

# EXCLUSIF - Ces dix sujets qui empêchent les patrons de dormir

[lesechos.fr/idees-debats/leadership-management/exclusif-ces-dix-sujets-qui-empêchent-les-patrons-de-dormir-2221784](https://www.lesechos.fr/idees-debats/leadership-management/exclusif-ces-dix-sujets-qui-empêchent-les-patrons-de-dormir-2221784)

Muriel Jasor

March 19, 2026



Collage Patrons inquiets (Collage Alexia Mayoux pour « Les Echos » /Photos iStock)

Publié le 19 mars 2026 à 07:04

Votre abonnement vous permet d'accéder à cet article

C'est bien la seule donnée constante. D'une année sur l'autre, l'imprévisibilité économique demeure le tout premier sujet de préoccupation des dirigeants d'entreprise et des administrateurs. En France, cette année comme l'an dernier, ils sont 58 % à le reconnaître, selon la troisième édition de l'étude « CEO & Board Confidence Monitor » de Heidrick & Struggles, obtenue en exclusivité par « Les Echos ».

Notons que ce cabinet international, expert en leadership et en recherche de dirigeants et d'administrateurs, a mené son enquête annuelle auprès de 1.921 CEO et membres de conseils d'administration à travers le monde (dont 91 en France) en fin d'année dernière, avant la déclaration de guerre des gouvernements américain et israélien à l'Iran. Et que, déjà, les patrons anticipaient « un climat international durablement moins prévisible ».

En cause ? La volatilité économique, l'accélération technologique, la multiplication de foyers de tension au Moyen-Orient, la poursuite de la guerre déclarée par la Russie à l'Ukraine et un sempiternel regain de frictions commerciales. Autant d'éléments susceptibles d'alimenter l'incertitude et de rendre plus difficile l'arbitrage des investissements, des priorités et des horizons de planification.

## Donne économique et géopolitique

Deuxième sujet de préoccupation de 48 % des leaders sondés (44 % en 2025) : la donne géopolitique. Un nombre grandissant de groupes l'intègre dans leur stratégie de gouvernance. Ainsi, face aux tensions géopolitiques, [Geodis et la SNCF ont décidé d'intensifier leur collaboration avec les armées](#) pour garantir des acheminements routiers et ferroviaires en cas de conflit en Europe. Preuve que l'ère est à la prudence, et parfois à l'anticipation, pour tout ce qui touche au long terme.

### Les principales sources de préoccupations des dirigeants pour 2026



« LES ECHOS » / SOURCE : HEIDRICK & STRUGGLES

Dans la hiérarchie des préoccupations majeures des dirigeants français, la volatilité économique et les tensions géopolitiques devanent les enjeux liés à l'intelligence artificielle (IA) cités à 47 % (22 points de plus qu'en 2025 !) et la perturbation de la dynamique de marché à 42 % (37 % un an plus tôt). Viennent ensuite l'attraction-rétention des talents, la cybersécurité et le maintien d'une culture interne saine, évoqués respectivement par 31 %, 25 % et 21 % des patrons.

Ces sujets d'inquiétude éclairent la prudence exprimée lorsqu'il s'agit de penser l'avenir. Remarquons, au passage et avec plus ou moins d'inquiétude, l'absence de l'urgence climatique et des préoccupations ESG (environnementales, sociales et de gouvernance) dans les 10 principaux défis des patrons.

A noter aussi : Lloyd's of London a chiffré l'impact des conflits géopolitiques sur les chaînes d'approvisionnement à plus de 14.500 milliards de dollars. Toutefois, en dépit de ce coût élevé pour l'économie mondiale, seuls 11 % des dirigeants français s'en préoccupent. Or, plus que jamais, les tensions qui touchent la chaîne logistique relèvent d'une problématique de direction générale.

## **IA générative et gouvernance**

---

Important : l'étude Heidrick & Struggles avance que seul un peu plus d'un tiers des dirigeants ont confiance en la capacité de leur entreprise à faire face aux perturbations économiques et géopolitiques. Ils sont plus nombreux (42 %) à penser être en mesure d'enrayer la perturbation des dynamiques de marché, mais seulement 37 % à estimer pouvoir appréhender les enjeux de l'intelligence artificielle.

Reconnaissons que le déploiement rapide de l'IA générative [bouleverse autant le leadership que la gouvernance des organisations](#). Les leaders vont devoir adopter de nouvelles façons de penser et de travailler. Et, « dans la mesure où les connaissances et les dimensions analytiques deviennent progressivement des commodités », ils sont incités par l'IA générative à affûter leurs relations interpersonnelles au plus haut niveau.

Capacité de discernement, éthique, art de poser les bonnes questions, de donner du sens, d'accompagner le changement et de maintenir la confiance au sein des équipes, tant d'exécution que de direction... « Les dirigeants deviennent davantage des 'orchestrateurs d'intelligences', capables de conjuguer l'expertise humaine et la puissance de l'IA afin d'explorer rapidement des scénarios et d'éclairer, avec davantage de vitesse et de justesse, leurs décisions », estime Hervé Borensztein, associé d'Heidrick Consulting. « Installer une culture d'expérimentation et de collaboration homme-machine renforce la dimension la plus humaine du leadership », assure-t-il.

## **Point fragile, la succession des dirigeants**

---

Les leaders se montrent tout aussi circonspects en matière de sécurisation de la continuité du leadership. Or disposer d'un vivier de successeurs au directeur général, au président ou les deux, et préparer divers scénarios (départ planifié,

imprévu, accéléré) est crucial. « Point le plus fragile, la succession exige des dispositifs plus structurés, [une meilleure anticipation](#) et une gouvernance qui se projette au-delà de l'horizon immédiat », souligne Muriel Moreau, associée et responsable du bureau français de Heidrick & Struggles.

En France, seuls 36 % des dirigeants prendraient la question de la succession à bras-le-corps. Une progression notable (ils n'étaient que 27 %, l'an dernier), mais en deçà des niveaux observés en Europe (39 %) et dans le monde (41 %).

Récemment, chez Spie, l'orchestration du plan de [succession à Gauthier Louette](#) a « inclus une analyse de candidats externes », avant de se porter sur le patron des activités en Allemagne, dont la nomination sera proposée à la prochaine assemblée générale. Et chez Daher, à la suite du départ - annoncé quatre ans auparavant - de son PDG, Didier Kayat, le 31 mars, une [transition en douceur](#) est partiellement assurée avec la nomination d'un président du conseil d'administration et d'un directeur général délégué. Mais le recrutement du directeur général reste en cours.

En fin d'année dernière, l'Autorité des marchés financiers a passé en revue l'information fournie par [une cinquantaine de sociétés cotées](#). A l'exception de cinq d'entre elles, si la grande majorité a précisé l'existence ou non d'un plan de succession, 34 % n'ont pas fourni d'explication quant à la méthode d'établissement desdits plans de succession.

Le sujet n'est pourtant pas périphérique, comme le rappelle Sylvain Dhenin, associé de Heidrick & Struggles et coresponsable, pour l'Europe et l'Afrique, des activités de recrutement de PDG et de membres de conseils d'administration : « La continuité du leadership conditionne la résilience et la performance d'une entreprise dans la durée, ainsi que sa capacité à conduire les transformations et à réagir lorsque l'environnement se durcit. »

C'est surtout pour gérer les affaires courantes que les dirigeants français se sentent le mieux armés. Un peu moins de deux sur trois (64 %) affirment pouvoir compter sur la qualité de leurs équipes (69 % en 2025) pour piloter l'activité de leur organisation et donner la stratégie (51 % en 2025). A l'échelle européenne, ils sont respectivement 66 % et 67 % à le penser et, au plan mondial, 70 % et 67 %. Cela, en dépit d'un environnement instable.