

CLUB ADMINISTRATEURS

Les conseils d'administration face aux transformations de 2030

« *La capacité à raisonner dans l'incertitude devient une compétence
essentielle.* »

UNE ANALYSE MASTERS INSIGHTS
Édition Août 2026

2030

SOMMAIRE

Table des matières

- 01** Le métier en 2026
 - 02** Les faits
 - 03** Les grandes transformations du métier
 - 04** Les 10 killer compétences
 - 05** Les compétences qui perdent de la valeur
 - 06** Les principaux risques
 - 07** Les opportunités des cinq prochaines années
 - 08** Les compétences à développer
 - 09** Les outils à connaître
 - 10** Ce que disent les faits
 - 11** Les 5 questions clés
 - 12** Sources
-

01 —

Le métier en 2026

Le rôle des administrateurs connaît une profonde mutation. Les conseils d'administration ne sont plus uniquement garants de la conformité ou du contrôle financier. Ils sont désormais attendus sur des sujets aussi variés que l'intelligence artificielle, la cybersécurité, les risques géopolitiques, la transition climatique, la résilience des chaînes d'approvisionnement, la souveraineté numérique ou encore le capital humain.

Les entreprises recherchent des administrateurs capables d'apporter une expertise sectorielle, une vision stratégique, une capacité d'anticipation et une expérience concrète des transformations.

La fonction évolue progressivement d'un rôle de contrôle vers un rôle d'accompagnement stratégique de long terme.

02 —

Les faits

■ Les responsabilités des conseils d'administration s'élargissent

Les attentes des investisseurs, des régulateurs et des parties prenantes conduisent les conseils à superviser des sujets qui dépassent largement les états financiers : intelligence artificielle, cybersécurité, climat, durabilité, talents et gouvernance des données.

■ La gouvernance de l'IA devient une priorité

Depuis l'essor de l'IA générative, les conseils d'administration sont appelés à définir un cadre de supervision permettant d'encourager l'innovation tout en maîtrisant les risques juridiques, éthiques et opérationnels.

■ Les compétences des administrateurs évoluent

Les conseils recherchent davantage de profils maîtrisant les enjeux numériques, la cybersécurité, les transformations industrielles, la durabilité et la création de valeur à long terme.

03 —

Les grandes transformations du métier

L'intelligence artificielle

Les administrateurs ne sont pas attendus comme experts techniques de l'IA. En revanche, ils doivent être capables de :

- comprendre les opportunités offertes par l'IA
- interroger la direction générale sur la stratégie IA
- superviser les risques associés
- s'assurer de l'existence d'une gouvernance adaptée
- vérifier la conformité réglementaire

Les nouveaux risques

Les conseils doivent désormais intégrer dans leurs travaux :

- les risques géopolitiques
- les risques cyber
- les risques climatiques
- les risques liés aux données
- les risques de réputation
- les évolutions réglementaires

« La capacité à raisonner dans l'incertitude devient une compétence essentielle. »

La gouvernance durable

La durabilité n'est plus uniquement un sujet RSE. Elle influence désormais :

- la stratégie
- les investissements
- les risques
- les rémunérations
- les relations avec les investisseurs
- la création de valeur

04 —

Les 10 killer compétences

1

Vision stratégique*Comprendre les transformations de long terme.*

2

Gouvernance*Maîtriser les responsabilités d'un conseil d'administration.*

3

Création de valeur*Évaluer les décisions sous l'angle de la performance durable.*

4

Gestion des risques*Identifier les risques émergents avant qu'ils ne deviennent critiques.*

5

Culture financière*Lire, interpréter et challenger les indicateurs de performance.*

6

Intelligence artificielle*Comprendre les impacts stratégiques de l'IA.*

7

Cybersécurité*Poser les bonnes questions sans être expert technique.*

8

Influence*Créer un débat constructif au sein du conseil.*

9

Éthique*Garantir une gouvernance responsable.*

10

Indépendance de jugement*Conserver une capacité d'analyse autonome face au management.*

05 —

Les compétences qui perdent de la valeur

- Une connaissance exclusivement juridique du rôle d'administrateur
- Une vision uniquement financière de la gouvernance
- Une faible compréhension des enjeux technologiques
- Une participation passive aux travaux du conseil
- Une expertise trop spécialisée sans vision d'ensemble

06 —

Les principaux risques

- Sous-estimer les enjeux de l'IA
- Gouverner sans compréhension des risques cyber
- Difficulté à recruter des profils diversifiés
- Complexification de la réglementation
- Responsabilité accrue des administrateurs

07 —

Les opportunités des cinq prochaines années

Les profils expérimentés capables d'apporter une expertise indépendante seront particulièrement recherchés dans :

- les PME en croissance
- les ETI
- les entreprises familiales
- les startups en phase de scale-up
- les entreprises confrontées à des transformations majeures
- les sociétés souhaitant renforcer leur gouvernance

Les besoins en Board Advisors devraient également progresser, notamment dans les entreprises qui souhaitent bénéficier d'une expertise stratégique sans créer un conseil d'administration formel.

08 —

Les compétences à développer dès aujourd'hui

- Gouvernance de l'IA
- Cybersécurité
- Durabilité et climat
- Finance stratégique
- Gouvernance des risques
- Lecture des nouvelles réglementations européennes
- Intelligence géopolitique
- Animation de conseils d'administration

09 —

Les outils à connaître

- ChatGPT
- Microsoft Copilot
- Perplexity
- Board Intelligence
- Diligent Boards
- OnBoard
- Nasdaq Boardvantage

Ces outils facilitent la préparation des conseils, l'analyse documentaire et la veille stratégique. Ils ne remplacent ni le discernement, ni la qualité des échanges entre administrateurs.

10 —

Ce que disent les faits

- Les rapports récents de gouvernance soulignent que l'IA et la cybersécurité figurent désormais parmi les principaux sujets de vigilance des conseils d'administration.
- Les principes internationaux de gouvernance de l'IA insistent sur la responsabilité des conseils dans la supervision de cette transformation.
- Les attentes envers les administrateurs évoluent vers davantage de diversité de compétences, de culture numérique et de capacité à accompagner les transformations stratégiques.

11 —

Les 5 questions clés

Que tout administrateur devrait se poser :

- 01** *Suis-je capable de challenger une stratégie IA sans être spécialiste de la technologie ?*
- 02** *Mon expérience apporte-t-elle une valeur réellement complémentaire au conseil ?*
- 03** *Ai-je développé une expertise reconnue dans un domaine stratégique (cyber, industrie, finance, climat, international...) ?*
- 04** *Comment puis-je continuer à me former face à l'évolution rapide des responsabilités des administrateurs ?*
- 05** *Mon apport au conseil repose-t-il davantage sur mon expérience passée ou sur ma capacité à éclairer les décisions futures ?*

Sources

INSTITUTIONS ET ORGANISMES DE GOUVERNANCE

- Institut Français des Administrateurs (IFA)
- Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise (HCGE)
- Autorité des marchés financiers (AMF)
- Commission européenne (gouvernance, CSRD, IA)

RÉFÉRENCES INTERNATIONALES

- OECD Principles of Corporate Governance
- World Economic Forum
- INSEAD Corporate Governance Centre

CABINETS ET CENTRES D'EXPERTISE

- PwC – Gouvernance de l'IA pour les conseils d'administration
- KPMG – Principes de gouvernance de l'IA pour les conseils d'administration
- Deloitte – Corporate Governance Insights
- McKinsey & Company – Board effectiveness

PUBLICATIONS PROFESSIONNELLES

- Baromètre IFA – Ethics & Boards 2025
- Club ADAE – Publications sur la gouvernance d'entreprise