

Etude “The mid-market maze” Les dirigeants d’ETI parient sur l’IA mais redoutent une pénurie des talents d’ici 2035

Baker Tilly International, réseau mondial des cabinets indépendants d'expertise comptable et de conseil aux entreprises, publie les résultats de son étude prospective « *The mid-market maze* ». Menée auprès de 1 500 dirigeants d’ETI dans 9 pays, dont la France, celle-ci révèle un double paradoxe. Si 70% des leaders misent sur la transformation digitale pour accélérer leur croissance, 57% redoutent une crise majeure du leadership, l'intelligence artificielle menaçant de fragiliser les viviers de talents intermédiaires. Pour naviguer dans une décennie d'incertitudes géopolitiques et technologiques, les dirigeants anticipent également une « crise de la conformité », où le durcissement des réglementations se heurte à des ressources de plus en plus contraintes. Face à ces défis, l'étude dessine une feuille de route claire pour transformer ces risques systémiques en opportunités stratégiques.

Les 4 mondes possibles pour 2035 : cap sur la « crise de la conformité »

Pour aider les entreprises à tester leurs modèles, l'étude combine 2 incertitudes critiques - l'évolution des réglementations et la disponibilité des ressources - et modélise 4 scénarios plausibles :

1. **La crise de la conformité** : Un monde hyper-réglementé avec une offre de ressources contrainte. C'est le scénario vers lequel convergent massivement les prédictions des dirigeants. Les gouvernements multiplient les mandats et les normes, ce qui crée un labyrinthe réglementaire instable, tandis que les besoins en électricité (sous l'effet de l'IA notamment) et les compétences spécialisées feront face à des goulots d'étranglement chroniques ;
2. **La réglementation en pleine expansion** : Un cadre hyper-réglementé mais bénéficiant d'une offre abondante de capitaux et de matières premières. La croissance y est stable mais freinée par le vieillissement démographique, la complexité des procédures et la lourdeur administrative ;
3. **La pression de l'autogestion** : Une réglementation prévisible mais obsolète où les industries comblent les lacunes de gouvernance par des codes de conduite volontaires et des mécanismes d'autorégulation, dans un contexte de pénurie persistante des ressources ;
4. **La frontière de la liberté** : Un environnement idéal, auto-gouverné et aux ressources abondantes, marqué par une énergie propre et bon marché.

« Dans un monde où l'incertitude et la vitesse se percutent, les chefs d'entreprise doivent développer une véritable tolérance à l'ambiguïté. Les dirigeants d'aujourd'hui doivent rester stables, adaptables et ancrés face à une pression incessante », souligne **Barry Melancon, Chairman du Board du réseau Baker Tilly International**.

Stimuler la croissance dans une décennie marquée par l'incertitude

Malgré les vents contraires, les ETI disposent d'atouts structurels indéniables. En France comme à l'international, les dirigeants identifient leurs principaux avantages par rapport aux grands groupes : un accès plus direct aux décideurs clés (76%), une plus grande agilité (74 %) et une bureaucratie allégée (73%).

Cependant, les moteurs de croissance choisis s'accompagnent de paradoxes majeurs :

- **Le pari massif sur l'IA** : 70% des dirigeants estiment que les technologies et le digital seront les accélérateurs majeurs de croissance d'ici 5 ans. C'est la priorité d'investissement numéro un. Pourtant, seuls 51% considèrent la cybersécurité comme une priorité clé, révélant **un décalage dangereux entre le rythme de l'innovation et la protection des données** ;
- **La pénurie de compétences** : Pour 60% des répondants, la guerre des talents sera le principal frein à la croissance au cours des dix prochaines années. **En France, les pénuries de talents sont d'ailleurs classées au tout premier rang des barrières à la performance.**

« Les résultats de notre étude sont clairs : la transformation digitale et l'IA sont des priorités absolues mais elles ne doivent pas masquer le véritable défi des dix prochaines années. Alors que 60% des leaders du mid-market voient dans la pénurie de talents le principal frein à leur croissance d'ici 2035, le sujet n'est plus seulement technologique, il est profondément humain. L'IA va redéfinir les rôles, et notre responsabilité est d'anticiper la crise du leadership en investissant massivement dans la formation, la transmission et la montée en compétences de nos équipes. » affirme **Laure Mounier, Directeur Général de Baker Tilly en France.**

Un leadership tourné vers l'avenir : combler le fossé éthique et humain

Pour piloter les ETI dans cette décennie volatile, les compétences managériales traditionnelles ne suffisent plus. L'étude met en lumière une déconnexion flagrante entre les qualités jugées essentielles et les forces réellement maîtrisées par les dirigeants :

- **La gestion de l'incertitude** : Si 80% des leaders jugent la capacité à diriger dans le flou critique pour réussir, seuls 22% estiment qu'il s'agit d'une de leurs forces actuelles.
- **Le piège du court-termisme** : Les dirigeants d'entreprises à forte croissance se distinguent par leur vision de la transformation et leur pensée stratégique. À l'inverse, la majorité privilégie la résolution de problèmes opérationnels immédiats, s'enfermant souvent dans une posture de gestion de crise quotidienne.
- **Le paradoxe éthique** : Alors que 73% des dirigeants affirment que le leadership éthique sera un différenciateur de marché crucial face à la montée de l'IA et de l'hyper-régulation, une infime minorité de 5% identifie la prise de décision éthique comme l'une de ses trois forces personnelles.

« Le principal frein à la confiance des entreprises aujourd'hui est l'instabilité politique. Lorsque les règles changent constamment, l'innovation s'arrête et les grands projets sont différés, ce qui est exactement ce que nous observons dans certaines parties du marché européen. La réglementation et la fiscalité deviennent de véritables contraintes stratégiques », souligne **Francesca Lagerberg, CEO de Baker Tilly International.**

Les cinq piliers stratégiques pour guider les ETI vers 2035

Pour transformer les défis de la « crise de la conformité » en leviers de performance, Baker Tilly International formule cinq recommandations immédiates à l'attention des dirigeants d'ETI :

1. **Prévoir les contraintes, pas le confort** : Il convient d'anticiper le durcissement réglementaire, la pénurie de talents et l'instabilité politique en testant la flexibilité des modèles opérationnels bien avant que les contraintes ne deviennent inévitables ;
2. **Transformer la conformité en capacité stratégique** : Cesser de traiter la réglementation comme une contrainte administrative de second plan. Il s'agit d'ancrer l'intelligence réglementaire et la gouvernance directement dans la prise de décision pour agir plus vite que la concurrence.
3. **Équilibrer l'ambition technologique et les capacités humaines** : L'IA et le numérique ne doivent pas se substituer aux talents ; des investissements ciblés dans les ressources humaines s'avèrent indispensables pour accroître la productivité tout en préservant le vivier de futurs leaders ;
4. **Sécuriser les compétences clés dès aujourd'hui** : Face à la rareté des profils spécialisés (IA, ingénierie de pointe, experts réglementaires), il est nécessaire de sécuriser les postes critiques en misant sur la formation interne, la fidélisation et des partenariats externes stratégiques ;
5. **Diriger dans l'incertitude de manière visible et éthique** : En période d'instabilité, la clarté de la communication, le jugement et le respect des normes éthiques importent davantage qu'une exécution opérationnelle sans faille pour rallier l'ensemble des parties prenantes.

L'étude « The mid-market maze » a été réalisée entre décembre 2025 et janvier 2026 par le cabinet de recherche Coleman Parkes pour Baker Tilly International. Elle combine une démarche prospective et une enquête quantitative menée auprès de 1 500 cadres dirigeants d'entreprises de taille intermédiaire comptant plus de 100 employés et réalisant un chiffre d'affaires annuel mondial situé entre 50 millions et 999 millions de dollars américains, réparties dans 9 pays clés et 5 grands secteurs d'activité.

[Lien pour télécharger l'étude Baker Tilly : The mid-market maze](#)

CONTACTS PRESSE | AGENCE OXYGEN

Elise CORDIER - elise@oxygen-rp.com - 03 67 22 03 25

Eliot GRANVEAU - eliot.g@oxygen-rp.com - 06 26 36 41 17

A propos de Baker Tilly en France

Groupe de conseil pluridisciplinaire, Baker Tilly en France s'attache depuis plus de 60 ans à accompagner les entreprises de toutes tailles dans le développement de leurs activités. Fort d'un réseau de partenaires spécialisés, Baker Tilly dispose d'un panel complet de solutions pour fournir un service à la hauteur des exigences des dirigeants d'entreprises aujourd'hui. Son appartenance au réseau Baker Tilly, 8ème réseau mondial d'audit et de conseil, en tant qu'unique représentant français, facilite le déploiement de ses clients à l'international. Société résolument basée sur l'humain, Baker Tilly France compte au quotidien sur ses 2 200 collaborateurs pour mener l'entreprise vers un modèle d'affaires plus responsable et accompagner ses 40 000 clients dans une logique de performance économique, durable et globale. Avec plus de 60 bureaux de proximité implantés en France, Baker Tilly réalise un chiffre d'affaires de 219 M€ en 2025.

A propos de Baker Tilly International

Réseau international d'audit, de conseil, de fiscalité et d'expertise comptable, Baker Tilly International accompagne les entreprises, les entrepreneurs et les organisations publiques dans leurs enjeux de croissance, de transformation et de performance. Présent dans 147 pays, le réseau rassemble 50 400 collaborateurs répartis au sein de 754 bureaux à travers le monde, unis par une ambition commune : fournir un service à la hauteur des exigences des dirigeants d'aujourd'hui. Grâce à la complémentarité de ses expertises et à la cohérence de son offre internationale, Baker Tilly International accompagne ses clients dans le développement de leurs activités, en leur permettant de saisir de nouvelles opportunités et de relever les défis d'un environnement économique en constante évolution. En 2025, le réseau a réalisé un chiffre d'affaires global de 6,8 milliards de dollars, confirmant sa 8^e place parmi les principaux réseaux mondiaux d'audit et de conseil.