



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 Picardie Nord de Seine, cette démarche repose sur l'animation d'ateliers collectifs réunissant des dirigeants de secteurs et de territoires variés.

L'enjeu n'était 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 postures il exige et comment les chefs d'entreprise s'y adaptent.

Cette synthèse restitue fidèlement les échanges de l'atelier de Boves 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 **période de bouleversement continu** où tout s'est accéléré : les outils, les méthodes de travail, les attentes des clients, mais surtout les relations humaines au sein des entreprises.

« Tout va plus vite, tout le monde veut une réponse immédiate. »

Cette vitesse nouvelle transforme la posture du dirigeant. Le chef d'entreprise n'est plus seulement un décideur, mais un accompagnant. **L'autorité s'efface au profit de l'écoute et de la régulation.** L'entreprise est devenue un lieu d'ajustement permanent, où l'incertitude et la complexité sont devenues la norme.

Des hiérarchies bousculées

Les relations de travail ont évolué ces dernières années. **Le rapport hiérarchique s'est inversé** : les dirigeants doivent désormais s'adapter aux attentes de leurs salariés, non l'inverse.

« Le rapport hiérarchique n'est plus le même. Aujourd'hui, c'est le chef d'entreprise qui doit s'adapter à son personnel. »

Les équipes recherchent davantage de reconnaissance, de dialogue et d'équilibre entre vie professionnelle et personnelle. **Le collectif est devenu plus fragile** : la cohésion dépend d'un climat relationnel souvent instable.

« Une journée de cohésion peut être balayée le lendemain par un collaborateur de mauvaise humeur. »

Cette sensibilité nouvelle humanise le travail, mais rend aussi la direction plus exigeante. La fidélité ne se décrète plus, elle se cultive chaque jour.



Un métier de dirigeant transformé

La figure du dirigeant s'est profondément modifiée. La solitude du poste et la charge émotionnelle s'imposent comme de nouveaux défis.

« Mes nuits, c'est de 23 h à 3 h 30, après je cogite. C'est comme ça, on fait avec. »

Demander de l'aide n'est plus tabou. Le dirigeant n'incarne plus un modèle d'autorité, mais une posture d'équilibre : il arbitre, écoute, rassure, parfois au détriment de lui-même. Ce glissement témoigne d'une maturité nouvelle dans la manière d'exercer le pouvoir : on dirige moins par certitude que par lucidité.

« Avant, on dirigeait. Aujourd'hui, on apprend à composer. »

L'hybridation des métiers

Dans tous les secteurs, **les frontières professionnelles se sont brouillées.** Le métier d'origine ne suffit plus : il faut manier plusieurs savoir-faire, souvent éloignés de son cœur de métier.

« Aujourd'hui, un paysagiste doit savoir manier la maçonnerie, la plomberie, l'électricité et même l'automatisme. »

Cette hybridation reflète la complexité croissante des chantiers et la diversité des attentes clients. Les dirigeants doivent apprendre en permanence, souvent seuls, pour maintenir la qualité du service. **Cette polyvalence est parfois source de fierté, parfois d'usure.**

« Il faut s'adapter tout le temps, mais c'est dur à vivre. »

« On finit par aimer cette complexité. C'est elle qui nous oblige à rester curieux, à bouger, à ne pas s'endormir. »



Des contraintes qui redéfinissent le travail

L'alourdissement des normes et procédures est perçu comme un marqueur fort de ces vingt dernières années.

« Il y a 18 ans, je faisais un mémoire technique en deux pages. Aujourd'hui, il en faut 180. »

La complexité administrative grignote le temps et l'énergie, sans toujours améliorer la qualité du travail. Beaucoup dénoncent un système de contrôle déconnecté du terrain, où **la conformité prend le pas sur le bon sens.**

« On a affaire à des strates administratives qui se contredisent entre elles. C'est des heures de réunion inutiles. »

Loin de toute résignation, **certains en tirent malgré tout une forme de rigueur nouvelle** : la contrainte pousse à la méthode, à la structuration.

« Les normes, je les vois comme un cadre. Ça m'oblige à être plus rigoureux. »

L'évolution du client et la question environnementale

Les clients, particuliers comme collectivités, attendent davantage de sens et de durabilité. Les exigences de transparence et d'engagement écologique se sont imposées dans la relation commerciale.

« Les clients demandent de plus en plus de transparence, de durabilité et de traçabilité. »

« On ne fait plus juste un devis, on explique le sens de ce qu'on fait. »

Cette évolution transforme la relation au client, désormais partenaire exigeant, prescripteur, attentif aux preuves d'engagement. Mais elle alourdit aussi les contraintes économiques et techniques.

« C'est dur à vivre. Aujourd'hui, si on doit transmettre notre entreprise à un enfant, on se demande si on a raison de le mettre dans cette galère. »



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 ? »

Le présent se vit dans la tension : entre adaptation et fatigue, innovation et perte de repères. Les dirigeants témoignent d'une lucidité mêlée d'endurance. Ils composent avec un environnement mouvant, des équipes exigeantes et une pression économique constante.

L'innovation et le numérique

L'innovation technologique et la digitalisation sont devenues des réalités quotidiennes. Les dirigeants s'en servent pour gagner du temps et fluidifier leurs activités.

« L'IA commence à apparaître dans le paysage, pour les devis ou les plans 3D. Ça nous fait gagner du temps. »

Les usages se multiplient : automatisation des tâches, simplification des documents, communication facilitée.

« Avant, je passais vingt minutes à faire une affiche. Aujourd'hui, je le demande à l'IA : en dix secondes, c'est fait. »

Mais cette transformation reste inégale selon les secteurs. Si certains y voient un levier d'efficacité, d'autres pointent la dépendance croissante aux outils et le besoin d'en garder la maîtrise.

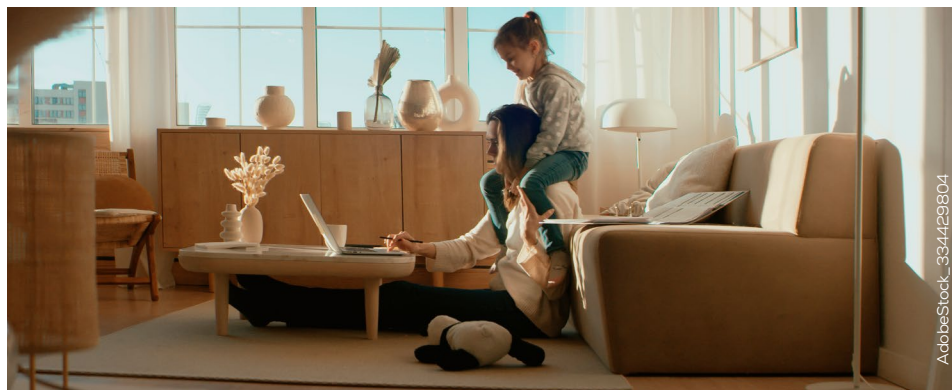
« On n'a pas d'autre choix que d'y aller, mais il faut que ça reste utile. »

Préserver l'équilibre du dirigeant

La pression du quotidien et la charge relationnelle pèsent lourdement sur les dirigeants. Beaucoup reconnaissent une fatigue diffuse, nourrie par le sentiment de devoir tout contrôler.

« Être chef d'entreprise, c'est une charge mentale permanente. Même quand on rentre chez soi, on reste dedans. »

Pour tenir, chacun cherche ses propres repères : déléguer davantage, prendre du recul, s'accorder des temps de respiration.



« Je trouve ça très favorable que tout le monde puisse dire : "J'ai plein de potentiel", et d'avoir l'humilité de penser qu'on ne le fera pas tout seul. »

Ces témoignages traduisent une vigilance nouvelle : préserver l'équilibre du dirigeant n'est plus un confort personnel, mais une condition de survie pour l'entreprise.

La transmission des savoirs et le choc des générations

Les dirigeants décrivent un fossé croissant entre générations, qui bouleverse la transmission du savoir-faire.

« Les jeunes ne veulent plus apprendre à l'école, ils veulent expérimenter. On les laisse faire, ils se trompent, ils recommencent, et ils apprennent. »

Les modes d'apprentissage s'opposent : la logique de l'ancien fondée sur la patience, celle du jeune qui est fondée sur l'immédiateté.

« Le jeune veut tout de suite réussir. L'ancien, lui, a appris à attendre. »

Ce décalage génère des tensions mais aussi des occasions de dialogue. La transmission devient un enjeu majeur de cohésion et de continuité.

« On essaye de faire en sorte que les anciens transmettent, mais ce n'est pas simple. Certains ne veulent pas, d'autres ne savent pas comment. »

La performance repensée

La notion de performance évolue. L'efficacité économique ne suffit plus : la réussite se mesure aussi à la qualité du climat social et à la cohérence du projet.

« La performance, ce n'est plus juste les chiffres. C'est aussi la manière dont les gens vivent l'entreprise. »

La pression du “toujours plus vite” use les dirigeants autant que leurs équipes. **Beaucoup regrettent la disparition des temps de réflexion.**

« On est pris dans un rythme où réfléchir devient un luxe. »

Cette quête de sens traverse toutes les entreprises. Les dirigeants cherchent à redonner de la valeur au travail bien fait et à réconcilier performance et équilibre humain.

« L'entreprise ne devrait pas être un lieu où l'on s'épuise à réussir. »

L'environnement et la responsabilité

Les préoccupations environnementales se sont imposées dans les décisions courantes : choix des matériaux, gestion de l'eau, réduction des déchets.

« Les clients demandent de plus en plus de transparence et de durabilité. »

Mais cette exigence a un coût. Les dirigeants dénoncent un manque de repères et d'accompagnement pour concrétiser leurs engagements.

« On nous demande d'être exemplaires, mais personne ne nous explique comment faire. »

La conscience écologique est bien là, mais les moyens restent limités. Entre conviction et contrainte, l'entreprise avance prudemment sur le chemin de la responsabilité.

« C'est bien de parler d'écologie, mais quand on est trois dans un bureau, on fait comme on peut. »

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

Si les premières étapes de l'atelier ont permis de dresser un constat lucide sur les transformations subies, cette partie explore la manière dont les dirigeants de l'atelier de Boves dessinent l'avenir. Ici, le métier n'est plus envisagé sous l'angle de la contrainte, mais sous celui de la réinvention stratégique.

Le Triptyque des Perspectives

1. L'Impulsion : L'Agilité Apprenante

Demain, la valeur d'un dirigeant ne se mesurera plus à l'étendue de ses certitudes techniques, mais à sa capacité à rester « enseignable ».

- **La curiosité comme moteur de survie :** Face à l'IA et à l'automatisation, le dirigeant devient celui qui explore et qui arbitre. L'intelligence artificielle n'est plus perçue comme un remplacement, mais comme un collaborateur stratégique qu'il faut apprendre à piloter avec pragmatisme.

« La plus grande compétence, ce sera de rester curieux. »



« Le plus grand défi, c'est de rester enseignable. Quand on croit savoir, c'est là que le danger commence. »

- **L'IA comme collaborateur stratégique :** Loin de la crainte du remplacement, la projection 2050 voit l'intelligence artificielle comme un levier pour maîtriser la modernité plutôt que de la subir.

« L'IA, il faut la prendre comme un collaborateur, un outil qui va nous aider. »

- **L'apprentissage par l'erreur :** La transmission change de paradigme. On ne transmet plus un savoir figé, mais une capacité à expérimenter. Le droit à l'erreur devient une méthode de management pour intégrer les jeunes générations.

« Quand un jeune arrive, je sais qu'il va se tromper. On le laissera faire, il échouera, puis il refera. C'est comme ça qu'il apprendra. »

2. La Résilience : Un Écosystème de Coopération

La figure du dirigeant solitaire, « seul maître à bord », s'efface au profit d'une vision plus collective et sécurisée.

- **La fin de l'isolement :** Le recours au coaching, aux réseaux de pairs et au regard extérieur devient une norme de gestion. Échanger n'est plus un aveu de faiblesse, mais une stratégie de lucidité.

« À l'avenir, le dirigeant sera coaché. On ne pourra plus rester seul face à ses décisions. »

« Le coaching ne sera plus un aveu de faiblesse, ce sera une marque d'ouverture. »

- **La sécurité des actifs immatériels :** La résilience passera par une maîtrise absolue des données et de la cybersécurité. La confiance du client, socle du commerce et des services, reposera sur cette protection.

« Avoir un regard extérieur, neutre, ça ce sera utile. »

3. La Posture : Le Dirigeant « Chef d'Orchestre »

Le glissement du savoir-faire technique vers le savoir-être managérial se confirme.

- **Le management par le sens :** Le dirigeant de demain est un créateur de lien. Sa mission première est de bâtir un environnement où le bien-être et la reconnaissance sont les leviers de la performance.

« Demain, le plus important, ce sera surtout le bien-être au travail. »

- **L'arbitre de l'équilibre** : Entre accélération technologique et besoin de ralentissement humain, le dirigeant devient le garant du rythme de l'entreprise, privilégiant la qualité de la réflexion sur la vitesse d'exécution.

« L'adaptabilité sera la première valeur de l'entrepreneur. »

La Matrice des Ruptures

Dimension du métier	Ancien Paradigme (Expertise)	Horizon 2050 (Agilité)
Identité	Le dirigeant qui « sait »	Le dirigeant qui « apprend » (Curiosité)
Technologie	Un outil de gestion subi	Un « collaborateur » (IA) piloté
Réseau	Solitude et secret des affaires	Coaching et regard extérieur neutre
Management	Directif et performance brute	Adaptatif et centré sur le bien-être
Transmission	Transfert de savoir-faire rigide	Droit à l'erreur et apprentissage terrain

Et maintenant

(Question posée aux dirigeants)

Qu'est-ce que ces échanges vous donnent envie de faire évoluer ou d'approfondir ?

Après l'analyse et la projection, vient le temps de l'action. Les échanges ont fait émerger des priorités concrètes : se sécuriser, se former, transmettre et maintenir des espaces collectifs de dialogue.

« Cet atelier m'a permis de sortir du quotidien, de réfléchir différemment. »

Passer à l'action

Les dirigeants ressortent de la réflexion avec la volonté de **consolider les acquis et d'expérimenter**. Les priorités citées concernent la cybersécurité, la formation et l'usage raisonné de l'intelligence artificielle.

« Je vais passer à l'action sur la cybersécurité, c'est clair. Et je vais explorer les bénéfices possibles de l'IA pour mon activité, sans excès d'enthousiasme, mais avec pragmatisme. »

La transmission et la montée en compétence des équipes figurent aussi parmi les urgences partagées.

« Si les institutions ne le font pas, il faut que les entreprises le fassent elles-mêmes. »

Au-delà des chantiers techniques, la première décision commune est de prendre du recul, de **se donner le droit de penser ensemble**.

« J'ai surtout apprécié de pouvoir sortir la tête du quotidien. Ces moments d'échange font du bien. »

« Il faut aller voir ailleurs, assister à des échanges, et surtout miser sur la formation. »

Avancer ensemble, avec lucidité et enthousiasme

L'esprit collectif apparaît comme une condition de réussite. Les dirigeants ne se vivent plus comme des concurrents, mais comme des partenaires d'un même écosystème.

« On avait envie de parler d'humain, de RH, de sens, de relations. Et c'est très bien ainsi. »

Ce lien retrouvé redonne confiance et énergie. **L'entrepreneuriat reste exigeant, mais il demeure un espace de liberté et de création.**

« L'entrepreneuriat est difficile, mais il faut foncer. Il y a encore de la place pour des gens qui y croient. »

À l'issue de cette démarche, une conviction s'impose : le futur ne sera ni subi ni idéalisé, il sera construit – par la curiosité, la coopération et l'envie d'apprendre ensemble. Les dirigeants concluent avec une forme de sagesse collective : **le futur ne se maîtrise pas, il s'apprend.**

Conclusion : Vers une direction éclairée

L'atelier de Boves met en lumière une mutation profonde : le dirigeant de demain ne sera plus jugé sur sa capacité à maîtriser une technique, mais sur sa faculté à orchestrer des énergies humaines et technologiques. En acceptant de passer du statut de « sachant » à celui de « chef d'orchestre apprenant », les chefs d'entreprise sécurisent non seulement leur propre posture, mais aussi la pérennité de leur structure face aux incertitudes.

L'avenir appartient aux dirigeants qui sauront transformer la complexité en curiosité et la solitude en coopération territoriale.



AdobeStock_341130953

Points de convergence & divergence des dirigeants

Thème	Convergences	Divergences
Rapport au travail et aux salariés	Tous constatent une transformation profonde du rapport hiérarchique : les salariés sont plus exigeants, recherchent du sens et un meilleur équilibre vie pro/vie perso. Le management devient plus horizontal et fondé sur l'écoute.	Certains datent le basculement au moment du Covid, d'autres estiment que la mutation était amorcée avant et que la pandémie n'a fait que l'accélérer.
Valeur travail et motivation	Consensus sur la perte du « goût de l'effort » et la difficulté à recruter des salariés investis. Les dirigeants se disent contraints de s'adapter pour conserver leurs équipes.	Désaccord sur les causes : pour certains, c'est une question générationnelle ; pour d'autres, une évolution sociétale liée à l'époque et non à l'âge du collaborateur.
Réglementation et complexité administrative	Tous soulignent un alourdissement des procédures et un manque de cohérence entre les strates administratives. Les dirigeants déplorent des contrôles sans valeur ajoutée.	Divergence sur la manière d'y répondre : certains s'y adaptent par professionnalisation, d'autres expriment un fort découragement.
Charge mentale et équilibre du dirigeant	Constat partagé d'une fatigue psychologique croissante. Les chefs d'entreprise parlent de nuits écourtées, de solitude décisionnelle, et d'une pression accrue.	Quelques dirigeants valorisent cette intensité comme moteur de leur engagement ; d'autres la vivent comme une menace pour leur santé.
Rythme et rapport au temps	Tous perçoivent une accélération générale, alimentée par la technologie et la culture de l'immédiateté.	Certains la subissent et prônent un ralentissement ; d'autres y voient une opportunité d'efficacité et de gain de productivité.
Technologie et IA	Convergence sur le fait que l'IA s'impose dans tous les métiers, avec des gains de temps réels.	Divergences sur les usages : certains l'adoptent déjà (communication, devis, CCTP, etc.), d'autres restent prudents ou sceptiques, craignant une perte d'humanité.
Transmission et formation	Accord sur la nécessité de repenser les modes de transmission et d'adaptation des jeunes. L'apprentissage par l'erreur et l'accompagnement sont valorisés.	Divergence sur la responsabilité : école, entreprise ou société ? Et sur la posture des jeunes : manque d'effort pour certains, système défaillant pour d'autres.
RSE et transition écologique	Les participants partagent la conviction que la transition est inévitable et qu'elle peut être une opportunité.	Divergences sur le degré d'engagement et les moyens à mobiliser : certains en font un axe stratégique, d'autres la perçoivent comme une contrainte.
Vision de l'avenir et posture du dirigeant	Forte convergence sur la nécessité de rester curieux, agile et optimiste. Tous valorisent l'apprentissage continu et la solidarité entre dirigeants.	Divergences sur le niveau de confiance dans les institutions et sur la place de la politique dans la transformation économique.

Participants à l'atelier du 13 octobre à Boves :

Andy SPRIMONT (BC10 – Albert)
 Estelle MORCANT-RIQUIER (MP Consulting – Contay)
 Francis DEBEAUVAIS (City Protect – Longueau)
 Mathieu TELLIER (Tellier Paysage – Rue)
 Matthieu VANDERHAEGEN (Peri-G – Boves)
 Philippe GRAVEZ (Communimark – Autheux)
 Philipine GUYON (Tom & Co – Amiens)

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

