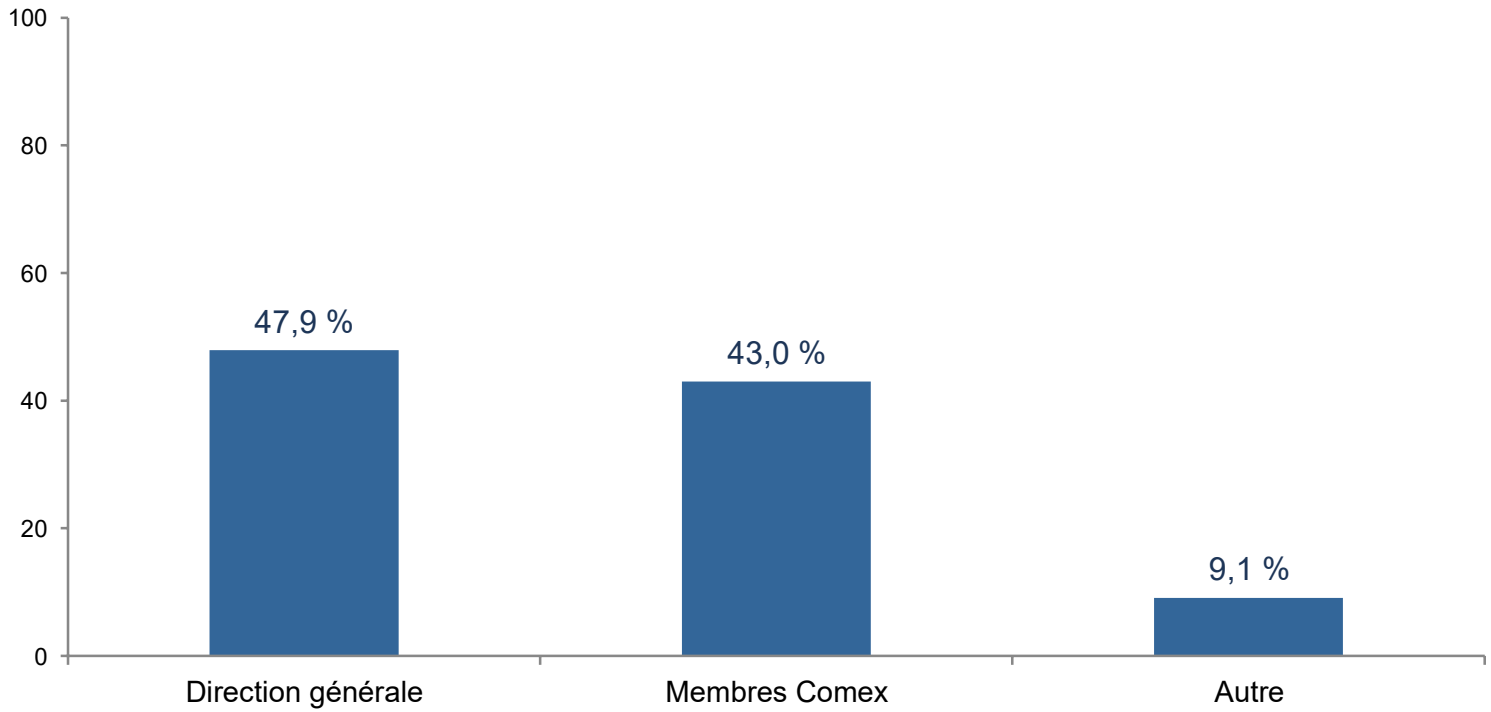
Evolution du leadership dans un monde sans repères
Résultats d'enquête



Novembre 2026

Un échantillon de Dirigeants confirmés

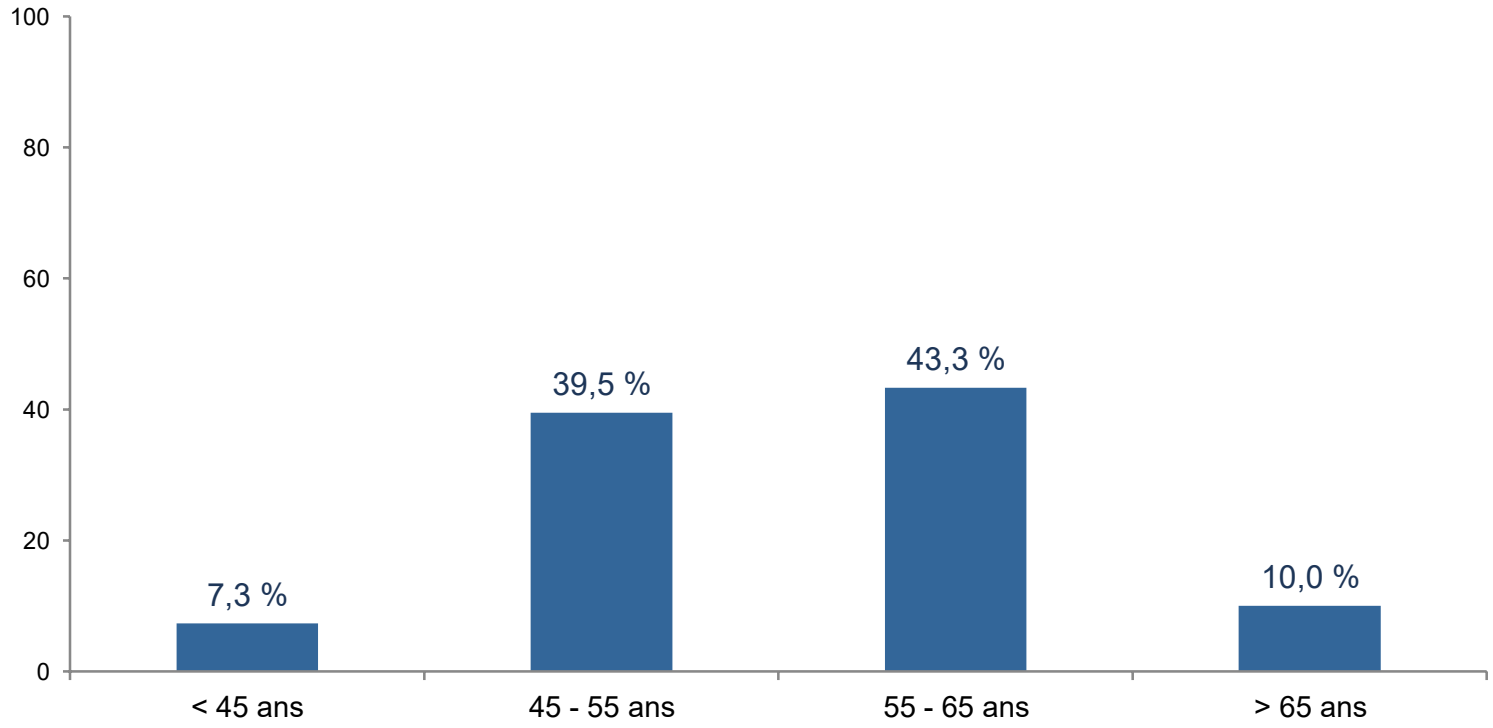
- Enquête menée en ligne du 1er septembre au 5 octobre 2026
- 263 réponses de Dirigeants



Des décideurs au cœur du sujet. Les réponses proviennent principalement de dirigeants et de membres de Comex. Les résultats découlent d'une expérience directe, en matière de prise de décision, de pilotage de la transformation et de management d'équipes.

© EXEC AVENUE 2026 – Licence CC BY 4.0 (hors photographies)

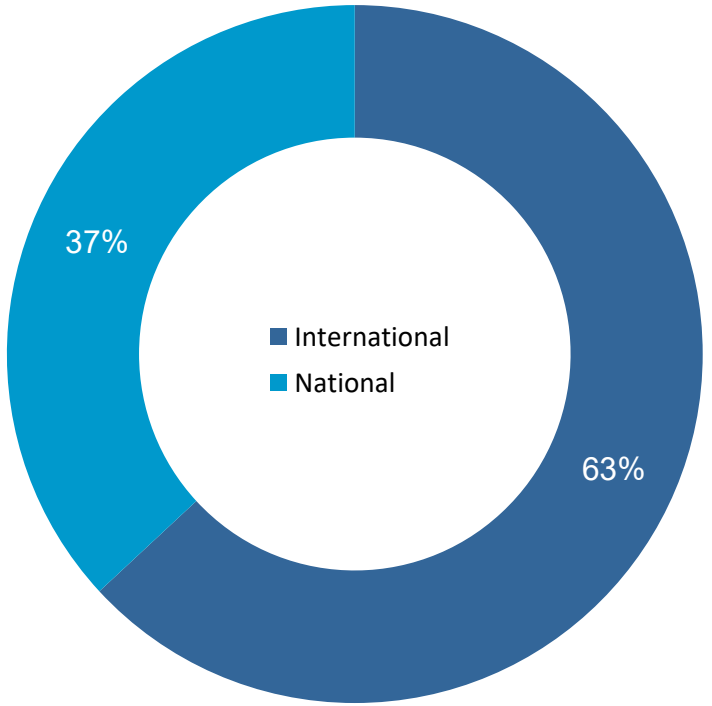
Profil de l’échantillon par tranche d’âge



Une forte expérience managériale. L’échantillon est principalement composé de dirigeants expérimentés, ayant vécu plusieurs cycles de transformation.

© EXEC AVENUE 2026 – Licence CC BY 4.0 (hors photographies)

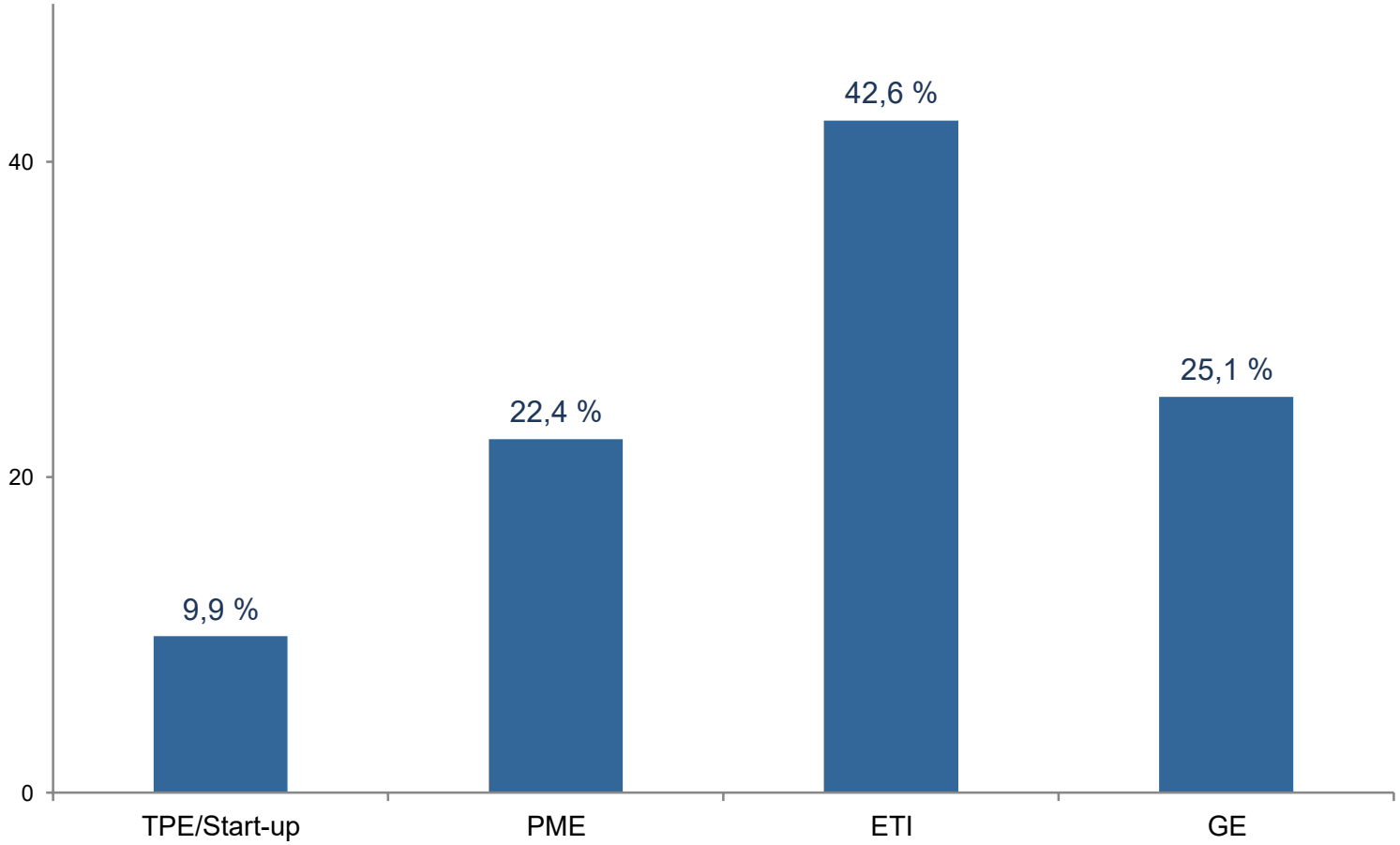
Un périmètre largement international



Une lecture qui dépasse le seul cadre national. La majorité des dirigeants dispose d'une expérience internationale. Elle renforce la pertinence des réponses sur la complexité, l'incertitude contextuelle et les transformations dues à l'IA

© EXEC AVENUE 2026 – Licence CC BY 4.0 (hors photographies)

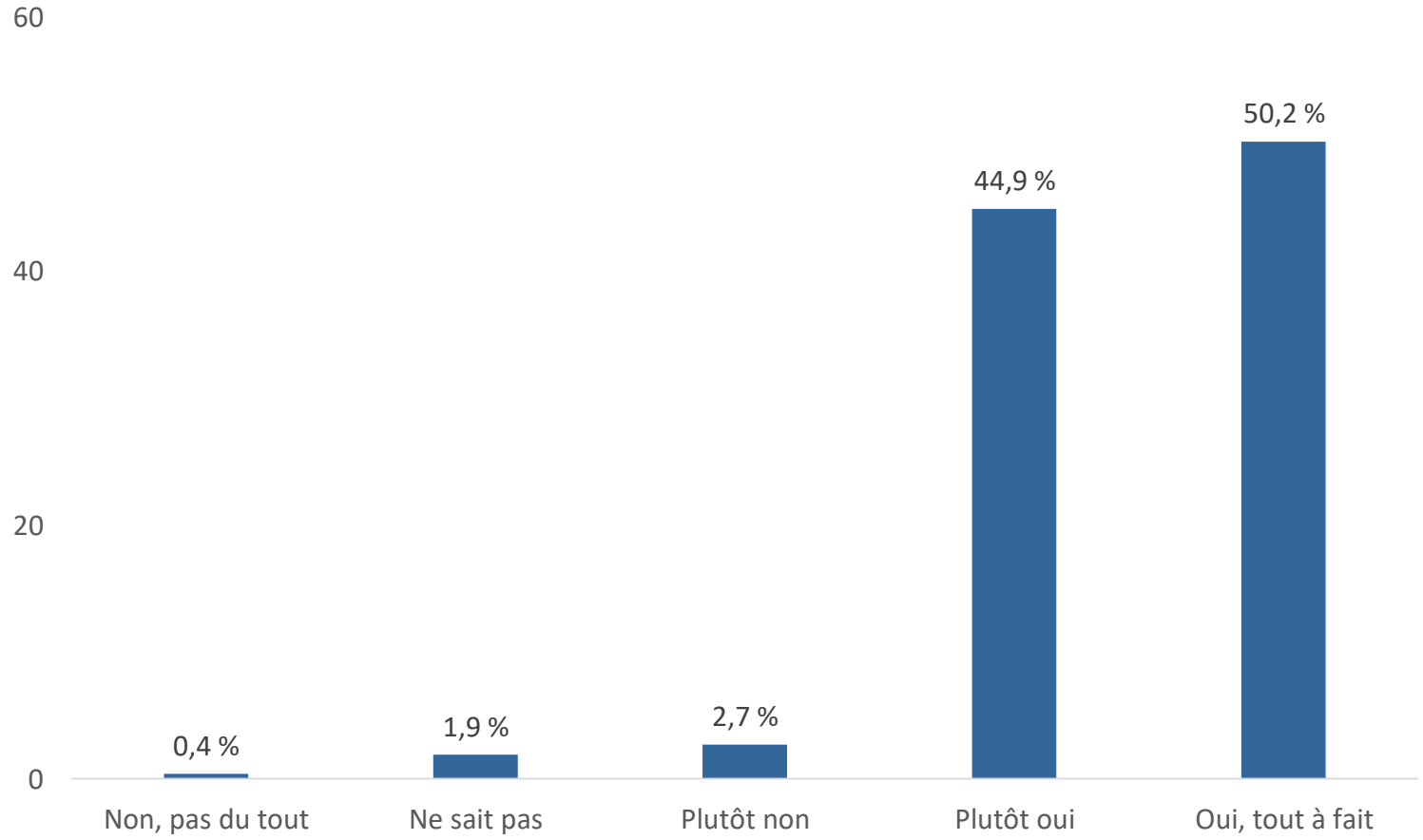
Des organisations de toutes tailles



Une bonne répartition de types d'entreprises. Tous les tailles d'entreprises sont représentées. Les réponses apportées sont d'autant plus significatives.

© EXEC AVENUE 2026 – Licence CC BY 4.0 (hors photographies)

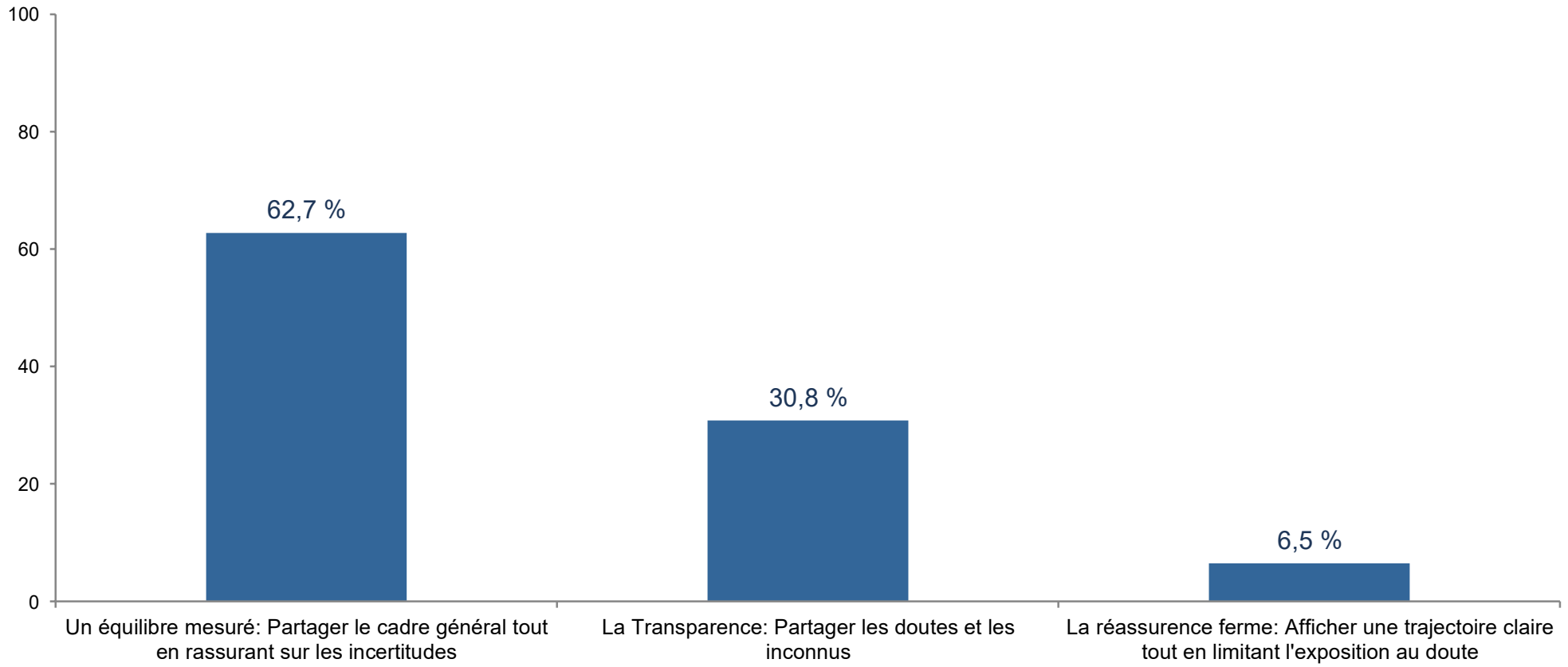
Face aux crises externes, gérer la sérénité émotionnelle de l'ensemble de vos équipes fait-il partie de vos priorités ?



Le dirigeant comme point de stabilité. Pour 95% des dirigeants interrogés, la gestion des tensions collectives entre désormais dans le cœur du rôle de direction. La performance passe aussi par la capacité à contenir l'incertitude sans la nier.

© EXEC AVENUE 2026 – Licence CC BY 4.0 (hors photographies)

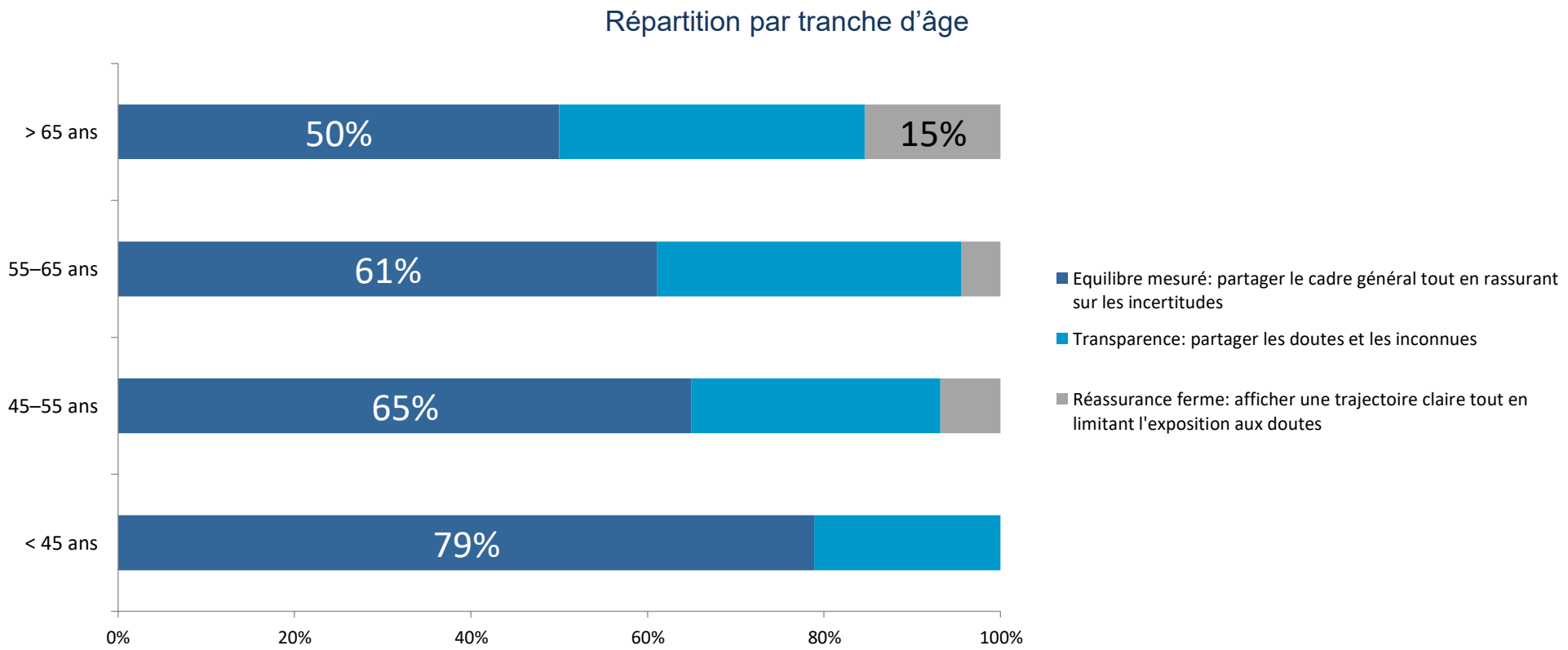
Quel arbitrage privilégiez-vous dans votre communication en période de forte incertitude ?



Partager sans inquiéter. Les dirigeants, quelle que soit la taille de l'entreprise, privilégient un équilibre entre transparence et réassurance. Le cap doit rester lisible, malgré les incertitudes et les questions encore en suspens.

© EXEC AVENUE 2026 – Licence CC BY 4.0 (hors photographies)

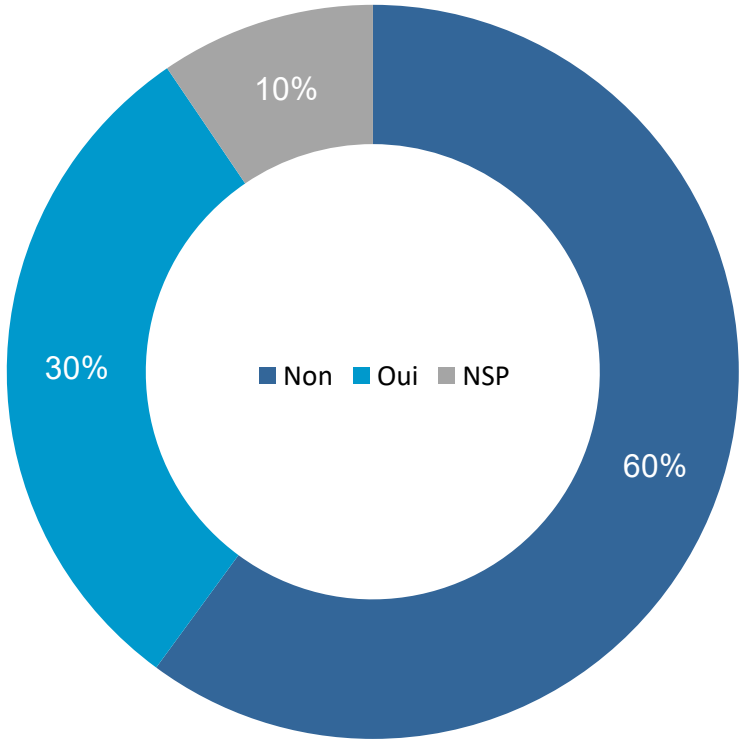
Quel arbitrage privilégiez-vous dans votre communication en période de forte incertitude ?



Un degré de transparence qui varie avec la séniorité. Pour limiter l'exposition aux doutes et rassurer leurs équipes, les plus de 65 ans peuvent être amenés à filtrer l'information (15%) quand les plus jeunes prônent une transparence plus importante.

© EXEC AVENUE 2026 – Licence CC BY 4.0 (hors photographies)

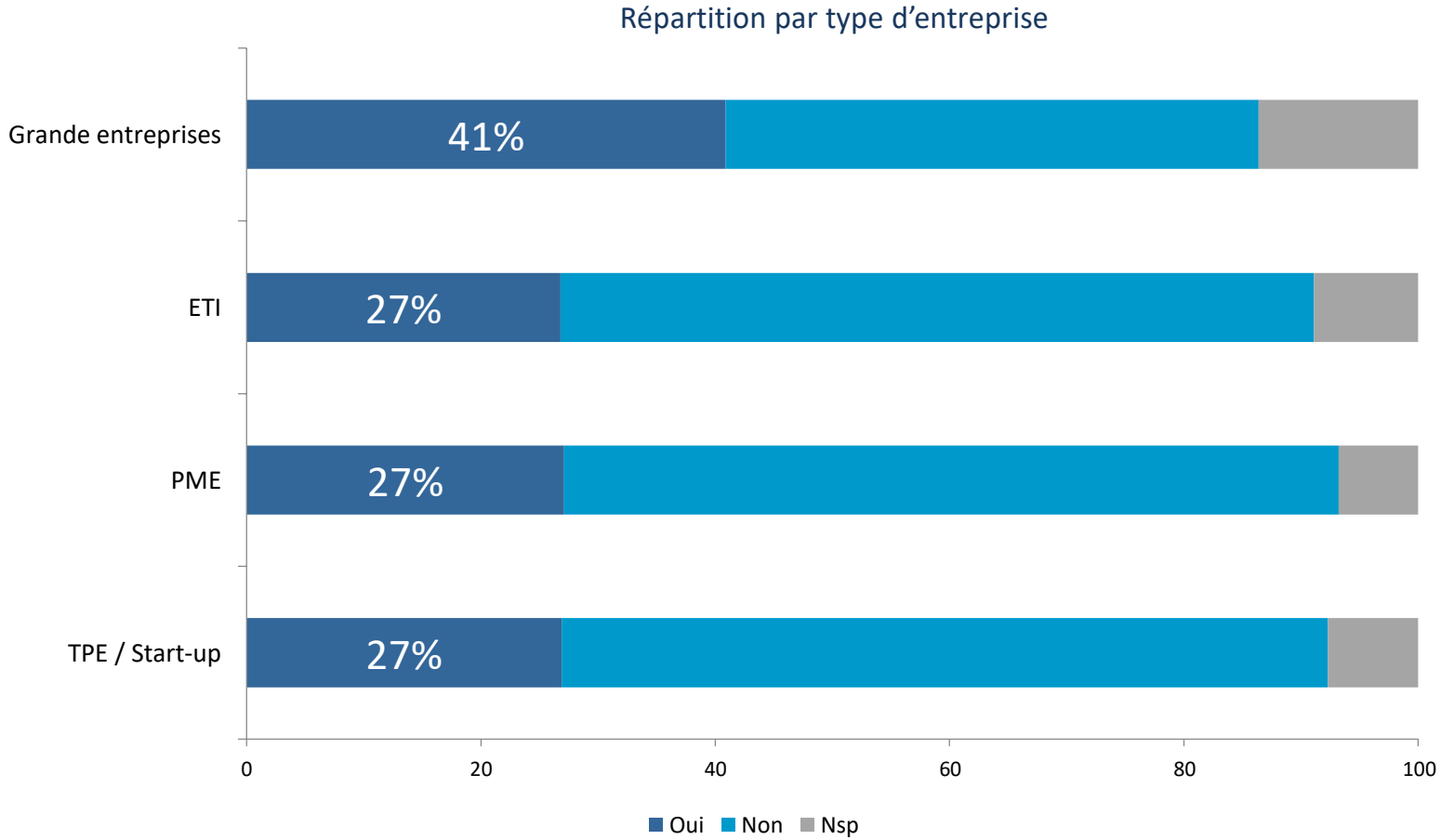
Votre entreprise a-t-elle mis en place des initiatives spécifiques à destination de ses directeurs afin de les aider à mieux gérer ce contexte d'incertitude ?



Les initiatives spécifiques d'accompagnement des dirigeants sont largement minoritaires (30% des réponses). Cela ouvre un champ important de développement de programmes sur le leadership, la prise de recul, le partage d'expériences entre pairs et l'entraînement à la prise de décision.

© EXEC AVENUE 2026 – Licence CC BY 4.0 (hors photographies)

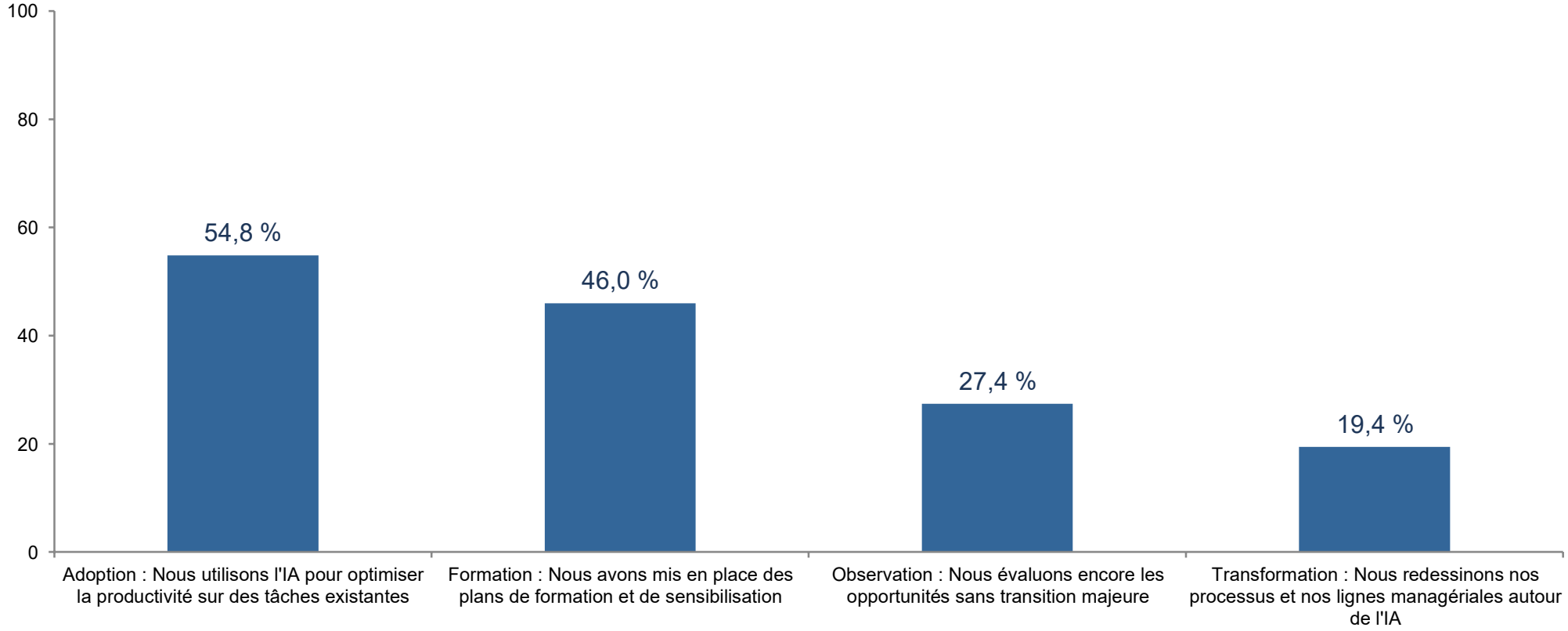
Votre entreprise a-t-elle mis en place des initiatives spécifiques à destination de ses directeurs pour les aider à mieux gérer ce contexte d'incertitude ?



Assez classiquement, les Grandes Entreprises sont en avance par rapport aux structures de plus petite taille sur les sujets de formation et d'accompagnement au leadership et à la prise de décision.

© EXEC AVENUE 2026 – Licence CC BY 4.0 (hors photographies)

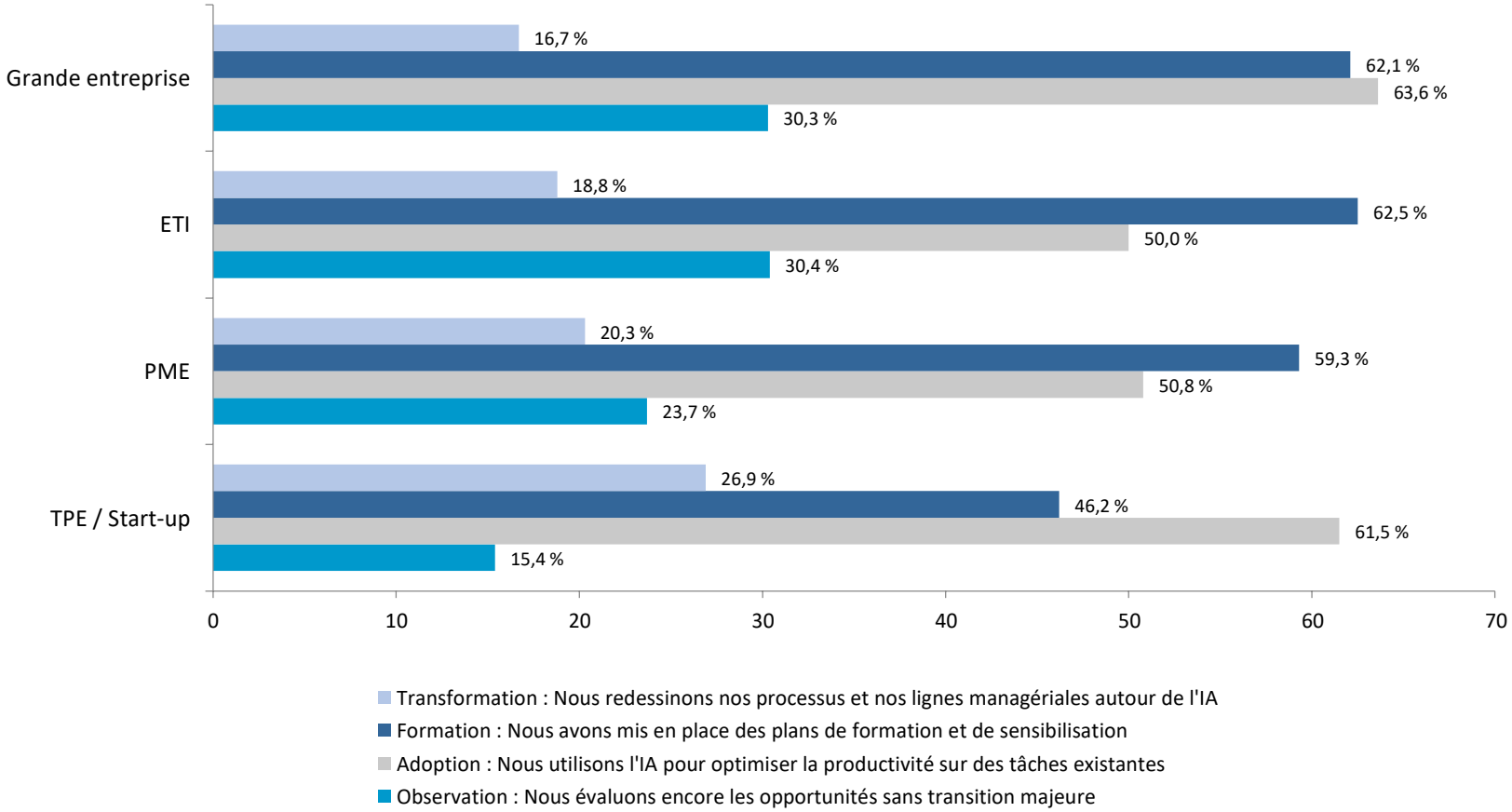
Comment décririez-vous la position actuelle de votre entreprise vis-à-vis de l'Intelligence Artificielle ?



La prise en compte de l'IA est largement répandue. Elle se traduit souvent par des actions de formation et de sensibilisation. L'approche exclusivement centrée sur la productivité nous semble réductrice et potentiellement anxiogène.

© EXEC AVENUE 2026 – Licence CC BY 4.0 (hors photographies)

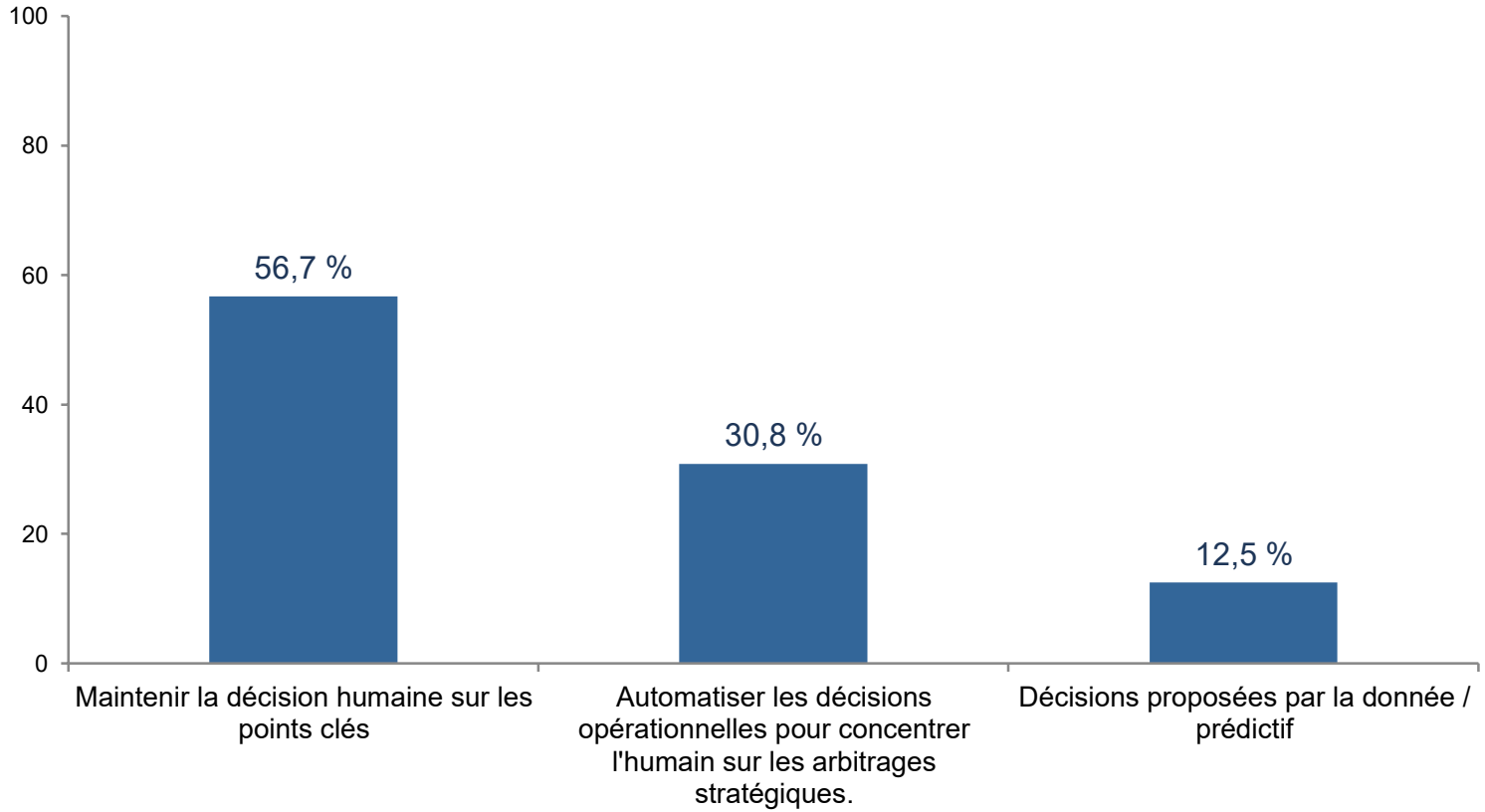
Comment décririez-vous la position actuelle de votre entreprise vis-à-vis de l'Intelligence Artificielle ?



La transformation des processus et des lignes managériales demeure très minoritaire. Les TPE / Start-ups sont en avance par rapport à toutes les autres entreprises, avec un écart de 10 points par rapport aux Grandes entreprises (26.9% vs 16.7%).

© EXEC AVENUE 2026 – Licence CC BY 4.0 (hors photographies)

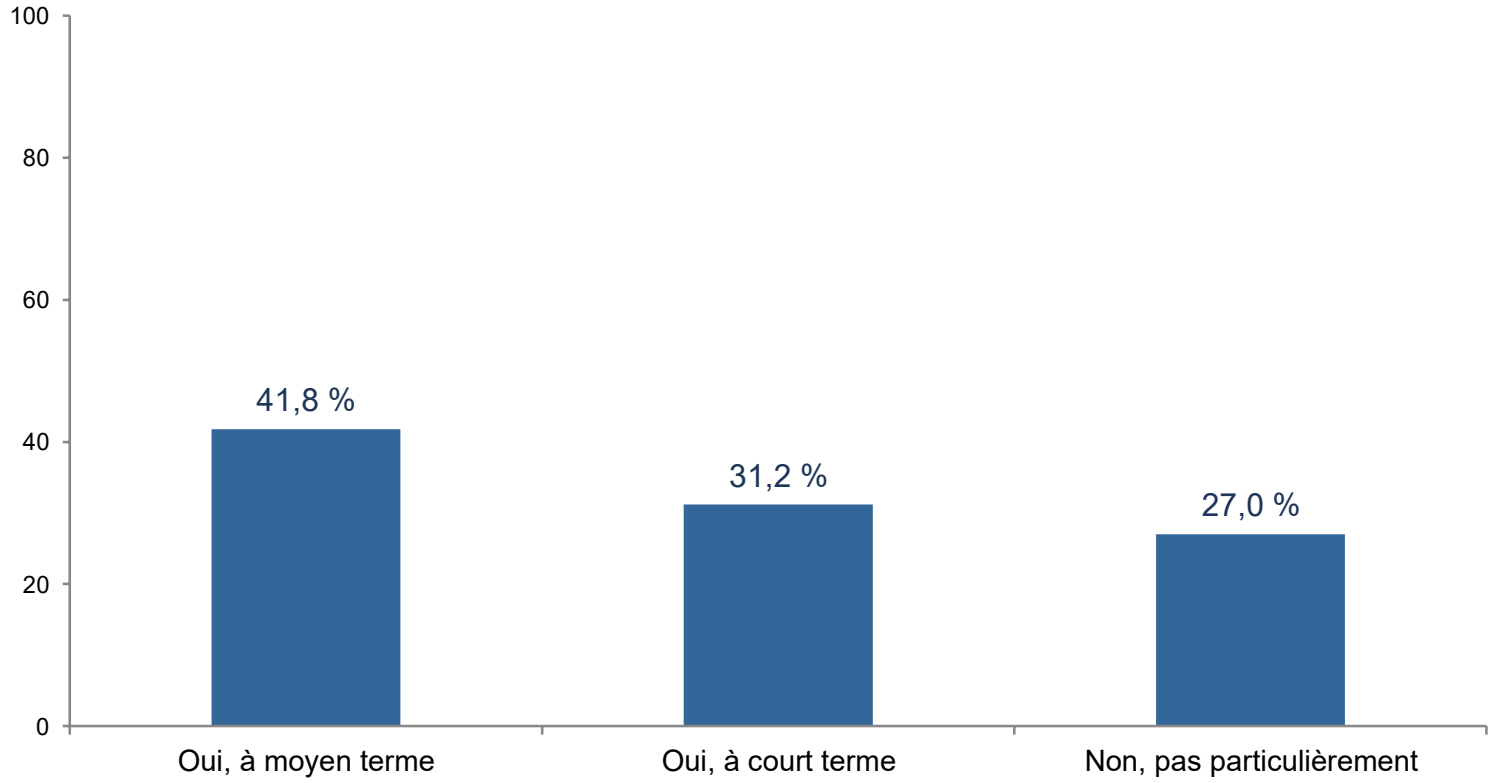
Comment envisagez-vous la délégation décisionnelle aux outils de l'IA ?



L'humain conserve l'arbitrage final dans 9 cas sur 10. L'IA est adoptée et testée pour accélérer les tâches opérationnelles et enrichir les décisions.

© EXEC AVENUE 2026 – Licence CC BY 4.0 (hors photographies)

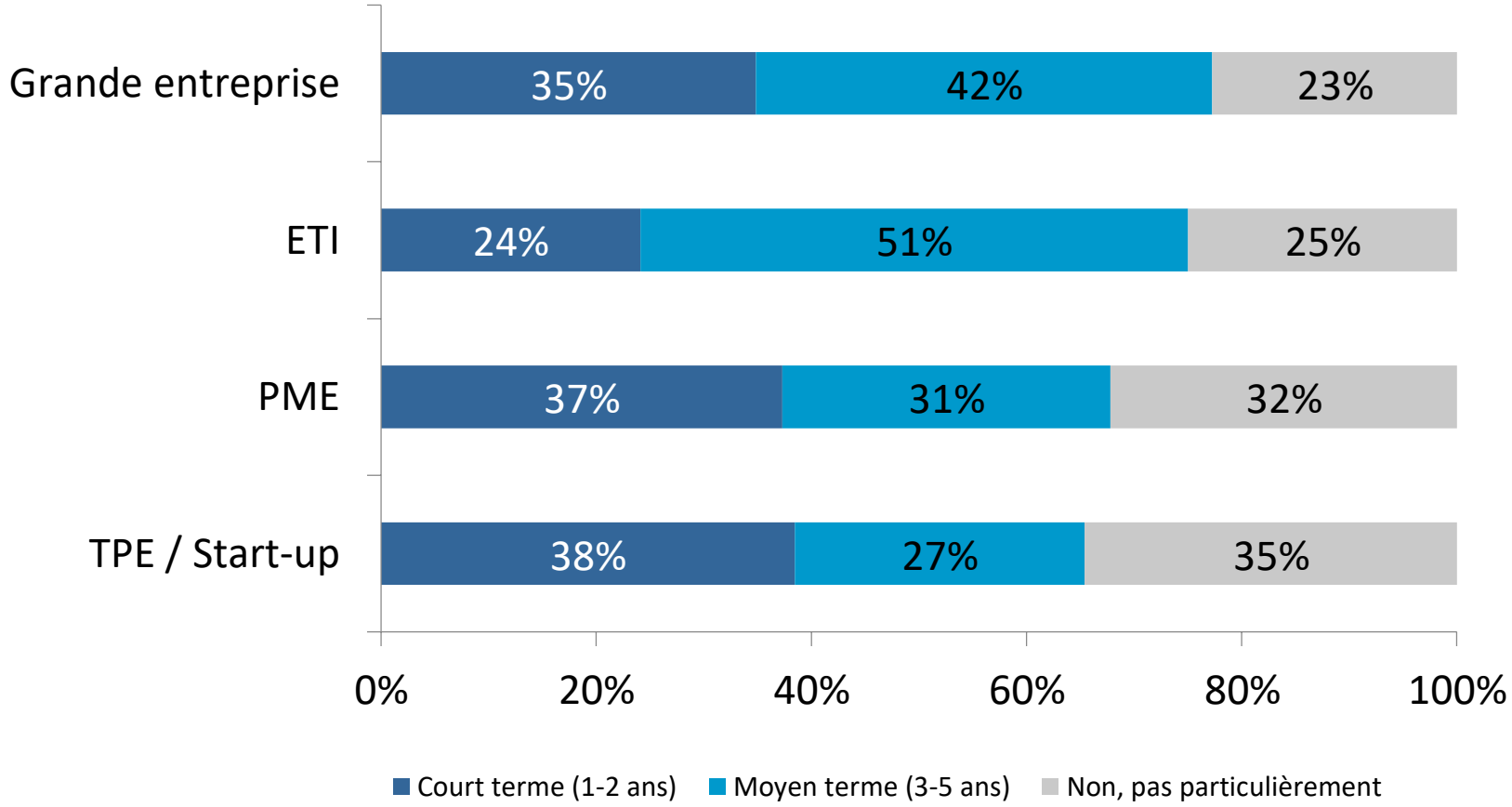
Anticipez-vous une évolution de votre organisation managériale due à l'IA ?



Une évolution inéluctable pour déjà plus de 70% des dirigeants. La question n'est pas de choisir d'adopter ou non l'IA mais de déterminer dans quel délai elle fera évoluer les organisations et les modes de fonctionnement des entreprises.

© EXEC AVENUE 2026 – Licence CC BY 4.0 (hors photographies)

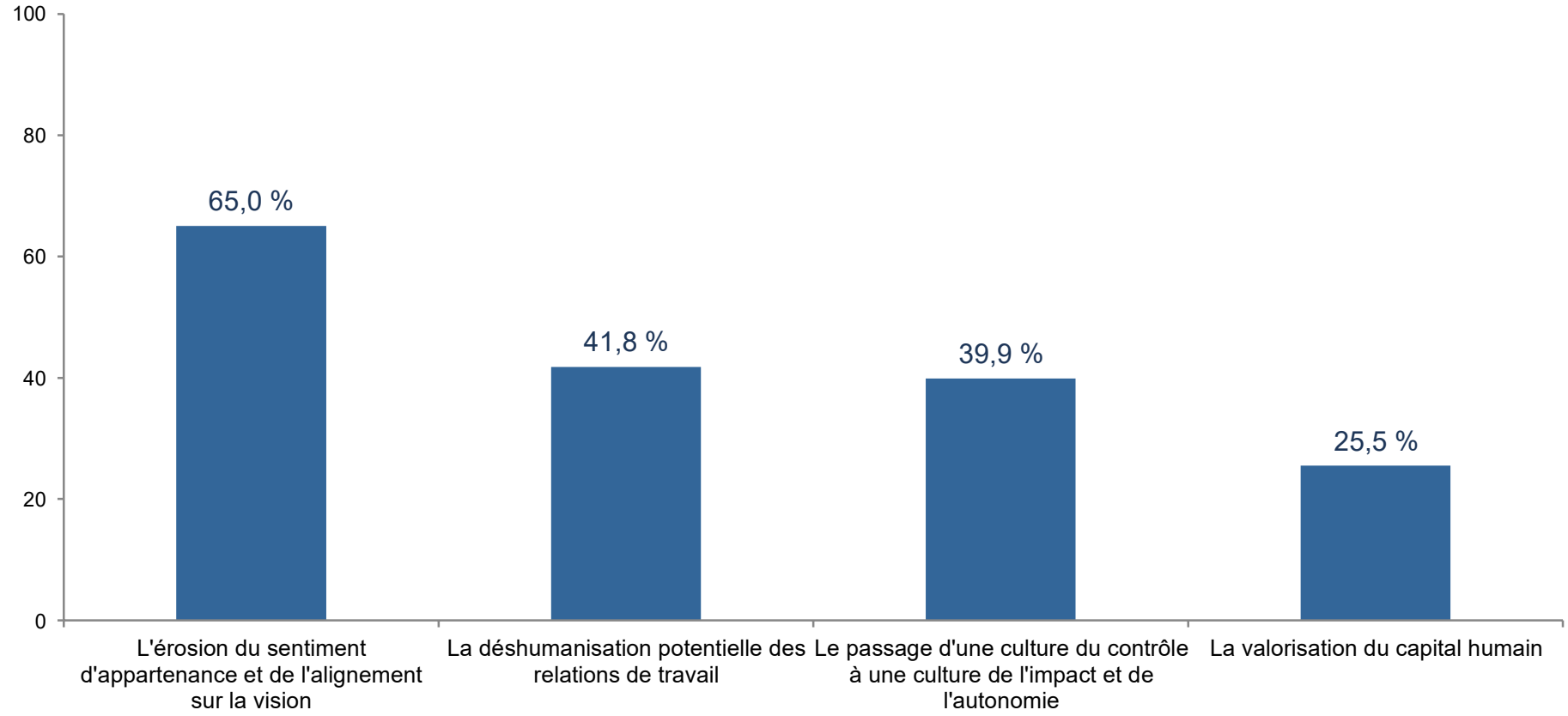
Anticipez-vous une évolution de votre organisation managériale due à l'IA ?



A court terme, les ETI se montrent les plus prudentes. A moyen terme, leur niveau d'anticipation rejoint toutefois celui des grandes entreprises.

© EXEC AVENUE 2026 – Licence CC BY 4.0 (hors photographies)

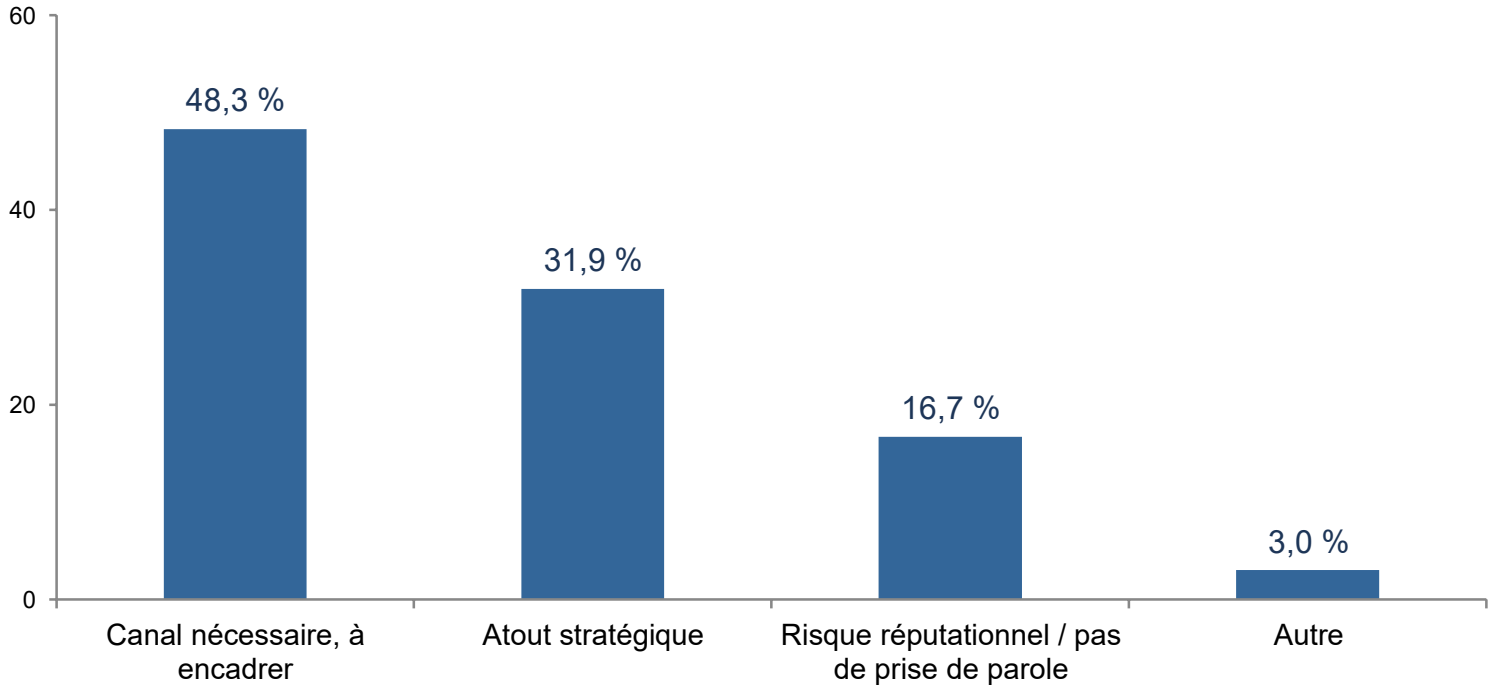
Dans une organisation hybride (présentiel / distanciel), quels sont vos principaux enjeux culturels ?



Le principal risque est culturel. Le défi n'est plus d'organiser le travail à distance, mais de préserver la cohérence du collectif grâce à une vision partagée, des responsabilités clairement définies, des rituels qui renforcent la cohésion.

© EXEC AVENUE 2026 – Licence CC BY 4.0 (hors photographies)

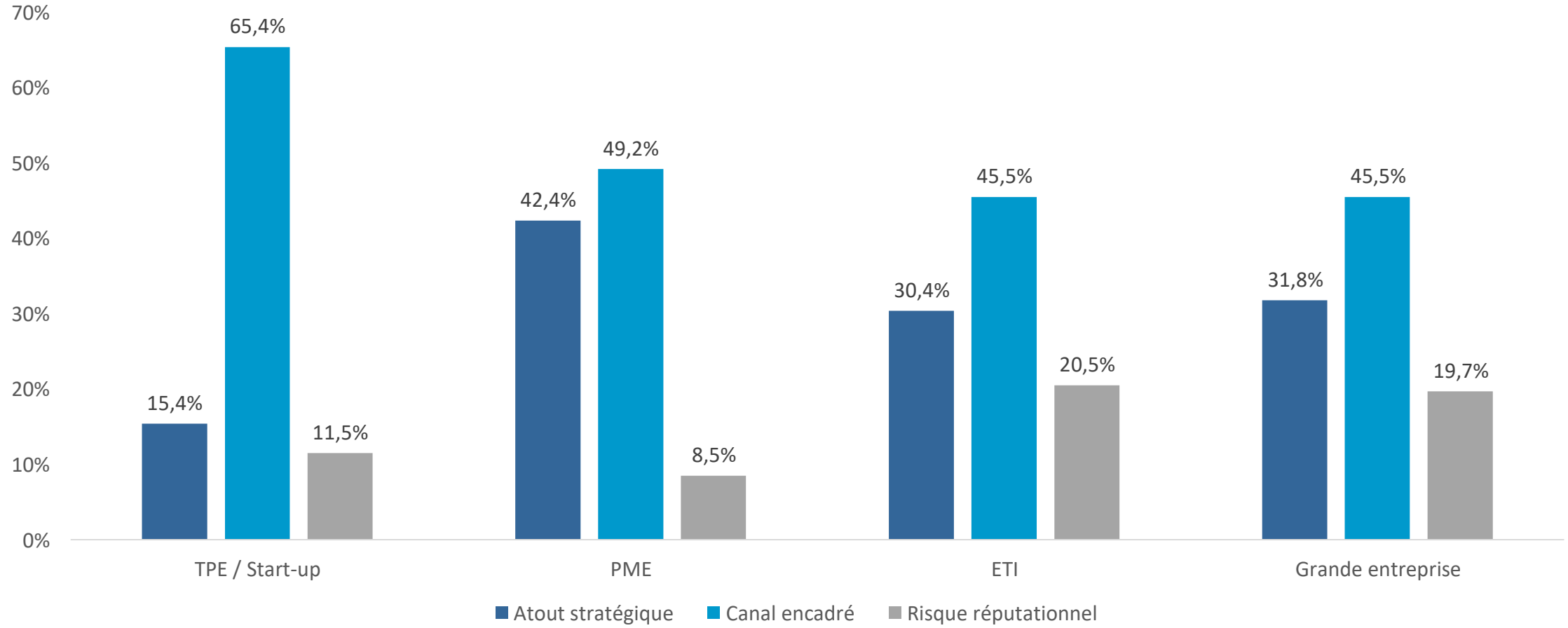
Considérez-vous votre prise de parole sur les réseaux sociaux comme un atout ou un risque pour l'entreprise ?



Réseaux sociaux : une prise de parole incontournable, à maîtriser. La prise de parole du dirigeant permet d'incarner la vision de l'entreprise et de renforcer son attractivité. Ces bénéfices l'emportent sur les éventuels risques réputationnels.

© EXEC AVENUE 2026 – Licence CC BY 4.0 (hors photographies)

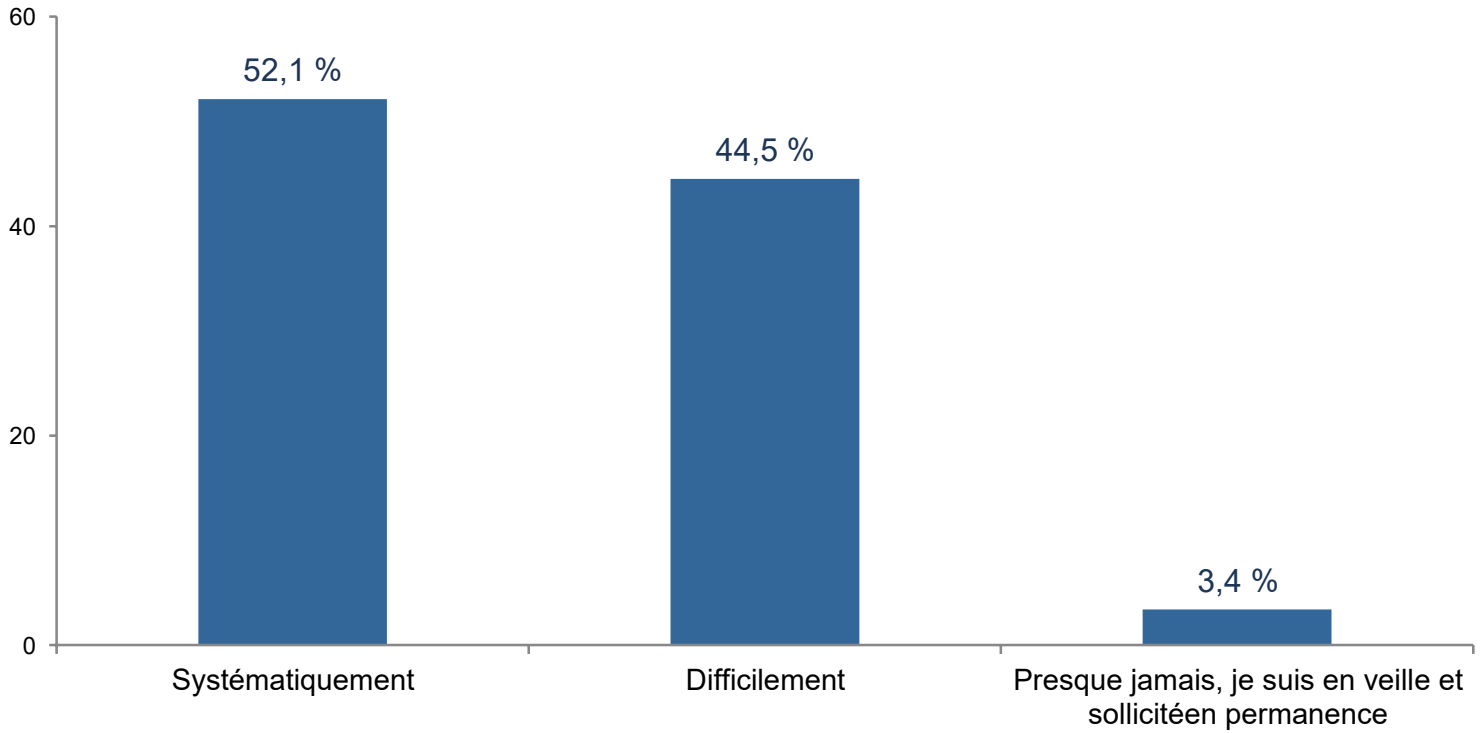
Considérez-vous votre prise de parole sur les réseaux sociaux comme un atout ou un risque pour l'entreprise ?



La prise de parole sur les réseaux sociaux est devenue incontournable, en particulier pour les TPE / Start-ups. Elles y voient probablement aussi un levier de visibilité et de développement commercial. Sans surprise, les ETI et les Grandes entreprises sont les plus sensibles au risque réputationnel.

© EXEC AVENUE 2026 – Licence CC BY 4.0 (hors photographies)

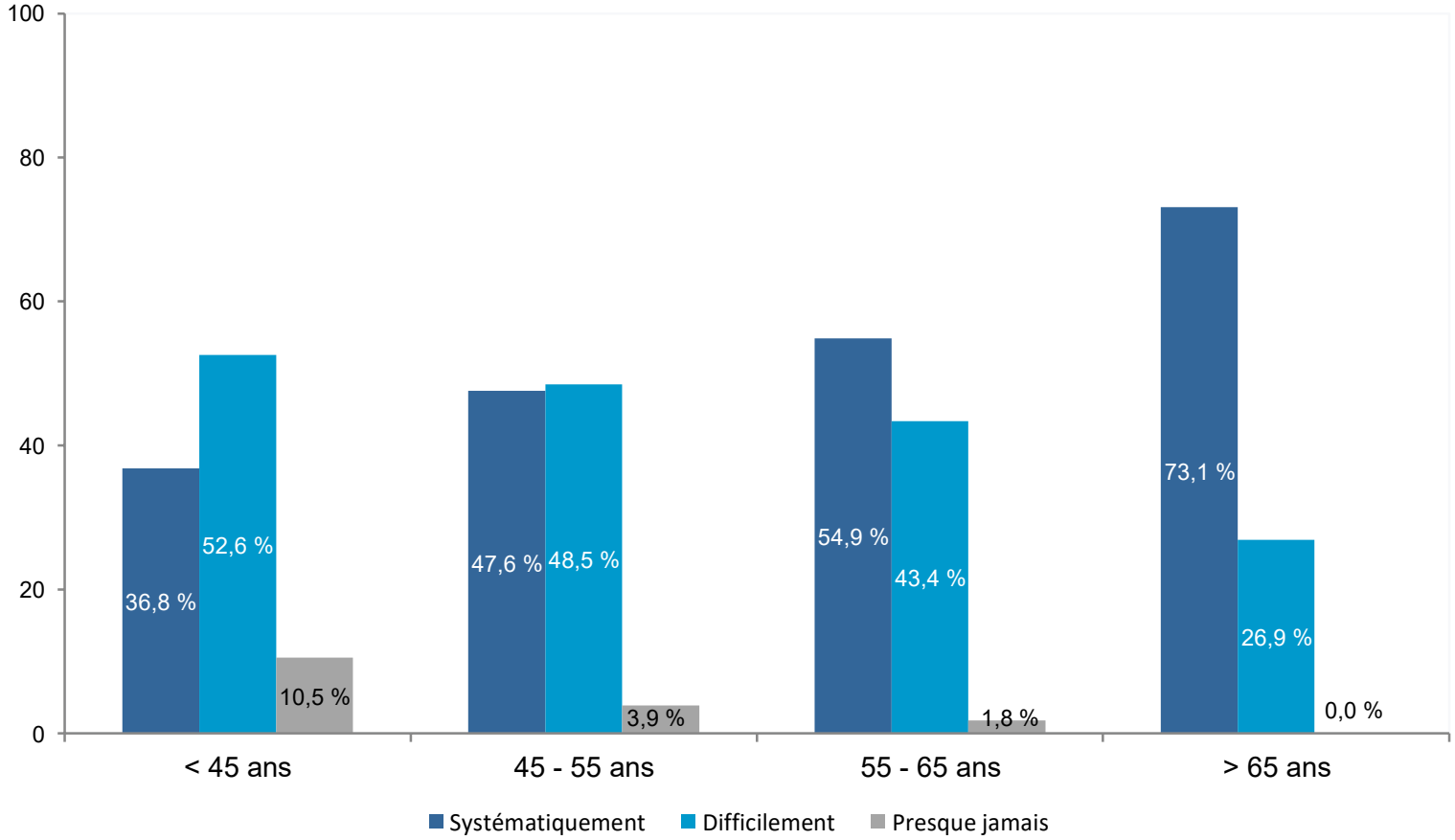
Parvenez-vous à préserver des temps de recul et de déconnexion pour maintenir votre capacité de discernement et de décision ?



L'urgence concurrence le discernement. Si une part importante des dirigeants sanctuarise des temps de recul, beaucoup restent néanmoins absorbés par les impératifs opérationnels.

© EXEC AVENUE 2026 – Licence CC BY 4.0 (hors photographies)

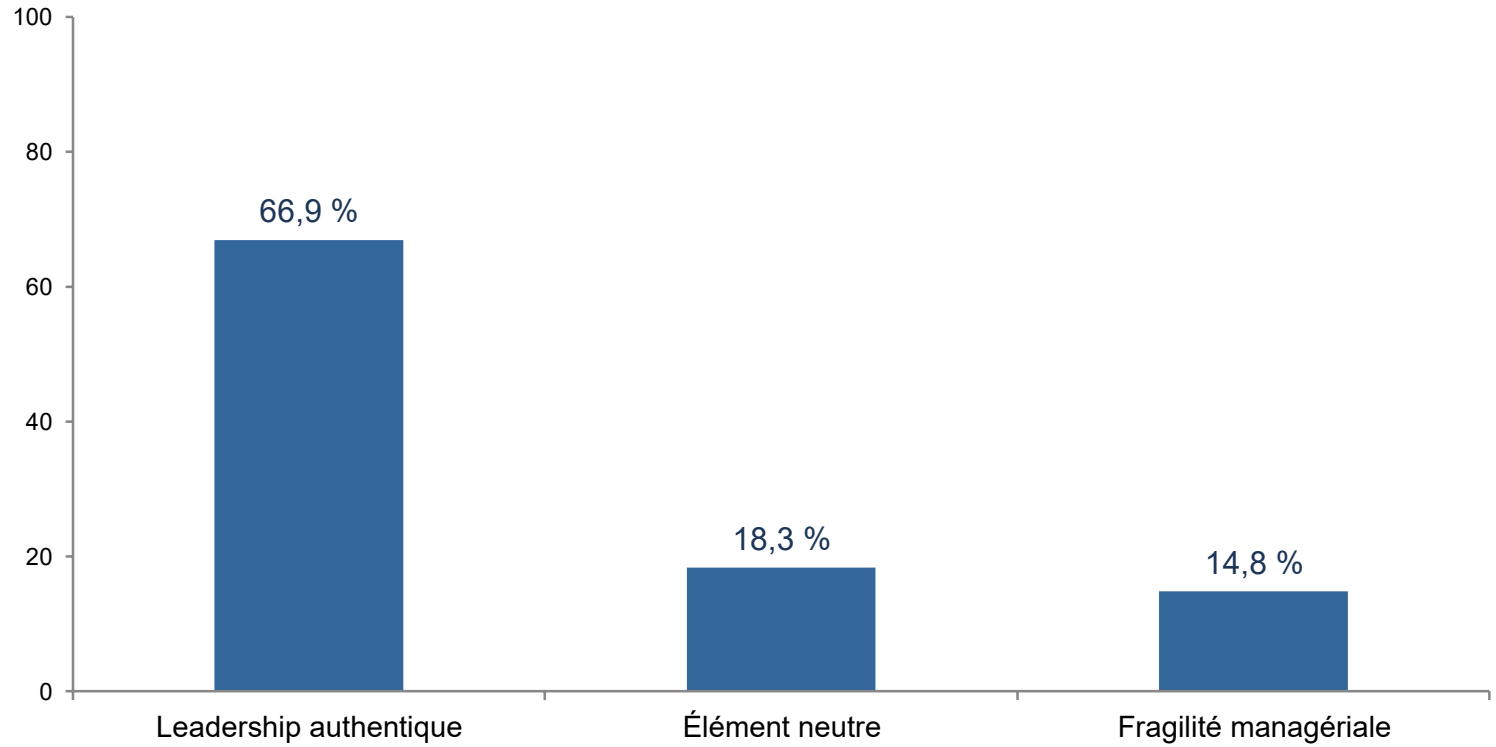
Parvenez-vous à préserver des temps de recul et de déconnexion pour maintenir votre capacité de discernement et de décision ?



Les dirigeants « digital natives » ont plus de difficultés à préserver des temps de recul et de déconnexion. A l'inverse, les dirigeants de plus de 55 ans parviennent à ménager les moments de recul nécessaires.

© EXEC AVENUE 2026 – Licence CC BY 4.0 (hors photographies)

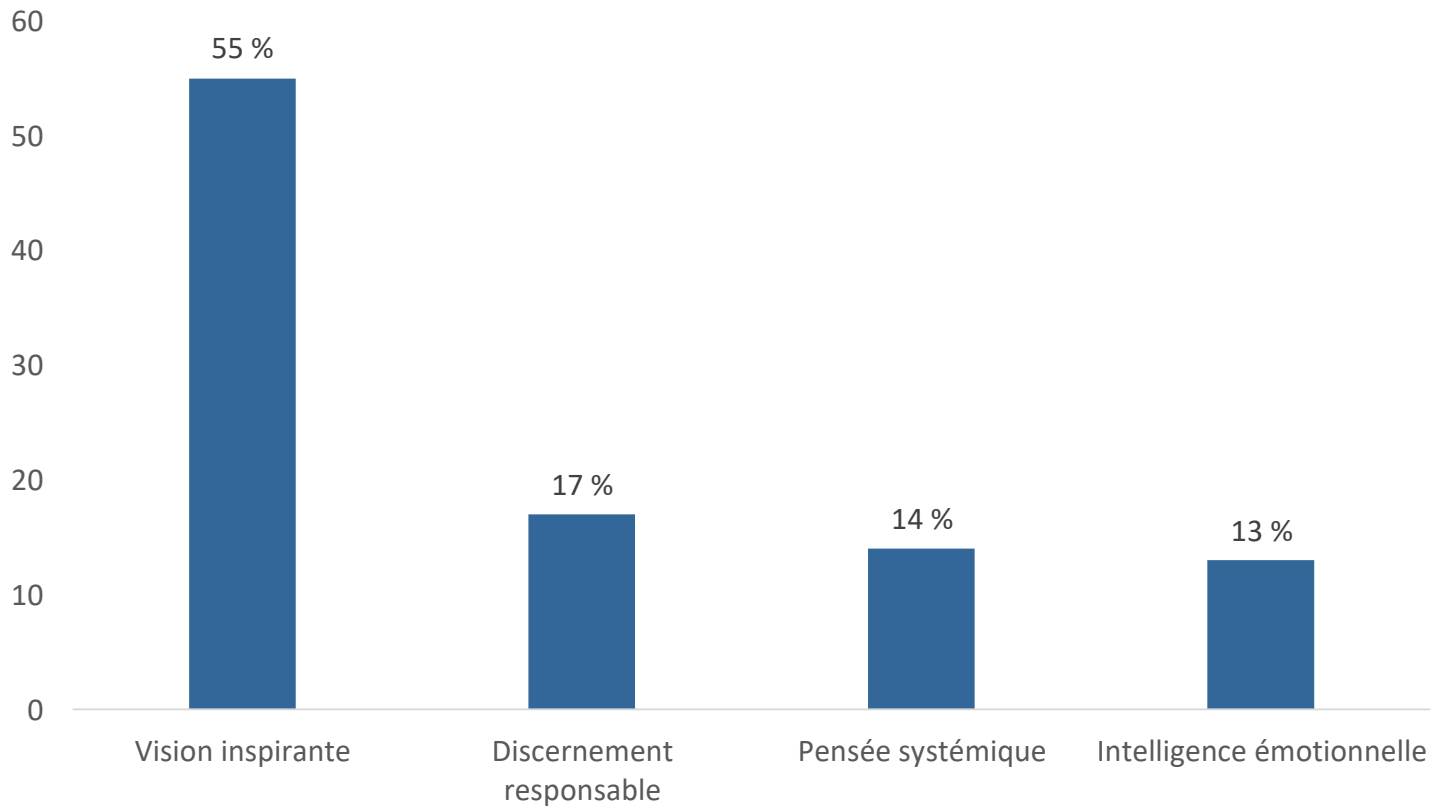
Selon vous, la transparence par un dirigeant sur son besoin d'équilibre personnel est perçue par l'écosystème comme…



La transparence sur soi-même est maintenant largement majoritaire. Partager son besoin d'équilibre est le plus souvent perçu comme une marque de leadership authentique, même si une minorité continue néanmoins d'y voir un risque pour l'autorité.

© EXEC AVENUE 2026 – Licence CC BY 4.0 (hors photographies)

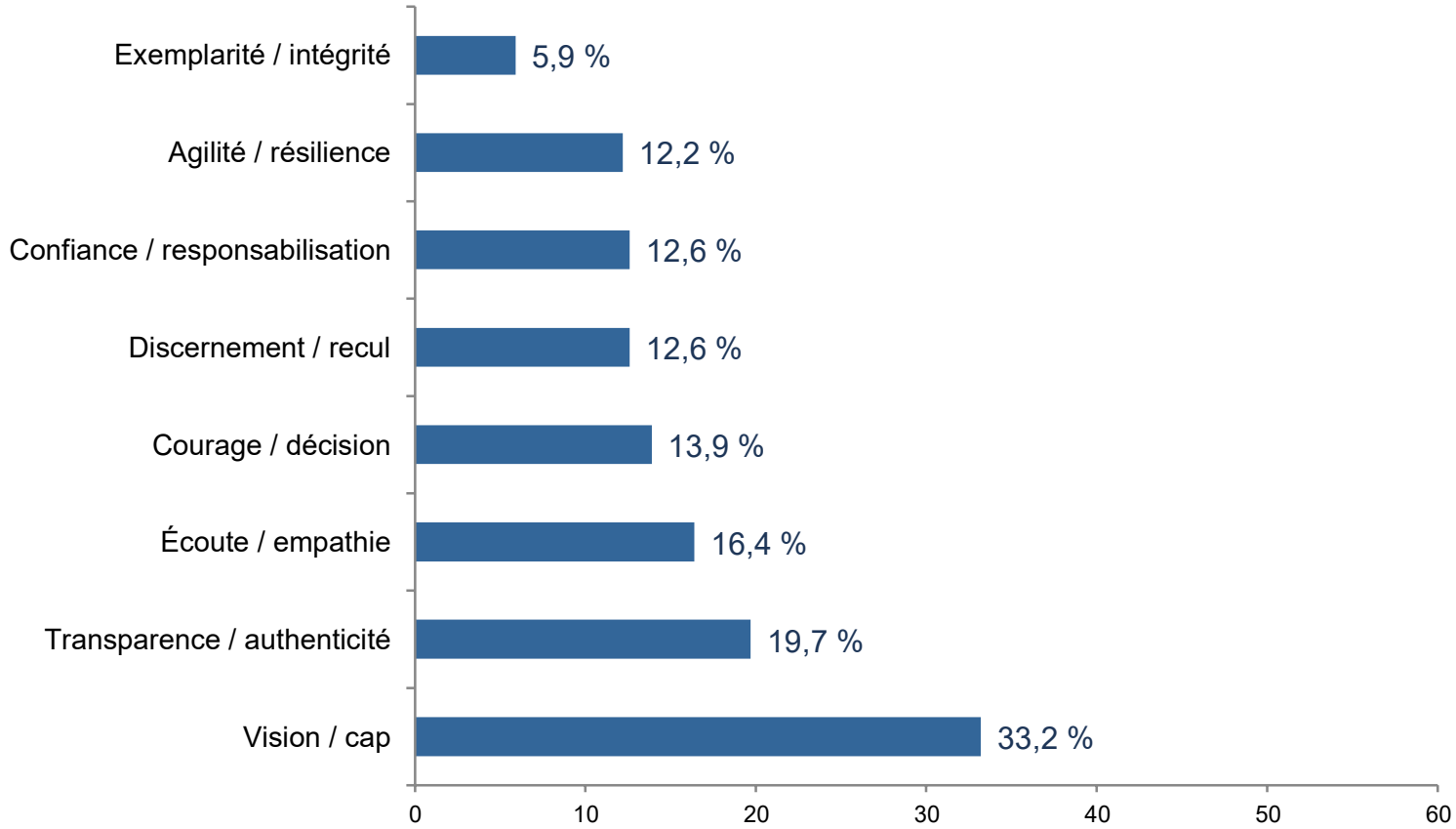
Au-delà de l'expertise technique / métier, quelles sont les compétences humaines critiques que vous recherchez en priorité chez vos futurs leaders ?



Embarquer les équipes : la vision inspirante devance nettement les autres compétences. Le discernement, la pensée systématique et l'intelligence émotionnelle forment un second groupe plus resserré.

© EXEC AVENUE 2026 – Licence CC BY 4.0 (hors photographies)

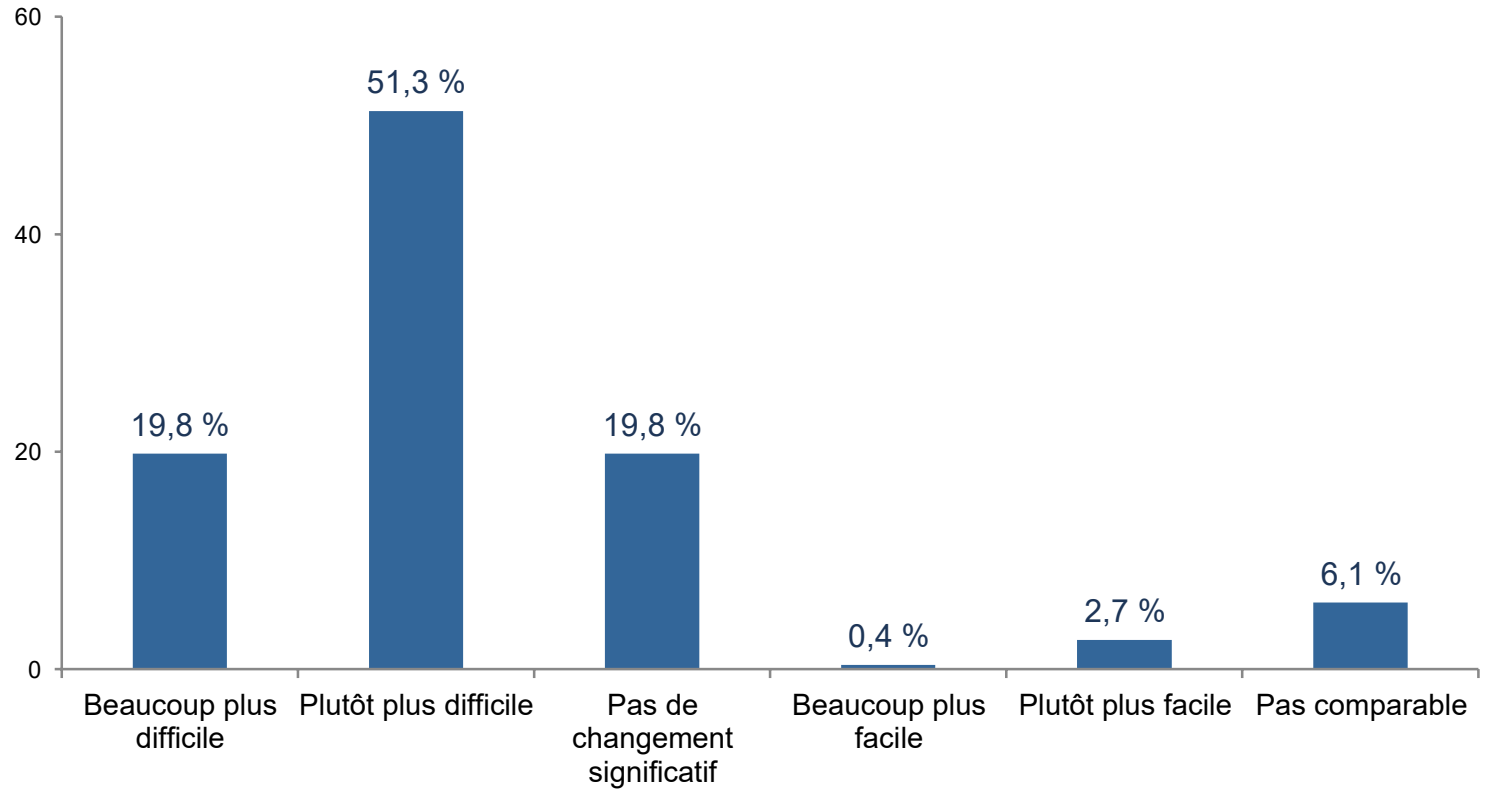
Pour vous-même, dans ce monde « VUCAI », sur quelles qualités de leadership vous appuyez-vous en priorité ?



Le dirigeant doit être capable de se projeter dans l'avenir tout en mobilisant ses équipes. Les verbatims soulignent fréquemment l'importance d'un cap clair, porté par des qualités relationnelles essentielles : écoute, transparence et confiance. La décision reste au cœur du leadership, mais elle doit être comprise, partagée et incarnée.

© EXEC AVENUE 2026 – Licence CC BY 4.0 (hors photographies)

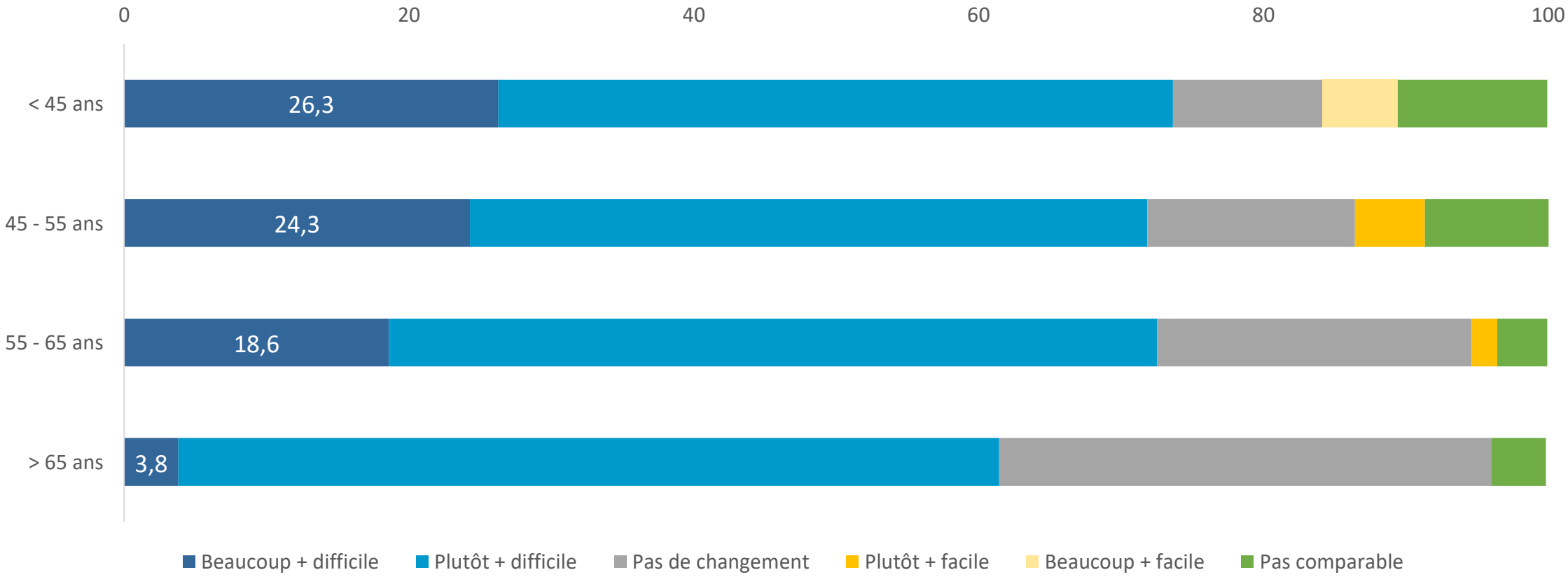
Considérez-vous que l'exercice du leadership est plus facile ou plus complexe aujourd'hui qu'il y a quelques années ?



Pour 70 % des dirigeants, l'exercice du leadership est devenu « beaucoup » ou « plus difficile » qu'auparavant.

© EXEC AVENUE 2026 – Licence CC BY 4.0 (hors photographies)

Considérez-vous que l'exercice du leadership est plus facile ou plus complexe aujourd'hui qu'il y a quelques années ?



La prime à l'expérience. Si les dirigeants jugent majoritairement le leadership plus difficile qu'auparavant, ce sentiment est nettement moins marqué chez les plus de 65 ans.

© EXEC AVENUE 2026 – Licence CC BY 4.0 (hors photographies)

En conclusion

Dans un monde sans repères stables, le leadership consiste moins à tout savoir qu'à donner du sens, créer de la confiance et décider avec discernement.

Cinq enseignements à retenir :

1- Stabiliser : Le dirigeant est attendu comme point d'ancrage émotionnel, pas comme détenteur de toutes les réponses.

2- Communiquer : Le compromis dominant associe lucidité, transparence et réassurance.

3- Humaniser l'IA : L'automatisation progresse mais le jugement reste humain. L'IA est d'abord perçue comme un levier de productivité. En revanche, son potentiel pour repenser l'organisation du travail et faire évoluer les pratiques managériales reste encore largement inexploité.

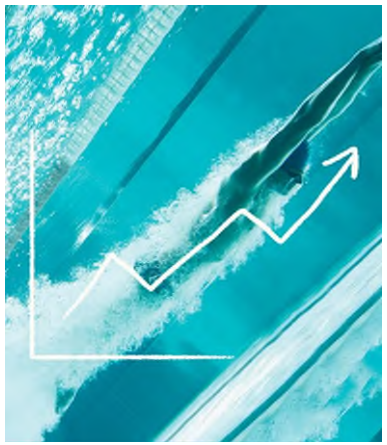
4- La difficulté du leadership : Pour tous les dirigeants, l'exercice du leadership est jugé plus difficile qu'avant. Cette perception est moins marquée chez les plus seniors.

5- Protéger le recul : La prise de recul est considérée comme primordiale, mais reste un enjeu de mise en œuvre effective pour près de la moitié des répondants. Les profils « digital natives » peinent davantage à préserver des temps de recul et de déconnexion.

© EXEC AVENUE 2026 – Licence CC BY 4.0 (hors photographies)

Exec Avenue en quelques mots

Exec Avenue accompagne depuis près de 60 ans les dirigeants de grands groupes internationaux comme d'ETI/PME dans tous les enjeux de renforcement de leur leadership et de leur gouvernance



Executive Search

Identifier, recruter par approche directe les bons dirigeants et experts de haut niveau



Management de Transition

Mettre en place et accompagner des dirigeants externes à l'entreprise sur des missions dont la durée est limitée dans le temps



Leadership Consulting

Assurer une bonne adéquation entre la vision, la stratégie de l'entreprise et son équipe de direction



Board Services

Assurer la qualité et l'efficacité du dialogue entre la direction générale d'une entreprise, quelle que soit sa taille, et son conseil d'administration

© EXEC AVENUE 2026 – Licence CC BY 4.0 (hors photographies)

Exec Avenue à l'international



EXEC AVENUE CASABLANCA
Twin Center
20100 Casablanca

Tel : +212 660 100 022



EXEC AVENUE FRANCFORT
Westhafen Tower
Westhafenplatz 1
D-60327 Frankfurt
Tel : +49 160 9961 0679



EXEC AVENUE HONG KONG
Level 35, Two Pacific Place
88, Queensway, Admiralty
Hong Kong
Tel : +852 2627 7678



EXEC AVENUE LONDRES
167 – 169 Great Portland Street
London W1W 5PF

Tel : +44 207 117 2621



EXEC AVENUE MADRID
Rue Miguel Angel, 13 – 1°A
28010 Madrid

Tel : +34 91 436 40 03



EXEC AVENUE PARIS
54 avenue Hoche
75008 Paris

Tel : +33 (0) 147 03 15 75



EXEC AVENUE SAN FRANCISCO
234 Collingwood Street
San Francisco CA 94114

Tel : +1 415 265 92 57



EXEC AVENUE TOKYO
1-7-7 Minami-kugahara
Ota-ku - Tokyo 146-0084

Tel : +81 (3) 5700 4845

www.execavenue.com

© EXEC AVENUE 2026 – Licence CC BY 4.0 (hors photographies)

Nous remercions chaleureusement l'ensemble des Dirigeants qui ont participé à cette étude.

Les Partners d'Exec Avenue

Leaders matter. Impact Matters. You matter.

© EXEC AVENUE 2026 – Licence CC BY 4.0 (hors photographies)