



Le métier de dirigeant face aux transformations économiques, sociales et technologiques

Face aux mutations économiques, sociales, environnementales et technologiques qui transforment en profondeur les entreprises, l'opération « Mon métier demain » a pour objectif de donner la parole aux chefs d'entreprise.

Réalisée en partenariat entre l'Atelier des études économiques et Cerfrance Champagne Nord Est Ile de France, cette démarche repose sur l'animation d'ateliers collectifs réunissant des dirigeants de secteurs et de territoires variés.

L'enjeu n'est pas d'analyser l'évolution d'un métier ou d'un secteur en particulier, mais de comprendre comment le métier de dirigeant se transforme : quelles nouvelles responsabilités il intègre, quelles postures il exige et comment les chefs d'entreprise s'adaptent à un environnement devenu plus exigeant et plus instable.

L'atelier organisé à Chaumont présente toutefois une spécificité : il réunissait exclusivement des dirigeants d'entreprises artisanales du bâtiment. Cette singularité éclaire certaines orientations des échanges – notamment autour de l'organisation de petites structures, de la gestion de chantier, des aides publiques ou encore des matériaux – sans modifier l'objectif central de la démarche : analyser l'évolution du métier de dirigeant.

Cette synthèse restitue fidèlement ces échanges et s'accompagne de vidéos de témoignages, donnant à voir la diversité des parcours et des regards.

Ce qui a changé dans mon métier

(Question posée aux dirigeants)

« Si vous repensez à vos débuts, qu'est-ce qui a le plus évolué dans votre métier ces dernières années ? »

Les dirigeants décrivent une transformation continue, où les changements se sont empilés plus qu'ils ne sont succédé. Il ne s'est pas agi d'une rupture unique, mais d'une succession d'évolutions qui, mises bout à bout, ont profondément modifié leur quotidien : outils, normes, relation client, exigences de qualité, technologies, organisation du travail.

Dans ce mouvement continu, c'est la nature même du rôle du dirigeant qui s'est redessinée. Progressivement, le chef d'entreprise a dû intégrer des dimensions de plus en plus nombreuses, souvent éloignées de son cœur de métier initial.

La complexité administrative : un environnement plus contraignant

Le premier changement massif évoqué concerne **l'alourdissement administratif**.

Les dirigeants ne parlent pas d'un simple inconfort ponctuel. Ils décrivent une **reconfiguration structurelle du quotidien professionnel**.

« Avant, une heure le matin et une heure le soir d'administratif, ça suffisait. Aujourd'hui, j'y suis deux heures le matin et deux heures le soir. »



Ce témoignage illustre un basculement progressif : **le temps du dirigeant a changé de nature**. Au fil des années, une part croissante de son énergie a été absorbée par la gestion documentaire, la conformité réglementaire, le suivi des dossiers, la vérification des procédures ou encore la gestion des dispositifs d'aides.

Ce déplacement du temps s'est opéré au détriment du temps productif, du pilotage stratégique et du recul nécessaire à l'anticipation.

« Je suis de moins en moins productif. »

La complexité administrative ne constitue donc pas seulement une charge supplémentaire ; elle a transformé la structure même du métier en réduisant la part visible de la production au profit d'activités indirectes mais obligatoires.

Cette pression nourrit également un sentiment de frein à l'initiative :

« Créer une société aujourd'hui, c'est très compliqué. Franchement, ça ne nous encourage pas à continuer. »

Lorsque les démarches se sont alourdies, que les délais se sont allongés et que les règles se sont multipliées, **l'élan entrepreneurial s'est trouvé fragilisé**.

Un marché devenu conditionnel : aides, délais et incertitudes

À cette densification administrative s'est ajoutée une **transformation du marché**.

Autrefois, la demande reposait principalement sur un **besoin technique identifié**. Avec le temps, elle est devenue de plus en plus dépendante d'un environnement composé d'aides publiques, de dispositifs réglementaires, de conditions de financement et de validations externes.

« Aujourd'hui la clientèle attend toujours une aide, une subvention... »

« On attend sans arrêt un accord d'un organisme ou d'un autre pour savoir si on va finalement pouvoir travailler. »

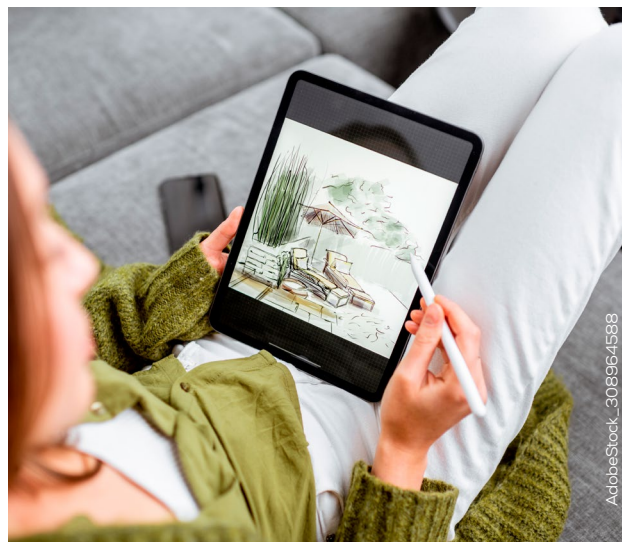
« Une fois qu'on a un accord, ce sont peut-être les taux de crédit qui vont augmenter, qui vont bloquer la situation. »

Ces propos montrent que **la décision du client est devenue conditionnelle**. Elle dépend de paramètres extérieurs à la relation directe entre l'entreprise et son client. Le modèle ancien – besoin identifié, devis, intervention – a laissé place à une logique plus incertaine :

« Avant on avait un besoin, on appelait l'artisan, on allait travailler. Aujourd'hui, ce n'est plus comme ça qu'on travaille. »

La temporalité du projet change. Les cycles de décision se sont allongés, sont devenus plus instables et plus dépendants de facteurs administratifs ou financiers. Parallèlement, **le client arrive plus informé**, parfois déjà prescripteur.

« Les clients ont souvent l'idée, et souvent la réponse. »



« Les jeunes clients arrivent avec déjà un plan en 3D de fait. »

Avec l'accès généralisé à l'information et aux outils numériques, le dirigeant a dû apprendre à composer avec des attentes préformées, à argumenter davantage et à justifier ses choix techniques.

« Ils cherchent à savoir la différence... pourquoi c'est trois fois plus cher. »

Dans cet environnement, **la relation commerciale est devenue plus exigeante, plus technique et plus pédagogique**.

L'élargissement du rôle : du technicien au pilote de projet

C'est la conséquence logique des deux évolutions précédentes : **le rôle du dirigeant s'est élargi**. Le métier d'origine ne suffit plus.

« On n'est plus simplement électricien. »

Cette phrase synthétise une transformation progressive. Le métier d'origine n'a pas disparu, mais il ne s'est plus suffi à lui-même. Le dirigeant a dû, au fil du temps, intégrer des dimensions nouvelles : réglementation, financement, coordination, outils numériques, gestion administrative.

Un autre dirigeant l'exprime par la structuration accrue des projets :

« On remet aujourd'hui des projets très structurés. »

La qualité perçue ne repose plus uniquement sur la réalisation technique. Elle s'appuie désormais sur la capacité à **documenter, expliquer, sécuriser et présenter**.

L'autorité technique ne s'est plus imposée d'elle-même ; elle a dû se construire dans l'échange.

« Il faut qu'on emmène... depuis la partie technique jusqu'à la partie financement. »

Ainsi, la transformation du métier ne tient pas à la disparition du savoir-faire, mais à son intégration dans un environnement devenu plus complexe. Le dirigeant ne s'est plus limité à produire. Il a élargi son rôle vers le pilotage, la coordination et l'organisation.

Mon métier aujourd'hui : les pratiques et les réponses face au changement

Question posée aux dirigeants :

Aujourd'hui, quelles sont les principales préoccupations ou priorités dans votre activité ?

Après le constat des transformations, les échanges montrent que les dirigeants ne sont pas dans la passivité. Ils développent des **réponses concrètes**, parfois empiriques, parfois structurées, pour préserver l'équilibre de leur entreprise.

Le présent ne se vit pas comme une rupture subie, mais comme une **gestion permanente d'équilibres fragiles**.

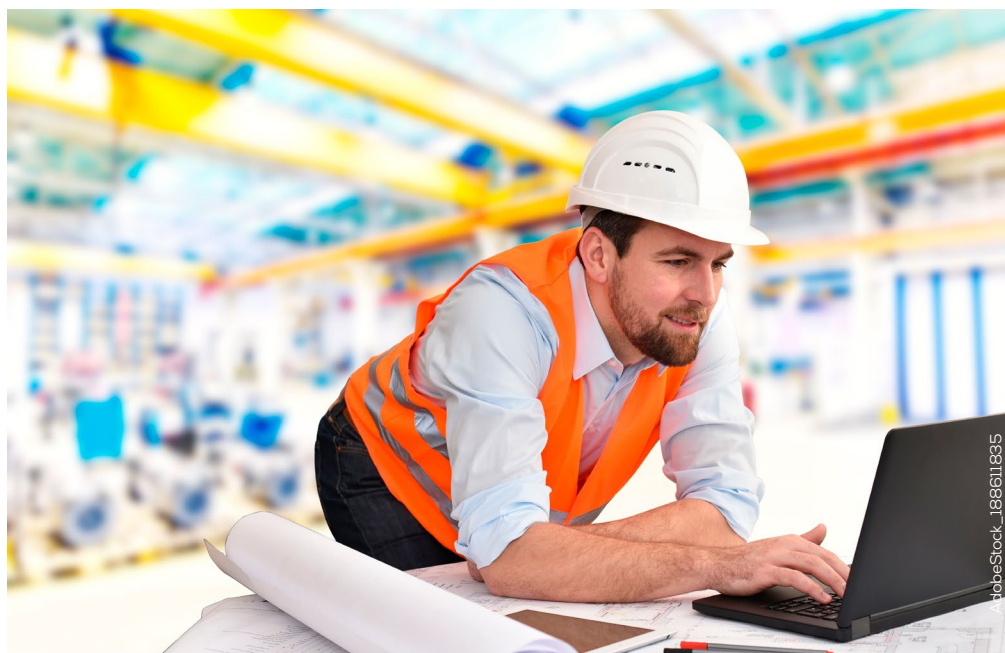
Stabiliser les équipes : fidéliser dans un contexte tendu

La première préoccupation évoquée concerne la **stabilité des équipes**. Dans un territoire à dominante rurale, marqué par une faible densité et des tensions sur le recrutement, conserver ses collaborateurs devient stratégique.

« On essaye de simplifier la vie de nos employés... on est obligé de suivre ça. »

Les dirigeants peuvent mettre en place des aménagements d'horaires, une organisation sur quatre jours, un système de primes ou des dispositifs d'intéressement et dans tous les cas font globalement preuve de souplesse.

L'objectif n'est pas seulement social ; il est économique. Une équipe stable permet de préserver la qualité et la réputation de l'entreprise, de limiter les coûts de formation liés à un turn-over important ou bien encore d'assurer la continuité d'activité.



« Il faut les motiver. »

La fidélité ne va plus de soi. Elle se construit. Le dirigeant devient ainsi **animateur d'engagement**, rôle qui s'ajoute à ses responsabilités techniques et administratives. Dans les petites structures, cette dimension relationnelle est d'autant plus sensible que la proximité est forte. Le climat interne influe directement sur la performance.

S'organiser pour absorber la complexité

Face à l'alourdissement administratif et à l'instabilité des dispositifs, les dirigeants cherchent à **mieux structurer leur organisation**. Certains développent des outils internes. D'autres s'appuient davantage sur des partenaires ou des réseaux. Un point revient avec insistance :

« On ne peut plus rester seul dans son coin. »

Cette phrase marque une évolution culturelle importante. **L'indépendance reste valorisée, mais l'isolement devient risqué**. Ainsi, les réseaux jouent plusieurs rôles (veille réglementaire, partage de bonnes pratiques, formation...) et, dans un environnement complexe, la coopération devient un **levier de résilience**.

« Faire partie d'un syndicat ou d'un groupement, je trouve que c'est important. »

Le numérique et l'IA : des outils pour regagner du temps

La transformation numérique est abordée avec pragmatisme. Les dirigeants ne la présentent ni comme une révolution idéologique ni comme une menace absolue. Ils l'évaluent selon un critère simple : **le gain de temps et d'efficacité**.

« Les secrétaires virtuelles, je pense que ça, c'est parfait. »

L'intelligence artificielle est perçue comme un outil potentiel pour différents usages : filtrer les demandes, structurer les devis, préparer des présentations, alléger certaines tâches administratives... Le principal bénéfice étant de **réduire la charge indirecte** pour préserver le temps utile, même si certains expriment néanmoins un décalage temporel :

« J'ai fait une bêtise il y a 10 ans de ne pas aller plus dans le numérique. »

Cette phrase révèle une prise de conscience : **le numérique n'est plus accessoire**. Il devient un facteur de compétitivité et d'organisation.

Intégrer la transition écologique sans déséquilibrer l'entreprise

La dimension environnementale est bien présente dans les pratiques actuelles.

« On est en train vraiment de remettre le vert au cœur de nos projets »

Certains ajustent leurs matériaux, techniques ou propositions pour répondre à une demande croissante de durabilité. Cependant, cette transition s'inscrit dans un environnement instable (évolution des aides, modification des dispositifs, exigences réglementaires fluctuantes...) mais l'écologie n'est pas rejetée ; elle est intégrée progressivement, avec prudence, afin de ne pas fragiliser l'équilibre économique.

« On essaie progressivement de diminuer le ciment pour le remplacer par de la chaux. »

Cela traduit une posture caractéristique de l'atelier de Chaumont : **avancer sans déséquilibrer**, intégrer sans précipiter.



Trajectoires et Mutations : Les nouveaux horizons du métier de dirigeant d'entreprise

Lorsque les dirigeants se projettent à 10 ou 25 ans, ils n'imaginent ni rupture brutale ni disparition de leur métier. Leur réflexion porte plutôt sur la **capacité de leur modèle à rester viable** dans un environnement qui devrait rester dense, exigeant et mouvant. La transformation est déjà engagée... La question est de savoir jusqu'où elle ira.

Anticiper pour ne pas décrocher : la compétence stratégique

Lorsqu'ils évoquent l'évolution des outils numériques et de l'intelligence artificielle, les dirigeants ne parlent pas d'innovation spectaculaire, mais d'un mouvement de fond auquel il sera difficile d'échapper. En parlant de l'intelligence artificielle, un dirigeant souligne :



« Même si ça ne sert pas pour l'instant, à un moment, dans 10, 20 ans, tout le monde ne fonctionnera que de ce principe-là. Donc il faut le prendre tout de suite. »

Cette phrase traduit une conviction : **ne pas attendre que la technologie devienne incontournable pour commencer à s'y adapter**. L'enjeu n'est pas d'être en permanence à la pointe, mais d'éviter le décrochage.

L'intégration d'outils de conception, d'automatisation administrative ou d'aide au pilotage constitue déjà aujourd'hui un levier d'organisation. À 10-25 ans, elle pourrait ne plus relever d'un simple gain d'efficacité, mais devenir **une condition de soutenabilité pour les petites structures** confrontées à une complexité croissante.

L'organisation comme condition de viabilité

Si l'environnement administratif, réglementaire et financier reste dense – voire s'intensifie – la transformation du rôle du dirigeant pourrait s'accroître. L'une des projections exprimées est explicite :

« Je pense à la rigidification administrative. On va encore avoir des obligations à faible valeur ajoutée, uniquement pour être contrôlés. »

Cette anticipation ne relève pas d'un simple agacement. Elle traduit l'idée que la complexité ne diminuera pas. Dans ce contexte, **le savoir-faire technique restera indispensable, mais il ne suffira plus à garantir la pérennité de l'entreprise**.

À 10-25 ans, la capacité à structurer l'activité – formaliser les processus, organiser la gestion administrative, anticiper les obligations réglementaires, protéger le temps stratégique – pourrait devenir déterminante. La question ne sera plus seulement " comment bien réaliser un chantier ? " Elle sera aussi " comment organiser l'entreprise pour absorber durablement un environnement normatif croissant ? "

La compétence organisationnelle pourrait ainsi devenir aussi stratégique que la compétence technique.

La soutenabilité du modèle artisanal

La projection fait émerger une interrogation plus profonde sur le modèle même de la petite structure autonome.

« La petite entreprise artisanale avec le chef d'entreprise, un salarié, un apprenti, c'est voué à disparaître. »

Ce propos ne remet pas en cause le métier. Il interroge la capacité du modèle isolé à absorber seul l'accumulation des contraintes. Si la complexité continue de croître, plusieurs évolutions deviennent envisageables : mutualisation de certaines fonctions, inscription renforcée dans des réseaux, coopération plus structurée...

L'indépendance pourrait demeurer une valeur forte. Mais elle ne serait plus synonyme d'isolement.



La Matrice des Ruptures

Rupture structurante	Aujourd'hui	À 10-25 ans (tendance probable)	Impact sur le métier de dirigeant
1. Du réactif à l'anticipation	Intégration progressive des outils numériques et organisationnels	Anticipation stratégique intégrée au pilotage	L'anticipation remplace la réaction
2. De l'implication personnelle à l'organisation structurée	Fonctionnement fortement centré sur le dirigeant	Formalisation des processus, structuration du pilotage	L'organisation devient une compétence aussi centrale que la technique
3. De l'autonomie isolée à la viabilité organisée	Petite structure indépendante, forte implication individuelle	Mutualisation partielle, coopération structurée, fonctions support renforcées	L'indépendance reste une valeur, mais l'isolement devient risqué



Conclusion : Vers une direction éclairée

L'atelier de Chaumont ne met pas en évidence la disparition d'un métier. Il révèle sa transformation progressive.

Le savoir-faire artisanal demeure le socle de l'identité professionnelle, mais il s'exerce dans un environnement plus exigeant.

À horizon 10-25 ans, trois dynamiques apparaissent distinctement :

- Anticiper plutôt que réagir,
- Organiser plutôt que subir,
- Structurer le modèle plutôt que s'appuyer uniquement sur l'engagement individuel.

La question n'est pas de savoir si le métier disparaîtra, mais comment le rendre durablement soutenable.

Le dirigeant de demain ne sera pas moins artisan. Il devra être plus stratège, plus organisateur et plus anticipateur. Ce n'est pas une rupture, c'est une transformation progressive qui impose de structurer davantage l'entreprise pour rester viable.

Points de convergence & divergence des dirigeants

Thème	Convergences	Divergences
Complexité administrative	Tous constatent une densification des obligations et une augmentation du temps administratif.	Certains la vivent comme un frein majeur ; d'autres comme une contrainte à intégrer dans l'organisation.
Numérique et IA	Reconnaissance d'une évolution inévitable et d'un risque de retard.	Niveau d'équipement et degré d'anticipation très variables selon les dirigeants.
Relation au client	Constat d'un client plus informé et plus exigeant.	Perception différente de cette évolution : contrainte pour certains, opportunité de différenciation pour d'autres.
Organisation interne	Accord sur la nécessité de structurer davantage.	Capacité et volonté de formaliser les processus inégales selon la taille et les ressources.
Modèle artisanal autonome	Attachement fort à l'indépendance.	Inquiétude exprimée sur la viabilité du modèle isolé à long terme.
Transition écologique	Intégration progressive déjà engagée.	Degré d'anticipation et vitesse d'adaptation variables.
Coopération / réseaux	Reconnaissance de l'intérêt des échanges et des réseaux.	Engagement concret dans des démarches collectives encore inégal.

Participants à l'atelier du 17 octobre à Chaumont :

Grégory HENRISSAT (GHSB Création – Lavilleneuve-au-Roi)

Sylvère REGNIER (Gars Régnier Electricité – Clefmont)

Rémy JEANMAIRE (SARL Jeanmaire – Saint-Urbain-Maconcourt)

Jacky MASSON (Menuiserie bois et PVC – Euffigneix)



AdobeStock_211270603

Rédaction : Benjamin CRICELAIRE



Tél. 02 31 15 54 86



aee@nm.cerfrance.fr



Bât. Magellan - 30-32 Rue du Quadrant
14123 FLEURY/ORNE



@AEE.cfnm



@aee_cfnm

www.normandiemaine.cerfrance.fr/latelier

