

Les objectifs du Comité de Direction pour 2035

Boardroom Navigator



Table des matières

03	Les dix prochaines années : enjeux, changements et nouvelle mission du Comité de Direction
13	L'évolution de la nature du leadership
22	Recrutement et plan de succession pour la prochaine génération de leaders
32	Ressources supplémentaires Profils détaillés du Comité de Direction et parcours professionnels Plan d'actions pour le recrutement des Comités de Direction et le plan de succession
50	Méthodologie et À propos





Les dix prochaines années : enjeux, changements et nouvelle mission du Comité de Direction

Robert Half analyse ici les enjeux auxquels les dirigeants et les fonds d'investissement Européens vont faire face à l'horizon 2035, ainsi que la méthode pour s'y préparer.

Les dirigeants d'entreprise sont aujourd'hui confrontés à de multiples enjeux complexes et en constante évolution : avancées technologiques, instabilité à l'échelle mondiale, dynamique de la main-d'œuvre et attentes croissantes des parties prenantes.

La vitesse des évolutions technologiques oblige les dirigeants à mener des transformations numériques, tout en assurant la gestion des anciens systèmes et la montée en compétences de leurs effectifs. En outre, l'imprévisibilité de l'inflation, la mutation des chaînes d'approvisionnement et les conflits mondiaux contribuent à l'inconstance du climat économique. Enfin, les dirigeants doivent savoir s'adapter à des réglementations changeantes.

Attirer les meilleurs talents demeurera une priorité. Les dirigeants devront s'adapter aux nouvelles attentes des jeunes générations, notamment concernant l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle, la quête de sens et l'inclusion. Diriger face au changement et à l'incertitude nécessite à la fois une communication claire et une harmonisation entre des équipes de plus en plus internationales et empreintes d'inclusion.

La résilience et l'adaptabilité du leadership contribueront par ailleurs à avancer en dépit de problèmes sociaux et politiques complexes, tout en préservant confiance et crédibilité.

ERREUR À ÉVITER POUR LES COMITÉS DE DIRECTION : SOUS-ESTIMER LE BESOIN DE TRANSFORMATION DES EQUIPES DANS LE CONTEXTE DE LA RÉVOLUTION NUMÉRIQUE.

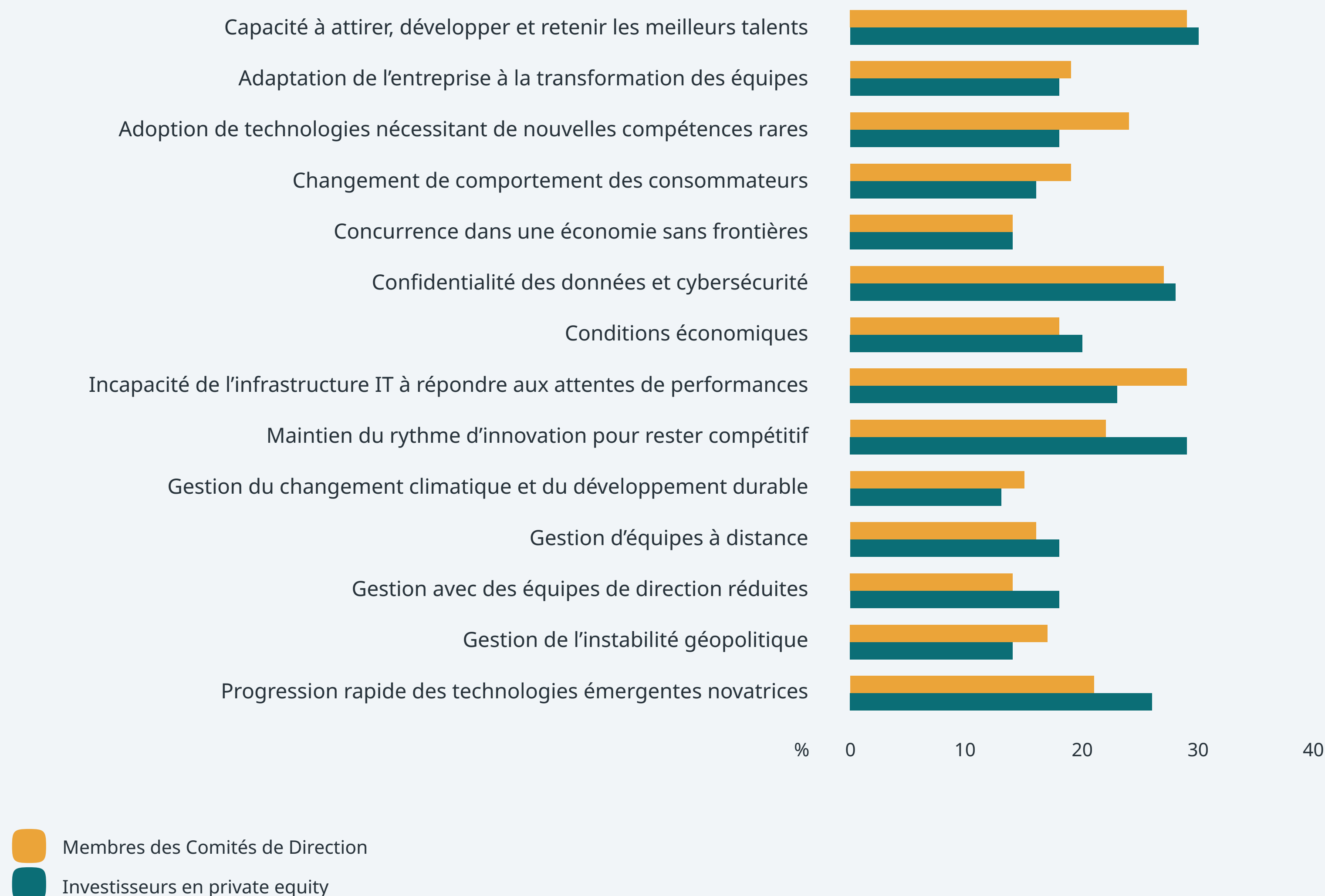
Ces tendances majeures sont mises en avant dans "Les objectifs du Comité de Direction pour 2035". À l'aune de l'évolution du monde dans les dix années à venir, les membres des Comités de Direction et des fonds d'investissement doivent prendre en compte en priorité les changements technologiques, l'innovation et les compétences numériques, mais également le contexte géopolitique, les conditions économiques, en pleine mutation, l'inflation et la transformation des chaînes d'approvisionnement. En outre, alors que les gouvernements planchent sur la question de la neutralité carbone, le climat et le développement durable figurent parmi les dix principaux enjeux, tout autant que la réglementation.



Les enjeux à l'horizon 2035 : la convergence entre technologie et compétences

Les répercussions à long terme de la technologie sur le leadership, les compétences et les opérations constituent un enjeu de taille pour les dirigeants et les investisseurs. L'influence et la vitesse de progression du secteur numérique, ainsi que la recherche de compétences de leadership incarnent les plus grands enjeux pour les dix années à venir.

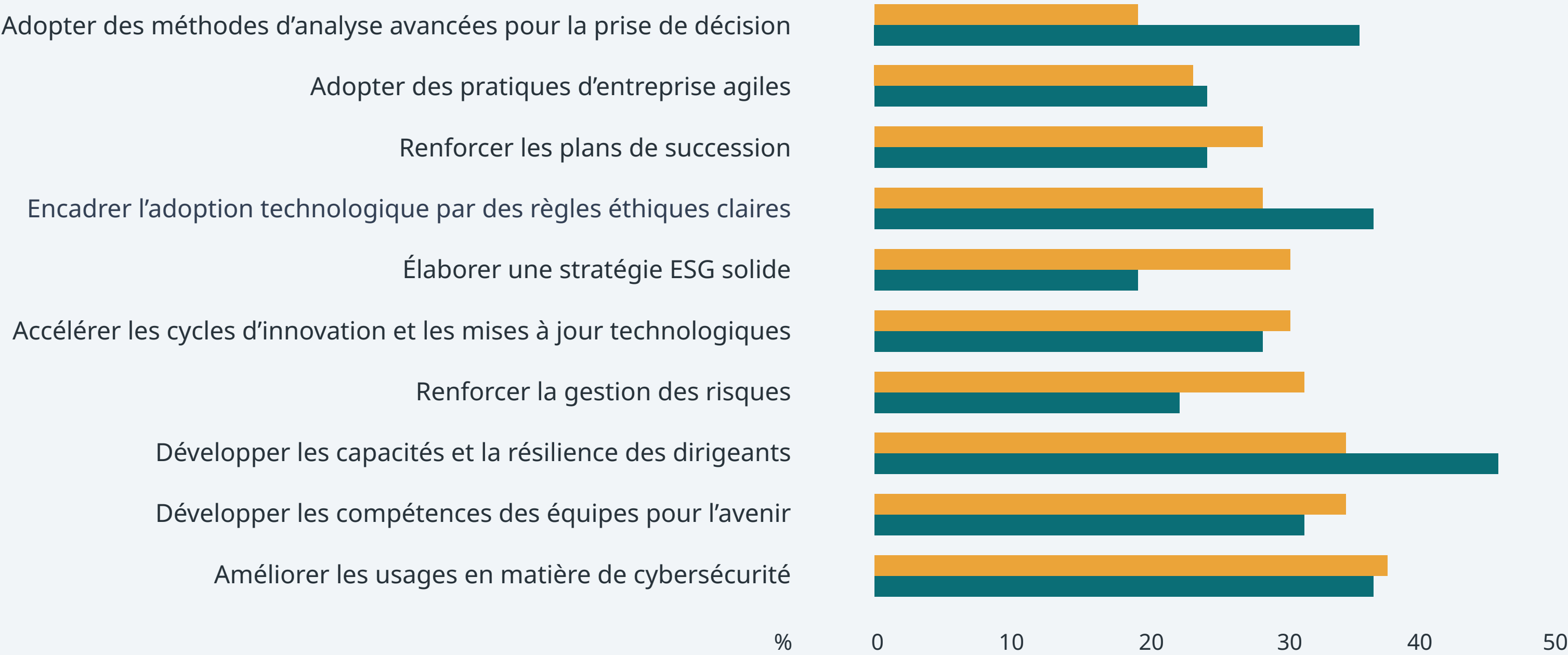
Les principaux enjeux à l'horizon 2035 selon les membres des Comités de Direction *



* Résultats correspondant aux trois réponses données par des membres du Comité de Direction et des fonds d'investissement en private equity, en fonction de leur sélection toutes les options applicables à leur(s) organisation(s).



Mesures prises par les membres des Comités de Direction et les dirigeants pour se préparer aux enjeux à l'horizon 2035 *



- Membres des Comités de Direction
- Investisseurs en private equity

* Résultats correspondant aux trois réponses données par des membres du Comité de Direction et des fonds d'investissement en private equity, en fonction de leur sélection toutes les options applicables à leur(s) organisation(s).



L'enjeu de la transformation numérique

Selon les membres des Comités de Direction, en 2035, les opérations existantes et l'infrastructure informatique traditionnelle ne seront pas en mesure de répondre aux attentes en matière de performances aussi efficacement que leurs concurrents « digital native ». Il s'agit là de leur principale préoccupation, mais aussi de l'un des cinq principaux enjeux identifiés par les fonds d'investissement en capital privé lorsqu'ils évaluent les performances de leur portefeuille d'entreprise.

EN 2035, LA RÉUSSITE COMMERCIALE REPOSERA SUR LES PROGRÈS EN MATIÈRE DE TRANSFORMATION NUMÉRIQUE.

Les grandes entreprises reposant sur des modèles de fonctionnement antérieur à la révolution numérique clarifient progressivement leur stratégie de transformation digitale. Par exemple, nombre d'entre elles ont mis au point des outils en finance, marketing et production. Toutefois, le processus est bien plus fluide pour les nouvelles et les petites et moyennes entreprises : en effet, les organisations « digital native » sont conçues dès l'origine autour d'architectures technologiques modernes et agiles.

Même lorsqu'elles achètent ou vendent des biens physiques, ces entreprises peuvent tirer profit des outils technologiques

pour gérer les différents aspects du processus commercial. Certaines entreprises doivent adapter leurs anciennes infrastructures, tandis que d'autres démarrent d'une feuille blanche et d'une structure plus flexible.

Cet exemple est important pour deux raisons : d'abord, les technologies nouvelles et émergentes permettent l'arrivée d'innovations majeures sur les marchés. Cependant, les entreprises qui suivent le rythme en matière d'innovation et restent compétitives ont plus de chances de survivre. D'autre part, lorsque de nouveaux produits et services novateurs arrivent sur le marché, les clients sont susceptibles de changer de comportement. Ainsi, les activités commerciales favorisent les entreprises capables de proposer ces nouveaux produits et services. En 2035, celles qui se seront adaptées à la transformation seront les mieux placées pour rester compétitives et survivre.

Les principaux enjeux pour les membres des Comités de Direction

- › Adaptation à la vitesse d'innovation pour rester compétitif
- › Progression rapide des technologies émergentes novatrices
- › Infrastructure IT en capacité de répondre aux attentes de performances
- › Adaptation de l'entreprise à la transformation des équipes



L'enjeu des compétences numériques et de leadership

En 2035, selon les membres des Comités de Direction et les fonds d'investissement en capital privé, attirer, développer et retenir les meilleurs talents constituera un enjeu majeur : le principal pour les fonds d'investissement, et le second pour les membres de Comités de Direction. Tous œuvrent à trouver des solutions à une pénurie d'expertise technologique, et tous ont compris l'importance de la confidentialité des données et de la cybersécurité.

De même, ils ont conscience de la nécessité de transformer les équipes pour mener à bien leur transformation numérique. Le changement technologique n'est profitable que s'il est mené et mis en œuvre efficacement par l'humain.

LE PLAN DE SUCCESSION, L'UN DES LEVIERS POUR S'ADAPTER À LA VITESSE DU CHANGEMENT.

Afin d'établir une vision pour le Comité de Direction à l'horizon 2035, il faut comprendre la relation étroite entre compétences technologiques et de leadership. Pour développer une entreprise, il s'agira de trouver le juste équilibre entre la transformation numérique et les capacités des ressources humaines. En cas de déséquilibre, soit la technologie incarnera une menace

pour l'entreprise, soit les équipes dirigeantes seront à la traîne en matière d'innovation et de compétitivité.

De toute évidence, les membres des Comités de Direction et les fonds d'investissement en capital privé entendent renforcer les capacités et la résilience du leadership et développer les compétences des équipes pour l'avenir. À travers ces deux composantes, ils reconnaissent la nécessité d'élever le niveau de compétences des cadres dirigeants, tout en s'appuyant sur les atouts et les savoir-faire déjà présents au sein de leurs organisations. Toutefois, ils mettent également en exergue les répercussions des chocs économiques, de l'instabilité géopolitique et du rythme soutenu de l'innovation. Le terme « résilience » est parfois galvaudé dans le monde des affaires. Néanmoins, plus que jamais, il est essentiel d'avoir la capacité de rebondir et de se doter des compétences et des outils nécessaires.

Les membres des Comités de Direction et les fonds d'investisseurs en capital privé développent actuellement leurs capacités, leur résilience et les compétences de leurs équipes en accélérant les cycles d'innovation et les mises à niveau technologiques, en adoptant des pratiques commerciales agiles et en renforçant le plan de succession. Ainsi, ils peuvent anticiper. En 2035, rivaliser avec les entreprises « digital native » exigera rapidité, agilité et expérience. En se préparant dès maintenant sur ces trois fronts, les entreprises s'assureront de disposer des fondations nécessaires à leur réussite. Une équipe dirigeante capable d'innover, alliée à une équipe apte à concrétiser de nouvelles idées, sera d'autant plus performante si elle s'appuie sur une stratégie solide de développement des talents. Les graines semées aujourd'hui seront source de la réussite en 2035.



Les répercussions des nouvelles technologies sur le Comité de Direction

Dans leur préparation pour l'avenir, les équipes de direction devront de toute évidence évoluer avec les technologies émergentes. Les outils tels que l'intelligence artificielle, la blockchain et l'analytique avancée sont en train de redéfinir leur fonctionnement. Les avancées en matière d'innovation énergétique, d'informatique quantique, et même de cryptomonnaie, contribuent à refaçonner les industries. Si l'intelligence artificielle fait actuellement les gros titres dans le monde entier, de nombreux développements technologiques vont pousser les dirigeants à mettre au point un nouveau type d'intelligence alliant anticipation, adaptabilité et maîtrise du numérique.

IL EST FONDAMENTAL DE DÉVELOPPER SES COMPÉTENCES NUMÉRIQUES.

Mais les équipes de direction sont confrontées à un déficit de maturité technologique. Même si l'enthousiasme pour l'innovation est souvent présent, la majorité des entreprises manquent de compétences numériques au sein du Comité de Direction. Comblar ce fossé nécessite le développement de nouvelles compétences et la mise en place de plans stratégiques adaptés. L'apprentissage continu, la formation inter-départements et le mentorat peuvent contribuer à renforcer les compétences en matière d'éthique de l'IA, de pensée systémique, de gouvernance des données ainsi que de cybersécurité, notamment pour accroître la résilience face aux attaques. Ces efforts permettront de constituer une équipe diri-

geante orientée « digital-first », capable de comprendre le fonctionnement des systèmes numériques, de les protéger et de les déployer de manière responsable et équitable.

En outre, il est tout aussi fondamental de créer une culture reposant sur l'intérêt pour la nouveauté et l'expérimentation. Les entreprises tournées vers l'avenir encouragent déjà leurs dirigeants à mener des projets expérimentaux, à créer des partenariats d'innovation et à tester les applications des technologies émergentes. Voir la technologie comme un moteur stratégique permet d'infuser une culture axée sur la technologie à tous les niveaux de l'entreprise.

Des dirigeants tournés vers l'avenir : 5 actions clés des Comités de Direction pour faire face aux technologies émergentes *

- 1 Investir dans la cybersécurité et la sécurité des réseaux
- 2 Mettre l'accent sur l'amélioration des compétences des employés
- 3 Établir un plan stratégique pour moderniser l'infrastructure numérique
- 4 Investir dans la formation continue et la culture numérique
- 5 Encourager la collaboration entre les services

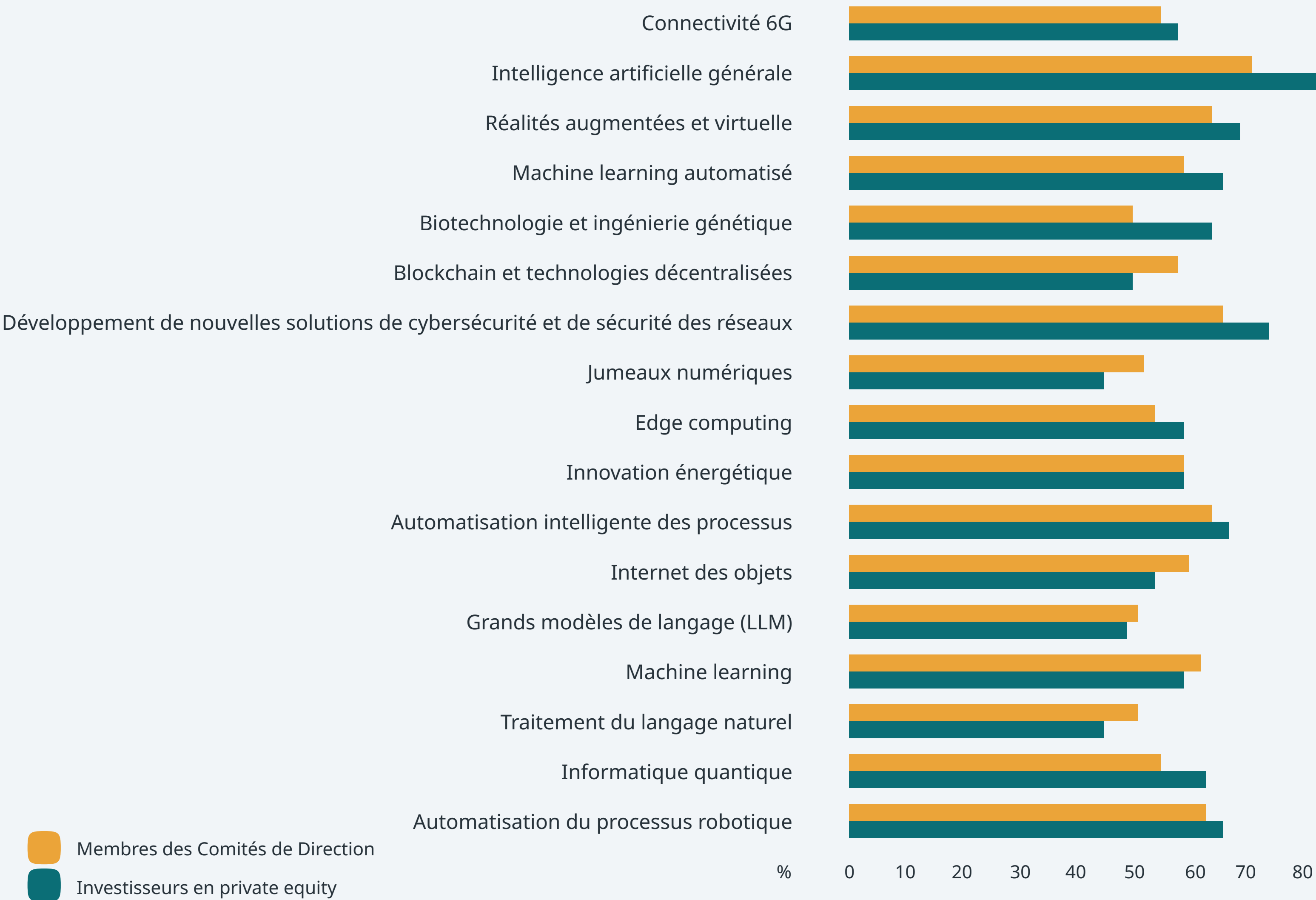
* Résultats correspondant aux trois réponses données par des membres du Comité de Direction et des fonds d'investissement en private equity, en fonction de leur sélection toutes les options applicables à leur(s) organisation(s).



Les technologies émergentes refaçonnent déjà les Comités de Direction

Le compte à rebours a commencé. Au cours des dix prochaines années, non seulement les technologies comme l'IA et l'automatisation faciliteront la vie des équipes de direction, mais elles les transformeront. Redéfinition des fonctions de direction, transformation en profondeur du développement de compétences ... les leaders doivent agir dès maintenant pour garder une longueur d'avance. Les données suivantes révèlent les secteurs touchés en premier par ces mutations et ceux où les entreprises risquent de prendre du retard

Les technologies émergentes amenées à refaçonner les directions d'entreprise d'ici 2035, selon les leaders de Comités de Direction *



* Résultats correspondant aux trois réponses données par des membres du Comité de Direction et des fonds d'investissement en private equity, en fonction de leur sélection toutes les options applicables à leur(s) organisation(s).

Redéfinition des fonctions de direction :
les 5 principaux secteurs secondés par l’IA ou dans lesquels l’IA s’imposera d’ici 2035 *

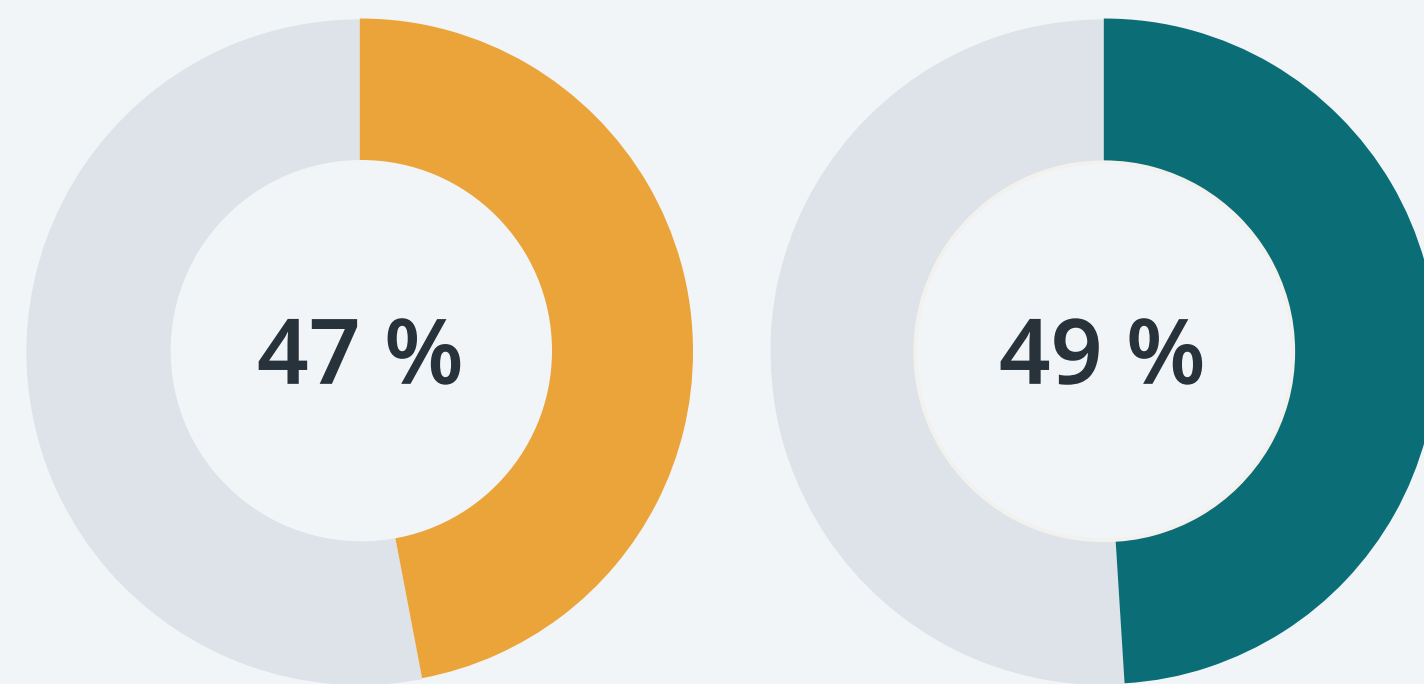
PME	Grandes entreprises
L’IA prendra le contrôle	
Gestion financière, prévisions et reporting	Planification et simulation de scénarios
Innovation et développement de produits	Innovation et développement de produits
Connaissance du client et personnalisation	Gestion des risques, réglementation et conformité
Acquisition de talents et planification des compétences	Gestion financière, prévisions et reporting
Mesure et reporting des performances	Prise de décision stratégique
L’IA facilitera les tâches	
Stratégies d’engagement et de rétention des employés	Optimisation de la chaîne d’approvisionnement et des opérations
Mesure et reporting des performances	Développement, requalification et montée en compétences des équipes
Développement, requalification et montée en compétences des équipes	Mesure et reporting des performances
Direction et gestion de l’utilisation et de la productivité des équipes	Direction et gestion de l’utilisation et de la productivité des équipes
Optimisation de la chaîne d’approvisionnement et des opérations	Connaissance du client et personnalisation

* Résultats correspondant aux trois réponses données par des membres du Comité de Direction et des fonds d’investissement en private equity, en fonction de leur sélection toutes les options applicables à leur(s) organisation(s).



L'avenir de la prise de décision au sein du Comité de Direction : entre intuition humaine et précision des données

PRÈS DE LA MOITIÉ DES DIRIGEANTS ENVISAGENT UNE APPROCHE HARMONISÉE DANS LAQUELLE LA TECHNOLOGIE ET LE DISCERNEMENT HUMAIN ŒUVRENT EN SYNERGIE



des membres du
Comités de Direction

de fonds d'investissement
en private equity

L'impact de la technologie sur la prise de décision

Les dirigeants font déjà des arbitrages entre la prise de décision humaine et assistée par la machine. Les connaissances fondées sur les données sont désormais couramment utilisées, et nombreux sont les outils qui apportent un éclairage inédit sur le bien-être des employés, les performances financières et le comportement des clients, entre autres. Néanmoins, avec le développement rapide de l'intelligence artificielle, les dirigeants accordent une importance particulière à l'équilibre dans leurs décisions.

L'AVENIR DU LEADERSHIP REPOSE SUR LA MAÎTRISE DE L'ÉQUILIBRE : LE DISCERNEMENT HUMAIN SECONDÉ ET NON REMPLACÉ PAR L'IA.

La plupart des membres des Comités de Direction et les fonds d'investissement en capital privé pensent qu'en 2035, la prise de décision reposera à la fois sur l'intuition humaine et sur les connaissances fondées sur les données. D'une manière générale, ils s'attendent à ce que les outils technologiques les aident dans leur prise de décision, sans toutefois prendre la main. Selon les fonds d'investissement en capital privé, la prise de décision des dirigeants sera davantage influencée par les données, en particulier s'agissant des PME. Néanmoins, les membres de Comités de Direction entendent s'appuyer sur l'intuition humaine. Ils sont, comme les fonds d'investissement, convaincus que l'IA et l'automatisation faciliteront la prise de décisions stratégiques concernant leur entreprise. Un sur dix seulement pense que l'IA sera capable de prendre seule les décisions de direction.



À quoi ressemblera une équipe de direction en 2035 ?

Ce chapitre a permis de mettre en exergue les enjeux auxquels les membres des Comités de Direction et les fonds d'investisseurs en capital privé s'attendent à faire face en 2035, et à la manière dont ils prévoient d'y répondre. Il démontre l'importance de la transformation numérique et de la compétitivité avec leurs pairs « digital native ». En outre, il met en lumière l'influence croissante de la technologie sur les compétences et la prise de décision des dirigeants. Enfin, il prépare le terrain pour les Comités de Direction à l'horizon 2035.

Dans dix ans, le travail des équipes de direction sera axé sur les données et accéléré par l'IA à l'aide d'outils technologiques qui exerceront une influence sur la prise de décision, sans jamais prendre le contrôle. Il sera plus intelligent et plus efficient, au gré du développement des compétences numériques des dirigeants et renforcera la prise de décision fondée sur les données. Il sera aussi collaboratif et transversal, car les connaissances s'entrecroiseront pour nourrir les différents services. Enfin, il sera le fruit de leaders émotionnellement intelligents, à l'état d'esprit axé sur le numérique, qui sauront trouver le juste équilibre entre apport humain et technologique dans la direction de l'entreprise.

Principales recommandations

➤ Désigner un Directeur de l'Innovation et du Changement ou un Responsable de la Transformation Numérique

Ce manager travaillerait avec l'équipe dirigeante pour comprendre comment accélérer les cycles d'innovation et moderniser les anciennes plateformes utilisées. Il relèverait du Directeur de la Transformation, ou du Directeur Technique et du Directeur Général, et s'attellerait à identifier les pistes d'innovation et de transformation pour l'ensemble de l'entreprise, puis mènerait à bien ces projets. Pour ce faire, il commencerait par nouer des relations avec les chefs des différents services et par renforcer leurs capacités. En outre, il jouerait le rôle de mentor pour les membres du Comité de Direction cherchant à développer leurs compétences numériques.

➤ Désigner un Responsable chargé de la planification de la succession

Ce manager travaillerait par exemple avec le Directeur des Ressources Humaines ou Responsable des talents pour créer un vivier de futurs dirigeants. Il aiderait à établir un plan de succession permettant d'éclairer la stratégie d'entreprise dans sa globalité, en identifiant les fonctions critiques et le potentiel des collaborateurs existants pour les remplir. Les personnes au fort potentiel seraient accompagnées dans le cadre du développement du leadership. Plus largement, un responsable du plan de succession peut contribuer à promouvoir une culture qui favorise les progrès et la transparence en interne.

➤ Encourager les membres du Comité de Direction à développer leurs compétences numériques

Les programmes de formation des dirigeants axés sur la transformation numérique, l'IA et l'analytique des données leur permettraient de comprendre les fondements des nouvelles technologies, même sans bagage technique. Le parrainage par la direction des projets d'innovation familiariserait les dirigeants avec de nouveaux projets. Les événements de l'industrie axés sur la technologie numérique leur feraient rencontrer d'autres personnes et découvrir les meilleures pratiques.





La nature changeante du leadership

À quoi ressemblera le Comité de Direction en 2035 ? Robert Half présente ici les compétences, l'expérience et les styles de leadership que les dirigeants devront développer ces dix prochaines années pour être prêts à gérer les enjeux de demain, ainsi qu'une matrice des principales fonctions.

Un groupe de dirigeants se réunit dans un espace stratégique hybride – certains en visioconférence, d'autres autour d'une table en salle de réunion. Un écran dynamique affiche des données en temps réel : tendances de perception client, indicateurs ESG et analyses prédictives des effectifs. Des systèmes pilotés par l'IA aident l'entreprise à accélérer les cycles produits, personnaliser l'engagement et optimiser la prise de décision à grande échelle.

Le Directeur Marketing sait quelles campagnes se traduisent par des ventes et des revenus rentables. Le Directeur Financier analyse les chiffres avec plus de certitude. Le Directeur des Ressources Humaines saisit les nuances de ces performances sur un tableau de bord numérique. À côté de la liste, deux lettres sont entourées : « IA ». En plus des projets existants, les dirigeants ont commencé à réfléchir à l'avenir de l'entreprise et aux potentielles répercussions de l'intelligence artificielle. Ils ont lu des articles de presse et suivi les lancements de produits d'OpenAI, Microsoft et Google. Leurs équipes font déjà des tests et leurs laboratoires d'innovation étudient la portée des nouveaux outils. En collaboration avec le Directeur de la Stratégie, le Directeur Technique

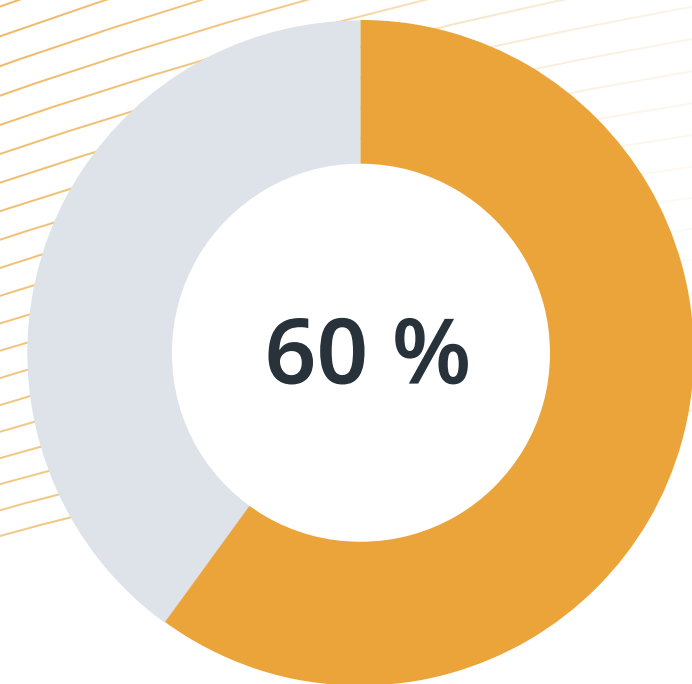
réfléchit aux aspects de l'entreprise à transformer ensuite, ainsi qu'aux nouveaux postes de leadership à créer éventuellement.

Fonctions nouvelles et émergentes au sein du Comité de Direction

Les fonctions du Comité de Direction appelées à prendre de l'importance au cours des dix prochaines années sont étroitement liées à la technologie, aux données et à l'innovation. Selon les membres des Comités de Direction, que ce soit pour les PME ou les grandes entreprises, ces fonctions incluent notamment le Directeur de la Technologie, le Directeur de l'Innovation, le Directeur de la Stratégie, le Directeur des Systèmes d'Information et le Directeur de la Gestion des Risques. Parmi les fonctions émergentes clés au sein du Comité de Direction figureront le Directeur de l'IA, le Directeur de la Transformation Technologique et le Directeur des Données. Ensemble, ces postes traduisent l'évolution vers un monde numérique résolument axé sur les données, en vue de 2035.

Néanmoins, à l'aube de la cinquième révolution industrielle et étant donné les vagues de transformation numérique déjà prévues, il est essentiel de garder à l'esprit que les entreprises changent et se transforment grâce aux humains. Bien entendu, leurs compétences et leur expérience sont amenées à évoluer, toutefois l'application et la compréhension proviendront de l'esprit humain et du travail d'équipe. Les humains dirigeront les humains et œuvreront ensemble pour atteindre un objectif commun.





... DES DIRIGEANTS DÉCLARENT
QUE L'EXPÉRIENCE DE LA TRANS-
FORMATION DES ÉQUIPES SERA
FONDAMENTALE D'ICI 2035.

INDISPENSABLE A JOURD'HUI, INCONTOURNABLE EN 2035 : L'ESSOR DU DIRECTEUR DE LA TRANSFORMATION

Ainsi, les fonctions existantes, notamment le Directeur de la Communication, le Directeur des Ressources Humaines ainsi que le Directeur des Opérations joueront un rôle encore plus fondamental. Ces trois postes se nourrissent des liens entre les individus et mettent en lumière l'aspect relationnel entre les dirigeants et les employés. Dans le cadre des processus de changement profonds auxquels font face les entreprises et de l'étroite corrélation entre les transformations numérique et des compétences, la communication stratégique incarne le facteur de différenciation entre réussite et échec. En effet, elle aide l'ensemble des parties prenantes à comprendre les objectifs et les étapes majeures des projets et permet aux équipes de réagir, de faire du reporting et de se laisser guider tout au long du processus. Le Directeur des Ressources Humaines aura un œil critique sur la transformation des équipes et le plan de succession, tandis que le Directeur des Opérations veillera à ce que l'entreprise fonctionne de manière fluide durant ces périodes de changement.

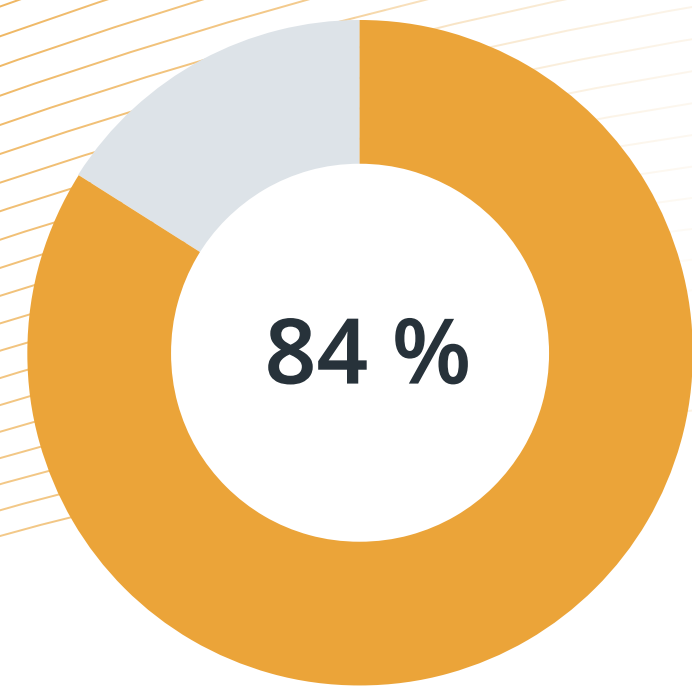
Certaines entreprises adaptent leurs anciennes infrastructures, tandis que d'autres démarrent de zéro ou avec un écosystème élémentaire.

Ces fonctions seront complétées par un autre poste émergent au sein du Comité de Direction : celui du Directeur de la Transformation. Ce manager travaillera en étroite collaboration avec le Directeur des Ressources Humaines et le Directeur de la Technologie en jouant le rôle de liant stratégique entre l'innovation digitale et le leadership humain. Il contribue à renforcer les compétences des équipes et à favoriser l'adoption des technologies. Les petites et moyennes entreprises comme les grands groupes identifient la transformation technologique comme un rôle émergent prioritaire ; moins nombreux sont ceux qui mentionnent la transformation des talents. Pourtant, les deux dimensions sont essentielles – et étroitement liées – et doivent avancer de concert sous une même direction.

Quel type d'expérience aura de l'importance ?

La transformation numérique doit figurer sur le CV des membres du Comité de Direction des PME comme des grandes entreprises : il est essentiel pour tous les dirigeants d'acquérir cette expérience. S'agissant des PME, la transformation numérique s'accompagne de la réglementation et la conformité, la gestion de crise, l'expérience client et commerciale et la gestion de l'inflation. Pour les grandes entreprises, l'évolution des équipes et des compétences complète les cinq piliers. Pris indi-





... DES DIRIGEANTS ESTIMENT QUE LA MAÎTRISE DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE SERA LA COMPÉTENCE CLÉ À ACQUÉRIR D'ICI 2035.

viduellement, ces éléments ne sont pas nouveaux. En revanche, pris en compte ensemble, ils incarnent l'expérience commerciale au cours des cinq dernières années. En effet, la transformation numérique fait partie intégrante de la boîte à outils des entreprises depuis la pandémie et restera une priorité avec l'intégration de l'IA. La gestion de crise joue un rôle fondamental dans une économie mondialisée, sensible à toutes les formes de protectionnisme national : droits de douane, politiques aux frontières, ou encore réglementation sur l'exportation. Enfin, les conflits géopolitiques persistants ont bouleversé les chaînes d'approvisionnement et l'inflation. Et le phénomène se reproduira.

EN 2035, LA RÉUSSITE COMMERCIALE NE PRENDRA SENS QU'AVEC UNE TRANSFORMATION DES TALENTS POUR LIBÉRER RÉSILIENCE ET AGILITÉ, ET TOURNER LE LEADERSHIP VERS L'AVENIR

La transformation numérique ne peut avoir lieu sans transformation des compétences. Le processus de redéfinition des fonctions et des compétences découle naturellement de l'adoption de nouvelles technologies et processus. C'est cette méthode qui permettra aux entreprises d'adapter leur structure, leur culture, leurs compétences et leurs modèles. L'objectif est d'améliorer la productivité, la résilience et l'agilité. C'est pourquoi les personnes responsables des équipes et de la transformation technologique joueront un rôle clé en matière de leadership.

Quelles compétences auront de l'importance ?

Les compétences nécessaires des membres des Comités de Direction tendront désormais vers l'innovation et la pensée stratégique. Dans les PME, communication et intelligence émotionnelle continueront de jouer un rôle essentiel, tandis que dans les grandes entreprises, créativité et résilience seront au premier plan. Dans tous les cas, il sera nécessaire d'acquérir toute une variété de compétences relationnelles, mais aussi tournées vers une vision globale. En effet, si les membres des Comités de Direction se concentreront toujours plus sur les compétences numériques, il leur devront également travailler leurs compétences interpersonnelles.

Cette double approche du leadership permettra de faire émerger une nouvelle génération de dirigeants, aptes à naviguer entre réglementation, IA, conformité et risques géopolitiques, tout en maîtrisant la communication interculturelle et les relations publiques.

CHAQUE FONCTION DU COMITÉ DE DIRECTION NÉCESSITERA DES COMPÉTENCES SPÉCIALISÉES EN COMMUNICATION

Ces fonctions contribueront à la mise en œuvre du changement par la communication, tant interne qu'externe. Leur expertise en affaires publiques permettra aux dirigeants d'influencer les politiques économiques, dans un contexte marqué par une demande croissante de nouvelles compétences. Ils pourront notamment contribuer à faire évoluer leur stratégie de recrutement afin de répondre à la pénurie de talents qualifiés. Leurs compétences techniques et humaines seront essentielles pour former les leaders de demain.

Quels seront les styles de leadership de demain ?

Trois styles de leadership sont en passe de s'imposer : le leadership transformationnel, le leadership fondé sur les données, et le leadership agile. Chacun de ces styles s'appuie sur les compétences et l'expérience présentées dans ce chapitre, ainsi que sur le profil des membres du Comité de Direction tel qu'il commence déjà à se dessiner.



› Le leadership transformationnel ...

... stimule l'innovation, renforce la confiance et encourage l'évolution. Cette approche incite les équipes à se consacrer à une mission ambitieuse. C'est un élément essentiel en période de transformation. La motivation est cruciale, et le développement personnel est encouragé. Tout est mis en œuvre pour permettre aux équipes de se dépasser.

Ce style de leadership favorise également la capacité d'adaptation, une qualité utile pour les grandes entreprises qui gèrent des projets complexes, et les PME qui cherchent à se développer avec des ressources limitées. Il stimule la créativité, motive les employés et contribue à instaurer une culture d'entreprise résiliente. À l'heure où la technologie révolutionne le monde des affaires, les leaders transformationnels sont capables d'inspirer le changement.

› Le leadership fondé sur les données ...

... aide les entreprises à prendre des décisions éclairées. À l'ère de l'économie numérique, nous disposons de nombreuses données. L'analyse de ces données, et les informations qu'elles fournissent, aident les équipes de direction à réagir rapidement, et avec précision, au comportement des clients et aux tendances du marché. Les grandes entreprises peuvent s'aider de ces données pour simplifier les opérations et les processus complexes, et ainsi stimuler la productivité et identifier des opportunités de croissance. Les PME, quant à elles, peuvent utiliser ces données afin de consacrer leurs ressources limitées aux domaines les plus importants. Les leaders qui fondent leurs décisions sur les données visent à instaurer une culture de responsabilité et d'amélioration continue. Leur capacité à transformer les données en actions leur confère un avantage concurrentiel.

› Le leadership agile ...

... met l'accent sur la flexibilité, la collaboration et l'adaptation ; trois caractéristiques essentielles des entreprises modernes. Ce style repose sur la réactivité et l'apprentissage continu. Les leaders agiles donnent à leurs équipes les moyens de prendre des décisions rapides et éclairées, et de modifier leur approche si nécessaire. Pour les grandes entreprises, cette approche s'accompagne de cycles d'innovation plus rapides et offre plus de flexibilité administrative. Pour les PME, c'est une chance d'être plus réactives. Le leadership agile est synonyme de transparence et de résilience. Il se caractérise aussi par le souci du client. Ce style de leadership contribue à créer une culture de dynamisme. Les entreprises se retrouvent alors aptes à saisir les opportunités et à assurer une croissance durable.



Les 5 compétences essentielles pour les Comités de Directions d'ici 2035 *

PME	Grandes entreprises
Expérience requise	
Transformation numérique	Transformation numérique
Réglementations et conformité	Gestion de crise
Gestion de crise	Transformation des compétences
Expérience client	Gestion des questions de réglementations et de conformité
Gestion d'un environnement inflationniste	Expérience client
Compétences techniques	
Connaissances en Intelligence Artificielle	Connaissances en intelligence artificielle
Gestion des risques	Gestion des risques
Connaissances géopolitiques	Réglementations et conformité
Connaissances en matière de RSE / ESG	Gestion du changement
Capacité d'interprétation macroéconomique	Connaissances géopolitiques
Soft Skills	
Capacité d'innovation	Capacité d'innovation
Aptitudes à la communication	Réflexion stratégique
Intelligence émotionnelle	Créativité
Réflexion stratégique	Résilience
Réflexion critique	Réflexion critique
Style de leadership	
Leadership transformationnel (inspirer pour innover)	Leadership transformationnel (inspirer pour innover)
Leadership de réseau (impliquer les collaborateurs autour d'un objectif commun)	Leadership fondé sur les données (utiliser les données pour prendre des décisions)
Leadership fondé sur les données (utiliser les données pour prendre des décisions)	Leadership charismatique (impliquer les autres)
Leadership agile (adaptabilité et confiance)	Leadership agile (adaptabilité et confiance)
Leadership situationnel (adapter le style aux circonstances)	Leadership de réseau (impliquer les collaborateurs autour d'un objectif commun)

* Résultats correspondant aux trois réponses données par des membres du Comité de Direction et des fonds d'investissement en private equity, en fonction de leur sélection toutes les options applicables à leur(s) organisation(s).



Grille de compétences du Comité de Direction pour 2035

Ce tableau présente les principaux rôles du Comité de Direction qui façonneront le leadership à l’horizon 2035. Certains de ces postes concerneront l’ensemble des entreprises, tandis que d’autres seront plus spécifiques à certains secteurs ou aux grandes entreprises. Tous incarnent néanmoins les piliers du leadership exécutif, ainsi que les compétences clés abordées dans ce chapitre. La grille de compétences du Comité de Direction analyse chacun de ces postes en mettant en lumière les compétences recommandées, les types d’expériences à privilégier et les styles de leadership adaptés. Elle illustre également l’impact des technologies émergentes pour chaque poste.

Profils détaillés du Comité de Direction et parcours professionnels

- › Directeur de la Transformation
- › Directeur de la Technologie
- › Directeur de la Communication
- › Directeur Marketing
- › Directeur des Ressources Humaines

Postes du Comité de Direction	Directeur de l’IA et des Données (CAIDO)	Directeur de la Communication (CCO)	Président Directeur Général (PDG)
Solide expérience nécessaire pour ce poste	Développer les capacités liées aux données, assurer la conformité réglementaire, limiter les risques juridiques et positionner les données comme un bien public. › Questions réglementaires / de conformité › Gestion des contentieux › Transformation numérique › Affaires publiques / commerciales	Bâtir la réputation de l'entreprise, gérer la communication externe lors des changements, et gérer la communication organisationnelle en période de changement. › Affaires publiques / commerciales › Engagement social et politique › Gestion de crise › Transformation numérique › Formation des talents	Gérer les crises, répondre à la pression publique, mener à bien la transformation, gérer la réputation de l'entreprise et rétablir la performance. › Gestion de crise › Engagement social et politique › Gestion du redressement › Transformation numérique › Affaires publiques / commerciales
Compétences techniques : les plus importantes pour le poste	Développer l'IA de manière responsable, garantir une utilisation éthique des données, respecter les normes de gouvernance, réduire les risques liés aux modèles et expliquer clairement les sujets complexes liés à l'IA. › Connaissances en Intelligence Artificielle › Réglementation et conformité › Gouvernance d'entreprise › Gestion des risques › Compétences oratoires	Développer le récit de marque, représenter la marque, gérer la perception du public et veiller à ce que les communications respectent les normes réglementaires. › Affaires publiques › Compétences oratoire › Compétences en matière de storytelling › Réglementation et conformité	Influencer par le récit, anticiper les impacts géopolitiques, s'aligner sur les objectifs de développement durable, gérer les attentes du public et garantir une gouvernance solide. › Storytelling › Connaissances géopolitiques › Connaissances en matière de RSE / ESG › Affaires publiques › Gouvernance d'entreprise
Compétences comportementales : les plus importantes pour le poste	Interpréter des données complexes, présenter les analyses de manière claire et aligner la stratégie en matière de données sur les objectifs commerciaux. › Réflexion critique › Aptitudes à la communication › Réflexion stratégique	Apporter un soutien allant au-delà des communications traditionnelles ; et aider dans la gestion des complexités géopolitiques et des transformations économiques, des attentes des parties prenantes, des critères ESG, et de la gestion de crise en temps réel. › Réflexion stratégique › Agilité › Gestion des conflits	Diriger avec une vision à long terme, faire preuve d'empathie envers les parties prenantes et opérer efficacement dans des environnements soumis à une forte pression. › Réflexion stratégique › Intelligence émotionnelle › Résilience
Combinaison de styles de leadership requis	Exploiter le potentiel des données, s’adapter aux évolutions rapides de l’IA et intégrer l’IA dans l’ensemble des unités opérationnelles. › Leadership transformationnel › Leadership agile › Leadership partagé	Renforcer l'engagement interne et externe, réagir rapidement aux changements de réputation et communiquer efficacement avec des publics variés. › Leadership charismatique › Leadership agile › Leadership situationnel	Inspirer l'innovation et le changement à l'échelle de l'entreprise, mobiliser et fédérer les équipes, et s'adapter aux changements transverses et aux situations de crise. › Leadership transformationnel › Leadership charismatique › Leadership situationnel
Technologies émergentes susceptibles d'impacter ce poste	Coordonner l'utilisation de l'IA à l'échelle de l'entreprise, en exploitant l'apprentissage automatisé, les grands modèles de langage (LLM) et le traitement automatique du langage naturel (NLP) pour développer les analyses et les services pour l'entreprise. › Grands modèles de langage › Machine learning automatisé › Traitement automatique du langage naturel	Exploiter le traitement automatique du langage naturel (NLP) et les grands modèles de langage (LLM) pour surveiller la réputation de l'entreprise, créer du contenu, et exploiter les technologies RA/RV pour améliorer l'engagement grâce à des expériences immersives de storytelling. › Traitement automatique du langage naturel › Grands modèles de langage › Réalité augmentée et réalité virtuelle	Anticiper et faire face aux mutations technologiques qui transforment le marché grâce à l'Intelligence Artificielle, des grands modèles de langage (LLM) et l'informatique quantique. › Intelligence Artificielle › Grands modèles de langage › Informatique quantique

* Résultats correspondant aux trois réponses données par des membres du Comité de Direction et des fonds d'investissement en private equity, en fonction de leur sélection toutes les options applicables à leur(s) organisation(s).



Grille de compétences du Comité de Direction pour 2035 *



Postes du Comité de Direction	Directeur Général Finance (CFO)	Directeur des Ressources Humaines (DRH)	Directeur des Systèmes d'Information (DSI)	Directeur de l'Innovation (CINO)
Solide expérience nécessaire pour ce poste	Gérer les transactions complexes, les réglementations financières mondiales, les relations avec les investisseurs et les contraintes exercées par les marchés ➤ Gestion des sanctions ➤ Gestion des investisseurs ➤ Rachat / Carve-out / Spin-off ➤ Questions réglementaires / de conformité	Être à l'avant-garde de la redéfinition du travail, répondre aux pressions externes, gérer les crises et créer des entreprises parées pour l'avenir. ➤ Transformation des équipes ➤ Planification de la succession ➤ Gestion de crise ➤ Engagement social et politique ➤ Transformation numérique	Piloter la transformation numérique de façon sécurisée et conforme, tout en soutenant l'autonomisation des collaborateurs grâce à la technologie. ➤ Transformation numérique ➤ Gestion de crise ➤ Questions réglementaires/de conformité ➤ Incidents de cybersécurité ➤ Transformation du personnel	Stimuler l'innovation ouverte, soutenir le développement des idées par le financement et restructurer les équipes pour concrétiser des projets tournés vers l'avenir. ➤ Levées de fonds ➤ Gain de part de marché ➤ Transformation des équipes ➤ Environnement favorable à l'innovation
Compétences techniques : les plus importantes pour le poste	Connaissance approfondie des tendances macroéconomiques, des marchés financiers, de la levée de capitaux, de la conformité réglementaire et des risques d'entreprise pour garantir la viabilité financière. ➤ Capacité d'interprétation macroéconomique ➤ Marchés financiers / relations avec les investisseurs ➤ Conformité ➤ Gestion des risques	Mener la transformation, favoriser l'alignement ESG dans la culture d'entreprise communiquer la vision en interne et en externe. ➤ Gestion du changement ➤ Connaissances en matière de RSE / ESG ➤ Compétences en matière de prise de parole en public et de présentation ➤ Compétences en matière de storytelling	Accompagner l'adoption des technologies intelligentes, assurer la stabilité des programmes informatiques, protéger les infrastructures et garantir le respect des lois sur les données et la vie privée. ➤ Connaissances en intelligence artificielle ➤ Gestion de projet ➤ Gestion des risques ➤ Réglementation et conformité	Innover dans le respect des cadres éthiques, adopter l'IA de manière disruptive, mener le changement culturel et promouvoir les récits d'innovation. ➤ Connaissances en intelligence artificielle ➤ Connaissances en matière de RSE / ESG ➤ Gestion du changement ➤ Compétences en matière de storytelling
Compétences comportementales : les plus importantes pour le poste	Solide capacité d'analyse, communication transparente avec les parties prenantes et sens élevé des responsabilités. ➤ Réflexion critique ➤ Aptitudes à la communication ➤ Prise de responsabilités	Accompagner les collaborateurs dans la transformation, écouter attentivement et maintenir l'équilibre au sein des équipes en évolution. ➤ Intelligence émotionnelle ➤ Écoute active ➤ Résilience	Adapter l'informatique aux besoins de l'entreprise, communiquer entre les départements et résoudre les problématiques systémiques. ➤ Agilité ➤ Aptitudes à la communication ➤ Orienté vers la solution	Avancer en s'appuyant sur la pensée innovante, l'itération rapide et des cultures d'innovation capables de s'adapter à l'incertitude. ➤ Créativité ➤ Capacité d'innovation ➤ Agilité
Combinaison de styles de leadership requis	Déployer des stratégies financières agiles adaptées à l'évolution des marchés, piloter des environnements complexes et réglementés, et constituer des équipes financières performantes. ➤ Leadership situationnel ➤ Leadership autocratique ➤ Leadership fondé sur le coaching	Encourager le bien-être au travail, renforcer la culture d'entreprise, développer le leadership transversal et soutenir la responsabilisation des collaborateurs. ➤ Leadership bienveillant ➤ Leadership fondé sur le coaching ➤ Leadership au service des autres	Favoriser l'agilité numérique et systémique des infrastructures, et permettre aux départements de gagner en efficacité. ➤ Leadership agile ➤ Leadership situationnel ➤ Leadership au service des autres	Promouvoir l'innovation, expérimenter des idées ambitieuses et favoriser la créativité et la collaboration transversale. ➤ Leadership transformationnel ➤ Leadership agile ➤ Leadership partagé
Technologies émergentes susceptibles d'impacter ce poste	Utiliser l'automatisation pour optimiser les processus financiers, la blockchain pour sécuriser les transactions et les audits, et l'informatique quantique pour améliorer les prévisions et la modélisation des risques. ➤ Automatisation intelligente des processus ➤ Blockchain et technologies décentralisées ➤ Informatique quantique	Déployer les grands modèles de langage (LLM) et le traitement automatique du langage naturel (NLP) pour personnaliser la formation, optimiser la communication et analyser les talents, tout en intégrant la réalité augmentée / virtuelle (RA / RV) pour offrir des expériences d'apprentissage immersives. ➤ Traitement automatique du langage naturel ➤ Grands modèles de langage ➤ Réalité augmentée et réalité virtuelle	Améliorer la performance et la sécurité grâce à de nouveaux modes de traitement des données, à une cybersécurité renforcée et à une IA plus accessible. ➤ Informatique de périphérie ➤ Nouvelles solutions de cybersécurité ➤ Machine learning automatisé	Stimuler l'innovation dans les énergies durables et la technologie à travers les différents secteurs impliqués. ➤ Gestion de l'énergie associée à l'innovation technologique ➤ Intelligence artificielle

* Résultats correspondant aux trois réponses données par des membres du Comité de Direction et des fonds d'investissement en private equity, en fonction de leur sélection toutes les options applicables à leur(s) organisation(s).



Grille de compétences du Comité de Direction pour 2035 *



Postes du Comité de Direction	Directeur Juridique (CLO)	Directeur Marketing (CMO)	Directeur des Opérations (COO)	Directeur des Risques (CRO)
Solide expérience nécessaire pour ce poste	Gérer les risques juridiques en situation de crise, les impacts des politiques mondiales et les responsabilités complexes des entreprises. ➤ Gestion des contentieux ➤ Gestion des sanctions ➤ Questions réglementaires / de conformité ➤ Affaires publiques / commerciales ➤ Gestion de crise	Développer les marchés, préserver la valeur client dans un contexte économique difficile, et adapter les modèles commerciaux à l'ère du numérique. ➤ Expérience commerciale / client ➤ Environnement inflationniste ➤ Gain de part de marché ➤ Transformation numérique	Garantir la continuité des opérations en période de crise, assurer un déploiement à l'échelle internationale et ajuster les équipes ainsi que la logistique face à des environnements en constante évolution. ➤ Perturbations des chaînes d'approvisionnement ➤ Gestion d'un environnement inflationniste ➤ Implantation de succursales / usines / etc. ➤ Gestion de crise ➤ Transformation des équipes	Anticiper les risques globaux, modéliser les scénarios de turbulence, piloter la réponse en situation de crise et consolider la résilience de l'organisation. ➤ Gestion des sanctions ➤ Gestion de crise ➤ Questions réglementaires / de conformité ➤ Anticipation de différents scénarios ➤ Incidents de cybersécurité
Compétences techniques : les plus importantes pour le poste	Assurer la conformité juridique en maîtrisant la réglementation, les enjeux géopolitiques, la gouvernance au niveau du conseil d'administration ainsi que les relations institutionnelles. ➤ Réglementation et conformité ➤ Connaissances géopolitiques ➤ Gouvernance d'entreprise ➤ Affaires publiques	Adapter les stratégies aux évolutions macroéconomiques, piloter les transformations commerciales et aligner les stratégies de revenus avec les priorités des investisseurs. ➤ Capacité d'interprétation macroéconomique ➤ Gestion du changement ➤ Marchés financiers / relations investisseurs	Garantir l'excellence dans la mise en œuvre, l'optimisation de la performance, la gestion du changement et le contrôle des risques opérationnels dans des environnements mondiaux complexes. ➤ Gestion de projet ➤ Planification et organisation ➤ Gestion du changement ➤ Gestion des risques	Détecter les menaces systémiques, assurer la conformité à l'échelle internationale et modéliser avec précision les expositions aux risques globaux. ➤ Gestion des risques ➤ Connaissances géopolitiques ➤ Réglementation et conformité ➤ Capacité d'interprétation macroéconomique
Compétences comportementales : les plus importantes pour le poste	Évaluer clairement les risques, conseiller avec discernement tout en alignant les conseils juridiques sur la direction stratégique. ➤ Réflexion critique ➤ Intelligence émotionnelle ➤ Réflexion stratégique	Conclure des accords axés sur la création de valeur, faire preuve de ténacité sous pression et aligner la croissance commerciale sur la stratégie globale. ➤ Compétences en négociation ➤ Résilience ➤ Réflexion stratégique	S'adapter rapidement, résoudre les défis opérationnels et gérer efficacement les tensions interfonctionnelles. ➤ Agilité ➤ Orienté vers la solution ➤ Gestion des conflits	Être capable de faire preuve de discernement dans les situations stressantes, de rebondir après une crise et de se concentrer sur des solutions tournées vers l'avenir. ➤ Réflexion critique ➤ Résilience ➤ Orienté vers la solution
Combinaison de styles de leadership requis	Garantir la conformité et assurer la gestion des risques, ajuster les rôles entre contentieux et conseil, et développer l'expertise juridique au sein de l'équipe. ➤ Leadership autocratique ➤ Leadership situationnel ➤ Leadership fondé sur le coaching	Définir les stratégies de marché et de croissance, dynamiser la relation client et s'adapter à l'évolution des besoins des clients et de la concurrence. ➤ Leadership transformationnel ➤ Leadership charismatique ➤ Leadership agile	Gérer la complexité et le changement, adapter son style de leadership à des contextes opérationnels inclusifs et optimiser la performance des équipes. ➤ Leadership agile ➤ Leadership situationnel ➤ Leadership fondé sur le coaching	S'adapter à différents types de risques, gérer les situations de crise ou à haut risque, et instaurer une culture du risque proactive. ➤ Leadership situationnel ➤ Leadership autocratique ➤ Leadership fondé sur le coaching
Technologies émergentes susceptibles d'impacter ce poste	Faire face aux enjeux réglementaires et éthiques des systèmes décentralisés ainsi qu'aux défis juridiques liés à la responsabilité de l'intelligence artificielle générale. ➤ Blockchain et technologies décentralisées ➤ Intelligence artificielle générale	Utiliser le machine learning pour personnaliser les offres, la réalité augmentée/virtuelle pour améliorer l'expérience client, et l'IoT pour obtenir des insights en temps réel sur l'usage des produits. ➤ Machine learning ➤ Réalité augmentée et réalité virtuelle ➤ Internet des objets	Capitaliser sur l'analyse en temps réel (IoT + edge computing) et de l'automatisation pour renforcer l'efficacité opérationnelle, fluidifier la logistique et accroître l'agilité des infrastructures. ➤ Automatisation intelligente des processus ➤ Edge computing ➤ Internet des objets	Anticiper les risques liés aux menaces quantiques, sécuriser les systèmes grâce à la blockchain et se défendre contre les cyberattaques de pointe. ➤ Développement de nouvelles solutions de cybersécurité et de sécurité des réseaux ➤ Blockchain et technologies décentralisées ➤ Informatique quantique

* Résultats correspondant aux trois réponses données par des membres du Comité de Direction et des fonds d'investissement en private equity, en fonction de leur sélection toutes les options applicables à leur(s) organisation(s).



Grille de compétences du Comité de Direction pour 2035 *

Postes du Comité de Direction	Directeur de la Stratégie (CSO)	Directeur de la Technologie (CTO)	Directeur de la Transformation (CTRO)
Solide expérience nécessaire pour ce poste	Créer de la valeur à long terme par la croissance, la transformation stratégique et le développement international, en s'appuyant sur une approche numérique. ➤ Restructuration ➤ M&A ➤ Gain de part de marché ➤ Planification de scénarios ➤ Transformation numérique	Mener le changement à l'échelle de l'entreprise, gérer les risques en période de crise et garantir une infrastructure technologique sécurisée et agile à l'échelle mondiale ➤ Transformation numérique ➤ Implantation de succursales/usines/etc. ➤ Gestion de crise ➤ Incidents de cybersécurité ➤ Transformation des équipes	Mettre en œuvre des programmes de transformation, redéfinir les orientations stratégiques, restructurer les équipes et restaurer la performance en période de crise. ➤ Gestion du redressement ➤ Transformation des équipes ➤ Transformation numérique ➤ Gestion de crise
Compétences techniques : les plus importantes pour le poste	Anticiper les menaces systémiques, piloter la conformité à l'échelle internationale et modéliser efficacement les risques globaux. ➤ Capacité d'interprétation macroéconomique ➤ Connaissances géopolitiques ➤ Gouvernance d'entreprise ➤ Planification et organisation	Intégrer l'IA de manière efficiente, déployer des programmes de transformation, piloter le changement organisationnel à travers l'ensemble des systèmes tout en maîtrisant les risques technologiques. ➤ Connaissances en intelligence artificielle ➤ Gestion de projet ➤ Gestion du changement ➤ Gestion des risques	Mener à bien des transformations complexes, coordonner des programmes à grande échelle, intégrer les principes ESG et favoriser transformation en s'appuyant sur un storytelling solide. ➤ Gestion du changement ➤ Gestion de projet ➤ Connaissances en matière de RSE/ESG ➤ Compétences en matière de storytelling
Compétences comportementales : les plus importantes pour le poste	Élaborer des plans d'action flexibles, étayés par des informations pertinentes, qui répondent aux changements dynamiques externes et internes. ➤ Réflexion stratégique ➤ Réflexion critique ➤ Agilité	Mener une réflexion technologique avant-gardiste, adapter rapidement les technologies et faciliter la communication entre les équipes commerciales et techniques. ➤ Capacité d'innovation ➤ Agilité ➤ Aptitudes à la communication	Accompagner la transformation, maintenir la cadence malgré les difficultés et gérer les réserves de manière constructive. ➤ Réflexion stratégique ➤ Résilience ➤ Gestion des conflits
Combinaison de styles de leadership requis	Concevoir des plans stratégiques et piloter des transformations majeures, adapter les stratégies aux contextes en constante évolution et favoriser la collaboration entre les équipes. ➤ Leadership transformationnel ➤ Leadership situationnel ➤ Leadership partagé	Gérer l'innovation technologique et développer les talents en ingénierie. ➤ Leadership agile ➤ Leadership transformationnel ➤ Leadership fondé sur le coaching	Accompagner le changement systémique, favoriser l'adaptabilité pendant la transformation et soutenir les équipes tout au long du processus. ➤ Leadership transformationnel ➤ Leadership agile ➤ Leadership fondé sur le coaching
Technologies émergentes susceptibles d'impacter ce poste	Utiliser les technologies de pointe pour transformer les marchés, simuler des scénarios et évaluer les perspectives stratégiques à long terme. ➤ Intelligence artificielle générale ➤ Informatique quantique ➤ Grands modèles de langage	Favoriser l'adoption précoce de systèmes à haut débit, distribués et compatibles avec les technologies quantiques pour les plateformes et l'architecture d'entreprise. ➤ Informatique quantique ➤ Connectivité 6G ➤ Informatique de périphérie	Accélérer la transformation de l'entreprise en s'appuyant sur l'automatisation, la simulation et l'adaptabilité permise par l'intelligence artificielle. ➤ Automatisation intelligente des processus ➤ Machine learning ➤ Jumeaux numériques

* Résultats correspondant aux trois réponses données par des membres du Comité de Direction et des fonds d'investissement en private equity, en fonction de leur sélection toutes les options applicables à leur(s) organisation(s).





Planification du recrutement et de la succession pour la prochaine génération de leaders

Robert Half identifie les étapes clés que les entreprises doivent amorcer dès aujourd’hui pour soutenir et préparer les leaders de demain, et ainsi constituer le Comité de Direction de 2035.

À la table du conseil d’administration, l’équipe de direction examine la stratégie de l’entreprise pour les cinq prochaines années. Ce plan ambitieux comprend une série de projets de transformation numérique, nécessitant tous des compétences spécialisées, la création et le recrutement de postes clés, ainsi qu’une estimation de budget pour les concrétiser. Pour y parvenir, l’entreprise devra combiner recrutement externe et promotion interne : les compétences recherchées existent sur le marché, mais le Comité est également conscient du potentiel déjà présent en interne.

La première étape consiste à définir une stratégie de recrutement. Celle-ci permettra à l’équipe dirigeante de mettre en place un deuxième niveau de leadership et de pallier les manques de compétences. L’objectif : recruter et former une nouvelle génération de cadres dirigeants capables de renforcer les capacités de transformation numérique et organisationnelle, tout en intégrant des spécialistes de l’IA et de la donnée. Cette mesure sera essentielle pour accélérer l’innovation, préserver leur avantage concurrentiel et asseoir les bases d’une croissance durable.

La deuxième étape vise à mettre en place un plan de succession, afin de combler l’écart entre les compétences actuelles de l’entreprise et celles qui seront nécessaires pour l’avenir. Ce plan viendra compléter la stratégie de recrutement en offrant une vision à long terme. Il s’agira d’identifier les compétences indis-

pensables à sa mise en œuvre, de repérer les talents à fort potentiel pour les futurs postes de direction, et de créer un programme de développement du leadership destiné à les préparer à intégrer le Comité de Direction.

Ce sont des mesures fortes, l’une pour répondre aux besoins immédiats en compétences, l’autre pour préparer l’avenir. Ensemble, elles forment une approche à double levier qui rendra l’entreprise plus compétitive et plus agile. Autour de la table, tout le monde adhère à cette vision, chacun sait combien l’enjeu est stratégique. Au fil des discussions, un plan commence à prendre forme.

Pour se préparer à l’avenir ...

... les entreprises doivent agir dès aujourd’hui pour préparer les leaders de demain, qu’ils aient été choisis en interne, en externe ou les deux. Le développement du leadership demande du temps, et l’avenir, lui, n’attend pas.

Se préparer pour 2035 : comment les entreprises anticipent la succession pour la prochaine génération :

Planification de la succession	Entreprises privées	Entreprises cotées en bourse
En interne uniquement	33 %	35 %
En externe uniquement	22 %	14 %
Combinaison des deux	40 %	47 %
Nous ne savons pas encore	6 %	5 %



Repérer et développer le Comité de Direction de 2035 : Stratégie de recrutement

Pour constituer le Comité de Direction de demain, il est essentiel de mettre en place dès aujourd'hui un deuxième niveau de leadership solide. Cela passe par le recrutement et la formation de cadres dirigeants dotés des compétences nécessaires pour inspirer confiance aux dirigeants actuels ? Ces futurs leaders doivent à la fois maîtriser les tendances qui façonnent le monde des affaires en 2025, mais aussi anticiper celles qui définiront la prochaine décennie.

ANTICIPONS LES INTÉGRATIONS POUR PLUS D'AGILITÉ ET DE FLEXIBILITÉ

Ces profils seront orientés vers le changement et dotés d'une forte capacité d'adaptation, avec une solide expérience en transformation des équipes et en transformation numérique. Leurs compétences techniques en intelligence artificielle et en gestion des données s'accompagneront de solides compétences en leadership et management. Leur style de management, axé sur la résolution de problèmes, la gestion des conflits et des situations de crise, reposera sur un leadership transformationnel, transparent et empreint d'intelligence émotionnelle.

Les moteurs du changement : les leaders opérationnels de nouvelle génération qui préparent les Comités de Direction de demain

› Un Directeur chargé de la transformation technologique

prendra la direction des projets de transformation numérique à mettre en œuvre immédiatement. Il jouera un rôle stratégique en appui au Directeur des Opérations et au Directeur de la Stratégie. Ce poste exige un savant mélange de compétences technologiques, de capacités en communication, de pensée critique et de réflexion stratégique, le tout soutenu par un style de leadership transformationnel, agile et axé sur le coaching.

› Un Directeur chargé de la transformation des talents

jouera d'emblée un rôle déterminant. Il pilotera la transformation des effectifs aux côtés du Directeur des Ressources Humaines en parallèle des évolutions de l'organisation.

Ce profil associera de solides compétences humaines à une aisance avec les technologies, avec une forte capacité à résoudre les problèmes, à gérer les conflits et à proposer des solutions concrètes. C'est un leader transformationnel, guidé par le coaching et l'empathie.

› Un Directeur à l'Intelligence Artificielle et aux Données

accompagnera le Directeur de la Technologie ou le Directeur des Opérations dans l'évaluation des orientations stratégiques de l'entreprise. Il apportera une expertise concrète dans la conception de systèmes d'intelligence artificielle et le déploiement de plateformes tierces, tout en maîtrisant les enjeux de réglementation et de conformité propres aux secteurs clés.

Ce profil se démarquera par son sens de l'innovation et son approche résolument tournée vers les solutions.

› De plus, un Directeur de la Formation et du Développement

Il contribuera à créer une dynamique opérationnelle autour des projets technologiques et humains. Celui-ci veillera à articuler efficacement la transformation numérique. De même, il disposera de compétences transverses et variées tout en collaborant de près avec le Directeur de la Technologie et le Directeur des Ressources Humaines. Dans ce rôle, il accompagnera également l'entreprise dans les phases de transition et de changement profond. Ainsi, il constituera un pilier clé de l'organisation en transformation et favorisera l'émergence de nouveaux talents.



58 %

... DES DIRIGEANTS D'ENTREPRISE SE DISENT
PRÉOCCUPÉS PAR LA DIFFICULTÉ À TROUVER
DES LEADERS POUR LEUR ENTREPRISE
AU COURS DES DIX PROCHAINES ANNÉES

Ces leaders peuvent être recrutés pour combler des besoins immédiats, relancer des projets et favoriser l'acquisition de nouvelles compétences au sein des équipes.

INTÉGRER DES TALENTS AUJOURD'HUI À DES POSTES CLÉS AFIN D'ACCÉLÉRER LA TRANSFORMATION DE VOTRE ENTREPRISE.

Tous les postes créés aujourd'hui n'ont pas vocation à évoluer vers des fonctions de Comité de Direction d'ici 2035. Mais ils peuvent parfaitement s'inscrire dans une stratégie de recrutement immédiat. À mesure que les compétences évoluent et que l'intelligence artificielle s'impose dans le quotidien des entreprises, les compétences en IA et en data, par exemple, pourraient être progressivement intégrées aux responsabilités du Directeur de la Technologie.

Parallèlement, un cadre dirigeant en charge de l'IA et des données pourrait devenir Directeur de l'IA et des données, voire succéder au Directeur de la Technologie actuel. De la même

manière, les postes consacrés à la transformation des talents et à celle des technologies pourraient fusionner au sein du Comité de Direction, sous la bannière du Directeur de la Technologie, ou être rattachés directement au Directeur de la Stratégie. Quelles que soient les évolutions à venir, intégrer ces rôles dès aujourd'hui renforcera l'agilité et la réactivité des entreprises.

Repérer et développer le Comité de Direction de 2035

Les membres du Comité de Direction souhaitent pouvoir développer leurs talents en interne, tout en recrutant à l'externe lorsque cela se révèle nécessaire. Leur ambition : instaurer une culture où la promotion interne est naturelle et où l'acquisition de nouvelles compétences est encouragée. Mais lorsqu'on les interroge sur les actions concrètes qu'ils comptent entreprendre pour développer leurs réserves de leadership, les entreprises privées évoquent en priorité la promotion d'une culture de l'apprentissage, la rotation des talents à fort potentiel sur différents postes, ainsi que l'alignement du développement du leadership sur la stratégie globale de l'entreprise. L'élaboration d'un plan de succession, lui, figure parmi les priorités les moins citées. Du côté des entreprises cotées en bourse, on reconnaît la valeur d'un investissement dans le développement du leadership, en s'appuyant notamment sur la technologie pour évaluer les compétences et en favorisant une culture d'apprentissage continu. Là encore, la planification de la succession

arrive en dernière position. Dans les deux cas, cet enjeu devrait pourtant occuper une place bien plus centrale.

Quelle serait une solution pertinente ? La création d'un poste de Responsable de la Planification de la Succession, chargé d'assurer le lien entre la stratégie globale de l'entreprise et les équipes chargées de sa mise en œuvre. Ce rôle pourrait être confié dans un premier temps à un membre de l'équipe RH actuelle. Dans certains cas, il pourrait évoluer vers une fonction à temps plein, en fonction des besoins spécifiques de l'entreprise. Dans tous les cas, cette personne travaillerait en étroite collaboration avec le Directeur des Ressources Humaines et le Président Directeur Général, afin d'élaborer une démarche stratégique cohérente avec les objectifs commerciaux de l'entreprise dans son ensemble. Elle aurait notamment pour mission de concevoir et mettre en œuvre un cadre structuré de planification de la succession à l'échelle de l'entreprise.



Ces postes qui préparent les leaders de demain

Pour préparer efficacement la relève et garantir un leadership à la hauteur des enjeux futurs, de nombreuses entreprises mettent en place des rôles stratégiques en amont du Comité de Direction. Ces postes offrent aux talents à fort potentiel la visibilité, l'expérience et la perspective stratégique indispensables pour, un jour accéder aux plus hautes fonctions. Les fonctions qui suivent sont au cœur des stratégies de succession mises en place pour préparer la prochaine génération de dirigeants.

Succession en marche : les nouveaux rôles qui façonnent le leadership de demain *



* Résultats correspondant aux trois réponses données par des membres du Comité de Direction et des fonds d'investissement en private equity, en fonction de leur sélection toutes les options applicables à leur(s) organisation(s).



PLANIFIER LA SUCCESSION POUR BÂTIR UN LEADERSHIP PÉRENNE ET RÉSILIENT.

Pour structurer efficacement leur plan de succession, certaines entreprises créent un poste dédié, le Responsable du Plan de Succession. Sa mission consistera à identifier les talents à fort potentiel et les postes clés, à mettre en œuvre des outils d'évaluation adaptés, puis à en assurer le suivi. En étroite collaboration avec les équipes formation et développement, il contribuera à concevoir des parcours de carrière clairs et des programmes ciblés, tout en veillant à la progression des collaborateurs et à leur niveau de préparation pour des postes à responsabilités. Sa mission intégrera également des exercices de planification, de gestion des effectifs, afin d'anticiper les risques d'une succession : que se passerait-il si un leader venait à quitter l'organisation ? Dans quels cas le recours à un recrutement externe s'imposerait-il ?

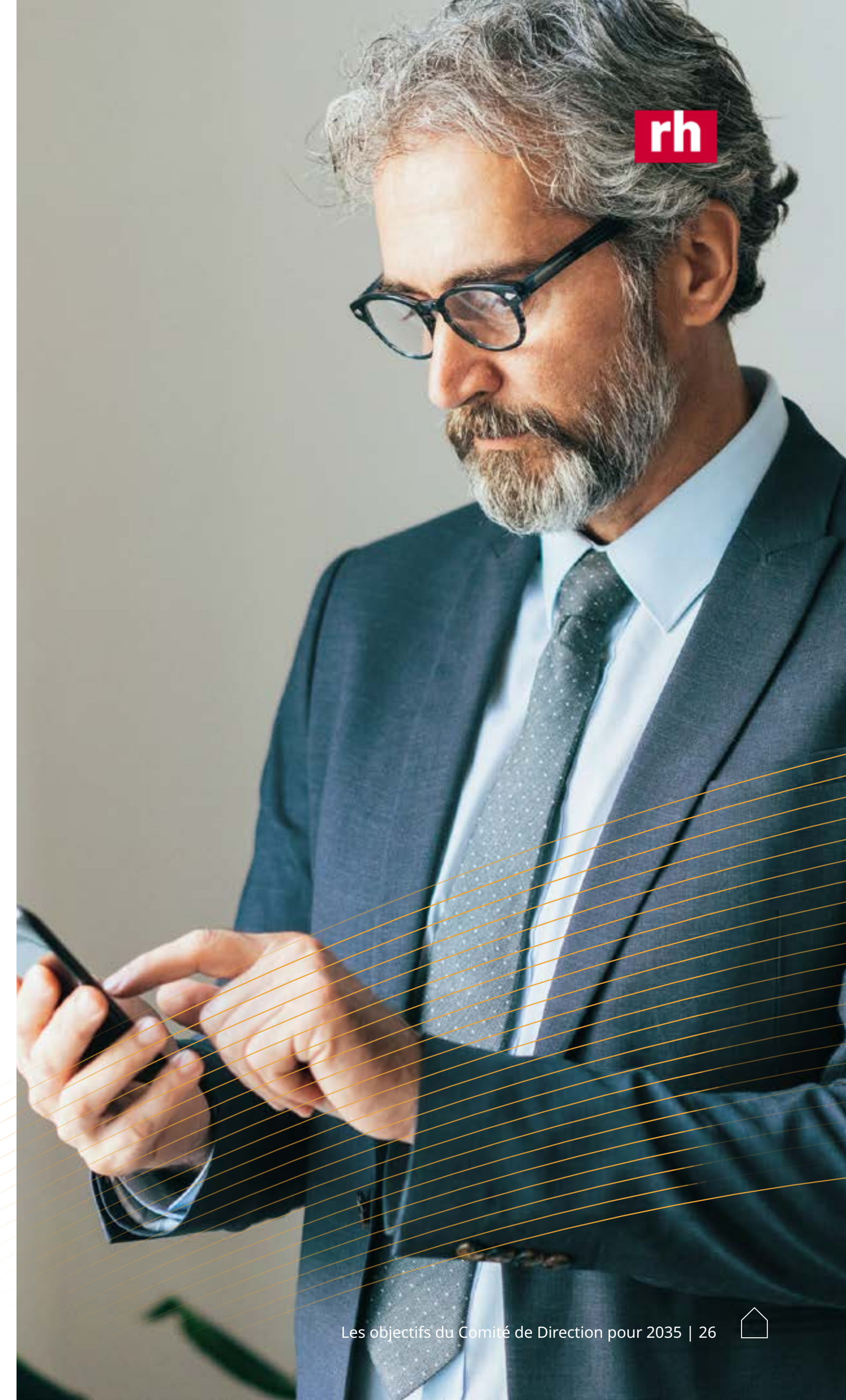
L'ensemble de ces données sera analysé, consigné et présenté régulièrement au Comité de Direction. Le Responsable du Plan de Succession devient alors un véritable partenaire stratégique, référent sur les sujets de gestion des talents et des risques liés à la relève. Un rôle clé pour nourrir une culture de développement interne et de progression de carrière.

Accompagner le changement générationnel

Le passage de relais entre générations au sein des équipes dirigeantes, des Baby-Boomers et de la génération X vers les Millennials et la génération Z, s'annonce comme une transition

majeure, à accompagner avec attention. Les leaders actuels détiennent une richesse considérable de connaissances historiques. Ils ont traversé plusieurs crises économiques, périodes d'inflation et défis impactant leur marché. Les leaders de demain apporteront une vision différente, avec leurs attentes, leurs codes et une autre manière de travailler. Nés à l'ère du numérique, ils sont à l'aise avec les codes de l'entreprise contemporaine, façonnée par la technologie, la culture digitale et de nouvelles exigences éthiques. Ensemble, ces générations représentent un capital humain précieux.

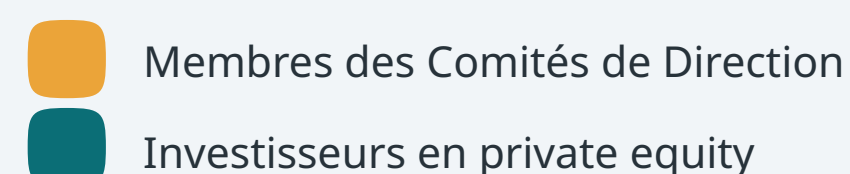
Les dirigeants reconnaissent les enjeux liés au départ des profils les plus expérimentés. Pour y faire face, ils mobilisent la technologie pour conserver la mémoire institutionnelle de l'entreprise, s'appuient sur d'anciens collaborateurs comme consultants ou conseillers, et favorisent les échanges intergénérationnels. Beaucoup mettent également en place des dispositifs de mentorat intergénérationnel, pour créer des passerelles entre les générations. Mais pour réussir pleinement cette transition, il est aussi essentiel de développer une culture du récit. Cette capacité à raconter l'histoire de l'entreprise, ses évolutions et ses ambitions, aide les collaborateurs à en saisir le sens et à se sentir partie prenante de son avenir. Enfin, accompagner les départs de façon réfléchie, avec des plans de transition respectueux et valorisants, permet aux leaders sortants de tourner la page avec intégrité et fierté.



Préparer la relève : transmettre l'expérience tant que cette ressource est encore disponible

Pour assurer la continuité du leadership, les entreprises doivent mettre en place des programmes de mentorat et de mentorat inversé. L'objectif : préparer les générations Y et Z à occuper des postes clés, tout en capitalisant sur l'expérience précieuse des Baby Boomers et de la génération X avant leur départ.

La Transition sans la rupture : transmettre les savoirs essentiels des Baby Boomers et de la génération X *

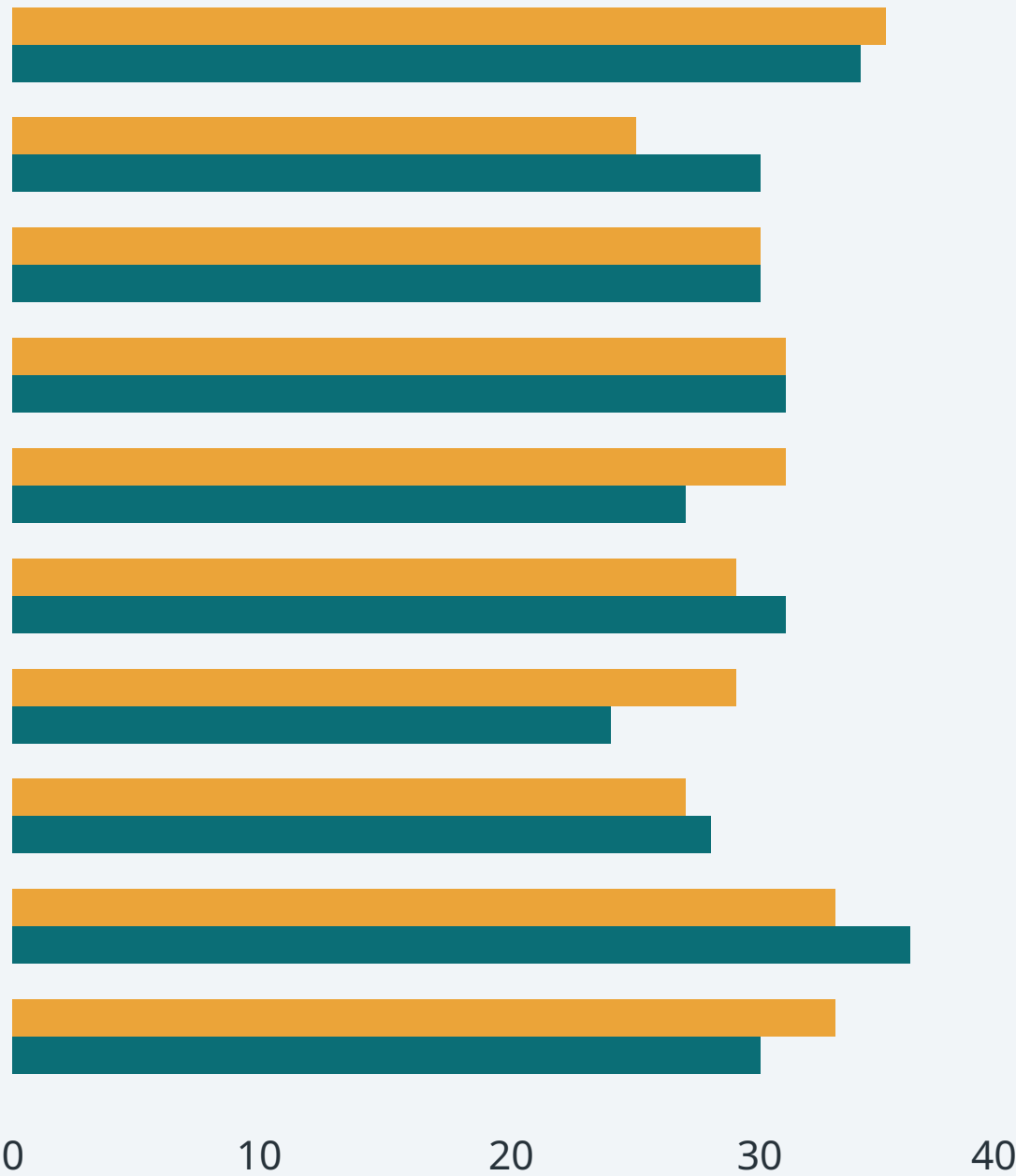


* Résultats correspondant aux trois réponses données par des membres du Comité de Direction et des fonds d'investissement en private equity, en fonction de leur sélection toutes les options applicables à leur(s) organisation(s).



Former aujourd’hui les leaders de demain :
la stratégie des entreprises pour les générations Y et Z *

- Créer des parcours de leadership qui donnent la priorité à la diversité et à l'inclusion
- Développer des programmes de leadership
- Mettre l'accent sur les compétences de leadership en matière de numérique
- Prioriser la transparence et l'authenticité parmi le leadership
- Mettre en place des programmes de mentorat et de tutorat inversé
- Développer un leadership orienté vers un but précis
- Intégrer des plateformes de peer learning
- Insérer les questions de santé mentale et bien-être dans la formation au leadership
- Proposer des formations flexibles et hybrides en matière de leadership
- Offrir des possibilités de formation par la mise en situation



Membres des Comités de Direction

Investisseurs en private equity

* Résultats correspondant aux trois réponses données par des membres du Comité de Direction et des fonds d'investissement en private equity, en fonction de leur sélection toutes les options applicables à leur(s) organisation(s).



Les dirigeants souhaitent également encourager les jeunes collaborateurs à envisager des fonctions exécutives, même lorsque ceux-ci n'y aspirent pas spontanément, conscients que le marché du travail a évolué, que les parcours professionnels sont moins linéaires et que les changements de poste ou d'entreprise sont plus fréquents. Pour autant, ils cherchent à créer des opportunités de progression pour ceux qui souhaitent s'investir dans cette voie. Qu'il s'agisse d'entreprises privées ou cotées en bourse, beaucoup proposent aujourd'hui des formations au leadership plus flexibles, en format hybride, des parcours pensés pour valoriser la diversité et l'inclusion, ainsi que des formations concrètes, ancrées dans la réalité du terrain.

PRÉPARER LA RELÈVE AU SOMMET : UN ENJEU GÉNÉRATIONNEL À NE PAS NÉGLIGER.

Ces initiatives peuvent être enrichies par des formations entre pairs, qui constituent une source précieuse d'inspiration et de motivation. Les formations au leadership basées sur la mise en situation offrent également un cadre stimulant, propice à la créativité et à l'émergence de nouvelles façons de penser. Enfin, offrir des opportunités d'exercer des fonctions de leadership

dans différentes branches de l'entreprise contribuera à élargir les compétences et les expériences.

En définitive, transmettre le flambeau du leadership exécutif exigera une approche hybride. Elle devra s'appuyer à la fois sur les compétences et l'expérience évoquées tout au long de ce livre blanc, et sur les grandes tendances technologiques qui façonneront l'avenir.

À l'horizon 2035, les entreprises ont devant elles une opportunité unique : préserver et valoriser ce qui les a portées jusqu'ici, tout en accompagnant et en faisant grandir celles et ceux qui prendront le relais. Cette transition repose à la fois sur l'humain et sur la technologie, où les nouvelles compétences viennent compléter, voire parfois remplacer, les anciennes. Mais au fond, il s'agit surtout de collaboration, d'échange et d'apprentissage mutuel.

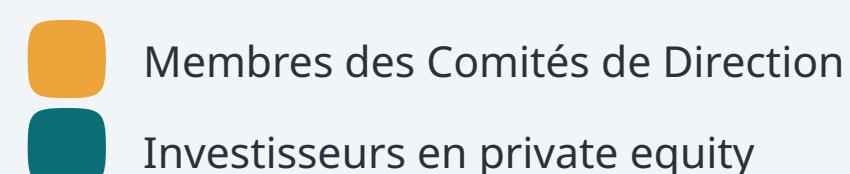
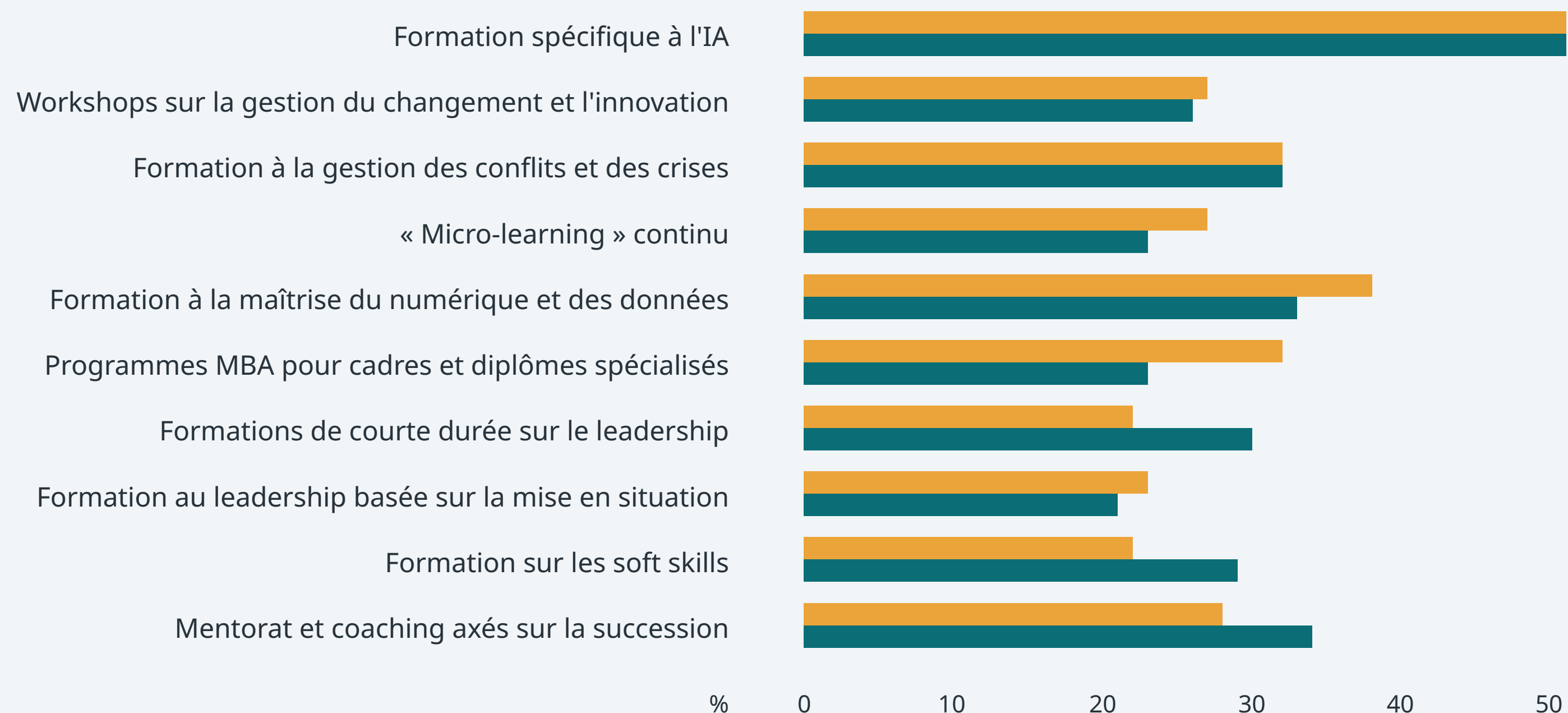
Enfin, les dispositifs d'immersion et les binômes de type parrainage offriront aux futurs leaders une expérience concrète du quotidien des fonctions exécutives. Ils pourront ainsi mieux appréhender les enjeux du poste, et faire des choix éclairés quant à leur avenir. Des plans de transition viendront ensuite les accompagner dans cette prise de responsabilités.



Se préparer à l'imprévisible : l'apprentissage par la mise en situation pour former les leaders

Pour préparer les futurs dirigeants à faire face à l'imprévu, les entreprises ont tout intérêt à investir dans des formations basées sur la simulation. Des situations incluant de la cybercriminalité, des contentieux juridiques, une transformation d'entreprise, l'engagement des parties prenantes ou encore des chocs géopolitiques et sociétaux restent rares, mais lorsqu'ils surviennent, les leaders doivent être prêts à répondre avec maîtrise et clairvoyance.

Se former au leadership : les compétences et formations clés pour les dirigeants de demain *



* Résultats correspondant aux trois réponses données par des membres du Comité de Direction et des fonds d'investissement en private equity, en fonction de leur sélection toutes les options applicables à leur(s) organisation(s).



Préparer le Comité de Direction de demain :
les actions à engager dès aujourd'hui *



Membres des Comités de Direction
Investisseurs en private equity

* Résultats correspondant aux trois réponses données par des membres du Comité de Direction et des fonds d'investissement en private equity, en fonction de leur sélection toutes les options applicables à leur(s) organisation(s).



Ressources supplémentaires

- › Profils détaillés des membres du Comité de Direction et parcours professionnels
- › Plan d'action pour le recrutement des Comités de Direction et la planification de la succession



Directeur de la Transformation (CTRO)

Prenons le Responsable de la transformation numérique ou de l'innovation. Dans les prochaines années, ces profils auront consolidé leurs compétences en gestion de projets, tissé des liens clés, et acquis une vision globale du fonctionnement des équipes. Mais rapidement, ce rôle ne suffira plus : ils viseront des missions plus larges, à fort impact.

C'est ici qu'intervient le Directeur de la Transformation et de la Restructuration. Son objectif : piloter des programmes de changement, réaligner la stratégie avec les équipes et garantir la performance.

Cette fonction peut dépendre du Président Directeur Général, du Directeur du Développement Durable ou du Directeur des Opérations. Rattachée au PDG, elle traduit un mandat fort. Rattachée à la stratégie, elle s'inscrit dans une vision long terme — mais peut manquer d'impact opérationnel. Dans une organisation en transformation continue, un rattachement aux Opérations paraît logique.

MENER UNE TRANSFORMATION GLOBALE : ALIGNER LES ÉQUIPES, LA STRATÉGIE, ET LES OPÉRATIONS AU SERVICE DU CHANGEMENT.

Faut-il scinder ce rôle ? Dans une PME ou pour une transformation ponctuelle, un seul leader peut suffire. Pour des projets plus lourds, on peut distinguer un Directeur de la transformation technologique et un autre dédié aux talents. Les deux approches ont leurs avantages.

Mais pour des projets de transformation de fond, comme le déploiement de plateformes d'IA à l'échelle de l'entreprise, couplé à un programme de requalification des équipes, il sera préférable de nommer deux responsables distincts : un Responsable de la transformation technologique et un Responsable de la transformation des talents. Dans les grandes entreprises, ces deux domaines peuvent justifier deux fonctions dédiées. Elles s'inscrivent dans des temporalités différentes et impliquent des styles de leadership distincts. Le responsable de la transformation technologique pourra collaborer étroitement avec le Directeur des Systèmes d'Information ou le Directeur des Technologies, tandis que le responsable de la transformation des talents avec le Directeur des Ressources Humaines.

Certaines entreprises choisissent de confier ces missions à deux profils expérimentés (niveau directeur ou VP), rattachés à la stratégie ou aux opérations. Cette organisation permet d'assurer l'efficacité opérationnelle tout en préservant la cohérence d'ensemble.

L'un de ces profils pourra, à terme, évoluer vers un poste exécutif de Directeur de la Transformation, en lien direct avec le comité de direction. Cette approche offre une gouvernance plus lisible, tout en dotant chaque axe de transformation d'un pilotage fort et spécialisé.





DIRECTEUR DE LA TRANSFORMATION (CTRO)

Scénario	Approche à privilégier
PME, programme de transformation unique	Directeur de la transformation
Grandes entreprises, double transformation (technologique + talents)	Rôles distincts : Responsable de la transformation technologique et Responsable de la transformation des talents
À l'échelle de l'entreprise avec une supervision globale et une expertise dédiée	Modèle hybride : Directeur de la Transformation + Directeurs spécialisés

› Retour à la grille de compétences du Comité de Direction



Postes du Comité de Direction	Directeur chargé de la transformation des talents	Directeur chargé de la transformation technologique
Solide expérience nécessaire pour ce poste	Expérience avérée dans la conduite de stratégies RH complexes et la refonte structurelle des politiques de gestion des talents. › Transformation du personnel › Planification des talents › Gestion de crise › Transformation numérique › Questions réglementaires/de conformité	Donner aux leaders les moyens de moderniser les fonctions clés tout en maîtrisant les risques et en menant à bien des déploiements à grande échelle. › Transformation numérique › Restructuration › Perturbation des chaînes d'approvisionnement › Gestion de crise › Modernisation technologique
Compétences techniques : les plus importantes pour le poste	Encourager la transformation numérique, l'engagement collaborateur et une stratégie inclusive de gestion des talents › Connaissances en intelligence artificielle › Gestion du changement › Compétences en prise de parole en public et de présentations › Connaissances en matière de RSE / ESG	Mettre en œuvre des mises à niveau des systèmes solides, tout en facilitant l'adhésion au changement. › Gestion de projet › Gestion des risques › Gestion du changement › Connaissances en intelligence artificielle › Planification et organisation
Compétences comportementales : les plus importantes pour le poste	Instaurer un leadership équilibré et tourné vers l'avenir, même lors des transformations les plus sensibles. › Réflexion stratégique › Intelligence émotionnelle › Résilience › Gestion des conflits › Orienté solutions	Favoriser une prise de décision rapide et claire, et assurer un déploiement agile de la transformation à l'échelle de plusieurs unités opérationnelles. › Réflexion critique › Orienté solutions › Agilité › Réflexion stratégique › Aptitudes à la communication
Combinaison de styles de leadership requis	Accompagner les évolutions culturelles et repenser le développement des talents, donner aux individus les moyens de grandir, soutenir les collaborateurs avec empathie dans les périodes de changement, et coconstruire, avec les équipes métier et les directions, les modèles de travail de demain. › Leadership transformationnel › Leadership fondé sur le coaching › Leadership bienveillant › Leadership partagé	Faire évoluer le leadership en fonction de la maturité des équipes et des enjeux projets, l'innovation technologique par étapes, soutenir la montée en compétence des équipes pendant la transformation, et porter une transformation numérique d'envergure, guidée par une vision forte. › Leadership situationnel › Leadership agile › Leadership fondé sur le coaching › Leadership transformationnel
Technologies émergentes susceptibles d'impacter ce poste	Transformer l'apprentissage, l'analyse RH et l'expérience collaborateur grâce à des plateformes numériques évolutives. › Grands modèles de langage › Traitement automatique du langage naturel › Réalité augmentée et réalité virtuelle › Automatisation intelligente des processus	Accélérer la mise en place de systèmes performants, distribués (partagé), et anticiper les besoins grâce à des environnements opérationnels prédictifs. › Informatique de périphérie › Informatique quantique › Automatisation intelligente des processus › Connectivité 6G, jumeaux numériques





DIRECTEUR DE LA TRANSFORMATION (CTRO)

Le CTRO, figure clé de la transformation d'entreprise



› Retour à la grille de compétences du Comité de Direction



CTRO : des leaders au cœur de la transformation

- › **Parcours de carrière :** Consultant en stratégie, Chef de projet ; Responsable de la transformation ou de l'innovation, Directeur Transformation, CTRO
- › **Compétences et expériences :** mener des projets de transformation, associer transition numérique et évolution des talents, développer des modèles agiles.
- › **Profil interne/externe :** Les CTRO sont souvent recrutés à l'externe pour leur objectivité et leur expertise transformationnelle. En interne, les profils les plus prometteurs sont ceux qui disposent d'une vision transversale de l'entreprise.
- › **Entreprise cotée en bourse vs entreprise privée :** Dans les groupes cotés en bourse, le CTRO doit orchestrer des changements opérationnels de grande ampleur avec transparence vis-à-vis des investisseurs. Les entreprises privées, elles, laissent souvent plus de marge de manœuvre pour expérimenter et transformer rapidement.
- › **Programme de développement du leadership :** Parcours en immersion au sein d'équipes stratégiques ; RH et technologie ; formation au leadership agile et systémique ; modules sur la gestion des parties prenantes et la gouvernance. Ce programme peut s'appuyer sur des laboratoires de transformation d'entreprise pilotés par des talents à haut potentiel, des projets concrets confiés à de futurs leaders, et des indicateurs de performance liés à l'agilité plutôt qu'au seul prisme des coûts.
- › **Action:** Accompagner l'évolution d'un profil de Responsable de la transformation numérique ou d'un Responsable de l'innovation et du changement vers un poste de Directeur Transformation, en vue d'une entrée au Comité de Direction dans un horizon de cinq ans.



Directeur de la Technologie (CTO)

Le Directeur de la Technologie de demain sera un leader stratégique et innovant. En 2025, il supervisera généralement les produits, plateformes et infrastructures développés pour les clients. D'ici 2035, son rôle s'étendra encore davantage. Au cours des dix prochaines années, le Directeur de la Technologie deviendra une fonction de direction centrale — moteur de compétitivité, d'agilité opérationnelle et de responsabilisation des collaborateurs. La technologie ne se contentera plus de soutenir l'entreprise : elle en deviendra un élément essentiel.

À mesure que les transformations numériques et humaines s'accélèrent, le Directeur de la Technologie devra répondre à un double mandat : stimuler l'innovation pour soutenir la croissance et accroître l'efficacité opérationnelle dans un contexte de complexité croissante et de ressources limitées. Cela impliquera le déploiement de l'intelligence artificielle, de l'automatisation et du machine learning, non seulement pour moderniser les systèmes, mais aussi pour optimiser la performance d'équipes réduites ou sous pression. Il sera également chargé d'améliorer l'expérience utilisateur en rendant les outils digitaux plus intuitifs et intelligents — pour un impact maximal avec un minimum de friction, autant pour les collaborateurs que pour les clients.

Le Directeur de la Technologie jouera également un rôle clé dans la réduction des pénuries de compétences numériques. Face à la rareté des talents techniques, il devra créer un environnement propice à la collaboration interdisciplinaire et piloter des initiatives de montée en compétences en partenariat avec le Directeur des Ressources Humaines.

Il devra aussi décider à quel moment compléter les ressources internes avec des talents externes ou des solutions d'IA. Cela exige une solide compréhension de la conception organisationnelle, des écosystèmes d'apprentissage et des comportements humains liés à l'adoption du digital. Le Directeur de la Technologie pourra absorber ou remplacer certains aspects des rôles de Directeur des Opérations ou Directeur des Systèmes d'Information — notamment dans les entreprises technologiques où produits, plateformes et opérations convergent.

Dans ces cas, il devient à la fois l'architecte de l'entreprise digitale et le garant de l'exécution opérationnelle de bout en bout. Cependant, dans des secteurs fortement réglementés comme la santé, la finance ou le secteur public, le Directeur des Systèmes d'Information peut conserver des responsabilités distinctes : gouvernance, conformité, cybersécurité, supervision réglementaire. Selon les organisations, ces rôles pourront collaborer ou être réunis sous un même leadership stratégique.

**IL STIMULE L'INNOVATION
ET L'AUTOMATISATION POUR
FAIRE DE LA TECHNOLOGIE
UN LEVIER STRATÉGIQUE AU
CŒUR DE L'ENTREPRISE.**



DIRECTEUR DE LA TECHNOLOGIE (CTO)

» Le CTO devient Directeur des Opérations

Dans les secteurs où l'infrastructure numérique constitue la colonne vertébrale des opérations – comme la logistique, la fintech ou l'industrie avancée – le Directeur de la Technologie peut évoluer vers un rôle hybride de Directeur des Opérations. Il dirigerait la stratégie technologique à l'échelle de l'entreprise tout en supervisant l'automatisation des workflows, des chaînes logistiques et des systèmes de service, devenant le numéro deux après le Président Directeur Général.

» Le CTO devient Directeur des Systèmes d'Information

À mesure que la technologie devient un levier de création de valeur, la frontière entre le Directeur de la Technologie et le Chief Information Officer s'estompe. Dans les organisations agiles et orientées produit, le Directeur de la Technologie peut assumer l'entière responsabilité de l'innovation et de l'architecture technologique, tandis que le Directeur des Systèmes d'Information se recentre sur la conformité, la cybersécurité et la gouvernance — ou disparaît. Dans les secteurs réglementés, ces rôles peuvent rester distincts mais interdépendants, équilibrant innovation et gestion des risques.

» Un leadership technologique fragmenté

Avec la montée en complexité de la technologie et son rôle critique dans les affaires, le poste de Directeur de la Technologie se fragmente en fonctions C-level spécialisées. Dans les grandes organisations ou celles très réglementées, les responsabilités

peuvent être réparties entre plusieurs rôles tels que : Directeur de l'IA et des Données, Directeur de l'expérience numérique, Directeur de la Sécurité des Systèmes d'Information ou encore Directeur des Données. Parmi eux, le Directeur de l'IA et des Données gère l'IA et les données comme leviers de valeur, de gouvernance et de décision, connectant systèmes d'apprentissage automatique et décisions stratégiques. Le Directeur de la Technologie reste un intégrateur stratégique : ce modèle renforce l'agilité et permet une gestion plus fine de la complexité.

» Le CTO et le leadership éthique

À mesure que l'IA se généralise, les entreprises attendent des Directeurs de la Technologie qu'ils incarnent la responsabilité numérique. Ils devront diriger sur les enjeux suivants : conception inclusive, droits numériques, gouvernance de l'IA. Cela implique une collaboration étroite avec les départements juridique, RH et affaires publiques — notamment dans les secteurs où la confiance et la transparence sont critiques (éducation, santé, secteur public...).

» Succession et futurs parcours de leadership

La montée en puissance du leadership technologique ouvre de nouvelles voies de succession. Les entreprises pourront nommer des Directeurs de l'IA et des Données comme adjoints ou futurs Directeur de la Technologie. Ce modèle permet de former la prochaine génération tout en assurant la continuité stratégique. D'ici 2035, le Directeur de la Technologie sera un leader incontournable en innovation, transformation et productivité, catalyseur de la croissance future de l'entreprise.

» Retour à la grille de compétences du Comité de Direction



Postes du Comité de Direction

Directeur IA et Données

Solide expérience nécessaire pour ce poste

Avoir une expertise dans le déploiement à grande échelle de solutions d'IA tout en maîtrisant les risques juridiques et sociétaux.

- » Questions réglementaires / de conformité
- » Gestion des contentieux
- » Transformation numérique
- » Affaires publiques / commerciales

Compétences techniques : les plus importantes pour le poste

Favorise l'adoption de l'IA à l'échelle de l'entreprise tout en garantissant une mise en œuvre fiable, compréhensible et sécurisée.

- » Connaissances en intelligence artificielle
- » Réglementation et conformité
- » Compétences en matière de storytelling
- » Gestion des risques
- » Gouvernance d'entreprise

Compétences comportementales : les plus importantes pour le poste

Soutient un leadership responsable en matière d'IA, en offrant une lecture claire des enjeux et en favorisant une innovation éthique.

- » Réflexion stratégique
- » Réflexion critique
- » Aptitudes à la communication
- » Capacité d'innovation
- » Prise de responsabilités

Combinaison de styles de leadership requis

Favorise la collaboration interfonctionnelle et diffuse une culture de la Data dans l'ensemble de l'organisation ; porte l'innovation et la transformation culturelle autour de l'IA et des données ; adapte l'approche aux parties prenantes, à l'envergure des projets et aux exigences réglementaires ; aligne les initiatives IA sur les objectifs de long terme, tout en gérant risques et conformité.

- » Leadership partagé
- » Leadership transformationnel
- » Leadership situationnel
- » Leadership stratégique

Technologies émergentes susceptibles d'impacter ce poste

Déploie les technologies d'intelligence et de cybersécurité de nouvelle génération, pour des chaînes d'analyse robustes et évolutives.

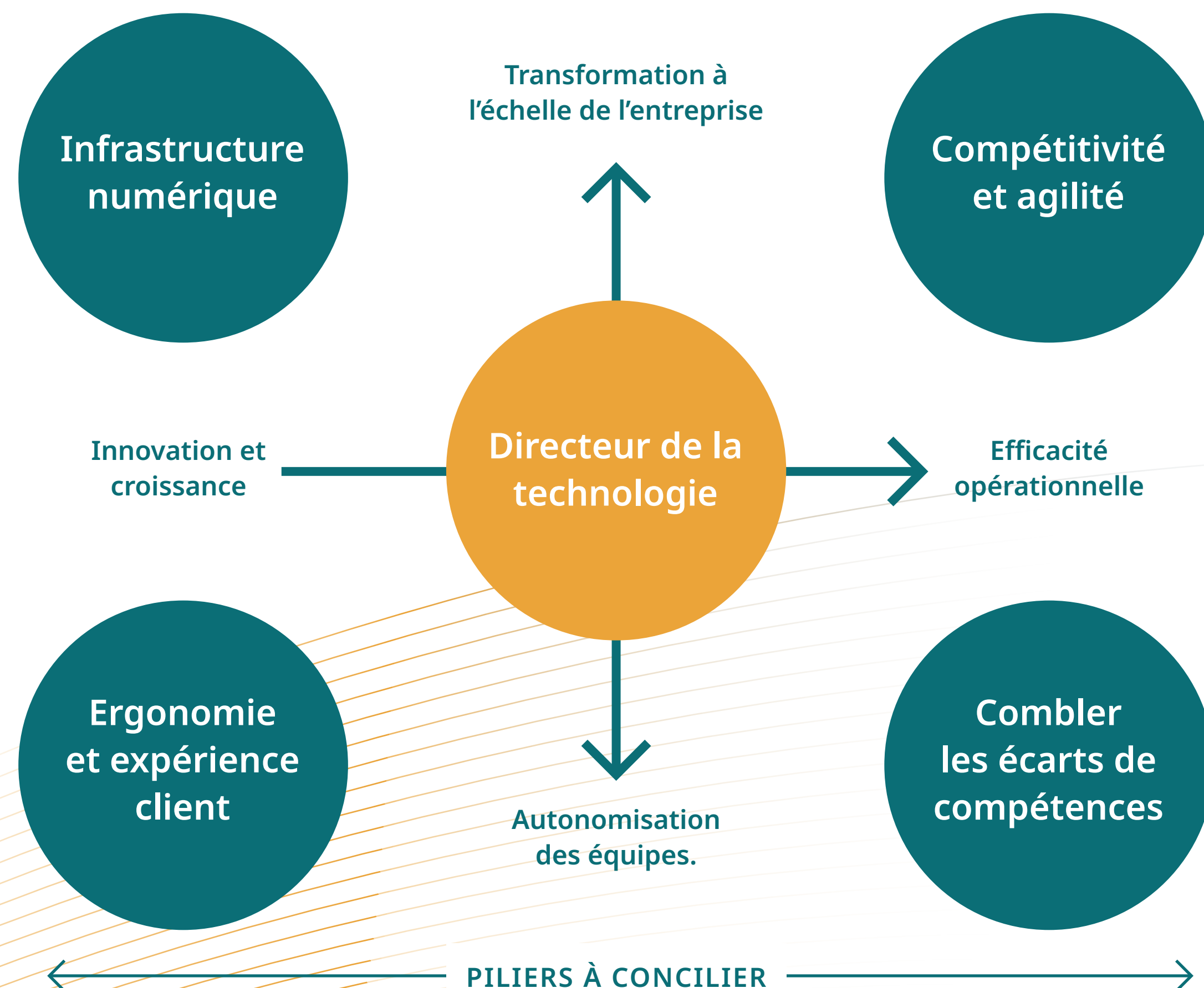
- » Grands modèles de langage
- » Machine learning automatisé
- » Traitement automatique du langage naturel
- » Blockchain et technologies décentralisées
- » Informatique quantique





DIRECTEUR DE LA TECHNOLOGIE (CTO)

L'évolution du rôle de CTO



› Retour à la grille de compétences du Comité de Direction



CTO nouvelle génération : quand la technologie devient moteur de stratégie

- › **Parcours de carrière :** Lead Engineer / Architecte technique, Responsable de l'ingénierie ou des systèmes d'information, Directeur de la Technologie.
- › **Compétences et expériences :** Expérience avérée en transformation digitale à l'échelle de l'entreprise ; montée en charge technologique dans des environnements à forte croissance ou réglementés ; mise en place de cadres de gouvernance IA/data ; programmes de simulation en cybersécurité, de résilience et de préparation.
- › **Profil interne/externe :** Les Directeurs de la Technologie sont de plus en plus recrutés en externe pour apporter une vision nouvelle (IA, cloud, cybersécurité), même si la promotion interne reste fréquente.
- › **Entreprise cotée en bourse vs entreprise privée :** Les Directeurs de la Technologie d'entreprises cotées en bourse doivent souvent arbitrer entre innovation, conformité et investisseurs. Alors que les entreprises privées privilégient la rapidité d'exécution, l'expérimentation et l'adéquation produit-marché.
- › **Programme de développement du leadership :** Bootcamps dédiés à l'innovation, sessions de prospective technologique, immersion sur les enjeux de rentabilité et de pilotage produit, formations en leadership éthique en IA et en cybersécurité. Ce programme peut s'appuyer sur le Directeur de la Technologie pour les talents à fort potentiel, la délégation de responsabilités sur des projets pilotes de transformation numérique, et des partenariats avec des start-up ou des universités pour des travaux de recherche appliquée.
- › **Action :** Analyser les compétences des Directeurs de la Technologie actuels et leur adéquation avec les besoins futurs. Si le rôle est amené à se fragmenter (IA, data...), qui est le mieux placé pour évoluer ? Des Directeurs spécialisés pourraient être promus pour préparer la prochaine phase de croissance de l'entreprise.





Directeur de la Communication (CCO)

La communication sera l'un des piliers essentiels du leadership exécutif au cours de la prochaine décennie. Le Directeur de la Communication jouera un rôle clé à la croisée de la stratégie d'entreprise, de la transformation et de l'engagement des parties prenantes.

Alors que les entreprises sont impactées par des transformations digitales, humaines et opérationnelles de plus en plus complexes, le Directeur de la Communication façonnera des récits capables de mobiliser les collaborateurs, de rassurer les investisseurs, d'informer les régulateurs et de créer un lien authentique avec les clients et les équipes internes. Dans ce contexte, la communication ne peut plus être considérée comme une simple fonction support, elle devient un levier stratégique du changement, au service de la réputation et de la performance.

Le Directeur de la Communication jouera un rôle central dans la construction et la diffusion du récit de transformation porté par le PDG. Trouver le bon équilibre entre visibilité des dirigeants, confiance des collaborateurs et crédibilité publique exige une parfaite cohérence avec la culture et les priorités business de l'entreprise. Au sein d'un groupe international, le Directeur de la Communication devra également être capable d'adapter les messages à des cibles internationales et locales, tout en naviguant dans des contextes sociopolitiques complexes, et face à un actionnariat exigeant. Parallèlement, l'évolution de l'expérience client, portée par les outils numériques, la transparence et une exigence accrue d'authenticité imposent à la Communication d'être, en temps réel, fondée sur les données, et en alerte constante sur l'évolution des attentes.

Pour répondre à ces nouvelles exigences, les Directeurs de la Communication dirigeront des équipes de plus en plus pluridisciplinaires, mêlant storytelling, analyse de données, veille médiatique et connaissances en nouvelles technologies. L'essor de l'IA, de l'analytique prédictive et des formats immersifs (comme la réalité augmentée ou virtuelle) transforme en profondeur la manière dont les messages sont conçus, diffusés et évalués. Les départements communication se doteront de profils toujours plus agiles, pilotés par l'analyse, capables de porter des initiatives stratégiques ambitieuses tout en répondant avec rapidité et discernement aux situations de crise.

**DES RÉCITS D'ENTREPRISE
QUI FÉDÈRENT VISIONS,
SENS ET ENGAGEMENT
POUR TOUS.**



DIRECTEUR DE LA
COMMUNICATION
(CCO)

Le Directeur de la Communication travaillera en étroite collaboration avec le Président Directeur Général, le Directeur des Ressources Humaines, le Directeur juridique, le Directeur des Opérations et, potentiellement, le Directeur de la Transformation, notamment lors de transformations majeures, de tensions liées aux enjeux ESG ou de réputation. Dans les secteurs réglementés ou très exposés médiatiquement, la collaboration avec le Directeur des risques, le Responsable du développement durable et les équipes affaires publiques devient essentielle. Dans les PME, où le poste de Directeur de la Communication à temps plein n'existe pas toujours, ce sont des profils seniors en lien direct avec Président Directeur Général ou le Directeur des Opérations, qui assurent la communication. Ils disposent d'une vision stratégique et d'une solide compréhension des parties prenantes, leur permettant d'intervenir à un niveau équivalent à celui du Comité de Direction. Le rôle de la communication comme levier de confiance, de résilience et de transformation ne fera que gagner en importance.

Parties prenantes clés
et Hiérarchie

Parties prenantes
transverses

Président Directeur
Général

Directeur des
Ressources Humaines

Directeur Juridique

Responsable du
Développement Durable

Directeur Marketing

Collaborations

Conseiller principal sur la
réputation et la stratégie
de communication

Partenaire dans la
transformation des équipes
et l'engagement des
collaborateurs

Collabore sur les messages de
réglementation, la gestion des
risques et des crises

Collabore à la stratégie
de communication
sur les engagements
environnementaux et sociaux

Garantit la cohérence narrative
entre la promesse de marque
et les messages clients

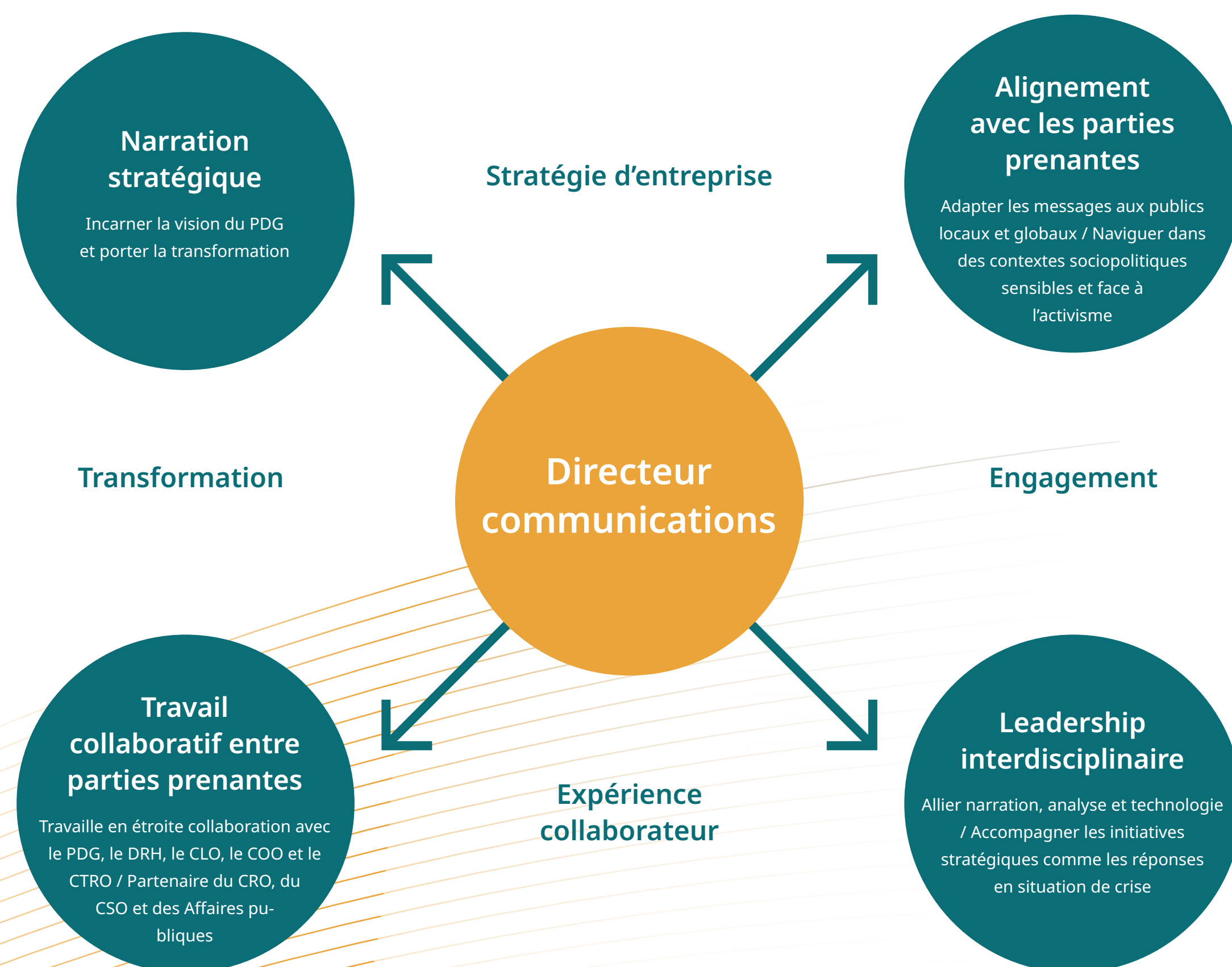
› [Retour à la grille de compétences
du Comité de Direction](#)





DIRECTEUR DE LA COMMUNICATION (CCO)

Directeur de la Communication : un rôle en mutation, du récit à l'influence stratégique



› Retour à la grille de compétences du Comité de Direction



Communication stratégique : désormais au cœur du Comité de Direction

- › **Parcours de carrière** : Responsable des relations presse ; Directeur de la communication corporate ; Directeur de la Communication / Affaires publiques.
- › **Compétences et expériences** : Gestion de crises liées à des enjeux sociétaux ou d'image ; conduite de campagnes autour des valeurs d'entreprise ou de la responsabilité sociale ; cohérence entre communication interne, expérience collaborateur et image de marque.
- › **Profil interne/externe** : Modèle mixte : la promotion interne garantit la continuité, tandis qu'un recrutement externe permet d'insuffler une nouvelle vision stratégique.
- › **Entreprise cotée en bourse vs entreprise privée** : Dans les entreprises cotées en bourse, le Directeur de la Communication doit composer avec les exigences des investisseurs, les obligations de transparence réglementaire et les enjeux liés à la communication ESG. Dans les structures privées, l'accent est mis sur la notoriété de marque, l'engagement client et la communication interne.
- › **Programme de développement du leadership** : Formations médiatraining ; simulations de crise ; modules sur la stratégie ESG et les affaires publiques. Ce programme pourrait inclure : la création d'une task force de communication de crise confiée à des talents internes et externes ; la participation de futurs leaders à la rédaction de discours exécutifs et aux décisions de politique générale ; et la prise en charge de projets liés à l'ESG ou à la diversité.
- › **Action** : Envisager la création ou la valorisation d'un poste de Directeur Communication, afin de positionner clairement la fonction comme un levier stratégique dans les phases.





Directeur Marketing (CMO)

Les Directeurs Marketing s'affirment aujourd'hui comme des leaders stratégiques, pilotés par les données et moteurs de croissance. Ils orchestrent la relation client, l'innovation produit et développement commercial dans un parcours client de plus en plus fragmenté. Ce parcours s'étend sur de multiples canaux, digitaux et physiques, internes ou payants, ponctuels ou axés sur la fidélisation. Dans cet environnement, on attend des Directeurs Marketing qu'ils créent des expériences personnalisées, renforcent la valeur de marque, stimulent la demande et soutiennent une croissance durable. Pour cela, ils doivent naviguer avec aisance dans les écosystèmes technologiques du marketing, manier l'analyse avancée et l'automatisation, tout en maîtrisant les enjeux de gouvernance des données et de conformité réglementaire.

De nombreux Directeurs Marketing évoluent aujourd'hui vers des fonctions de Directeur Commercial, à mesure que le marketing devient plus prédictif, automatisé et orienté performance. Ils élaborent et mettent en œuvre la stratégie de marque, tout en développant des dynamiques de croissance, en renforçant les leviers de conversion commerciale, en travaillant sur les modèles de tarification, la fidélisation et l'expérience client. Cette évolution reflète un besoin croissant d'approches intégrées, capables de connecter marketing, ventes et relation client pour créer de la valeur à chaque étape du parcours. Dans les grandes entreprises, les rôles de Directeur Marketing et de Directeur de la Communication peuvent rester distincts, mais étroitement connectés.

Dans les entreprises en forte croissance, fondées sur les plateformes digitales ou nées à l'ère du numérique, cette distinction tend à disparaître.

Le Directeur Marketing ou le Directeur de la Communication collaborera étroitement avec le Directeur des Technologies et le Directeur des Données pour tirer parti de l'IA, des modèles prédictifs et de la data science, dans le but d'affiner le ciblage des audiences, personnaliser les actions marketing et optimiser les parcours clients. En parallèle, ils devront composer avec des réglementations de plus en plus complexes en matière de protection des consommateurs, de confidentialité des données et de pratiques marketing éthiques, essentiels pour préserver la confiance et la crédibilité de l'entreprise.

**TRANSFORME DONNÉES ET
CRÉATIVITÉ EN LEVIER DE
CROISSANCE : DE L'IMAGE
DE MARQUE À LA PERFOR-
MANCE COMMERCIALE.**

D'ici 2035, Robert Half projette que le Directeur Marketing, qu'il en porte le titre ou simplement les responsabilités, jouera un rôle central dans la croissance commerciale, en portant à la fois l'ambition de marque et les résultats commerciaux. Sa réussite reposera sur sa capacité à allier créativité et stratégie, maîtrise des données et compréhension fine des attentes clients, esprit d'innovation et conformité. Il s'imposera ainsi comme un partenaire clé dans la construction d'organisations orientées client, prêtes pour l'avenir.





DIRECTEUR MARKETING (CMO)

Scénario	Rôle	Remarques
PME	Le Directeur Marketing cumule souvent les fonctions marketing, ventes, produit ou relation client	Peut évoluer vers un poste hybride de Directeur Commercial
Grandes entreprises	Le Directeur Marketing et le Directeur de la Communication occupent des rôles distincts mais collaborent étroitement	Distinction claire, mais avec des KPI partagés en matière de croissance et d'expérience client
Start-up technologiques	Un seul leader commercial/marketing	Accent sur l'acquisition rapide de clients et stratégies de lancement agiles
Marques grand public	Rôle de Directeur Marketing très impliqué dans les ventes	Le Directeur Marketing peut évoluer vers un rôle de Responsable de l'expérience client ou Responsable croissance

› Retour à la grille de compétences du Comité de Direction



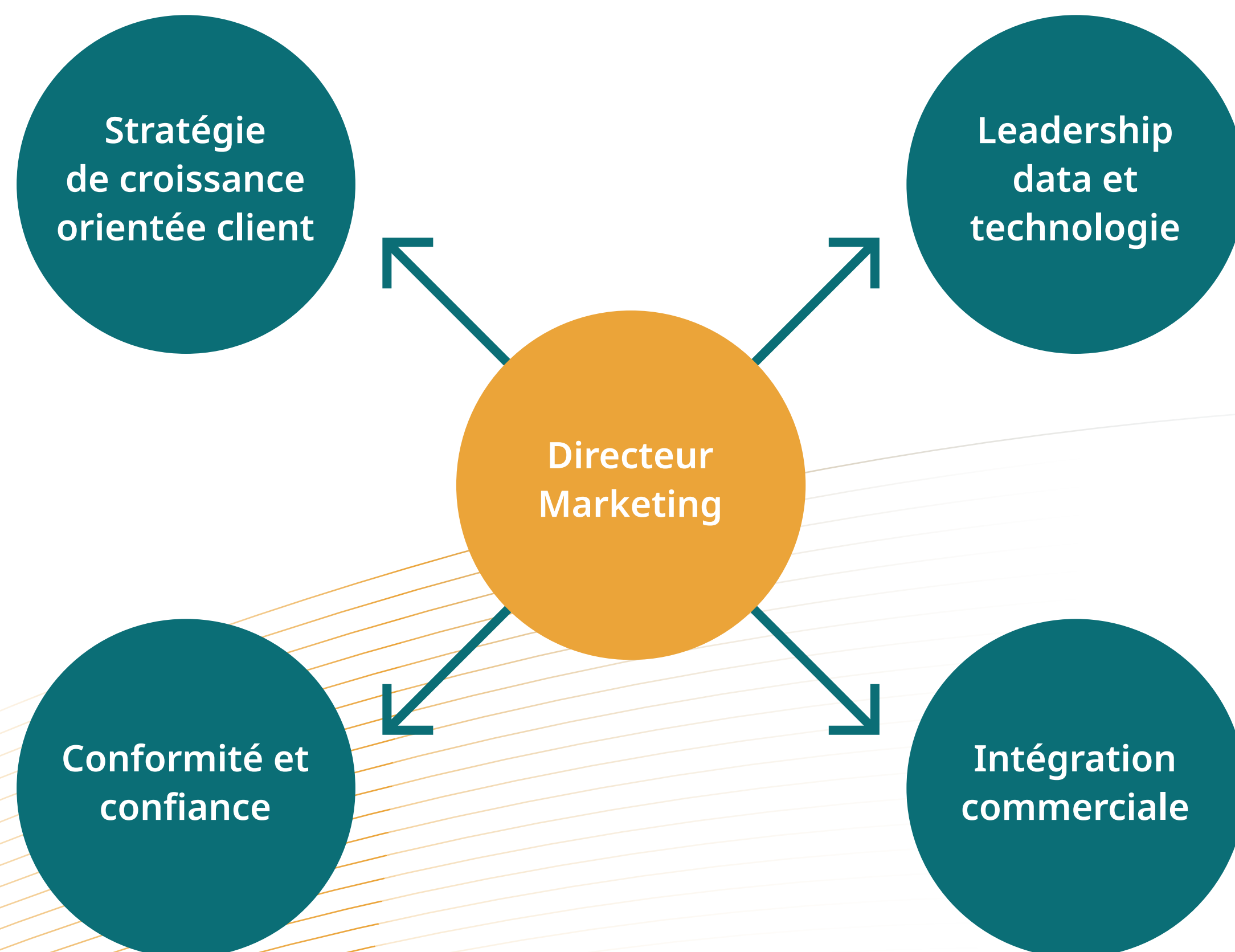
Postes du Comité de Direction	Directeur expérience client
Solide expérience nécessaire pour ce poste	Maîtrise de la conception de l'expérience client, avec sensibilité sociale et compréhension des changements organisationnels dans les environnements orientés client. › Expérience commerciale/client › Intérêt socio-politique › Transformation numérique › Affaires publiques/commerciales
Compétences techniques : les plus importantes pour le poste	Contribue à un positionnement de marque à une communication à fort impact et à une conception structurée de l'expérience. › Connaissances en matière de RSE/ESG › Storytelling › Gestion du changement › Gestion de projet
Compétences comportementales : les plus importantes pour le poste	Clé pour comprendre les besoins des clients, concevoir des expériences engageantes et favoriser la collaboration transverse. › Intelligence émotionnelle › Créativité › Écoute active › Réflexion stratégique › Compétences en communication
Combinaison de styles de leadership requis	S'adapter rapidement aux attentes et retours des clients ; inspirer les équipes et créer un lien avec les utilisateurs ; prioriser la satisfaction client ; renforcer les compétences et la qualité de service grâce à l'accompagnement. › Leadership agile › Leadership charismatique › Leadership au service des autres › Leadership fondé sur le coaching
Technologies émergentes susceptibles d'impacter ce poste	Favorise la progression et la personnalisation, renforce l'écoute en continu et crée des expériences immersives à grande échelle. › Réalité augmentée et réalité virtuelle › Machine learning › Internet des objets › Traitement automatique du langage naturel





DIRECTEUR
MARKETING (CMO)

Le CMO de demain : créer de la valeur en
conjuguant données, confiance et expérience



› Retour à la grille de compétences du Comité de Direction



Du branding à la performance :
parcours vers le poste de CMO

- › **Parcours de carrière** : Responsable de marque ou de produit ; Responsable marketing ; Directeur de la Croissance/Marketing ; Directeur Marketing
- › **Compétences et expériences** : Élaboration de stratégies commerciales, déploiement de campagnes mondiales, développement de l'automatisation marketing et de la personnalisation, supervision des parcours clients et de leur contribution à la performance commerciale.
- › **Profil interne/externe** : Un équilibre est souvent recherché ; les profils internes connaissent l'historique de la marque et des clients, tandis que les recrutements externes apportent un regard neuf et un changement.
- › **Entreprise cotée en bourse vs entreprise privée** : Les Directeurs Marketing des entreprises cotées doivent concilier attentes des investisseurs en matière de croissance et valorisation de la marque. Dans les structures privées, on attend du Directeur Marketing un esprit plus entrepreneurial.
- › **Programme de développement du leadership** : Parcours client, storytelling de marque, formation aux ventes on-line, workshop de croissance commerciale et innovation. Ce programme peut intégrer la gestion d'un P&L commercial par les futurs Directeur Marketing, la direction de groupes d'innovation pour les nouvelles campagnes, ou organiser du reverse mentoring avec les équipes digitales pour renforcer les compétences.
- › **Action** : Évaluer les compétences du Directeur Marketing au regard des tendances commerciales et data. Cette analyse pourra guider les stratégies de recrutement ou d'évolution des postes de Responsable Marketing et de Directeur de la Croissance / Marketing pour les cinq prochaines années.





› Retour à la grille de compétences du Comité de Direction



Directeur des Ressources Humaines (DRH)

Le Directeur des Ressources Humaines joue un rôle central dans la transformation des entreprises. Il est le garant de la dimension humaine dans l'exécution de la stratégie, à une époque marquée par des changements accélérés, la rareté des talents et des bouleversements démographiques. À mesure que les organisations s'adaptent à l'innovation digitale, aux incertitudes géopolitiques et à l'évolution des attentes clients, le Directeur des Ressources Humaines veille à l'alignement de la stratégie RH avec les priorités de l'entreprise, en s'assurant que les compétences nécessaires sont en place pour maintenir l'activité, soutenir la croissance, encourager l'innovation et renforcer la résilience.

Il orchestrera la gestion des talents à grande échelle, en combinant des recrutements permanents et des solutions agiles comme les missions projet, l'intérim, le freelance ou les profils en transition. L'enjeu : répondre aux pénuries de compétences critiques tout en renforçant l'agilité organisationnelle.

Il anticipera et accompagnera les mutations démographiques : vieillissement de la population active, évolutions des attentes des collaborateurs, tensions sur le marché dans de nombreux secteurs. Cela implique une approche proactive de la planification des effectifs et de l'acquisition des talents en étroite collaboration avec le Président Directeur Général, le Directeur des Opérations et le Directeur de la Stratégie, afin d'aligner les recrutements sur les enjeux de diversité, besoins en compétences et transformation de l'entreprise.

En parallèle, le Directeur des Ressources Humaines mettra en œuvre des programmes ambitieux de développement des compétences et de reconversion, pour accompagner les col-

laborateurs et les futurs leaders dans l'adoption de l'IA, des nouveaux modes de collaboration numériques et des évolutions attendues du leadership.

La formation et le développement deviendront un levier stratégique au service de la performance des équipes et de la capacité d'adaptation des entreprises. En collaboration étroite avec le Président Directeur Général, le Directeur des Opérations et le Directeur de la Stratégie, le processus de recrutement sera aligné avec les objectifs d'inclusion et la mutation de l'entreprise.

**IL FAIT DES TALENTS ET
DE LA CULTURE L'UN DES
LEVIERS DE LA
TRANSFORMATION.**

Dans les organisations disposant d'un Directeur de la Transformation, le Directeur des Ressources Humaines devient un allié stratégique pour ancrer la transformation des talents dans les grandes orientations de l'entreprise. Ensemble, ils veilleront à ce que la stratégie humaine progresse au même rythme que les évolutions numériques, opérationnelles et stratégiques. Ce partenariat sera essentiel pour réussir une transformation à grande échelle, tout en fidélisant les talents.





DIRECTEUR DES
RESSOURCES
HUMAINES (DRH)

A mesure que la culture et le sens donné au travail deviennent des éléments clés d’attractivité et de fidélisation des talents, le Directeur des Ressources Humaines endossera le rôle de gardien de la cohérence culturelle et des valeurs de l’entreprise.

Il collaborera étroitement avec le Directeur de la Technologie pour intégrer des principes centrés sur l’humain dans les initiatives de transformation numérique, et avec le Directeur de la Communications pour garantir une communication interne propice à la transparence, à l’engagement et à la confiance en période de changement.

À l’horizon 2035, le Directeur des Ressources Humaines incarnera pleinement un leadership stratégique en matière de transformation des talents, en plaçant l’humain au cœur de la transition digitale et en préparant les entreprises à affronter un environnement incertain et en constante mutation. Les Directeurs des Ressources Humaines capables d’allier stratégie RH, innovation, inclusion et agilité joueront un rôle clé dans la réussite de leur entreprise.

Collaborations principales du DRH

Partie prenante Collaborations transverses

Directeur de l’IA et des Données	Intègre une IA éthique dans les systèmes RH et s’appuie sur l’analyse des données collaborateurs pour éclairer la prise de décision
Directeur Communications	Collabore sur la communication interne, la gestion de crise et les messages d’accompagnement au changement
Président Directeur Général	Aligne les stratégies talents avec la vision de l’entreprise et les objectifs à long terme
Directeur Financier	Fait le lien entre les investissements RH, la planification stratégique des coûts et les objectifs de productivité
Directeur des Opérations	Coordonne le déploiement opérationnel des équipes, l’efficacité et la qualité de service en période de transformation
Responsable Développement Durable	Veille à ce que la stratégie talents soit en phase avec les engagements ESG et les objectifs de responsabilité sociétale
Directeur de la Technologie	Pilote, avec le CHRO, la transformation numérique et la préparation des équipes à l’automatisation

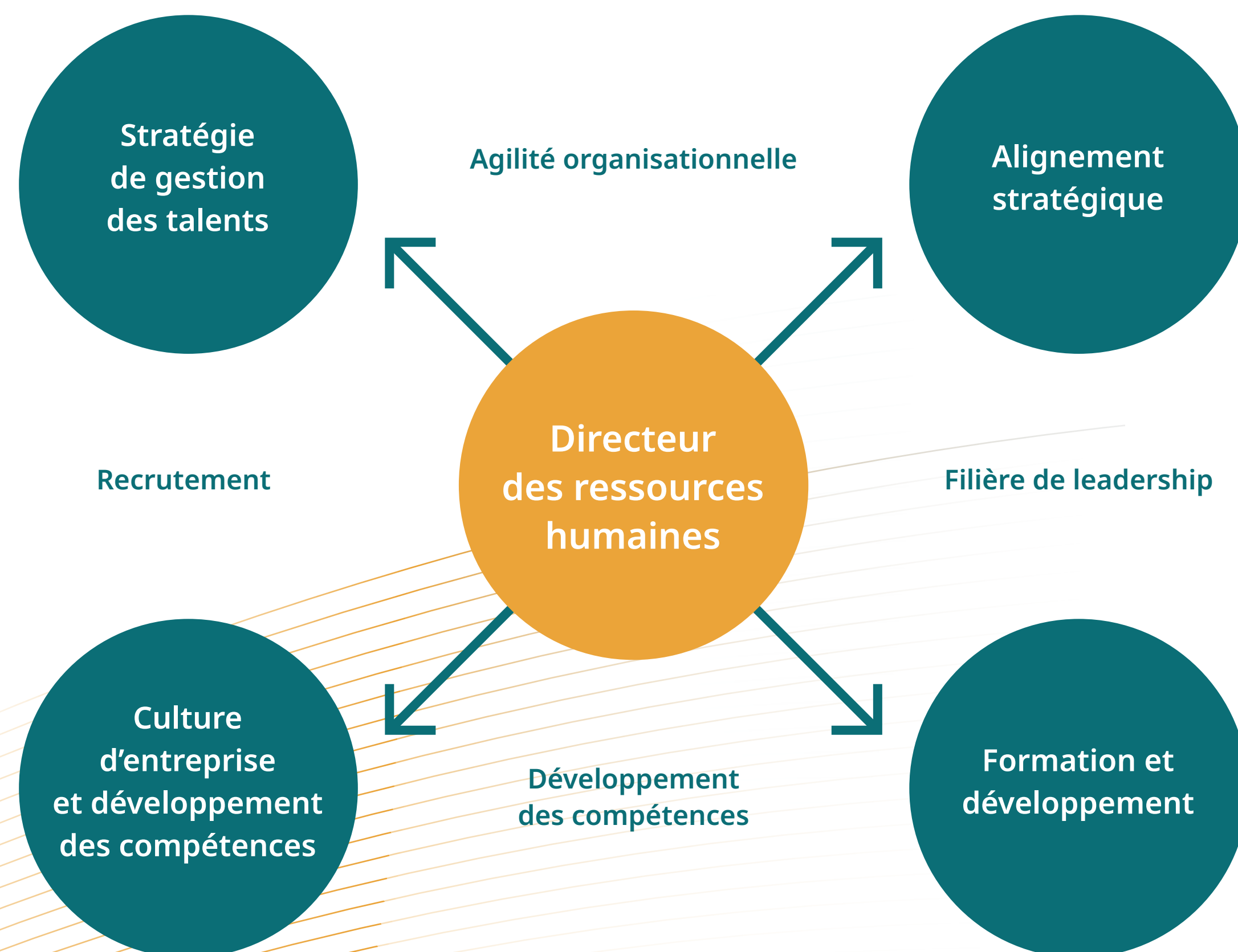
› [Retour à la grille de compétences du Comité de Direction](#)





DIRECTEUR DES
RESSOURCES
HUMAINES (DRH)

DRH : Architecte de la transformation des talents



› Retour à la grille de compétences du Comité de Direction



Faire du DRH un acteur clé de la transformation

- › **Parcours de carrière** : Partenaire RH ; Responsable des talents/du personnel ; Directeur des RH ou du développement organisationnel ; Directeur des Ressources Humaines.
- › **Compétences et expériences** : Transformations majeures, telles que la digitalisation des compétences ou le changement culturel ; gestion de crise ; conception et déploiement de plan de succession.
- › **Profil interne/externe** : Souvent promus en interne, ces profils bénéficient d'une meilleure compréhension de la culture d'entreprise et des équipes.
- › **Entreprise cotée en bourse vs entreprise privée** : Dans les structures cotées en bourse, la stratégie RH s'inscrit dans des impératifs de gouvernance et de relations investisseurs. Dans les entreprises privées, la priorité est souvent donnée à la culture, à l'agilité et à l'accompagnement de la croissance.
- › **Programme de développement du leadership** : Expériences à des postes variés de direction au sein de l'entreprise ; accompagnement à la posture exécutive et à la communication avec les instances dirigeantes ; participation à des groupes de travail sur l'avenir du travail, l'inclusion, ou encore les enjeux technologiques/d'IA. Ce programme pourrait inclure un mentorat entre Directeur des Ressources Humaines et talents à fort potentiel, la participation à des projets structurants comme la création de cadres en charge de l'inclusion, ainsi que des approches immersives ou simulées autour de la transformation culturelle et organisationnelle.
- › **Action**: Le poste de Responsable de la planification de la succession peut naturellement mener à un rôle de Directeur des Ressources Humaines, avec une entrée possible au Comité de Direction d'ici cinq ans.



Guide de planification des recrutements et de la relève (2025 – 2035)

Anticipez l'avenir :
les 10 étapes clés pour
recruter et planifier la relève
de votre équipe dirigeante

Préparer l'avenir du leadership exige de la vision, de la cohérence et des choix stratégiques clairs. Cette checklist présente 10 étapes clés pour aider les entreprises à identifier, attirer et préparer la prochaine génération de leaders du C-Suite, tout en garantissant continuité, compétences et compétitivité.

Tâche

1 Aligner le plan de succession sur la stratégie d'entreprise ☐

- › Quelle est votre stratégie d'entreprise pour les trois à cinq prochaines années ?
- › Dans quels secteurs, pays ou gammes de produits prévoyez-vous de vous développer ?
- › Comment cette stratégie sera-t-elle influencée par l'innovation technologique, les évolutions générationnelles et les risques géopolitiques ?

2 Analyser les forces et les faiblesses ☐

- › Quelles compétences et expériences de leadership sont actuellement présentes dans l'entreprise ?
- › Ces compétences sont-elles alignées avec les besoins de votre stratégie à cinq ans ?
- › Disposez-vous de profils nécessaires pour initier des projets de transformation digitale ou RH ?

3 Identifier les postes critiques ☐

- › Quels postes de direction doivent être investis en priorité ?
- › Quels postes faut-il ouvrir ou renforcer dès aujourd'hui pour assurer la relève de demain ?

4 Trouver le bon équilibre entre recrutement externe et développement interne ☐

- › Quelles fonctions présentent aujourd'hui des lacunes critiques à combler rapidement ?
- › Quels talents internes présentent un fort potentiel d'évolution vers des postes de direction ?
- › Des binômes ou postes hybrides pourraient-ils faciliter la transmission de savoir entre internes et nouveaux recrutés ?

5 Développer les capacités de leadership ☐

- › En quoi votre programme de développement des leaders est-il aligné avec votre stratégie business ?
- › Comment vous assurez-vous de combiner les compétences techniques et soft skills ?
- › Comment aidez-vous les talents à améliorer leurs compétences et à acquérir une réelle expérience de leadership ?



6 Favoriser l'inclusion des profils de leadership ☐

- › Avez-vous mis des actions en œuvre pour faire émerger la prochaine génération de leaders ?
- › Dans quelle mesure votre équipe dirigeante est-elle inclusive, et quelles actions pourraient être envisagées pour accroître cette inclusivité ?
- › Mettez-vous en place un accompagnement dédié pour favoriser l'accès des talents sous-représentés à des postes de leadership ?

7 Exploiter les données et recourir à la planification par scénarios ☐

- › Que vous révèlent vos données RH sur les risques de départ à la retraite, les écarts de compétences et les expertises déjà présentes dans l'organisation ?
- › Avez-vous mené des simulations par scénario pour évaluer la solidité de votre stratégie de succession ?
- › Comment utilisez-vous les données pour évaluer la préparation des candidats et mesurer l'impact de vos programmes de développement ?

8 Définir et partager sa stratégie ☐

- › Communiquez-vous clairement sur votre stratégie de développement du leadership et de la préparation des successions ? Vos valeurs et votre culture d'entreprise guident-elles vos choix en matière de sélection et d'accompagnement des futurs leaders ?
- › Communiquez-vous clairement aux talents les perspectives qui s'offrent à eux et ce qu'elles impliquent ?

9 Accompagner les nouveaux leaders ☐

- › Comment soutenez-vous les talents fraîchement nommés dans leur prise de poste ?
- › Quels moyens mettez-vous en place pour leur garantir les ressources et le soutien indispensables à leur réussite ?
- › Comment préparez-vous dès aujourd'hui les profils de type Directeur, recrutés pour leurs compétences clés, à accéder à des responsabilités exécutives ?

10 Intégrer la succession dans une logique de continuité ☐

- › Comment évaluez-vous l'efficacité de votre stratégie de succession et de vos choix de recrutement ?
- › Comment inscrivez-vous la question de la succession parmi les priorités du comité de direction ?
- › De quelle manière vos plans d'embauche et de succession vont-ils évoluer au fil du temps ?



Méthodologie

Robert Half a mandaté Rigour Research Ltd pour mener une enquête en ligne au premier trimestre 2025, couvrant l'Union européenne et le Royaume-Uni. L'étude a recueilli les réponses de 400 cadres dirigeants et membres des Comités de Direction, issus d'un large éventail de secteurs d'activité. Les répondants étaient répartis à parts égales entre PME et grandes entreprises, ainsi qu'entre sociétés cotées en bourse et entreprises privées. En complément, 100 investisseurs en capital-investissement basés en Europe et aux États-Unis ont également été interrogés. La grande majorité (88 %) concentre ses activités sur des investissements en phase de croissance et de scale-up, tandis que 34 % investissent également des actifs en difficulté.

L'enquête comprenait une série de questions fermées. Dans un premier temps, les participants devaient sélectionner toutes les réponses applicables à leur entreprise. Dans un second temps, les participants devaient hiérarchiser leurs trois priorités parmi les réponses initialement sélectionnées. Afin de garantir la représentativité des résultats, les données ont été pondérées pour refléter la répartition réelle de la population interrogée. À noter : certains totaux peuvent ne pas atteindre exactement 100 % en raison des arrondis.

À propos de nous

Robert Half est le vecteur entre grandes entreprises et talents spécialisés, pour la croissance des entreprises et le développement de carrières. Notre sens de l'innovation et nos normes éthiques élevées nous ont fait passer d'une petite entreprise, fondée en 1948, à la première et plus grande entreprise de solutions de talents et de services-conseils à l'échelle internationale, avec des bureaux dans le monde entier.

En CDI, CDD, intérim et management de transition, Robert Half possède une expertise dans le placement des professions Finance et Comptabilité, Technologie et IT, Sales & Marketing, Fonctions support spécialisées et Juridique, à travers 300 bureaux dans le monde. La division Executive Search de Robert Half est l'un des leaders mondiaux de la chasse de tête. Nous accompagnons les dirigeants grâce à une approche sur mesure qui se distingue par son pragmatisme, conjugée à notre présence mondiale et à notre polyvalence.

Présentes en France depuis 1992, les équipes Robert Half sont réparties sur 5 bureaux, en Ile-de-France, à Lyon et à Aix en Provence.

Robert Half est la société sœur de Protiviti, une société internationale de conseil qui fournit des services et solutions en audit, gestion des risques, et en technologie. Robert Half, y compris Protiviti, a été nommée l'une des « entreprises™ les plus admirées » du classement Fortune® et a également été élue au classement Fortune® des 100 meilleures entreprises pour lesquelles travailler.



« Boardroom Navigator : Les objectifs du Comité de Direction pour 2035 » est destiné exclusivement à un usage non commercial. Ce document est protégé par des droits d'auteur, détenus en exclusivité par Robert Half. Toute reproduction ou diffusion, même partielle, est interdite sans autorisation écrite préalable de Robert Half.

© 2025 Robert Half Inc.

- › roberthalf.be
- › roberthalf.ch
- › roberthalf.de
- › roberthalf.fr
- › roberthalf.nl
- › roberthalf.co.uk

