



## MANAGERS AUGMENTÉS : UN MAILLON DÉCISIF SOUS-ESTIMÉ PAR LES CEO ?

Le 21/02/2026, par Didier AVELINE et Carlota NAVARRO

*La transformation ne se joue plus seulement dans les comités stratégiques ni dans les investissements technologiques. Elle se cristallise au niveau des managers intermédiaires. À l'heure de l'intelligence artificielle et de l'exigence de sens, leur rôle bascule : ils ne sont plus des relais hiérarchiques, mais les architectes de la cohérence, du partage et de la performance durable.*

Nous ne vivons pas une simple transition numérique. Nous assistons à une mutation structurelle du rôle du manager. L'intelligence artificielle agit comme un accélérateur de recomposition organisationnelle. Elle modifie la manière dont la valeur est produite, partagée et arbitrée. Mais surtout, elle déplace la source de légitimité.

### **Une légitimité fondée sur le partage**

Pendant des décennies, le pouvoir managérial reposait sur la maîtrise de l'information et la capacité de contrôle. Ce modèle s'érode rapidement. Aujourd'hui, la légitimité se construit sur la capacité à organiser la circulation des connaissances et à créer un environnement de coopération.

### **Le déficit de vision partagée**

Un autre point de fragilité apparaît clairement : les entreprises forment aux compétences techniques, mais insuffisamment à la compréhension de la vision stratégique et de la culture. Les slogans stratégiques restent trop souvent imprécis.

« Devenir numéro un » ne constitue pas une direction opérationnelle. Numéro un sur quel indicateur ? À quel horizon ? Sur quels arbitrages ?

L'absence de clarté stratégique génère une dilution de la responsabilité et une fragmentation des priorités. Pour un CEO, cela signifie que la vision doit être formulée dans un langage simple, concret et mesurable.



*La légitimité ne se puise plus dans la rétention d'informations ou le contrôle hiérarchique, mais dans la capacité à orchestrer le partage des connaissances*

Ce déplacement est majeur pour les CEO. Il implique de revoir les critères d'évaluation, les systèmes d'incitation et la définition même de la performance.

Évaluer un manager ne consiste plus uniquement à mesurer l'atteinte d'objectifs.

Il s'agit d'apprécier sa capacité à :

- traduire la stratégie en actions claires et compréhensibles
- développer l'intelligence collective
- intégrer l'IA comme outil d'augmentation et non de substitution.

Une vision mal comprise ne s'exécute pas. Elle s'interprète, et donc se déforme.

### **Le piège du manager "super pompier"**

Dans de nombreuses organisations, le manager intermédiaire évolue sous pression permanente. Faute d'accompagnement structuré sur l'IA et ses implications, deux dérives émergent :

1. Soit il devient un « super pompier », hyper-réactif mais enfermé dans l'opérationnel
2. Soit il délègue progressivement son analyse aux outils technologiques, au risque d'atrophier sa capacité de discernement.

Or la performance durable repose sur une articulation exigeante entre intuition humaine et puissance technologique.

Le manager intermédiaire n'est ni un simple exécutant ni un superviseur administratif. Il devient un « leader augmenté » :

- traducteur stratégique entre le comité exécutif et le terrain
- garant du sens dans un environnement incertain
- régulateur de la coopération.

“  
*Plus qu'une transition numérique,  
 nous vivons une mutation  
 de la posture managériale*”

### **L'angle mort de l'intégration et du transfert**

Les entreprises investissent massivement dans la formation des nouveaux entrants. Pourtant, beaucoup négligent l'alignement des pratiques managériales avec les discours d'accueil.

Le transfert d'expérience reste sous-exploité comme outil structurant de développement. Les savoirs critiques sont rarement organisés comme un actif collectif.

Conséquence : un sentiment d'intégration fragile, parfois persistant plusieurs années après l'arrivée.

Pour un CEO, cela pose une question stratégique : comment assurer la cohérence entre la promesse culturelle, la vision affichée et l'expérience vécue ?

### **Ce que cela implique au niveau exécutif**

La transformation ne se décrète pas par une feuille de route technologique. Elle se construit dans la manière dont les managers incarnent la stratégie au quotidien. Sous-mobiliser le management intermédiaire revient pour un CEO à fragiliser l'exécution de sa stratégie.

Le renforcer, en revanche, suppose :

- une clarification des critères de performance managériale
- une valorisation explicite du partage et du transfert de compétences
- une formulation stratégique compréhensible à tous les niveaux
- un accompagnement spécifique sur l'usage stratégique de l'IA.

Le rôle du manager intermédiaire n'est plus périphérique. Il conditionne l'alignement, l'engagement et la capacité d'adaptation des équipes terrain.

*Pour les CEO, le sujet dépasse désormais la technologie. Il tient à une responsabilité beaucoup plus concrète : avez-vous donné à vos managers les moyens, les repères et le cadre nécessaires pour incarner et faire vivre votre stratégie chaque jour ?*



#### **Carlota NAVARRO**

Senior Profit Implementer  
 Experte en optimisation de la performance

Ancienne de Alexander Proudfoot, où elle a évolué jusqu'au poste de People Solutions Manager, Carlota Navarro accompagne les équipes dirigeantes dans leurs transformations opérationnelles. Spécialiste de la supervision active et de la conduite du changement, elle intervient dans des environnements industriels et multisectoriels avec une exigence constante : traduire la stratégie en exécution mesurable et générer un retour sur investissement tangible.



#### **Didier AVELINE**

Senior Profit Implementer / Spécialiste dans la gestion du changement des organisations

Depuis plus de 30 ans, Didier accompagne des managers de groupes français et internationaux dans la conduite du changement en environnements multiculturels. De la vision stratégique au pilotage opérationnel, Didier déploie une culture de la performance fondée sur le pragmatisme et le partage. Homme de terrain, Didier valorise la sincérité et la clarté pour fédérer les équipes. Didier enseigne également en master en alternance à l'ESUP de Vannes.

**Débloquez 100% de votre EBITDA**

Contactez nos experts pour réaliser un diagnostic

[jpaccalin@profit-implement.com](mailto:jpaccalin@profit-implement.com) +33(0)6 68 65 78 04

