

CLUB DIRIGEANTS

Les dirigeants face aux transformations de 2030

« *Le leadership devient un facteur majeur de compétitivité.* »

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 du dirigeant n'a jamais été aussi complexe.

En quelques années, les entreprises ont dû faire face à une succession de crises : pandémie, inflation, tensions géopolitiques, hausse des coûts de l'énergie, pénuries de compétences, accélération technologique et multiplication des réglementations.

Dans ce contexte, les dirigeants ne sont plus seulement attendus sur leur capacité à développer leur activité. Ils doivent désormais arbitrer entre croissance, résilience, innovation, cybersécurité, intelligence artificielle, transition environnementale, souveraineté et attractivité des talents.

Le métier de dirigeant devient celui d'un chef d'orchestre capable d'évoluer dans un environnement de plus en plus incertain.

02 —

Les faits

■ Les dirigeants placent l'incertitude parmi leurs principales préoccupations

Les grandes enquêtes internationales montrent que les dirigeants considèrent aujourd'hui les tensions géopolitiques, la transformation technologique, les cybermenaces et les difficultés de recrutement comme des risques majeurs pour leur activité.

■ L'intelligence artificielle devient un sujet de direction générale

L'IA n'est plus uniquement un projet informatique. Elle influence désormais :

- la productivité
- la relation client
- les ressources humaines
- la finance
- les achats
- la production
- la stratégie

Les dirigeants doivent décider où créer de la valeur grâce à l'IA tout en maîtrisant les risques associés.

■ Les compétences deviennent un avantage concurrentiel

Les entreprises capables d'attirer, de développer et de fidéliser les talents expérimentés disposent d'un avantage durable dans un contexte de transition démographique et de raréfaction des compétences.

03 —

Les grandes transformations du métier

■ L'intelligence artificielle

L'IA permet d'améliorer :

- la prise de décision
- les analyses financières
- les prévisions
- le pilotage commercial
- le suivi opérationnel
- la veille concurrentielle

En revanche, elle ne remplace pas :

- la vision stratégique
- l'arbitrage
- le leadership
- la gestion de crise
- la capacité à fédérer des équipes

■ Les nouvelles responsabilités

Le dirigeant doit désormais intégrer dans sa stratégie :

- la cybersécurité
- les enjeux climatiques
- la conformité réglementaire
- la souveraineté numérique
- la résilience de la chaîne d'approvisionnement
- la gouvernance des données

■ Le management évolue

Les collaborateurs attendent davantage :

- de sens
- d'autonomie
- de transparence
- de développement des compétences
- de confiance

« *Le leadership devient un facteur majeur de compétitivité.* »

04 —

Les 10 killer compétences

1

Vision stratégique*Anticiper les transformations économiques et technologiques.*

2

Leadership*Mobiliser les équipes dans un environnement incertain.*

3

Décision*Arbitrer rapidement malgré une information incomplète.*

4

Gestion de crise*Préserver la continuité de l'activité.*

5

Culture financière*Piloter durablement la création de valeur.*

6

Intelligence artificielle*Comprendre les usages, les limites et les impacts de l'IA.*

7

Gouvernance*Structurer une organisation capable de durer.*

8

Développement des talents*Attirer et fidéliser les compétences clés.*

9

Influence*Créer un écosystème de partenaires, d'investisseurs et de clients.*

10

Adaptabilité*Faire évoluer rapidement son entreprise face aux ruptures.*

05 —

Les compétences qui perdent de la valeur

- Management très hiérarchique
- Décisions exclusivement fondées sur l'intuition
- Faible culture numérique
- Vision court terme
- Gestion cloisonnée des fonctions de l'entreprise
- Refus de déléguer ou d'expérimenter

06 —

Les principaux risques

- Retard dans l'adoption de l'IA
- Cyberattaques
- Difficultés de recrutement
- Accumulation des contraintes réglementaires
- Dépendance excessive à quelques clients ou fournisseurs
- Fatigue décisionnelle et isolement du dirigeant

07 —

Les opportunités des cinq prochaines années

Les dirigeants capables de conjuguer vision stratégique, innovation et excellence opérationnelle bénéficieront d'opportunités croissantes :

- développement international
- acquisitions et croissance externe
- transformation numérique
- reprise d'entreprise
- gouvernance de groupes
- fonctions d'administrateur
- mentorat et accompagnement d'entrepreneurs

Les dirigeants expérimentés pourront également exercer comme CEO de transition, Board Advisor, Operating Partner ou investisseur.

08 —

Les compétences à développer dès aujourd'hui

- Intelligence artificielle appliquée à l'entreprise
- Cybersécurité
- Finance stratégique
- Gouvernance
- Intelligence géopolitique
- Leadership
- Communication de crise
- Gestion des transformations

09 —

Les outils à connaître

■ Pilotage

- Microsoft Copilot
- ChatGPT
- Perplexity
- NotebookLM

■ Décision

- Power BI
- Tableau
- Microsoft Fabric

■ Productivité

- Microsoft 365 Copilot
- Notion AI

■ Gouvernance

- Diligent Boards
- OnBoard

Ces outils permettent d'accélérer l'analyse et la préparation des décisions, mais ne remplacent ni la responsabilité, ni le jugement, ni la vision du dirigeant.

10 —

Ce que disent les faits

- Les grandes enquêtes internationales montrent que les dirigeants considèrent l'IA comme un levier majeur de transformation mais aussi comme une source de nouveaux risques.
- Les cybermenaces, la transition démographique, la disponibilité des compétences et les tensions géopolitiques figurent parmi les principales préoccupations des dirigeants.
- Les entreprises les plus performantes investissent simultanément dans la technologie, les compétences et la gouvernance.

11 —

Les 5 questions clés

Que tout dirigeant devrait se poser :

- 01** *Mon entreprise crée-t-elle davantage de valeur grâce à l'IA ou se contente-t-elle d'expérimenter ?*
- 02** *Suis-je capable d'anticiper les ruptures plutôt que de les subir ?*
- 03** *Mon organisation est-elle suffisamment résiliente face aux crises ?*
- 04** *Est-ce que je prépare dès aujourd'hui les compétences dont mon entreprise aura besoin dans cinq ans ?*
- 05** *Quel héritage suis-je en train de construire : une entreprise performante aujourd'hui ou une organisation capable de durer ?*

Sources

INSTITUTIONS

- World Economic Forum – Future of Jobs Report et Global Risks Report
- OCDE – Productivité, innovation et gouvernance
- Commission européenne – Compétitivité et transition numérique
- Banque mondiale
- France Stratégie
- INSEE
- DARES

CABINETS ET ÉTUDES

- PwC – Global CEO Survey
- McKinsey Global Institute
- Bain & Company
- Boston Consulting Group
- Deloitte – Global Human Capital Trends
- EY – CEO Outlook
- Gartner – CEO Survey

RECHERCHE

- Stanford AI Index
- MIT Sloan Management Review
- Harvard Business Review
- INSEAD
- IMD Business School

GOVERNANCE

- Institut Français des Administrateurs (IFA)
- Institut Montaigne