compétitive on va dire. Très sûr de lui, très dans la performance individuelle. Et on s'est dit : si on met ce profil-là dans cette équipe-là à ce moment-là, ça va être une bombe. Donc on a choisi un autre profil. Quelqu'un de plus posé, de plus dans le collectif. Moins spectaculaire sur le papier mais humainement beaucoup plus adapté. Et ça, aucun score de matching te dit ça.

Selon vous, c'est quoi le rôle d'un manager RH aujourd'hui avec tous ces outils ?

P3 : C'est justement de garder cette capacité d'interprétation. Parce qu'aujourd'hui tu peux très vite tomber dans une logique ultra quantitative du recrutement. On te met des dashboards partout, des KPIs, des scores, des benchmarks... Et si tu suis ça aveuglément, tu finis par oublier que tu recrutes des personnes, pas des scores. Le rôle du manager c'est de ramener du jugement humain dans un process qui tend à devenir de plus en plus automatisé.

On arrive au terme de l'entretien. Vous voulez ajouter quelque chose ?

P3 : Euh... non je pense qu'on a bien fait le tour. Peut-être juste insister sur un truc : ces outils sont vraiment utiles hein, je suis pas du tout anti-technologie. On pourrait plus s'en passer. Mais faut pas leur donner une autorité qu'ils ont pas. En RH la réalité c'est toujours plus complexe que ce que montrent les données. Et le jour où on oublie ça, on a un vrai problème.

Entretien 4 Marketing Digital. Louise P4

Bonjour, merci d'avoir accepté cet entretien.

Dans le cadre de mon travail de fin d'études, je m'intéresse à la manière dont les managers utilisent des outils qui produisent des indicateurs, des scores ou des recommandations, appelés aussi des outils de type IA comme des tableaux de bord, des alertes automatiques, des systèmes de prévision, dans leurs décisions professionnelles. L'objectif n'est pas d'évaluer vos pratiques personnellement, mais de comprendre comment vous vivez concrètement cette réalité au quotidien. L'entretien sera enregistré avec votre accord, intégralement anonymisé et détruit par la suite dans sa version audio, et les retranscriptions seront utilisées uniquement à des fins académiques. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses c'est votre expérience qui m'intéresse. Est-ce que vous avez des questions avant qu'on commence ? Est-ce que c'est toujours ok pour vous ?

P4 : Yes, pas de souci..

Pour commencer, est-ce que vous pouvez me parler de vous et votre parcours ?

P4 : Je m'appelle (...) j'ai 39 ans, j'ai fait des études commerciales, j'ai commencé ma carrière comme fonctionnaire, ensuite j'ai lancé ma propre agence sur la Région Bruxelloise en Marketing, donc c'était une agence assez petite mais axée performance et acquisition. Je passais mes journées à préparer des campagnes publicitaires pour des clients, ensuite j'ai rejoint une petite société, une startup familiale ou tout était à faire, donc on touche un peu à tout évidemment toujours dans le milieu du marketing. Et maintenant je suis la responsable dans une scale-up dans la tech pour une entreprise Wallonne. Je gère une équipe de 6 personnes, et on s'occupe avec mon équipe toute la partie campagne, client acquisition, et on gère le CRM, vraiment la partie growth de la société.

Ça fait combien de temps que vous managez alors ?

P4 : Cinq ans. Enfin cinq ans vraiment avec des gens sous moi. Avant j'étais très opérationnel. Je mettais les mains dans le cambouis, Meta Ads, Google Ads, les landing pages, tout ça. Maintenant je garde un œil dessus évidemment mais je suis plus dans le pilotage, la stratégie, les arbitrages budgétaires.

Votre quotidien ça ressemble à quoi ?

P4 : De la data. Beaucoup de data. Le matin la première chose que je fais c'est ouvrir les dashboards. Les coûts d'acquisition, les performances des campagnes de la veille, les conversions, voir si y a un truc qui a bougé pendant la nuit. Parce que ça arrive hein, tu te couches tout va bien et le lendemain matin t'as un CPL qui a doublé parce que Meta a changé un truc dans son algo. Et après c'est beaucoup de décisions rapides. En marketing digital t'as pas le luxe d'attendre une semaine pour réagir. Des fois attendre deux jours c'est déjà trop.

Votre équipe, elle est comment ?

P4 : Petite mais très orientée perf. Chacun suit des KPIs très précis. Y a quelqu'un sur le paid, quelqu'un sur le CRM et l'automation, quelqu'un plus contenu et SEO, et on bosse aussi avec des freelances sur certains sujets. Et franchement l'environnement change tout le temps. Les plateformes changent leurs algos sans prévenir, les coûts bougent, les comportements utilisateurs évoluent... faut constamment ajuster. C'est un métier où si tu bouges pas, tu recules.

Est-ce que vous utilisez des outils qui produisent des indicateurs ou des recommandations ?

P4 : Tout le temps. Non mais vraiment, tout le temps. Je pense qu'on peut plus faire ce métier sans ça. On a des dashboards partout. Meta Business Suite, Google Ads, HubSpot, Google Analytics, Hotjar pour le comportemental sur le site... et puis maintenant y a de plus en plus d'outils IA aussi. Pour générer du contenu, pour optimiser des campagnes automatiquement, pour prédire des performances sur certaines audiences. C'est devenu la base. Si t'as pas ça, t'es à poil.

Et ça intervient dans vos décisions ?

P4 : Oui carrément. C'est central. Quasi toutes les décisions opérationnelles passent par la donnée aujourd'hui. Quel budget on met où, quel canal on pousse, quel format marche le mieux, quand on publie, sur quelle audience... tout ça c'est piloté par les chiffres. Après la vision stratégique c'est autre chose, mais au jour le jour c'est la data qui drive.

Vous avez une situation concrète ?

P4 : Oui, récemment on avait une campagne LinkedIn qui commençait à dévisser. Enfin elle était pas catastrophique mais le coût par lead montait assez fort, genre semaine après semaine ça grimpeait. Et la plateforme recommandait automatiquement des ajustements : modifier certaines audiences, tester un autre format créatif, réallouer une partie du budget vers un segment qui performait mieux. Des recommandations assez précises en fait.

Et vous avez suivi ?

P4 : Quasi directement ouais. Enfin... on a testé vite. Parce que faut être honnête, aujourd'hui les plateformes elles ont accès à tellement plus de data que toi sur le comportement des utilisateurs... ignorer complètement ce qu'elles te disent ce serait un peu con aussi. Elles voient des patterns que toi t'as aucune chance de voir manuellement. Donc ouais on a testé. Rapidement. Avec un petit budget d'abord et puis on a scalé.

Et le résultat ?

P4 : Ça a bien marché. On a réduit le coût d'acquisition de genre... 20-25% je crois. Un truc comme ça. Donc forcément après ce genre de résultat bah... ça renforce ta confiance dans l'outil. Tu te dis ok, il sait de quoi il parle. Enfin, façon de parler.

Quel rôle vous donnez à ces outils ?

P4 : Un rôle énorme. Franchement dans le marketing digital aujourd'hui, la performance repose en grande partie là-dessus. Les outils permettent d'aller beaucoup plus vite, d'optimiser en continu, de détecter des tendances que toi tout seul tu verrais jamais. Et surtout de tester énormément de choses très rapidement. A/B test le matin, résultats le soir. C'est dingue quand tu y penses. Avant pour avoir ce genre de feedback il fallait des semaines.

Vous vous y fiez facilement ?

P4 : Oui. Parfois plus qu'à mon intuition honnêtement. Parce que j'ai eu des cas où mon instinct me disait un truc et les données disaient l'inverse. Et les données avaient raison. Donc au bout d'un moment tu... enfin t'apprends à respecter les chiffres quoi. Après pas aveuglement non plus hein, mais globalement oui, je fais confiance.

Vous gardez la main malgré tout ?

P4 : Oui, mais surtout sur le stratégique. Le positionnement, l'image de marque, les marchés qu'on veut attaquer, le tone of voice... ça c'est pas un algo qui va le décider. Mais sur l'opérationnel quotidien, quel budget mettre où, quelle audience cibler, quel format utiliser... honnêtement les outils influencent énormément. Et c'est normal. Ils sont meilleurs que moi là-dessus.

Comment vous évaluez une recommandation ?

P4 : Assez simplement : est-ce que ça performe ou pas. On teste, on mesure, on ajuste. C'est très itératif. Dans notre environnement tout est rapide, tu peux lancer un test le matin et avoir déjà une tendance le soir. Donc on attend pas des semaines pour savoir si un truc marche. Si les chiffres sont bons, on continue. Si c'est pas bon, on kill et on passe à autre chose.

C'est très orienté résultats du coup.

P4 : Oui complètement. Enfin dans une scale-up si les résultats suivent pas ça se voit immédiatement. T'as pas de place pour l'à-peu-près. Le board il regarde les chiffres tous les mois, les investisseurs aussi. Donc la culture est très performance. C'est comme ça.

Qu'est-ce qui fait que vous faites confiance aux outils ?

P4 : Le track record. Quand un outil te montre régulièrement qu'il améliore tes résultats, bah tu lui fais confiance. C'est empirique. Et puis honnêtement, y a des cas où les recommandations automatiques marchent mieux que ce que j'aurais fait moi. Ça arrive souvent même. L'algo il voit des corrélations dans les données que moi je vois pas. Faut être humble là-dessus.

Et qu'est-ce qui limite cette confiance ?

P4 : Le fait qu'on comprend pas toujours pourquoi ça marche. Ça c'est un vrai truc. Parfois une campagne explose les résultats et même nous on sait pas exactement expliquer pourquoi. L'algo a trouvé un truc mais il te dit pas quoi. Y a un côté boîte noire qui peut être frustrant. Et puis l'autre limite c'est que les outils peuvent t'enfermer.

C'est-à-dire ?

P4 : Ben ils optimisent toujours ce qui marche déjà. Les plateformes elles adorent ça. Tu mets un truc qui performe, elles te disent « fais-en plus ». Et si tu suis ça aveuglément tu finis par faire toujours les mêmes types de contenus, les mêmes audiences, les mêmes mécaniques. Et à force ça stagne. Voire ça s'essouffle. Parce que t'as plus aucune prise de risque, plus aucune exploration. L'outil il optimise le connu, il explore pas l'inconnu.

Ça vous arrive de pas suivre les recommandations ?

P4 : Oui. Surtout quand ça colle pas à la stratégie globale. Typiquement, on avait testé un format très agressif niveau acquisition. Très « urgence urgence, dernière chance, offre limitée ». Ce genre de trucs. Et les résultats étaient excellents. Vraiment. Les chiffres étaient super.

Mais ?

P4 : Mais ça collait pas à la marque. Pas du tout. On est une scale-up B2B tech, on vend pas des t-shirts en promo. Et même en interne ça faisait débat. Des gens dans l'équipe disaient « ouais les chiffres sont bons mais est-ce qu'on a envie d'être perçus comme ça ? ». Et la réponse c'était non. Donc on a arrêté assez vite malgré les

performances. Parce qu'à un moment faut décider ce qu'on veut construire à long terme, pas juste ce qui marche aujourd'hui sur un dashboard.

L'expérience joue un rôle là-dedans ?

P4 : Oui mais différemment je pense de ce qu'on imagine. L'expérience dans mon domaine c'est pas « avoir raison contre les données ». Parce que les données elles ont souvent raison à court terme. L'expérience c'est plutôt savoir quand ne pas suivre les données. Savoir repérer quand un résultat est trompeur.

Vous pouvez développer ?

P4 : Ben par exemple une campagne peut très bien performer à court terme en termes de volume de leads. Mais derrière, si tu regardes la qualité des leads, le taux de conversion en client, la rétention... c'est pas toujours aussi glorieux. Tu peux générer 500 leads à 5 euros et au final en convertir 2 en clients. Alors qu'un canal plus cher avec 50 leads t'en donne 10. Et ça, les dashboards immédiats ils te le montrent pas. Faut attendre, faut croiser les données, faut regarder le pipeline dans la durée. Et c'est là que l'expérience joue : t'apprends à pas te laisser griser par les chiffres du jour.

Le contexte de l'entreprise ça influence aussi ?

P4 : Oui. Surtout sur des lancements ou des campagnes atypiques. Parce que là les données historiques elles servent plus à grand-chose. Je me souviens d'un lancement produit où les outils recommandaient des ciblage très safe, basés sur nos audiences habituelles. Normal, l'algo il optimise sur ce qu'il connaît. Mais nous on voulait justement toucher un public différent, un nouveau segment. Donc on a pris volontairement des directions moins optimisées au départ, on a accepté de brûler un peu de budget pour explorer. Et au final ça a plutôt bien fonctionné. On a trouvé une audience qu'on aurait jamais trouvée en suivant les recommandations par défaut.

Votre rapport aux outils a changé quand vous êtes passée de très opérationnelle à manager ?

P4 : "Ah ouais carrément. Et c'est marrant parce que j'y avais jamais réfléchi comme ça. Quand j'étais opérationnelle, les outils c'était... enfin c'était mon truc. Je vivais dedans. Je testais un truc le matin, j'avais un résultat le soir. Y avait presque un côté addictif. La data c'est très gratifiant quand tu la maîtrises parce que t'as l'impression de tout comprendre et de tout contrôler.

Depuis que je manage, ce qui a changé c'est que je dois expliquer. Avant je décidais pour moi. Maintenant je décide pour des gens qui doivent comprendre pourquoi. Et là les données c'est super utile parce que ça donne un langage commun. Mais j'ai réalisé un truc un peu gênant sur moi-même : des fois j'utilise les données pour légitimer une décision que j'avais déjà prise intuitivement. Tu sais ce que tu veux faire, et tu trouves les chiffres qui confirment. Et ça c'est un biais que j'ai dû apprendre à surveiller. Tu as l'impression d'être data-driven alors qu'en fait t'es juste en train de te rassurer. Je ne dirais pas que le danger c'est de pas de pas suivre les données, je pense que c'est pire de les choisir pour avoir raison

Selon vous, c'est quoi le rôle du manager marketing aujourd'hui ?

P4 : Faire le lien entre la data et la vision. Parce que les outils aujourd'hui ils peuvent quasi optimiser seuls certaines campagnes. L'automation elle est de plus en plus forte. Mais l'outil il sait pas où l'entreprise veut aller.

Il sait pas quel message on veut porter. Il sait pas quelle relation on veut construire avec nos clients. Il optimise ce qu'on lui demande d'optimiser. Et parfois ce qu'on lui demande d'optimiser, c'est pas la bonne chose à long terme. Donc le manager il est là pour dire : ok les chiffres c'est bien, mais c'est quoi le plan ? Et ça, c'est pas automatisable.

On arrive à la fin. Vous voulez ajouter quelque chose ?

P4 : Ouais peut-être un truc. Dans mon domaine, pas utiliser ces outils aujourd'hui, c'est quasi impossible. Enfin ce serait prendre un retard monstrueux. La concurrence utilise tout ça, les plateformes sont construites pour ça, le marché attend ça. Donc la question elle est pas « est-ce qu'on utilise ou pas ». La question c'est « comment on utilise sans perdre la tête ». Parce que le risque inverse il existe aussi : suivre les outils tellement automatiquement que tu perds toute réflexion stratégique. Et là tu deviens juste un opérateur d'algo. Et c'est pas ça le métier.

Bonjour, merci d'avoir accepté cet entretien.

Dans le cadre de mon travail de fin d'études, je m'intéresse à la manière dont les managers utilisent des outils qui produisent des indicateurs, des scores ou des recommandations, appelés aussi des outils de type IA comme des tableaux de bord, des alertes automatiques, des systèmes de prévision, dans leurs décisions professionnelles. L'objectif n'est pas d'évaluer vos pratiques personnellement, mais de comprendre comment vous vivez concrètement cette réalité au quotidien. L'entretien sera enregistré avec votre accord, intégralement anonymisé et détruit par la suite dans sa version audio, et les retranscriptions seront utilisées uniquement à des fins académiques. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses c'est votre expérience qui m'intéresse. Est-ce que vous avez des questions avant qu'on commence ? Est-ce que c'est toujours ok pour vous ?

P5 : Oui oui, allez-y.

Pour commencer, est-ce que vous pouvez me parler un peu de vous, de votre parcours ?

P5 : Je suis (...) Cela va faire quinze ans maintenant que je suis dans la grande distribution. J'ai commencé tout en bas hein, comme étudiant à la base. Et puis comme j'avais fait des études à l'époque en commerce, je me suis dit que le retail ça me plaisait, je suis resté pour y faire un stage, puis à la fin de mes études j'étais l'adjoint du chef de magasin, et là ça fait quelques années que je suis responsable magasin ici pour ce grand groupe européen. Donc concrètement je gère le magasin et une quarantaine de personnes à peu près. Ça peut varier un peu selon les périodes, avec les étudiants et tout, mais en gros oui c'est ça.

Et concrètement au quotidien, vous faites quoi ?

P5 : Franchement c'est un métier qui est très terrain, j'ai envie de dire. Il faut savoir qu'un magasin sa tourne à un rythme qu'on imagine pas forcément, il faut que ça tourne, y'a pas d'entre deux, donc mon rôle c'est de faire que ça tourne, ça veut dire des ouvertures à l'heure, des stocks pleins dans l'idéal, une service clientèle irréprochable, une propreté, les clients doivent se sentir bien en venant faire leurs courses quoi, donc c'est très challengeant et prenant mais au final c'est comme tout, si on donne le meilleur de nous-même, en général ça suit derrière avec les équipes. Donc je m'occupe justement de ces équipes, je gère en partie les plannings, les problèmes clients, les livraisons, les imprévus... tout ce qui touche de près ou de loin la vie du magasin en soi. Tous les jours il y a un couac, des frigo en panne avant l'ouverture, le gars qui t'appelle pour te dire qu'il est malade 5 min avant son shift ou des problèmes de livraison, retards, fin voilà des clients pas contents ça c'est tous les jours. Donc c'est les équipes, les plannings, les problèmes clients, les livraisons, les chiffres, les imprévus... y a toujours un truc. Tous les jours y a un problème à régler. Un frigo qui tombe en panne, un gars qui appelle malade, une livraison en retard, un client mécontent... et tout ça en même temps souvent. Et donc c'est beaucoup de pression, car dans la grande distribution, attendre trop longtemps pour décider comment on va réagir, c'est compliqué, car le temps est notre ennemi. Un rayon est vide c'est un client est parti, c'est fini, et en général il revient pas ou alors pas de si tôt.

Mais vous êtes beaucoup en magasin physiquement ou dans les bureaux au siège vous ?

P5 : Ah moi oui, je suis au bureau du magasin, mais je passe dans le magasin aussi comme je vous ai dit dès qu'il y a un gros soucis. Alors évidemment, ça m'arrive plusieurs fois dans le mois, ou même dans la semaine d'être au siège toute la journée, pour toute sorte de réunions, ou formations. Mais dans l'ensemble, au quotidien, c'est au magasin que je passe la plupart de mon temps.

Je suis rarement assis un toute la journée. Enfin ça m'arrive hein, quand y a de l'administratif à faire ou des réunions avec le siège. Mais globalement je fais le tour du magasin plusieurs fois par jour. Je regarde les rayons, je vois si c'est bien rempli, je cause avec les équipes, je regarde comment ça se passe en caisse... Parce que y a plein de choses que tu vois que sur le terrain. T'as beau avoir le meilleur dashboard du monde, si tu descends pas en rayon, tu loupes des trucs.

Votre équipe elle est comment ?

P5 : Y a un peu de tout. Des étudiants qui sont là le week-end, des gens qui bossent ici depuis vingt ans et qui connaissent le magasin mieux que moi, des responsables de rayon, des gens en caisse... Donc faut adapter ta manière de gérer. Tu parles pas pareil à un étudiant de dix-huit ans qu'à une responsable de rayon qui est là depuis quinze ans. Et puis y a beaucoup d'humain dans ce métier. Quand une équipe est fatiguée, quand y a des tensions entre les gens, ça se ressent immédiatement. Le magasin il a une énergie quoi. Quand ça va pas en coulisses, les clients le sentent aussi.

Et vous utilisez des outils qui produisent des indicateurs ou des recommandations ?

P5 : Oui, tous les jours. On a des tableaux de bord pour tout maintenant. Les ventes par rayon, les marges, les ruptures, les performances par créneau horaire, la productivité... et puis y a des systèmes qui proposent des commandes automatiques basées sur l'historique de vente. Et des prévisions aussi, genre le système te dit « pour ce week-end il faut commander tant de ça ». Voilà.

Vous diriez que c'est de l'IA ?

P5 : Euh... ... honnêtement je sais pas trop. Enfin aujourd'hui on met « IA » partout hein, c'est un peu le mot magique. Moi ce que je sais c'est que y a un système qui regarde les ventes passées, les habitudes d'achat, la météo apparemment aussi, et qui te sort des chiffres. Que ça s'appelle IA ou pas, moi ça change pas grand-chose à mon quotidien. Je regarde ce que ça propose, je compare avec ce que je sais, et je décide.

Vous les utilisez souvent ?

P5 : Obligé. Le volume est tellement énorme qu'on peut plus tout faire à l'ancienne. Avant y avait des responsables de rayon qui connaissaient leurs commandes par coeur, ils savaient exactement combien de packs de lait il fallait un mardi en février. Mais aujourd'hui avec le nombre de références, les promos, les changements de gamme, les saisonnalités qui bougent... c'est plus humainement possible de tout retenir. Faut que le système t'aide.

Et ça intervient dans vos décisions ?

P5 : Oui clairement. Mais ça reste une aide. Enfin moi je le vois comme ça. C'est une base de travail. L'outil te propose, toi tu disposes. Si le chiffre me paraît cohérent avec ce que je vois, je valide. Si ça me semble à côté de la plaque, je corrige.

Vous avez une situation concrète en tête ?

P5 : Oui bah typiquement les commandes avant les gros week-ends. Je me souviens avant un week-end de Pâques, le système recommandait d'augmenter fortement les commandes sur certains produits. Genre vraiment fortement. Parce qu'il se basait sur les chiffres des années précédentes et que Pâques normalement c'est un gros pic chez nous. Sur le papier c'était logique.

P5 : Mais cette année-là c'était pas pareil du tout. Y avait des travaux juste devant le magasin. L'accès était compliqué, y avait des déviations, c'était le bazar. Et en plus il faisait super chaud cette semaine-là, genre 28 degrés en avril, et quand il fait beau comme ça les gens ils vont pas au supermarché, ils vont barbecuer dans le jardin et acheter trois trucs au Spar du coin. Ça le système il le savait pas. Enfin il avait peut-être la météo dans ses données mais il comprenait pas ce que ça changeait concrètement pour mon magasin à moi avec les travaux devant la porte.

Vous avez suivi la recommandation ?

P5 : Non. Enfin pas complètement. J'ai réduit certaines commandes parce que je sentais qu'on allait se retrouver avec des palettes entières de stock invendu derrière. Et heureusement que je l'ai fait parce que les ventes ont été en dessous de ce que le système prévoyait. D'autres magasins qui avaient suivi à la lettre, ils ont eu du surstock pendant des jours. Nous on a à peine eu un peu de surplus sur deux ou trois références. Donc voilà, c'est ce genre de trucs.

Vous ajustez souvent ?

P5 : Tout le temps. Vraiment tout le temps. Je pense qu'un responsable magasin qui suit tout à la lettre sans réfléchir, ça devient vite n'importe quoi. Parce que le terrain il change constamment. T'as un concurrent qui fait une promo surprise, un événement dans le quartier, un changement de météo, une équipe qui est à bout... le système il voit rien de tout ça. Toi tu le sais parce que t'es là.

Quel rôle vous donnez à ces outils du coup ?

P5 : Une base. Ça te donne une direction, ça t'aide à aller vite, ça te permet de voir des tendances que t'aurais peut-être pas vues tout seul. Mais ça remplace pas ce que tu vois dans le magasin. Ça remplace pas le fait de descendre en rayon et de discuter avec tes gens.

Vous vous y fiez facilement ?

P5 : Oui et non. Quand les chiffres sont cohérents avec ce que je constate, oui, forcément, ça me conforte. Mais si je vois un décalage entre ce que le système propose et ce que je sens sur le terrain, je vais suivre le terrain. À chaque fois. Parce que moi je connais mon magasin, je connais mes clients, je connais mon quartier. Le système il connaît des moyennes nationales.

Comment vous évaluez concrètement une recommandation ?

P5 : La première chose c'est : est-ce que ça colle à la réalité ici. C'est vraiment ça. Si le système me dit « mets en avant tel produit » et que moi je sais que dans ma zone ça se vend pas, bah je vais pas le faire juste parce que l'ordinateur le dit. On est pas des robots. Chaque magasin est différent. Les clients de mon magasin c'est pas les mêmes que ceux du magasin d'à côté. Et ça le système il le comprend mal.

L'expérience joue un rôle ?

P5 : Ah oui. Énormément. Franchement après quinze ans tu connais tes périodes, tu connais les habitudes, tu sens les trucs. Y a des choses que tu sais avant même que les chiffres te le montrent. Un rayon qui va se vider plus vite que prévu parce que y a un match ce week-end, une ambiance dans l'équipe qui va dérailler si tu fais pas attention... ce genre de trucs. C'est de l'instinct, mais c'est de l'instinct construit quoi. C'est pas du pif.

Un exemple où votre expérience vous a poussé à aller contre les données ?

P5 : Oui, les produits saisonniers. Le système poussait à fond sur certains produits parce que les ventes nationales étaient très bonnes. Et moi je savais que dans notre zone ça marchait pas autant. Le public est différent, y a moins de familles que dans d'autres magasins du groupe, les habitudes d'achat sont pas les mêmes. Donc j'ai limité la commande. Les collègues d'autres magasins qui ont suivi le système, ils ont eu du surstock. Nous on était pile. Et ça c'est pas le système qui te le dit, c'est quinze ans dans le même quartier.

Qu'est-ce qui fait que vous faites confiance aux outils malgré tout ?

P5 : Quand ça marche régulièrement. Quand tu vois que les prévisions sont pas trop loin de la réalité, que ça t'aide vraiment à réduire les ruptures ou à ajuster les stocks, bah tu prends l'habitude. Et puis ça fait gagner du temps, ça c'est indéniable. Tout calculer à la main c'est plus possible.

Et qu'est-ce qui limite cette confiance ?

P5 : Le côté trop propre. Les outils ils voient des chiffres, des courbes, des moyennes. Et le terrain c'est beaucoup plus bordélique que ça. Y a des trucs impossibles à prévoir. Une mauvaise ambiance dans l'équipe un matin, ça change toute ta journée. Un concurrent qui casse les prix sur un produit, t'as tes clients qui partent en face. Un événement local, une coupure de courant, un souci de clim en été... tout ça ça change la donne et aucun outil le capte.

Ça vous arrive de pas suivre une recommandation même si les chiffres sont bons ?

P5 : Oui. Souvent même. Parce que y a le côté humain. Parfois le système recommande de réorganiser un rayon ou de déplacer du personnel. Et techniquement c'est peut-être logique. Mais moi je sais que l'équipe est déjà sous pression. Que X ou Y vient de se faire engueuler par un client, que l'étudiant il est en exam et qu'il dort pas, que le rayon frais est en sous-effectif depuis une semaine. Si je commence à bouger encore des gens parce qu'un logiciel le suggère, je vais casser une dynamique. Et quand la dynamique est cassée dans un magasin, c'est très dur à rattraper.

Le contexte humain ça pèse autant que les chiffres ?

P5 : Plus même. Franchement dans le retail, si ton équipe suit pas, rien suit. Tu peux avoir le meilleur merchandising du monde, la meilleure stratégie prix, les meilleurs outils... si les gens en rayon sont démotivés, ça sert à rien. Les outils ils voient pas quand quelqu'un est au bout du rouleau. Ils voient pas les tensions. Ils voient pas qu'il y a un conflit latent entre deux personnes qui pourrait l'ambiance de tout un secteur. Mais moi quand je fais mon tour le matin, je le sens en trente secondes.

Selon vous, c'est quoi le rôle du manager aujourd'hui avec tous ces outils ?

P5 : Faire le tri. On reçoit tellement d'informations maintenant que le boulot c'est de démêler ce qui est important de ce qui l'est pas. Le rôle du manager c'est pas de regarder les chiffres et de faire ce qu'ils disent. C'est de comprendre ce que les chiffres veulent dire dans la vraie vie. Et parfois de dire non aux recommandations. Et d'assumer ça devant le siège. Parce que le siège lui il regarde les tableaux Excel et il comprend pas toujours pourquoi tu fais autrement.

Les outils ont changé votre manière de travailler ?

P5 : Oui quand même. On est beaucoup plus pilotés par les données qu'avant c'est sûr. Avant y avait plus d'instinct, plus de « je connais mon magasin donc je sais ». Maintenant tout est mesuré, tout est suivi, tout est

comparé. Et c'est bien hein, ça apporte des choses. Mais au final les décisions vraiment compliquées, celles où t'as pas de réponse évidente, celles qui impliquent des gens, bah ça reste humain. Et ça restera humain.

On arrive à la fin. Vous voulez ajouter quelque chose ?

P5 : Non je crois qu'on a fait le tour. Peut-être juste dire que les outils sont utiles, clairement, je vais pas dire le contraire. Mais sur le terrain, si t'appliques tout mécaniquement sans descendre en rayon, sans parler aux gens, sans sentir comment ça vit... ça marche pas. Ça marche pas longtemps en tout cas.

Entretien 6. Consultant Homme. Marc

Bonjour, merci d'avoir accepté cet entretien.

Dans le cadre de mon travail de fin d'études, je m'intéresse à la manière dont les managers utilisent des outils qui produisent des indicateurs, des scores ou des recommandations, appelés aussi des outils de type IA comme des tableaux de bord, des alertes automatiques, des systèmes de prévision, dans leurs décisions professionnelles. L'objectif n'est pas d'évaluer vos pratiques personnellement, mais de comprendre comment vous vivez concrètement cette réalité au quotidien. L'entretien sera enregistré avec votre accord, intégralement anonymisé et détruit par la suite dans sa version audio, et les retranscriptions seront utilisées uniquement à des fins académiques. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses c'est votre expérience qui m'intéresse. Est-ce que vous avez des questions avant qu'on commence ? Est-ce que c'est toujours ok pour vous ?

P6 : Oui, parfait, avec plaisir.

Pour commencer, est-ce que vous pouvez me parler de votre parcours ?

P6 : Oui alors moi je suis consultant depuis un peu plus de dix ans. J'ai commencé dans un cabinet assez classique, stratégie, orga. Beaucoup de missions de performance, de restructuration, ce genre de choses. Et puis petit à petit je me suis orienté vers la transformation digitale. Et depuis quelques années, tout ce qui tourne autour de la data, des dashboards, de l'analytique, de ce qu'on appelle IA aujourd'hui entre guillemets, ça prend une place énorme dans les projets. Donc aujourd'hui concrètement j'accompagne surtout des grandes boîtes sur des problématiques de pilotage et de décision. Comment tu pilotes ta performance, quels indicateurs tu suis, comment tu prends tes décisions, est-ce que tes outils t'aident vraiment ou est-ce qu'ils te noient sous les chiffres... ce genre de questions.

Quand vous dites pilotage, concrètement c'est quoi ?

P6 : Ça peut être plein de choses. Aider une entreprise à mieux suivre ses performances, construire des dashboards qui ont du sens, mettre en place des indicateurs pertinents, parfois revoir complètement la manière dont certaines décisions sont prises. Parce que souvent le problème c'est pas le manque de données. C'est l'inverse. Les organisations elles ont des tonnes de données mais elles savent pas quoi en faire. T'as des gens qui reçoivent des reportings de quarante pages tous les lundis et qui en lisent deux. Le reste c'est du bruit.

Et votre rôle dans ces projets ?

P6 : Honnêtement y a un gros travail de traduction. Parce que t'as d'un côté les équipes très techniques, les data engineers, les gens d'IT, qui construisent les modèles et qui parlent en Python et en SQL. Et de l'autre t'as les managers opérationnels qui eux doivent prendre des décisions concrètes le lundi matin et qui en ont rien à faire du modèle derrière. Ils veulent juste savoir quoi faire. Et moi je suis au milieu. Comprendre ce que les outils produisent, et voir ce que ça veut dire dans la réalité de l'organisation. C'est de la traduction permanente.

Vous avez aussi un rôle de management ?

P6 : Oui. C'est pas du management hiérarchique classique hein, j'ai pas des gens en CDI sous moi. Mais je pilote des équipes projet, je coordonne des profils très différents, des consultants juniors, des analystes, des experts métiers chez le client... et y a beaucoup d'arbitrage. Le data scientist il te dit « le modèle dit ça » et le directeur opérationnel il te dit « oui mais chez moi ça marchera jamais ». Et toi tu dois trouver un truc entre les deux. C'est du management quand même, juste dans un format différent.

Vous utilisez des outils qui produisent des indicateurs ou des recommandations ?

P6 : Oui, énormément. Alors parfois pour nous directement, dans le pilotage de nos propres projets. Mais surtout dans les systèmes qu'on met en place chez les clients. Aujourd'hui quasiment toutes les grandes boîtes ont des dashboards, des KPIs automatisés, des alertes, des modèles prédictifs. Et on voit de plus en plus d'outils qui vont plus loin et qui commencent à proposer directement des recommandations d'action. Genre pas juste « voilà tes chiffres » mais « voilà ce que tu devrais faire ».

Un exemple ?

P6 : Des outils qui recommandent une réallocation de ressources, qui identifient des activités jugées à risque, qui proposent des priorités d'action, qui anticipent des retards... Dans certains cas on a même des systèmes qui suggèrent quasi des décisions opérationnelles. Genre « déplace cette équipe sur ce projet, réduis le budget de ce département de 15% ». Enfin ça reste des suggestions hein, mais c'est quand même assez directif parfois.

Et vous personnellement, vous les utilisez comment ?

P6 : Comme support d'analyse surtout. Franchement aujourd'hui ce serait difficile de bosser sans. Mais je garde une distance critique. Enfin j'essaie en tout cas. Parce qu'au final mon rôle c'est justement de remettre les résultats dans leur contexte. Si je fais juste un copier-coller de ce que dit le dashboard, bah... autant envoyer le dashboard directement au client et me passer de moi.

Vous avez une situation concrète ?

P6 : Oui, y en a une qui me revient bien. On bossait avec une grosse organisation, un truc international, sur un projet de transformation assez lourd. Plusieurs équipes, plusieurs pays, beaucoup de parties prenantes. On avait mis en place un système de pilotage avec des indicateurs consolidés et des alertes automatiques. Et à un moment l'outil commence à signaler qu'une partie du projet devenait critique.

Sur quoi il se basait ?

P6 : Sur plusieurs éléments croisés. Des retards qui s'accumulaient sur certains livrables, des écarts de performance par rapport aux projections initiales, des ressources qui devenaient moins disponibles parce que des gens étaient aspirés par d'autres projets en parallèle. Individuellement aucun de ces signaux était

catastrophique. Mais le système il croisait tout ça et il concluait qu'il fallait réallouer certaines équipes rapidement. Et la recommandation était assez précise : bouger tant de personnes de tel workstream vers tel autre.

Comment ça a été reçu ?

P6 : Au début plutôt bien parce que sur le papier c'était très logique. Les données montraient effectivement un déséquilibre. T'avais des équipes qui tournaient à 120% de charge et d'autres qui étaient en sous-régime. Donc analytiquement la recommandation se tenait. Et puis quand on a commencé à descendre dans le détail avec les gens sur le terrain, on s'est rendu compte que la réalité était beaucoup plus compliquée.

C'est-à-dire ?

P6 : Y avait des tensions internes. Des équipes déjà sous pression depuis des mois qui en pouvaient plus. Des managers fatigués qui tenaient le truc à bout de bras. Et puis des enjeux politiques aussi, parce qu'une réallocation de ressources dans une grosse orga, ça veut dire que certains départements perdent du pouvoir ou des moyens. Et ça, forcément, ça crée des résistances. Y a un directeur qui m'a dit texto : « je suis pas contre sur le principe mais si tu me prends deux personnes maintenant, c'est un signal que mon département est pas prioritaire et ça je peux pas l'accepter ». Et ça évidemment le système il en a aucune idée.

Vous avez pas appliqué la recommandation du coup ?

P6 : Pas telle quelle non. On a gardé le signal, c'était un élément important, y avait vraiment un problème de répartition de la charge. Mais la solution finale a été beaucoup plus progressive et adaptée. On a fait des ajustements plus doux, on a étalé dans le temps, on a impliqué les managers dans la décision pour qu'ils aient pas l'impression qu'on leur impose un truc d'en haut. Et ça a beaucoup mieux fonctionné. Si on avait appliqué la recommandation brute, honnêtement je pense qu'on aurait créé encore plus de problèmes qu'on en résolvait.

Quel rôle vous donnez à ces outils ?

P6 : Un rôle de structuration. Ils permettent de rendre visibles des trucs qu'on verrait pas forcément tout de suite. De prioriser, d'objectiver certains débats, de poser des chiffres sur la table quand tout le monde a un avis différent. Et ça c'est précieux. Mais ils remplacent pas le travail de décision, ce qui est rassurant quelque part. La décision c'est autre chose. La décision c'est prendre en compte les chiffres plus le contexte plus les gens plus le timing plus les enjeux politiques. Et ça c'est pas un algorithme qui le fait.

Vous vous y fiez facilement ?

P6 : Je leur accorde du crédit oui. Mais pas une confiance absolue. Parce qu'il faut garder en tête qu'un modèle c'est toujours une simplification de la réalité. Il prend certaines variables, il en laisse d'autres de côté. Et dans les organisations la réalité est rarement simple. Y a des jeux d'acteurs, des non-dits, des histoires entre les gens, des enjeux de pouvoir... tout ça ça rentre pas dans un modèle.

Comment vous évaluez une recommandation concrètement ?

P6 : Je fonctionne en plusieurs couches. D'abord je regarde la cohérence analytique. Est-ce que le raisonnement tient la route par rapport aux données ? Est-ce que les hypothèses sont raisonnables ? Ensuite y a toute la question du contexte. Est-ce que c'est applicable dans cette organisation-là, avec cette culture-là, à ce moment-là ? Parce qu'une recommandation peut être parfaite analytiquement et complètement inapplicable

politiquement. Et puis après y a la dimension humaine. Les gens. Comment ils vont réagir, ce que ça va changer dans leur quotidien, est-ce qu'ils vont suivre ou est-ce qu'ils vont résister. Et ça c'est souvent le facteur décisif.

Vous comparez avec votre propre lecture ?

P6 : Oui, systématiquement. Et en fait c'est dans l'écart entre les deux que le vrai travail se fait. L'outil produit une lecture de la situation, moi aussi. Quand les deux convergent, c'est confortable, t'as une forme de validation croisée. Quand ça diverge, c'est là que ça devient intéressant. Et c'est là que t'apportes de la valeur en tant que consultant ou en tant que manager. Le moment où tu dis « oui je vois ce que les données disent, mais voilà ce qu'elles ne disent pas ».

Ça vous arrive souvent de pas suivre une recommandation ?

P6 : Oui, très régulièrement. Je pense notamment à des projets de réorganisation. Les données montrent qu'il faudrait fusionner certaines équipes, déplacer des gens, supprimer certaines fonctions. Et analytiquement c'est souvent justifié. Mais dans la réalité organisationnelle c'est souvent ingérable si c'est fait de manière brutale. Donc on adapte, on séquence, on négocie, on trouve des compromis. La recommandation optimale sur le papier, c'est rarement celle qu'on met en oeuvre à la lettre.

L'expérience joue un rôle ?

P6 : Oui énormément. Parce qu'avec l'expérience tu vois plus vite les limites des modèles. T'as vu assez de projets pour savoir que la réalité est toujours plus compliquée que ce que les données racontent. Tu sais qu'il y a des choses qui rentrent pas dans les indicateurs. Les jeux d'acteurs, la confiance entre les équipes, les résistances internes, les egos, les histoires passées. Tout ça c'est invisible dans un dashboard mais c'est souvent ce qui fait qu'un projet réussit ou échoue.

Qu'est-ce qui fait que vous faites confiance malgré tout ?

P6 : La cohérence dans le temps. Quand un système produit régulièrement des analyses pertinentes, quand il identifie des trucs que t'aurais mis plus de temps à voir toi-même, forcément tu prends confiance. Et puis la qualité des données aussi. Un bon modèle avec de mauvaises données ça reste un problème. C'est un truc qu'on voit souvent chez les clients d'ailleurs : ils investissent des fortunes dans des outils IA et derrière les données sont dégueulasses. Donc l'output est dégueulasse aussi.

Et qu'est-ce qui limite cette confiance ?

P6 : Le côté parfois trop clean. Trop rationnel. Les outils donnent souvent une vision très linéaire des organisations. Tout est bien rangé, y a des scores, des priorités, des couleurs vert orange rouge. Et la vraie vie c'est pas comme ça. Les organisations c'est plein de contradictions, de tensions, d'irrationnel. Y a des décisions qui se prennent parce que deux directeurs se parlent plus, pas parce que le modèle a recommandé quelque chose. Et ça c'est très dur à intégrer dans un outil.

Y a un risque à trop suivre ces outils ?

P6 : Oui. Le risque c'est de croire que parce qu'une recommandation est basée sur des données, elle est forcément juste. Et ça c'est un piège. Les données elles racontent toujours seulement une partie de l'histoire. La partie mesurable. Et y a tout le reste. Et dans les organisations, « tout le reste » c'est souvent ce qui fait la différence.

Selon vous c'est quoi le rôle du manager ou du consultant avec ces outils ?

P6 : Garder cette capacité de mise en perspective. L'outil peut aider énormément, honnêtement. Moi je pourrais plus bosser sans. Mais quelqu'un doit encore relier les outputs à la réalité du terrain. Sinon on finit par prendre des décisions qui sont très cohérentes théoriquement mais mauvaises humainement. Ou organisationnellement. Ou politiquement. Et dans une grande organisation, une décision qui est bonne sur le papier mais que personne accepte, c'est une mauvaise décision.

Ces outils transforment le management selon vous ?

P6 : Oui. Le manager aujourd'hui il passe beaucoup plus de temps à interpréter de l'information qu'avant. Avant y avait peut-être davantage de décision intuitive ou relationnelle. Tu connaissais tes gens, tu connaissais ton marché, tu décidais. Aujourd'hui faut constamment articuler les données, les outils, les contraintes humaines, les enjeux business, les sensibilités politiques... Le rôle est devenu plus hybride. Et je pense que c'est irréversible. On reviendra pas en arrière.

On arrive à la fin. Vous voulez ajouter un truc ?

P6 : Peut-être juste un point. Le vrai enjeu c'est pas tellement l'outil en lui-même. L'outil il fait ce qu'on lui demande de faire, ni plus ni moins. Le vrai enjeu c'est la manière dont les organisations décident de lui donner ou non de l'autorité dans les décisions. Et là y a des choix à faire qui sont pas techniques, ils sont managériaux, ils sont politiques, ils sont éthiques. Et c'est ça qu'il faut regarder je pense. Pas juste l'outil.

Entretien 7. Responsable Industrie. Homme . Thomas

Bonjour, merci d'avoir accepté cet entretien.

Dans le cadre de mon travail de fin d'études, je m'intéresse à la manière dont les managers utilisent des outils qui produisent des indicateurs, des scores ou des recommandations, appelés aussi des outils de type IA comme des tableaux de bord, des alertes automatiques, des systèmes de prévision, dans leurs décisions professionnelles. L'objectif n'est pas d'évaluer vos pratiques personnellement, mais de comprendre comment vous vivez concrètement cette réalité au quotidien. L'entretien sera enregistré avec votre accord, intégralement anonymisé et détruit par la suite dans sa version audio, et les retranscriptions seront utilisées uniquement à des fins académiques. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses c'est votre expérience qui m'intéresse. Est-ce que vous avez des questions avant qu'on commence ? Est-ce que c'est toujours ok pour vous ?

P7 : Oui oui, allez-y, pas de souci.

Pour commencer, est-ce que vous pouvez me parler un peu de vous ?

P7 : Oui alors moi ça fait... plus de vingt ans maintenant que je suis dans l'industrie. J'ai commencé vraiment en bas hein. Technicien de maintenance. Les mains dans le cambouis, littéralement. Et puis chef d'équipe, responsable d'atelier, et maintenant je gère une équipe d'une vingtaine de personnes sur un site de production. Donc voilà, j'ai fait à peu près tous les postes avant d'arriver là. Ce qui fait que je connais la réalité du travail, parce que j'y étais moi-même pendant quinze ans avant de manager.

Au quotidien ça ressemble à quoi ?

P7 : Gérer les imprévus. (rire) Non mais c'est vraiment ça. Tu planifies ta semaine le lundi matin et le lundi à 10h c'est déjà plus le même plan. Une machine qui tombe en panne, un gars absent, un fournisseur en retard, un client qui appelle pour une urgence... Donc mon boulot c'est organiser, prioriser, adapter. En permanence. C'est un métier où tu peux pas te dire « je vais réfléchir tranquillement pendant deux heures ». T'es sollicité en continu.

Vous êtes encore beaucoup sur le terrain ?

P7 : Ah oui. Moi je suis pas un manager bureau. Enfin j'ai un bureau hein, mais j'y suis pas souvent. Je suis dans les ateliers, je parle avec les gars, je regarde comment ça tourne. Parce que y a plein de trucs que tu vois sur le terrain avant de les voir dans les indicateurs. Un opérateur qui galère sur une machine, une chaîne qui tourne pas au bon rythme, une ambiance bizarre entre deux équipes... ça tu le sens quand t'es là. Sur un tableau de bord, tu le vois trois jours plus tard quand la productivité a baissé. Mais là c'est déjà trop tard.

Pouvez me parler et décrire votre équipe ?

P7 : Très hétérogène. T'as des anciens qui sont là depuis vingt-cinq ans et qui connaissent les machines mieux que le constructeur. Et t'as des jeunes qui arrivent, qui sont très bien formés techniquement mais qui connaissent pas encore la réalité du terrain. Et puis chacun fonctionne différemment. Y en a qui faut cadrer, d'autres qui faut laisser tranquilles. Y en a qui bossent mieux le matin, d'autres l'après-midi. Si tu connais pas les gens, tu peux pas gérer correctement. C'est pas du management théorique quoi. C'est du management humain.

Vous utilisez des outils qui produisent des indicateurs ou des recommandations ?

P7 : Oui on en a pas mal maintenant. Des tableaux de suivi de production, des KPIs, des indicateurs de performance machine, des trucs de planification... Et depuis quelques années y a aussi des outils plus automatisés qui te donnent des recommandations. Sur les priorités de maintenance, sur les plannings, sur l'allocation des équipes. Avant on faisait tout ça à la main, sur un tableau blanc dans l'atelier. Maintenant c'est informatisé.

Vous les utilisez souvent ?

P7 : Oui, tous les jours. On est obligés. Tout est piloté par les chiffres aujourd'hui, c'est comme ça. Le siège regarde les indicateurs, les objectifs sont chiffrés, les résultats sont mesurés. Donc oui je regarde les chiffres tous les jours. Après... ça veut pas dire que je décide uniquement avec ça. Les chiffres c'est un bout de l'histoire. Y a tout le reste.

Vous avez une situation concrète où un de ces outils a joué un rôle ?

P7 : Oui. Récemment on a eu un truc sur un planning de maintenance préventive. Le système recommandait de décaler certaines interventions et d'en regrouper d'autres pour optimiser les ressources. Et sur le papier, honnêtement, c'était nickel. Les temps étaient optimisés, les équipes mieux réparties, t'avais moins de temps mort entre les interventions. Très propre. Très carré.

Et en pratique ?

P7 : En pratique ça collait pas du tout. Le système il voyait des créneaux, des heures, des ressources disponibles. Mais il voyait pas que l'équipe du matin elle enchaînait déjà des interventions lourdes depuis trois semaines. Il voyait pas que deux des gars les plus expérimentés étaient en vacances la semaine d'après et qu'on pouvait pas se permettre de surcharger les autres avant. Et il voyait pas non plus que certaines machines, même si elles apparaissent pareilles dans le système, sont beaucoup plus sensibles que d'autres. T'as une machine des années

90 qui demande deux heures de calibration et une machine récente qui en demande vingt minutes. Dans le tableau c'est la même ligne. Sur le terrain c'est pas du tout le même boulot.

Vous avez pas suivi ?

P7 : Non. Enfin j'ai gardé une partie du planning parce que y avait des trucs qui faisaient sens. Mais j'ai modifié pas mal de choses. J'ai étalé certaines interventions, j'ai changé l'ordre, j'ai mis les bons gars sur les bonnes machines. Des trucs que le système pouvait pas faire parce qu'il connaît pas les compétences réelles de chaque personne. Il connaît « technicien niveau 3 ». Moi je connais Jean-Marc qui est le seul à savoir régler cette machine-là correctement.

Qu'est-ce qui vous a fait dire que ça allait pas marcher ?

P7 : L'expérience. Et le fait de parler aux gens. Quand j'ai montré le planning aux chefs d'équipe, j'ai vu directement dans leur regard que c'était pas jouable. Y en a un qui m'a dit « écoute, si tu me mets ça la semaine prochaine, je te garantis qu'il y aura un arrêt machine avant jeudi ». Et il avait raison. Pas parce qu'il avait fait un calcul, mais parce qu'il connaît ses gars et ses machines. Et ça, ça vaut tous les dashboards du monde.

Quel rôle vous donnez à ces outils ?

P7 : Un rôle de support. Ça aide à avoir une vue globale, à repérer des trucs qu'on aurait peut-être loupés. Les tendances sur la productivité, les pannes récurrentes, les retards qui s'accumulent... oui c'est utile. Mais ça reste un support. C'est pas ça qui décide. C'est moi qui décide. Avec mes chefs d'équipe.

Vous vous y fiez facilement ?

P7 : Pas aveuglément non. Je regarde toujours avec un oeil critique. Parce que les outils ils connaissent pas le terrain. Enfin ils connaissent des données sur le terrain, c'est pas la même chose. Ils savent qu'une machine a tourné tant d'heures. Ils savent pas que cette machine-là elle fait un bruit bizarre depuis mardi et que le technicien m'a dit « faut la surveiller ». C'est pas dans le système ça.

Quand vous recevez une recommandation, comment vous l'évaluez ?

P7 : C'est assez simple au fond. La première question c'est : est-ce que ça correspond à ce que je vois. Si le système me recommande un truc et que moi je sais que sur le terrain c'est pas faisable, bah c'est réglé. Je suis pas. Après si c'est cohérent avec ce que j'observe, je creuse un peu plus, je regarde les détails, je vérifie avec les chefs d'équipe. Mais le premier filtre c'est toujours ça : est-ce que ça fait sens ici, maintenant, avec ces gens-là.

L'expérience ça joue beaucoup ?

P7 : Ah oui. Franchement après vingt ans dans le même secteur, tu développes une forme de lecture des situations que les outils ont pas. C'est pas de la magie hein, c'est juste que t'as vu tellement de situations que tu reconnais les schémas. Tu sens quand un truc va dérailler. Tu sens quand une équipe est à bout. Tu sens quand un planning est trop serré même si les chiffres disent que ça passe. C'est de l'intuition, mais c'est de l'intuition qui vient de l'expérience. C'est pas du pif.

Un exemple où votre expérience vous a fait aller contre les données ?

P7 : Oui, plein de fois. Un qui me revient c'est un truc sur la planification de production. Le système voulait augmenter la cadence sur une ligne parce que les chiffres montraient qu'il y avait de la marge. Sur le papier, oui.

La machine pouvait tourner plus vite. Mais moi je savais que l'équipe sur cette ligne-là elle était déjà à la limite. Y avait eu un conflit entre deux opérateurs la semaine d'avant, l'ambiance était tendue, un gars avait demandé un changement de poste. Si j'augmentais la cadence à ce moment-là, j'allais mettre encore plus de pression sur des gens qui en pouvaient déjà plus. Et ça le système il en avait aucune idée.

Vous avez fait quoi ?

P7 : J'ai maintenu la cadence actuelle. J'ai pris le temps de régler le problème d'ambiance d'abord. De discuter avec les deux gars en conflit. De réorganiser un peu l'équipe pour que ça respire. Et deux semaines après, quand le climat était revenu à la normale, on a augmenté la cadence progressivement. Et ça s'est très bien passé. Si j'avais suivi le système bêtement, je suis convaincu qu'on aurait eu un arrêt ou un incident dans la semaine.

Qu'est-ce qui fait que vous faites confiance aux outils malgré tout ?

P7 : Quand ça marche régulièrement. Quand tu vois que certaines prévisions tombent juste, que les indicateurs t'aident vraiment à repérer des problèmes que t'aurais mis plus de temps à voir... oui, tu prends confiance. Et puis ça fait gagner du temps c'est sûr. Y a vingt ans on passait des heures à compiler des données à la main. Maintenant c'est automatique. Ça c'est bien.

Et qu'est-ce qui limite cette confiance ?

P7 : Les outils ils te présentent un monde très rationnel. Tout est optimisé, tout est efficace, tout tourne parfaitement. Mais le terrain c'est pas ça. Le terrain c'est du désordre, de l'imprévu, de l'humain. Les gens ne fonctionnent pas comme des chiffres. Un opérateur fatigué c'est pas juste « 15% de productivité en moins ». C'est un risque de sécurité, c'est un risque de départ. Et ça le système il le met pas dans son calcul.

Vous avez déjà vu des situations problématiques parce qu'on suivait trop les outils ?

P7 : Oui. Pas des catastrophes hein, mais des trucs où la décision était complètement déconnectée du terrain. Je me souviens d'un planning qui avait été optimisé de A à Z par le système. Tout était parfait dans le logiciel. Sauf que les équipes avaient plus le temps de souffler entre les interventions. Zéro marge. Et en industrie, zéro marge ça veut dire que le moindre imprévu fait tout exploser. Et bien sûr y a eu un imprévu. Résultat : deux jours de retard au lieu d'une demi-heure si on avait laissé un peu de mou dans le planning. L'outil avait optimisé le temps. Il avait pas optimisé la résilience.

C'est quoi le rôle du manager aujourd'hui avec tous ces outils ?

P7 : Garder le lien avec la réalité. Parce qu'on peut vite se laisser embarquer par les indicateurs, les dashboards, les objectifs chiffrés. Et oublier que derrière y a des gens qui font tourner la machine. Littéralement. Le rôle du manager c'est pas de gérer des tableaux Excel. C'est de gérer des équipes. Et pour gérer des équipes faut être là, faut les connaître, faut les écouter. Les outils c'est un complément. Mais le cœur du métier il est là, dans l'atelier, pas devant l'écran.

Les outils ont changé votre manière de travailler ?

P7 : Oui quand même. On est beaucoup plus pilotés par les données qu'avant c'est clair. Avant y avait plus de marge d'appréciation personnelle. Le chef d'atelier il décidait parce qu'il connaissait, point. Aujourd'hui tout est mesuré, tracé, remonté au siège. Donc les outils prennent plus de place c'est sûr. Mais les décisions vraiment difficiles, celles où t'as pas de réponse évidente, celles qui impliquent des gens, bah ça reste humain.

Et les jeunes managers, ils utilisent ça différemment selon vous ?

P7 : Oui je pense. Enfin c'est normal, ils ont grandi avec ces outils. Ils ont plus tendance à faire confiance au système au départ. Ce qui est pas forcément un défaut hein, des fois ils voient des trucs dans les données que moi j'aurais pas vu. Mais je pense qu'ils ont besoin de terrain aussi. De se confronter à des situations où le système a tort. Ça forge le jugement. Moi j'ai connu le terrain avant les outils, donc j'ai ce réflexe de toujours vérifier avec mes yeux. Eux, faut qu'ils le développent.

C'est important de garder cette distance ?

P7 : Oui. Parce que sinon le risque c'est de croire que le système sait mieux que toi. Alors qu'en réalité il voit qu'une partie du truc. La partie mesurable. Et dans un atelier, y a au moins la moitié de ce qui se passe qui est pas mesurable. L'ambiance. La motivation. Les petites tensions qui s'accumulent. La fierté des gens dans leur boulot. Ça compte énormément. Et ça existe dans aucun KPI.

On arrive à la fin. Vous voulez ajouter quelque chose ?

P7 : Non je pense qu'on a fait le tour. Peut-être juste dire que... je suis pas contre ces outils hein. Faut pas croire. Ils ont leur utilité, clairement. Ils font gagner du temps, ils permettent de voir des tendances, d'éviter certaines erreurs. Mais faut pas oublier que le terrain c'est toujours plus compliqué que ce qu'un écran peut montrer. Et que le jour où on met plus les pieds dans l'atelier parce qu'on croit que le dashboard suffit, là on a un vrai problème. Quelquefois je le vois face à une situation humaine que les chiffres ne captent pas et il ne sait pas trop quoi faire. Et le réflexe c'est de retourner sur l'outil. Chercher dans les données une réponse que les données ne peuvent pas donner

Entretien 8 Secteur public . Homme . Antoine

Bonjour, merci d'avoir accepté cet entretien.

Dans le cadre de mon travail de fin d'études, je m'intéresse à la manière dont les managers utilisent des outils qui produisent des indicateurs, des scores ou des recommandations, appelés aussi des outils de type IA comme des tableaux de bord, des alertes automatiques, des systèmes de prévision, dans leurs décisions professionnelles. L'objectif n'est pas d'évaluer vos pratiques personnellement, mais de comprendre comment vous vivez concrètement cette réalité au quotidien. L'entretien sera enregistré avec votre accord, intégralement anonymisé et détruit par la suite dans sa version audio, et les retranscriptions seront utilisées uniquement à des fins académiques. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses c'est votre expérience qui m'intéresse. Est-ce que vous avez des questions avant qu'on commence ? Est-ce que c'est toujours ok pour vous ?

P8 : Oui pas de souci, c'est avec plaisir.

Pour commencer, est-ce que vous pouvez me parler un peu de vous ?

P8 : Je m'appelle (...) j'ai 44 ans et je suis dans l'administration communale depuis... ça va faire douze ans maintenant. J'ai débuté comme attaché, un poste assez polyvalent en fait, un peu touche-à-tout. Et puis par la suite j'ai évolué, j'ai pris la responsabilité du service population et état civil, et depuis 6 ans je suis responsable d'un service qu'on a créé autour de la modernisation administrative. Donc concrètement c'est moi qui m'occupe la mise en place de nouveaux outils, la digitalisation de certains processus, le suivi des indicateurs de qualité de service et ce genre de choses.

Ça fait combien de temps que vous managez donc ?

P8 : En tant que vrai responsable d'équipe ici 6 mais je manageais déjà avant mais des plus petites équipes. Donc je dirais une grosse dizaine d'années. D'abord sur le service population, et puis maintenant sur ce service-ci. Donc j'ai dix personnes sous moi..

Au quotidien, ça ressemble à quoi ?

P8 : C'est beaucoup de coordination. Beaucoup de réunions aussi. Et puis dans le public faut comprendre quelque chose, tout est plus lent. Enfin pas lent au sens négatif, mais les circuits de décision sont plus longs. T'as le collège communal, t'as les procédures, t'as les marchés publics si tu veux acheter un service ou un logiciel, t'as l'avis de ci, la validation de ça... Donc une décision qui prendrait deux semaines dans le privé, chez nous ça peut prendre 6 mois. Et en tant que manager entre guillemets dans le public, t'es coincé entre le politique au-dessus qui veut des résultats visibles et les équipes en dessous qui ont leurs habitudes et qui sont pas toujours super enthousiastes face aux changements. Bah par exemple hier matin j'avais une réunion avec le service informatique parce qu'on a un problème avec notre logiciel de gestion des permis d'urbanisme. Le prestataire a fait une mise à jour et ça a cassé l'interface avec notre base de données population. Donc les agents pouvaient plus croiser les données automatiquement, ils devaient tout ressaisir à la main. Ça c'est typiquement le genre de truc qui prend deux heures de ma matinée alors que c'est pas du tout prévu. Et puis l'autre jour j'avais un rendez-vous avec un échevin, parce qu'il veut présenter quelque chose au conseil communal sur nos délais de traitement des demandes de carte d'identité. Donc il me demande des chiffres, une petite note, et il veut que ça soit prêt pour la prochaine séance du collège. Donc moi je dois aller chercher ça dans notre tableau de bord, vérifier que les données sont correctes, rédiger quelque chose qui soit lisible pour des élus qui sont pas du tout dans l'opérationnel. Et en parallèle j'ai une agente qui est en train de tester un nouveau module pour les demandes de composition de ménage en ligne. Donc elle me remonte des retours, des bugs, des questions... C'est du suivi continu en fait."

Vous utilisez des outils qui produisent des indicateurs ou des recommandations ?

P8 : Oui, de plus en plus. On a mis en place des tableaux de bord sur les délais de traitement des dossiers, le nombre de demandes par canal, la satisfaction citoyenne, les temps d'attente au guichet... Et puis on a aussi un outil qui fait un peu de prédiction sur les flux, genre il te dit que le lundi matin tu vas avoir 40% de visites en plus qu'un mercredi après-midi, donc il te recommande d'adapter le personnel au guichet. Ce genre de trucs.

Vous diriez que c'est de l'IA ?

P8 : ... je sais pas. Honnêtement chez nous on utilise pas ce mot. Si tu dis « IA » au collège communal, la moitié des gens pensent à Terminator et l'autre moitié pense que tu veux remplacer des emplois. Donc on parle de « digitalisation » ou d'« outils d'aide au pilotage ». C'est la même chose mais emballé différemment. Dans le public, la communication sur ces sujets c'est... délicat on va dire.

Et ça intervient dans vos décisions ?

P8 : Oui et non. Oui dans le sens où je regarde les indicateurs assez souvent, ça m'aide à voir où on en est, s'il y a des retards qui s'accumulent, si un service est sous pression. Non dans le sens où... comment dire... dans le public, une recommandation d'un outil, ça a pas le même poids que dans le privé je pense sincèrement. Parce que chez nous les décisions sont très liées au contexte politique, aux contraintes réglementaires, aux sensibilités syndicales aussi. L'outil te dit « il faudrait réorganiser les guichets comme ça », ok très bien. Mais si le syndicat est contre et que c'est une année électorale, bah... tu le fais pas. Même si les chiffres sont clairs.

Vous avez un exemple concret ?

P8 : Oui, y en a un qui me revient. On avait des indicateurs qui montraient très clairement que notre service état civil était en difficulté. Les délais de traitement s'allongeaient, les plaintes des citoyens augmentaient, et l'outil de suivi identifiait que le problème c'était principalement le mardi et le jeudi, des jours de forte affluence où on avait pas assez de personnel au guichet. La recommandation logique c'était de réorganiser les plannings pour renforcer ces jours-là.

Et vous l'avez fait ?

P8 : Pas comme ça non. Parce que « réorganiser les plannings » dans une administration, ça veut dire toucher aux horaires des gens. Et chez nous les horaires c'est... enfin c'est quasi sacré. Y a des accords, des conventions, des habitudes de vingt ans. T'as des gens qui déposent leurs enfants à l'école à une certaine heure et qui ont organisé toute leur vie autour de leur horaire. Donc tu peux pas juste débarquer avec ton dashboard et dire « à partir de lundi, Martine tu viens le mardi au lieu du mercredi ». Ça se passe pas comme ça.

Du coup vous avez fait quoi ?

P8 : On a négocié. Longtemps. On a proposé un système de volontariat d'abord, pour les gens qui acceptaient de décaler ponctuellement. On a mis en place un roulement progressif. On a expliqué les chiffres aux équipes, montré pourquoi c'était nécessaire. Et au bout de quelques mois, on a réussi à améliorer la couverture des jours critiques sans imposer quoi que ce soit brutalement. C'était beaucoup plus lent que ce que l'outil recommandait, mais c'était la seule manière de le faire sans casser l'ambiance.

Et les résultats ?

P8 : Bah les délais se sont améliorés. Pas autant que si on avait appliqué la recommandation à la lettre, mais suffisamment pour que les plaintes baissent. Et surtout, on a pas créé de conflit social. Dans le public, ça c'est un résultat en soi.

Quel rôle vous donnez à ces outils ?

P8 : Un rôle de diagnostic. Ils sont bons pour montrer où ça coince. Vraiment. Avant on fonctionnait beaucoup au ressenti, genre « on a l'impression que ça va pas au service X ». Maintenant on peut chiffrer. Et ça aide, surtout quand tu dois convaincre le collège de débloquer un budget ou de recruter quelqu'un. Avec des données c'est plus facile qu'avec un « j'ai l'impression que ». Mais les recommandations elles tiennent pas compte du contexte institutionnel. Et dans le public, le contexte institutionnel c'est 80% de la décision. Le cadre légal, les conventions collectives, les sensibilités politiques, les relations avec les syndicats, l'historique du service... Tout ça, l'outil il le voit pas. Et c'est pourtant ça qui fait qu'une décision passe ou passe pas.

Vous vous fiez facilement à ces outils ?

P8 : Aux données oui. Aux recommandations beaucoup moins. Parce que la donnée me dit « y a un problème ici ». Ok, ça je prends. Mais la recommandation me dit « voilà comment le résoudre » et ça... ça dépend de tellement de choses que l'outil peut pas savoir. Dans le public, la bonne solution c'est rarement la solution optimale. C'est la solution acceptable. Celle que tout le monde peut vivre. Et trouver ça, c'est un travail humain.

Comment vous évaluez une recommandation concrètement ?

P8 : D'abord est-ce que c'est faisable réglementairement. Ensuite est-ce que c'est faisable humainement. Et puis est-ce que c'est faisable politiquement. Voilà, 3 questions que je dois me poser avant de décider, sur des propositions qui peuvent paraître simple comme ça a première vue, parce qu'au final c'est le collège qui valide. Et le collège il ne raisonne pas en intelligence artificielle ni en gestion du data, il raisonne en mandats électoraux, en paix sociale, en société, tout un tas de choses..

L'expérience joue un rôle ?

P8 : Ah oui. Beaucoup. Avec les années t'apprends à naviguer entre les contraintes. Tu sais qu'il faut pas bousculer tel service à tel moment, que tel échevin est sensible à tel sujet, que telle équipe acceptera un changement si tu le présentes comme ça mais pas autrement. C'est du savoir très contextuel, très local. Et ça s'apprend pas dans un outil. Ça s'apprend en étant là depuis longtemps et en ayant vécu des situations.

Les outils voient pas les dimensions humaines dans votre contexte non plus ?

P8 : Non. Et dans le public c'est peut-être encore plus flagrant que dans le privé. Parce que les gens sont là longtemps. On a des agents qui sont dans le service depuis trente ans. Y a des histoires entre les gens, des alliances, des rancœurs parfois. Et tout ça ça influence énormément le fonctionnement réel du service. L'outil il te dit « ce service a un taux de traitement de 85% ». Ok. Mais il te dit pas que c'est parce que deux personnes dans l'équipe se parlent plus depuis six mois et que tout le monde fait des détours pour éviter les conflits. Et ça, c'est toi qui dois le gérer. Pas le dashboard.

Selon vous, c'est quoi le rôle du manager dans le public aujourd'hui ?

P8 : C'est d'être un traducteur. Vraiment. C'est le mot qui me vient spontanément. Traduire dans tous les sens du terme. Traduire les données en décisions acceptables d'abord. Parce que t'as beau avoir les meilleurs indicateurs du monde, si tu présentes ça brut à un collège communal, ça passe pas. Les élus ont pas le temps, ont pas forcément le background technique, et ils ont leurs propres priorités politiques. Donc toi tu dois prendre des chiffres, des tableaux, des analyses, et en faire quelque chose qui a du sens dans leur univers à eux. Quelque chose qui répond à leurs questions avant même qu'ils les posent.

Et dans l'autre sens, traduire les attentes politiques en réalité opérationnelle. Parce que des fois l'échevin il dit 'je veux qu'on réponde à toutes les demandes en 48 heures'. C'est bien. C'est une belle ambition. Mais en dessous, t'as une équipe de cinq personnes, t'as des procédures légales qui prennent le temps qu'elles prennent, t'as un logiciel qui rame... Donc moi je dois transformer cette ambition politique en quelque chose de concret et d'atteignable pour mes agents. Sans les décourager, sans non plus promettre à l' élu quelque chose qu'on pourra pas tenir. Et puis traduire aussi les besoins des équipes vers le haut. Parce que mes agents, ils voient des choses que le collège voit jamais. Ils savent où ça coince, où les citoyens se plaignent, où la procédure est absurde. Mais ils ont pas accès aux décideurs. Donc moi je suis leur porte-voix d'une certaine façon. Je dois reformuler ce qu'ils vivent en termes qui vont résonner là-haut.

T'es entre tout le monde en permanence. Et c'est épuisant parfois, soyons honnêtes. Parce que tout le monde pense que tu es de son côté, et en même temps personne est vraiment satisfait. L' élu trouve que ça avance pas

assez vite. Les agents trouvent qu'on leur demande trop. Et toi t'es là au milieu à essayer de maintenir quelque chose de cohérent.

Les outils, les indicateurs, les tableaux de bord ça m'aide vraiment pour ça. Ça me donne une base solide, une crédibilité dans mes arguments. Quand je dis que le délai moyen de traitement a baissé de 30%, c'est pas moi qui l'invente, c'est dans les chiffres. Ça coupe court à certains débats. Ça dépolitise un peu les conversations, si je peux dire ça comme ça.

Mais la décision, elle reste profondément humaine. Et profondément politique au sens noble du terme, hein, pas au sens partisan. Politique au sens de , elle engage des choix, elle a des conséquences sur des gens, elle s'inscrit dans une vision de ce que doit être le service public. Ça, aucun algorithme peut le faire à ta place. Et je pense même que ce serait dangereux de croire le contraire."

On arrive à la fin. Vous voulez ajouter un truc ?

P8 : "Peut-être juste dire que dans le public, la culture du chiffre c'est vraiment récent. Y a vingt ans on mesurait quasi rien. Les gens géraient à l'expérience, à l'intuition. Et ça marchait, hein, faut pas cracher dessus. Donc quand les outils arrivent, ça crée des réactions très différentes. Y a ceux qui trouvent ça génial enfin on peut objectiver, se défendre face au politique avec des données concrètes. Et y a ceux qui voient ça comme du contrôle, du flicage. Et c'est pas irrationnel. Parce que dans certaines administrations, les indicateurs ont effectivement été utilisés pour justifier des réorganisations, des suppressions de postes. Donc la méfiance elle est compréhensible. Et le manager il est au milieu. C'est son boulot de faire en sorte que les outils soient perçus comme une aide. Ça passe par comment tu introduis la chose, ce que t'expliques, comment les données seront utilisées. C'est beaucoup de pédagogie. Et c'est pas évident tous les jours."

Résumé :

Ce travail examine comment les managers intermédiaires évaluent les recommandations produites par des outils de pilotage algorithmique et construisent leur confiance envers ces dispositifs. Huit entretiens semi-directifs ont été menés auprès de managers issus de secteurs variés et analysés par analyse thématique. Les résultats montrent que les outils sont intégrés aux routines sans être perçus comme de l'IA, et que leurs recommandations ne sont jamais suivies automatiquement, les managers les confrontent systématiquement à leur expérience via un filtre de plausibilité immédiat, complété par une triangulation avec les équipes. Ce filtre comporte cependant une limite structurelle : il est défavorable aux signaux de rupture réelle, là précisément où la valeur algorithmique est la plus élevée. La confiance quant à elle se construit progressivement et reste exposée à un biais d'amorçage algorithmique. Un résultat moins attendu émerge : une asymétrie institutionnelle de la responsabilité, s'écarter d'une recommandation expose davantage que de la suivre. L'enjeu est moins individuel qu'organisationnel.

This study examines how middle managers evaluate recommendations produced by algorithmic management tools and build trust toward these systems. Eight semi-structured interviews were conducted with managers from various sectors and analyzed through a thematic analysis. Results show that tools are absorbed into daily routines without being necessarily perceived as AI, and their recommendations are never followed automatically, managers systematically filter them through immediate plausibility checks grounded in field experience, complemented by a team triangulation. This filter has a structural limitation it is biased against genuine rupture moments, precisely where algorithmic value is highest. Trust builds progressively but remains vulnerable to algorithmic priming bias. A less expected finding emerges: an institutional asymmetry of responsibility, deviating from a recommendation carries greater personal risk than following it. The challenge is less individual than organizational.

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve
 Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique
 Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique

www.uclouvain.be/lsm