



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

Face aux mutations économiques, sociales, environnementales et technologiques qui redessinent l'activité des entreprises, l'opération « Mon métier demain » vise à comprendre comment le métier de dirigeant évolue.

Réalisée en partenariat entre l'Atelier des études économiques et Cerfrance Normandie Ouest, cette démarche repose sur l'animation d'ateliers collectifs réunissant des chefs d'entreprise issus de secteurs variés.

L'enjeu n'est pas d'analyser un métier spécifique, mais d'observer comment le rôle de dirigeant se transforme : quelles responsabilités nouvelles il intègre, quelles tensions il absorbe et quelles capacités d'adaptation il exige.

L'atelier de Caen se distingue par une parole fortement ancrée dans l'opérationnel. Les participants décrivent moins une rupture spectaculaire qu'une accumulation de contraintes et d'ajustements qui modifient progressivement l'exercice du métier. Le dirigeant y apparaît moins comme un acteur de transformation radicale que comme un organisateur d'équilibres, chargé d'adapter son entreprise dans un environnement durablement exigeant.

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 ne décrivent pas une transformation ponctuelle, mais une **évolution cumulative et systémique**. Les changements n'ont pas été isolés : ils se sont additionnés, accélérés et combinés. Ce qui a évolué ne concernait pas seulement l'environnement de l'entreprise ; c'est la manière même d'exercer le rôle de dirigeant qui s'est transformée dans un contexte devenu progressivement plus instable, plus exigeant et plus complexe. Le métier s'est densifié : davantage d'arbitrages, moins de visibilité, des équilibres devenus plus fragiles.

Une rupture révélatrice : l'avant et l'après Covid

Un point de bascule revient systématiquement dans les échanges.

« Le principal virage que j'ai vu, c'est l'avant et l'après Covid. »

La crise sanitaire a joué un rôle de **révéléateur et d'accélérateur**. Elle n'a pas créé les mutations, mais les a rendues plus visibles et plus rapides. Les rythmes se sont tendus, les marges d'ajustement se sont réduites, et les fragilités organisationnelles sont apparues plus nettement.

Surtout, le rapport au collectif s'est modifié.

« Depuis le Covid, les gens sont devenus plus individualistes. »

Ce constat ne renvoie pas seulement à un changement d'attitude, mais à une transformation plus profonde des attentes : **affirmation des priorités individuelles**, recherche d'équilibre, moindre acceptation de la contrainte implicite. Ce qui relevait autrefois d'une cohésion quasi automatique nécessite désormais un travail explicite de régulation.

L'incertitude s'est alors installée comme une donnée permanente.

« On ne sait plus trop où on va. »

Les dirigeants ont progressivement évolué dans un environnement où la stabilité ne pouvait plus être présupposée. Ils ont dû composer avec des variables multiples et mouvantes, accepter une visibilité réduite à moyen terme et décider dans un contexte où les repères se sont affaiblis.

Un rôle dirigeant en mutation

Au-delà du contexte, c'est la nature même du rôle dirigeant qui s'est transformée.

« On passe plus de temps à gérer l'humain qu'à faire notre métier. »

Ce déplacement s'est progressivement imposé. Le cœur de la fonction, autrefois largement technique ou stratégique, est devenu davantage relationnel et régulateur. Le dirigeant a dû consacrer plus de temps à maintenir la cohésion, arbitrer des attentes contradictoires, absorber les tensions et préserver l'équilibre du collectif.

L'autorité a cessé de s'imposer naturellement : elle se construit au quotidien, par l'explication, la présence et la capacité à donner du sens.

« J'ai parfois l'impression d'être davantage une maman qu'un chef d'entreprise. »

Cette formulation révèle une intensification de la dimension humaine du métier. Le chef d'entreprise est devenu animateur d'équipe, médiateur et accompagnant. La performance a cessé de reposer uniquement sur l'efficacité organisationnelle ; elle a dépendu davantage de la capacité à faire fonctionner un collectif dans un environnement devenu mouvant.

La question générationnelle a concentré cette mutation.

« Le plus grand défi sera de savoir travailler avec la nouvelle génération. »



Il ne s'agit plus uniquement d'un enjeu de recrutement. C'est une question d'**alignement des représentations du travail** : rythmes, engagement, rapport à l'effort et à l'autorité. Le rôle a progressivement glissé d'un modèle d'expertise technique vers un modèle d'**animation collective et de transmission**.

Une complexité structurelle croissante

Les dirigeants décrivent également une densification du cadre d'exercice ces dernières années.

« On passe notre temps à remplir des papiers. »

La formalisation et la traçabilité prennent une place croissante. Ce qui relevait autrefois d'accords implicites doit désormais être documenté, prouvé, archivé.

« Aujourd'hui, tout doit être écrit. »

Cette évolution a transformé le quotidien : davantage de procédures, de vérifications, de conformité. Elle a modifié la responsabilité du dirigeant, qui devient garant non seulement de la production ou du service, mais de la **sécurisation juridique et administrative** de l'entreprise.

La complexité ne s'est pas limitée à un simple surcroît de travail. Elle a changé la nature du pilotage : davantage d'anticipation, plus de structuration, plus de formalisation – et, par conséquent, une charge décisionnelle accrue.

Des attentes clients transformées

Enfin, la relation client a évolué sensiblement.

« Les clients sont plus exigeants et moins patients qu'avant. »

L'**immédiateté** s'est imposée progressivement comme une norme. Les délais de réponse, la disponibilité et la capacité d'adaptation sont devenus des critères déterminants.

Les dirigeants ont observé non seulement une hausse des exigences, mais une transformation du rapport au service : le client a davantage comparé, questionné, demandé transparence et explication. La relation commerciale s'est à la fois professionnalisée et tendue.

Dans certains métiers de proximité, la relation a dépassé la simple transaction : l'entreprise est devenue un lieu de lien social et un acteur du territoire. Le dirigeant a alors dû articuler **performance économique et qualité relationnelle**, efficacité et proximité.

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 ?

Les évolutions décrites dans la première partie ne relèvent plus du constat : elles constituent désormais le cadre d'exercice quotidien. Ce qui s'est progressivement transformé ces dernières années façonne aujourd'hui les priorités, les arbitrages et les modes de pilotage.

Le métier ne consiste plus seulement à produire ou développer ; il s'agit désormais de **tenir un système sous tension**, d'articuler des contraintes multiples et d'arbitrer en permanence entre humain, économique, réglementaire et technique.

Stabiliser les équipes dans un contexte mouvant

La transformation du rapport au travail oblige les dirigeants à repenser leur manière de manager.

« Il faut s'adapter, surtout au niveau des ressources humaines. »

L'enjeu n'est plus seulement de recruter, mais de **stabiliser et faire tenir le collectif**. Les attentes évoluent : recherche d'équilibre, besoin de reconnaissance, moindre tolérance à la contrainte implicite.



« Ils ne travaillent pas pour les mêmes raisons que nous. »

Cette évolution implique davantage de dialogue, d'explication et de pédagogie. Le dirigeant doit clarifier le cadre, formaliser les attentes, rendre explicites des règles qui étaient autrefois implicites.

La gestion des équipes devient un travail de **réajustement continu**, qui demande du temps, de l'énergie et une attention constante.

Absorber l'accélération

Le rapport au temps constitue l'une des tensions majeures du métier actuel.

« Tout doit aller plus vite. »

Clients plus impatientes, réponses attendues immédiatement, décisions à prendre dans des délais plus courts : l'**accélération généralisée** modifie le rythme de pilotage. Le dirigeant doit arbitrer plus fréquemment, avec moins de visibilité, dans un environnement où les marges de manœuvre se réduisent. Pour absorber cette pression, l'organisation devient stratégique.

« Aujourd'hui, il faut absolument gagner du temps. »

La recherche d'efficacité n'est plus un confort ; elle devient une condition de soutenabilité. Les outils numériques et l'intelligence artificielle sont mobilisés dans cette logique.

« L'intelligence artificielle peut nous aider à gagner en efficacité. »

« Il y a une transition numérique qu'il faut engager. »

Le numérique n'est pas perçu comme une révolution idéologique, mais comme un **levier opérationnel** : produire plus vite, structurer l'information, formaliser plus efficacement. Il permet de contenir partiellement l'effet d'accélération.

Intégrer la transition écologique comme matière de gestion

Lors de l'atelier caennais, l'environnement n'est pas abordé comme un principe abstrait, mais comme une **contrainte concrète d'exploitation**.

« Il y a le défi écologique : la consommation électrique de nos équipements et la gestion des déchets. »

Il s'agit de volumes, de coûts énergétiques, d'organisation logistique, de tri, de filières. L'écologie entre dans l'entreprise par la matière : énergie, déchets, conformité.

Dans le bâtiment, la contrainte est double :

« Nous sommes confrontés à la gestion des déchets et aux réglementations environnementales à tous les niveaux. »

La transition écologique devient ainsi un sujet de **pilotage opérationnel**. Elle modifie les choix techniques, l'organisation des chantiers, la relation avec les fournisseurs et parfois la relation client.

Mais cette transition ne peut être pensée indépendamment de la viabilité économique.

« Mon défi aujourd'hui, c'est de me dégager un salaire. »

« Nous cherchons en permanence à préserver la marge. »

Le dirigeant doit donc articuler **responsabilité environnementale et soutenabilité financière**. L'enjeu n'est pas seulement de faire mieux ; c'est de faire mieux sans fragiliser le modèle économique. Cette tension constitue l'un des arbitrages structurants du métier actuel.



Préserver l'équilibre du dirigeant

L'addition de ces contraintes produit un effet direct : **une densification du rôle de dirigeant.**

« C'est énergivore. »

La fatigue n'est plus seulement physique. Arbitrages fréquents, régulation humaine, conformité administrative, gestion des transitions : le dirigeant absorbe des tensions multiples. Pour faire face, certains réorganisent leur fonctionnement interne ou recherchent un accompagnement extérieur.

« J'ai besoin de conseils pour faire évoluer mon entreprise. »

L'isolement apparaît comme un risque. Le métier de dirigeant devient moins solitaire qu'auparavant, non par choix, mais par nécessité : la complexité impose de s'appuyer sur des compétences extérieures et sur des réseaux.

Ainsi, le métier aujourd'hui consiste moins à gérer une activité stable qu'à orchestrer des transformations simultanées : humaines, technologiques, réglementaires et environnementales.

La question n'est plus seulement : *comment faire fonctionner mon entreprise ?* Mais : *comment la rendre soutenable dans un environnement qui continue de se transformer ?*

Trajectoires et Mutations : un métier sous pression durable

Les tensions décrites dans le présent ne sont pas perçues comme transitoires. Elles constituent, aux yeux des dirigeants, les bases d'une évolution appelée à se prolonger et à s'intensifier. C'est à partir de cette expérience actuelle que se construit leur projection vers l'avenir. La complexité ne devrait pas diminuer ;

elle devrait se structurer et se stabiliser à un niveau élevé. Le métier de dirigeant sera donc moins confronté à une révolution brutale qu'à une **pression continue**, durable, intégrée au fonctionnement normal de l'entreprise.

Une complexité qui deviendra structurelle

Les contraintes réglementaires, environnementales et organisationnelles sont perçues comme appelées à se renforcer. Il ne s'agit plus d'absorber des ajustements ponctuels, mais d'intégrer une **complexité devenue permanente.**

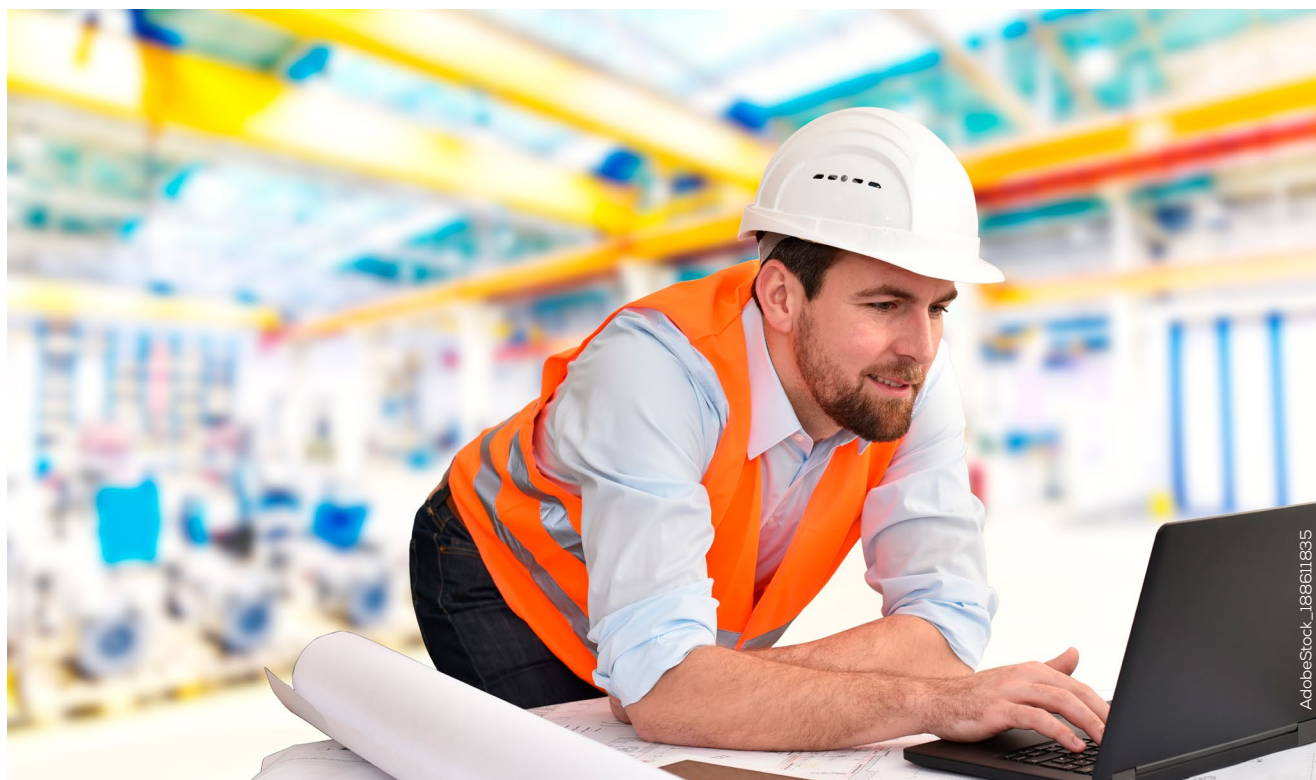
« Il faudra mettre en œuvre ces nouvelles réglementations et s'adapter fortement. »

Dans cette perspective, la compétence clé ne sera pas seulement la réactivité, mais la **capacité d'organisation à long terme.** Les entreprises qui parviendront à structurer leurs processus, formaliser leurs pratiques et anticiper les évolutions réglementaires disposeront d'un avantage décisif.

L'incertitude, déjà identifiée dans le présent, ne disparaîtra pas. Elle deviendra un paramètre intégré aux décisions stratégiques : investir, recruter, transformer sans certitude absolue.

Le dirigeant : garant de la soutenabilité du modèle

Dans le futur, les dirigeants n'anticipent pas une rupture spectaculaire du modèle d'entreprise. Leur projection s'inscrit dans la continuité des tensions déjà observées : complexité accrue, exigences réglementaires renforcées, pression économique persistante. L'enjeu central n'est pas de réinventer l'entreprise, mais d'en assurer la **viabilité dans la durée.**



AdobeStock_188611835

Le futur est envisagé comme un espace d'arbitrages permanents. Maintenir l'équilibre financier, absorber des obligations réglementaires croissantes, intégrer durablement les contraintes environnementales : ces dimensions ne sont plus périphériques, elles structurent le modèle même de l'entreprise.

« Je vais me faire aider. »

Cette formule illustre une posture de sécurisation stratégique. Face à la densification des contraintes, il ne s'agit pas de transformer radicalement le modèle, mais de le consolider, de renforcer l'organisation et de préserver des marges de manœuvre suffisantes pour absorber les chocs.

La capacité à préserver des **marges de manœuvre financières** devient ainsi un facteur déterminant de solidité économique. Les investissements devront être arbitrés avec prudence, les choix structurants anticipés avec davantage de méthode, et la transition écologique intégrée comme un paramètre durable du modèle d'activité.

Le dirigeant apparaît alors comme le garant de la soutenabilité globale du système : responsable de sa cohérence économique, organisationnelle et réglementaire dans un environnement appelé à rester exigeant.

Une compétence clé : l'ajustement permanent

Au-delà de la structuration du modèle, une dimension ressort nettement dans la projection des dirigeants : la **capacité d'ajustement permanent**.

« Il faut s'adapter, c'est le métier aujourd'hui d'un dirigeant. »

L'adaptation n'est plus ponctuelle ; elle devient une posture continue. Le dirigeant ne peut s'appuyer sur des repères figés. Il doit faire évoluer ses pratiques, ajuster son management et moduler son autorité en fonction des situations.

« C'est à nous de faire un pas vers eux. »

Le dirigeant de demain devra ainsi conjuguer souplesse relationnelle et capacité de décision. L'enjeu ne sera pas de bouleverser les structures, mais d'ajuster en permanence les pratiques managériales et organisationnelles pour maintenir la cohésion et l'efficacité.

La Matrice des évolutions du métier de dirigeant

Tension structurante	Situation actuelle	Évolution attendue	Impact sur le dirigeant
Rapport au travail	Attentes individualisées, besoin de sens	Ajustement permanent du management	Posture pédagogique et régulatrice
Contraintes réglementaires et environnementales	Formalisation et gestion technique accrues	Intégration structurelle dans le modèle	Organisation plus structurée, arbitrages contraints
Accélération et outils d'adaptation	Pression temporelle, recours au numérique	Accélération durable, dépendance accrue aux outils	Décisions plus fréquentes, hybridation des compétences
Viabilité économique	Pression sur les marges	Marges de manœuvre déterminantes pour la résilience	Pilotage prudent, gestion fine des équilibres



Conclusion : Le métier de dirigeant face à une tension durable

L'atelier de Caen met en lumière une transformation profonde mais progressive du métier de dirigeant. Les évolutions ne sont pas vécues comme des ruptures spectaculaires, mais comme une accumulation de contraintes et d'exigences qui redessinent progressivement le rôle.

Ce qui ressort avec force n'est pas la volonté de changer radicalement de modèle, mais la nécessité de **tenir dans la durée**. Tenir face à la densification normative, face à l'évolution du rapport au travail, face à la pression économique et à l'intégration croissante des enjeux environnementaux. Le dirigeant apparaît moins comme un stratège en rupture que comme un **organisateur d'équilibres**, chargé de maintenir la cohérence d'un système sous tension.

La prospective, dans cet atelier, prend la forme d'une lucidité pragmatique. L'avenir n'est pas imaginé comme un monde entièrement nouveau, mais comme la poursuite, à un niveau plus exigeant, des dynamiques déjà engagées. La compétence clé n'est pas la capacité à tout réinventer, mais celle d'**ajuster en permanence**, d'arbitrer avec discernement et de préserver des marges de manœuvre suffisantes pour absorber les chocs.

Ainsi, le métier de dirigeant ne disparaît pas ; il se densifie. Il exige davantage d'organisation, de pédagogie, de prudence économique et de capacité d'adaptation. Dans un environnement durablement instable, la performance ne reposera pas sur la rupture, mais sur la solidité des équilibres construits.

Points de convergence & divergence des dirigeants

Thème	Convergences observées	Divergences observées
Évolution du rôle dirigeant	Renforcement marqué de la dimension humaine et régulatrice du métier ; expression explicite de la charge et de la fatigue	Intensité variable selon la taille des équipes et le degré de structuration interne
Complexité normative et administrative	Perception unanime d'une densification durable des obligations	Capacité d'anticipation et niveau de formalisation différents selon les entreprises
Transition écologique	Intégration concrète des enjeux environnementaux dans l'organisation (déchets, énergie, conformité)	Approche plus ou moins proactive selon les secteurs et les marges disponibles
Numérique et outils	Reconnaissance d'un besoin d'outils pour gagner en efficacité et absorber l'accélération	Degré d'appropriation et d'investissement numérique hétérogène
Viabilité économique	Vigilance forte sur les marges et la soutenabilité du modèle	Degré d'optimisme variable quant à la capacité à préserver des marges de manœuvre
Projection vers 2050	Vision prudente et progressive, centrée sur l'adaptation plutôt que sur la rupture	Niveau de confiance plus ou moins affirmé selon les profils

Participants à l'atelier du 27 janvier à Caen :

Katia TOLLEMER (JBM Bat - Villers-Bocage)

Nathalie DALIGAULT (LE CENTRAL - Vire Normandie)

Jérôme PAUTRET (Imprimerie du Cotentin - Carentan-les-Marais)

Olivier GARBACIAK (ANOG - Cresserons)



Rédaction : Benjamin CRICELAIRE



Tél. 02 31 15 54 86



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

✉ aee@nm.cerfrance.fr



@AEE.cfm



@aee_cfm

www.normandiemaine.cerfrance.fr/latelier

