



OBSERVATOIRE DE LA GOUVERNANCE STRATÉGIQUE

Sécurité, Souveraineté et Résilience

3e édition - Printemps 2026

BLUEBOARD



La première plateforme de matching qualifié entre entreprises et administrateurs

Table des matières

I. Édito : Gouverner dans un monde incertain

II. Radiographie du vivier Blueboard

- Certifications et formations en gouvernance
- Compétences linguistiques et international

III. Analyse de la demande : les mandats

- Expertises recherchées
- Géographie et internationalisation
- Enjeux et types de comités

IV. Innovation : Blueboard Resilience Index

- Le radar de la résilience
- Compétences résilience dans le vivier

V. Innovation : Gap Analysis Offre / Demande

- Les pénuries critiques
- Focus Cybersécurité et Géopolitique

VI. Innovation : Profils-types stratégiques

- Les 5 archétypes de la résilience
- Portraits : Brisson et Durteste

VII. Innovation : Cartographie géopolitique

- Les zones de tension et opportunités

VIII. Tribunes et perspectives

- Paroles d'experts

IX. Conclusion et recommandations

I. Gouverner dans un monde incertain

Le monde dans lequel évoluent les entreprises en 2026 n'a plus rien de prévisible. Conflits armés en Europe et au Moyen-Orient, rivalités technologiques entre grandes puissances, menaces cyber systémiques, ruptures d'approvisionnement et transitions réglementaires accélérées : le contexte géopolitique impose aux organisations de repenser en profondeur leur gouvernance.

Dans cet environnement, les conseils d'administration doivent plus que jamais démontrer leur capacité d'engagement et de projection. Ils doivent devenir des organes de pilotage stratégique, capables d'anticiper les risques, de fédérer les parties prenantes et de projeter une vision de long terme. La sécurité - qu'elle soit cyber, physique ou informationnelle -, la souveraineté des données et des chaînes de valeur, la résilience organisationnelle et la gestion de crise deviennent des compétences cardinales au sein des instances de gouvernance.

C'est dans ce contexte que Blueboard publie la troisième édition de son Observatoire de la gouvernance stratégique. Pour la première fois, nous avons choisi d'articuler notre analyse autour d'un thème fédérateur : Sécurité, Souveraineté et Résilience. Ce choix n'est pas anodin. Il reflète une demande croissante des entreprises que nous accompagnons et une prise de conscience collective : la gouvernance est le premier rempart face à l'incertitude.

"La gouvernance d'entreprise est entrée dans une nouvelle ère. Les administrateurs ne sont plus seulement des garants de la conformité, ils sont devenus des stratèges de la résilience. Face aux crises géopolitiques et cyber, les conseils doivent intégrer des compétences nouvelles et repenser leur rôle de vigie stratégique."

Laurent Degabriel, Directeur général de l'IFA (Institut Français des Administrateurs)

Cette édition innove sur quatre axes d'analyse inédits : un **Blueboard Resilience Index** qui mesure l'adéquation du vivier aux enjeux de résilience, un Gap Analysis confrontant l'offre de compétences à la demande réelle des mandats, une typologie de profils-types stratégiques et une cartographie géopolitique des mandats. Ces innovations méthodologiques témoignent de notre volonté de dépasser la simple photographie statistique pour offrir un outil d'aide à la décision au service des entreprises et des administrateurs.

Avec plus de 600 administrateurs inscrits (en hausse de 66% par rapport à l'été 2025) et 82 mandats publiés en 2025, Blueboard confirme sa place de première plateforme de matching qualifié entre entreprises et administrateurs. La communauté s'enrichit, se diversifie et se professionnalise. Mais elle révèle aussi des tensions : des pénuries critiques sur les compétences géopolitiques et cyber, un déséquilibre entre offre et demande qui appelle une mobilisation de tout l'écosystème de la gouvernance.

Bonne lecture,

Franck Thibault, CEO et co-fondateur de Blueboard

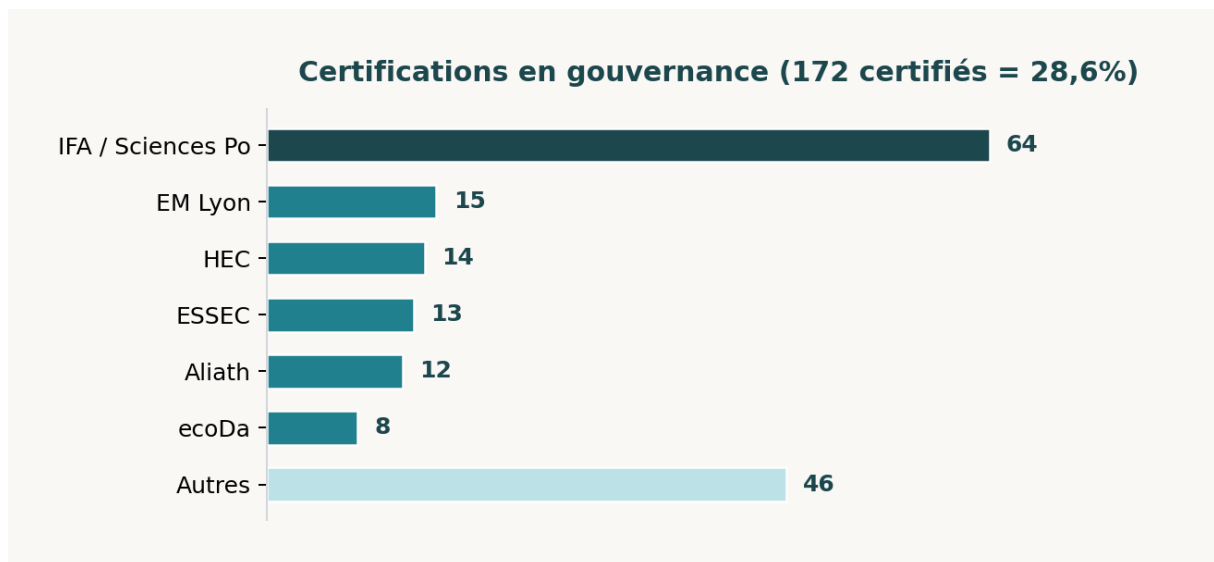
John-Guy Park, CTO et co-fondateur de Blueboard

II. Radiographie du vivier Blueboard

Cette troisième édition de l'Observatoire s'appuie sur l'analyse exhaustive de plus de 600 profils d'administrateurs inscrits sur la plateforme Blueboard et de 82 mandats publiés par des entreprises. L'analyse porte sur 54 variables par profil et 59 variables par mandat.

Certifications et formations en gouvernance

La certification en gouvernance est un marqueur de professionnalisation fort. Avec 172 administrateurs certifiés (28,6%), le vivier Blueboard témoigne d'un investissement significatif dans la formation continue. L'IFA / Sciences Po domine largement avec 64 certifiés (37% des certifiés), suivi par EM Lyon (15), HEC (14) et ESSEC (13).



Source : données plateforme Blueboard, mars 2026

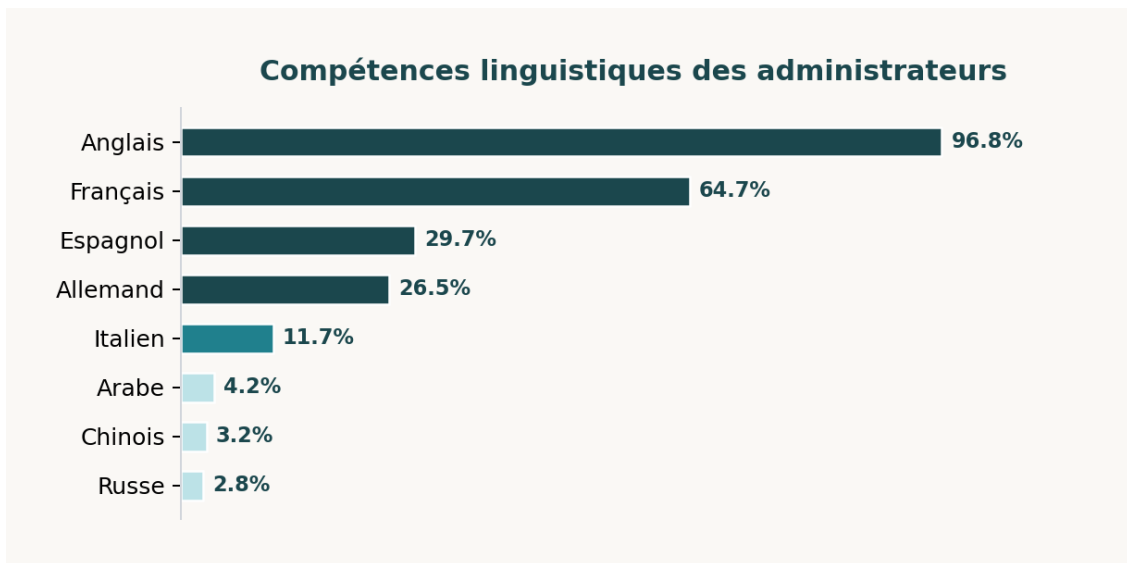
"La formation des administrateurs est devenue un impératif stratégique. Dans un contexte où les risques cyber et géopolitiques redessinent la carte des menaces, les administrateurs doivent maîtriser des compétences nouvelles qui dépassent largement le cadre traditionnel de la gouvernance financière. Les programmes de certification doivent évoluer pour intégrer ces nouvelles dimensions."

Viviane de Beaufort, Professeure à l'ESSEC, directrice du CEDE à l'Institut Géopolitique & Business et du Women Board Ready ESSEC

Compétences linguistiques : un atout stratégique

Sur les 283 administrateurs ayant renseigné leurs langues, l'anglais est quasi-universel (96,8%). Le français concerne 64,7% des profils (sous-estimé car souvent non déclaré par les natifs).

L'espagnol (29,7%) et l'allemand (26,5%) confirment une orientation européenne et latino-américaine du vivier. Les langues rares - arabe (4,2%), chinois (3,2%), russe (2,8%) - représentent un atout stratégique précieux pour les mandats internationaux dans des zones géopolitiquement sensibles.



Source : données plateforme Blueboard, mars 2026 (n=283)

Langues rares et géopolitique : un avantage compétitif

Dans un contexte de tensions internationales accrues, la maîtrise de langues comme l'arabe, le chinois ou le russe constitue un avantage décisif pour les entreprises opérant dans des zones sensibles. Ces compétences linguistiques, combinées à une expertise géopolitique, permettent aux administrateurs de décrypter les signaux faibles et d'anticiper les évolutions réglementaires ou sécuritaires. Le vivier Blueboard compte 12 arabophones, 9 sinophones et 8 russophones parmi les profils renseignés.

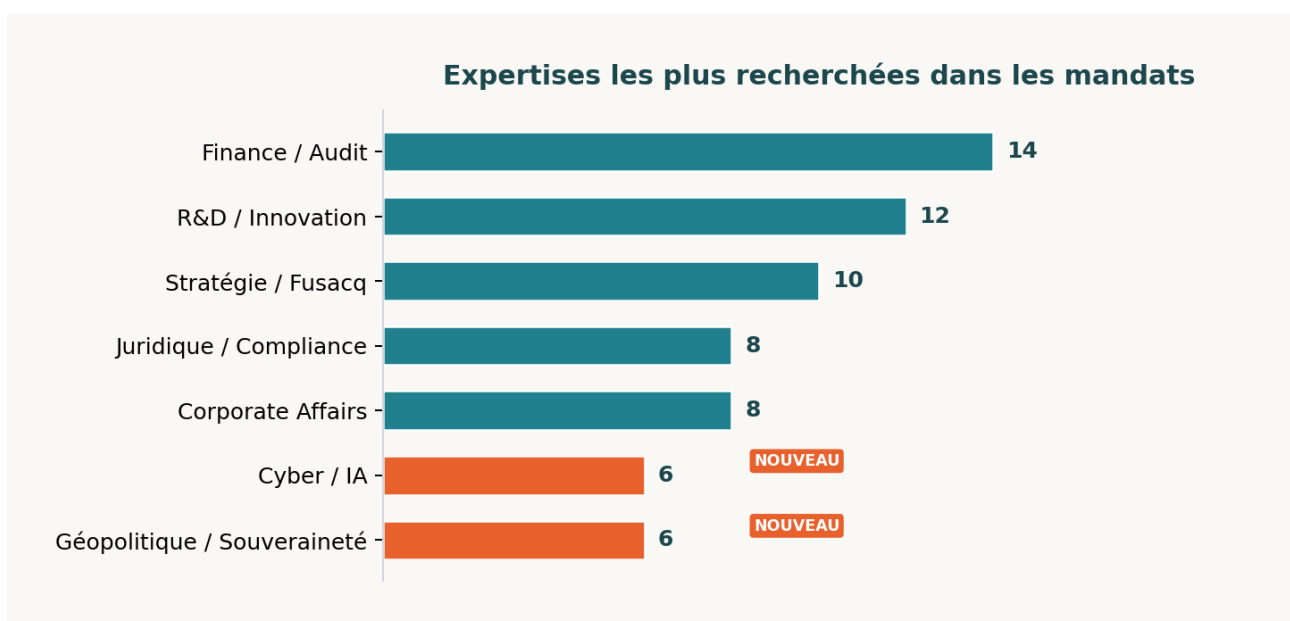
III. Analyse de la demande : les mandats

L'analyse des 82 mandats publiés sur Blueboard révèle les contours de la demande actuelle des entreprises en matière de gouvernance. Deux tendances majeures émergent : l'apparition de nouvelles compétences stratégiques (Cyber/IA et Géopolitique) et une internationalisation marquée des mandats.

Expertises les plus recherchées

La Finance/Audit reste la compétence la plus demandée (14 mandats), suivie par R&D/Innovation (12) et Stratégie/Fusacq (10). Mais le fait marquant de cette édition est l'émergence de deux nouvelles catégories : Cybersécurité/IA et Géopolitique/Souveraineté, chacune demandée par 6 mandats sur 32, soit 18,8% de la demande.

Ces compétences étaient quasi-absentes des éditions précédentes.

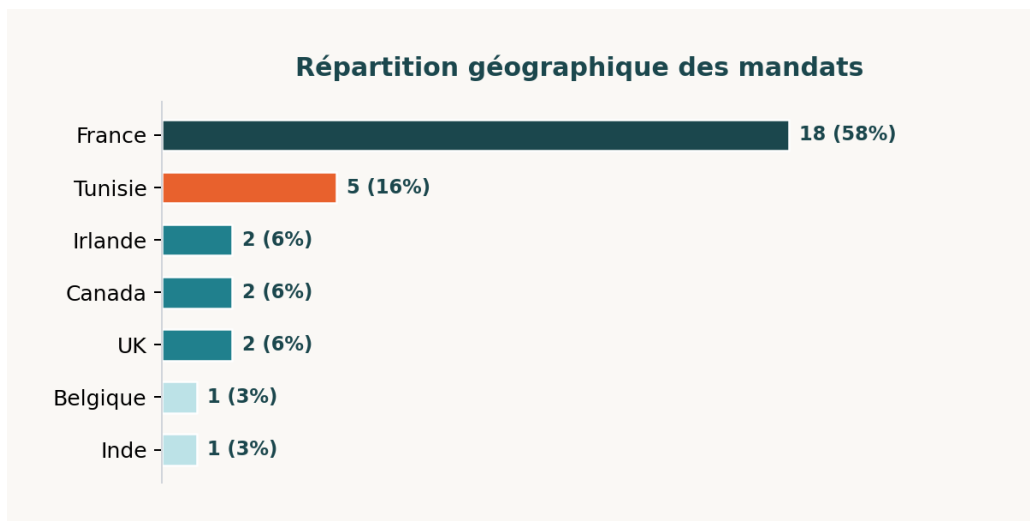


Source : données plateforme Blueboard, mars 2026 (n=82 mandats)

Géographie et internationalisation des mandats

La répartition géographique des mandats confirme une internationalisation croissante. Si la France reste le premier marché (~58% des mandats), 25% des mandats sont désormais internationaux.

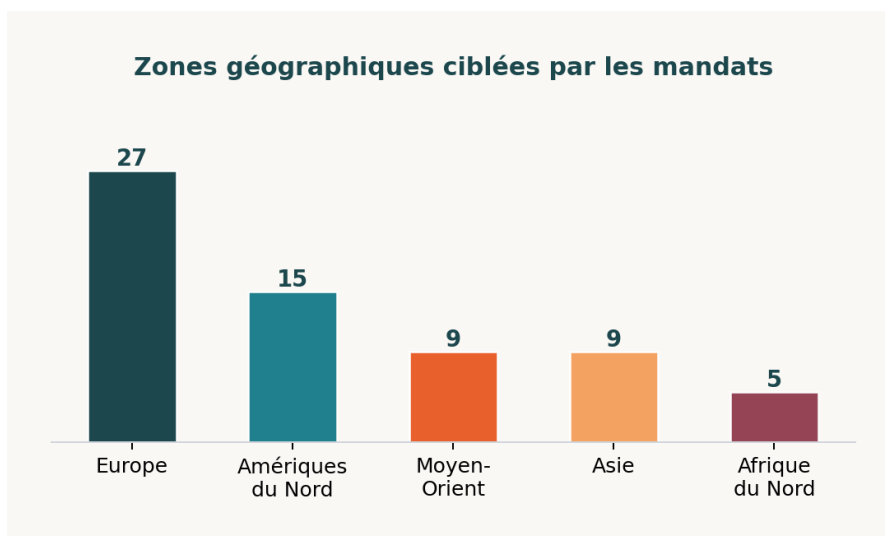
La Tunisie se distingue avec 5 mandats (BNA, BH Bank, Assurances Maghreb, Poulina, SOTUMAG), illustrant le dynamisme du marché nord-africain de la gouvernance. Le Canada, le Royaume-Uni, l'Irlande, la Belgique et l'Inde complètent la cartographie.



Source : données plateforme Blueboard, mars 2026

Zones géographiques ciblées

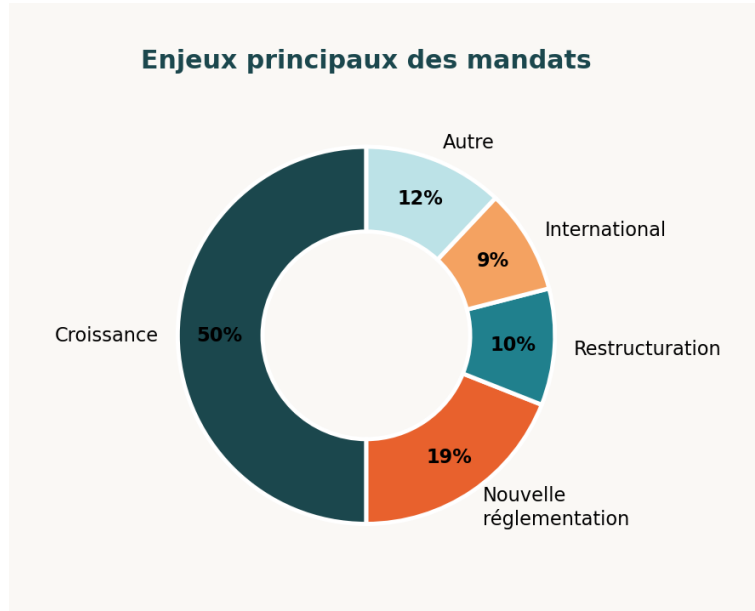
Au-delà des pays d'implantation des mandats, les entreprises recherchent des administrateurs ayant une expérience dans des zones géographiques spécifiques. L'Europe domine (27 mentions), suivie par les Amériques du Nord (15), le Moyen-Orient (9) et l'Asie (9).



Source : données plateforme Blueboard, mars 2026

Enjeux et types de comités recherchés

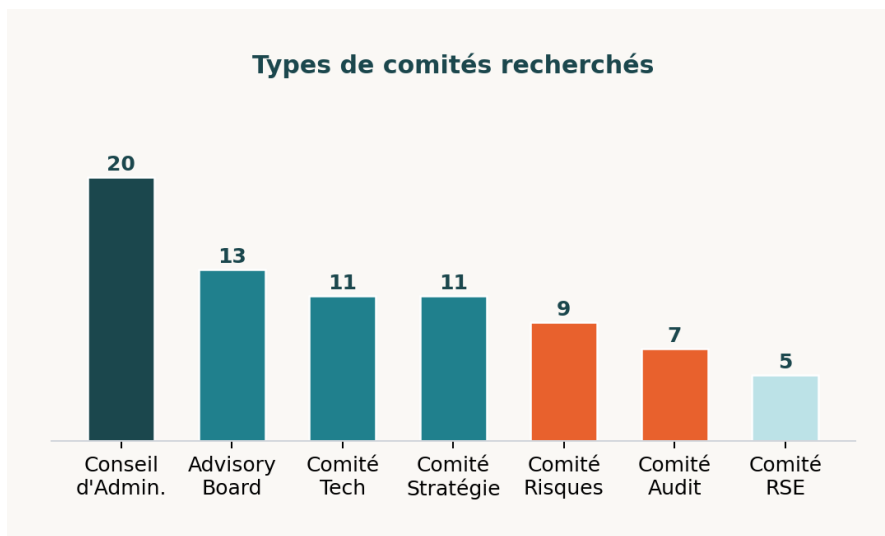
Les mandats reflètent les priorités stratégiques des entreprises. La croissance reste l'enjeu principal (50%), mais la nouvelle réglementation (19%) témoigne de l'impact croissant des obligations ESG, CSRD et des directives européennes de cybersécurité (NIS 2, DORA).



Source : données plateforme Blueboard, mars 2026

Types de comités recherchés

Le Conseil d'Administration classique domine (20 mandats), suivi par les Advisory Boards (13). L'émergence des Comités Tech (11) et Stratégie (11) est notable, ainsi que la demande pour des Comités Risques (9), reflet direct de la montée des préoccupations sécuritaires.



Source : données plateforme Blueboard, mars 2026

Rémunération des mandats

56% des mandats publiés sont bénévoles, contre 44% rémunérés. Cette répartition s'explique par la forte proportion de startups et PME parmi les entreprises utilisatrices de Blueboard, pour lesquelles le recours à des administrateurs bénévoles est fréquent. Notons que 91% des mandats n'expriment aucune préférence de genre, témoignant d'une recherche de compétences avant tout.

Analyse sectorielle des mandats

Les mandats publiés couvrent un large spectre sectoriel, avec une prédominance des services financiers (banques, assurances, microfinance), du conseil et de la technologie. Les secteurs régulés - finance, énergie, santé - représentent plus de 40% des mandats, ce qui explique la forte demande en compétences compliance et réglementaires. Les startups et scale-ups constituent environ 30% de la demande, avec un besoin spécifique en Advisory Board et en profils capables d'accompagner la croissance et les levées de fonds.

Typologie des mandats

Sur les 82 mandats analysés, 27 recherchent un administrateur indépendant et 12 un advisor (certains mandats cumulant les deux types). Les administrateurs indépendants sont particulièrement recherchés pour les comités d'audit, de risques et de stratégie, tandis que les advisors sont privilégiés pour les advisory boards et les comités tech.

La durée moyenne des mandats proposés est de 3 ans renouvelables, avec une tendance à des engagements plus courts (1-2 ans) pour les advisory boards de startups.

La fréquence des réunions varie de 4 à 12 par an, avec une moyenne de 6 réunions annuelles. Le format hybride (présentiel et distanciel) est devenu la norme pour 75% des mandats.

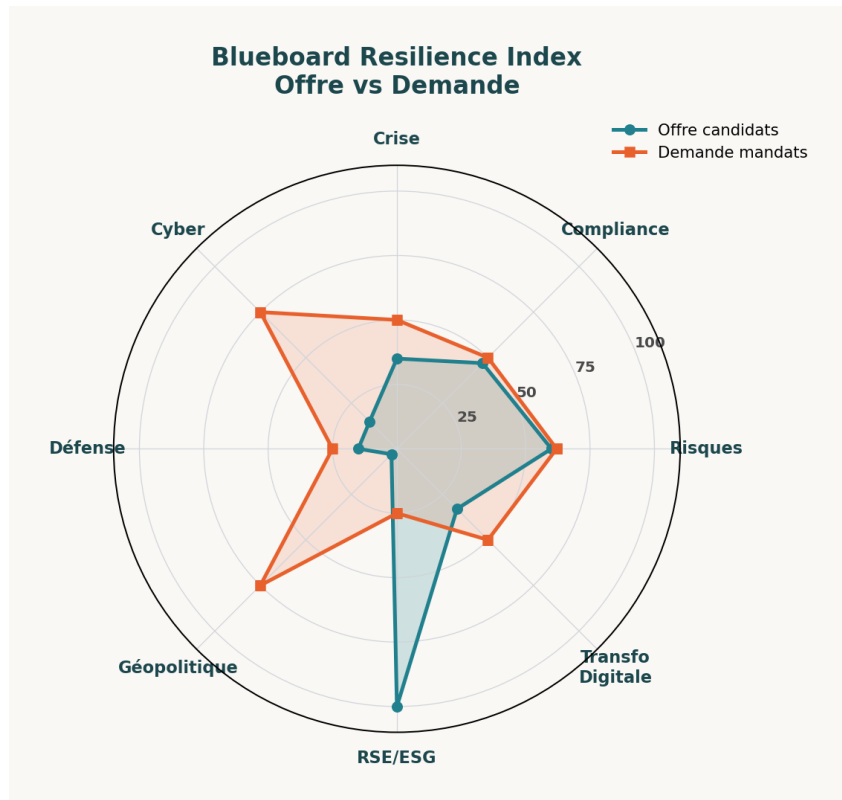
IV. Innovation : le Blueboard Resilience Index

Méthodologie : le Blueboard Resilience Index (BRI)

Le BRI est un indicateur composite inédit, développé par Blueboard, qui mesure l'adéquation du vivier d'administrateurs aux enjeux de résilience des entreprises. Il croise huit dimensions de compétences (risques, compliance, crise, cyber, défense, géopolitique, ESG, transformation digitale) avec la demande exprimée par les mandats. Le radar ci-dessous permet de visualiser les zones de force et les zones de tension du vivier Blueboard.

Le radar de la résilience

Le **Blueboard Resilience Index** met en évidence un déséquilibre structurel entre l'offre de compétences et la demande des entreprises sur les dimensions les plus stratégiques. Si le vivier est bien pourvu en compétences ESG/RSE et en gestion des risques classiques, il affiche des lacunes importantes sur les compétences cyber et géopolitiques - précisément celles dont la demande explose.

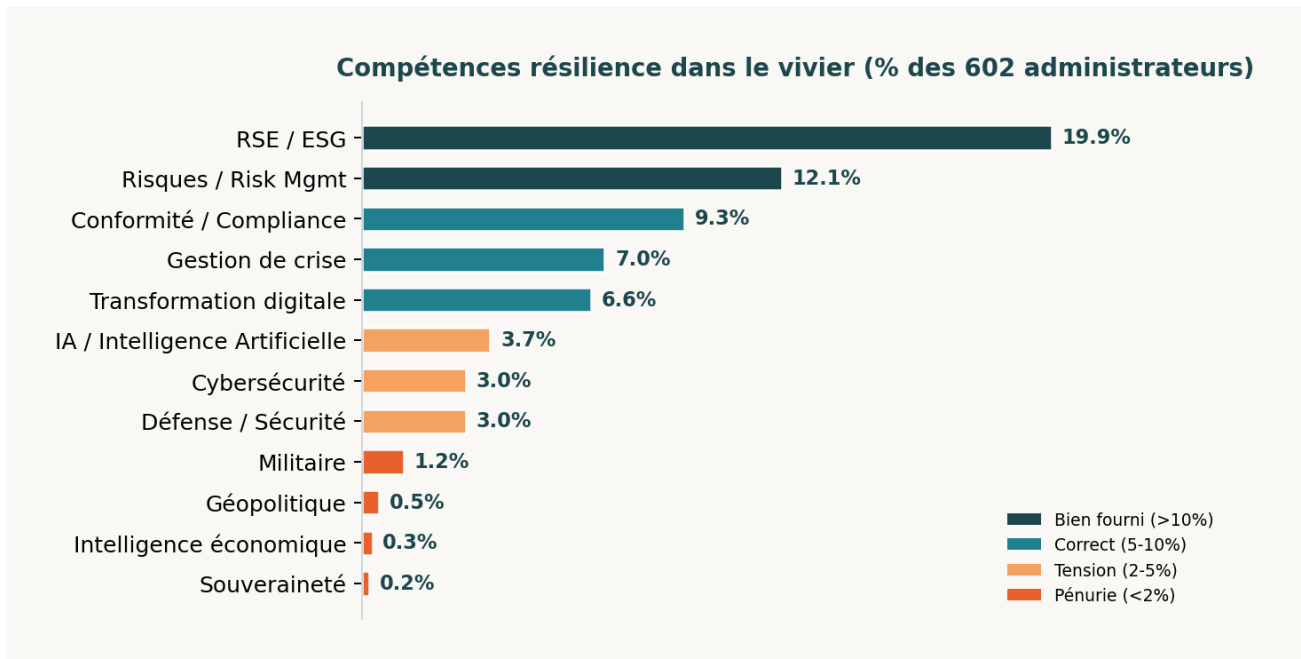


Blueboard Resilience Index - Scores normalisés sur 100

Compétences résilience dans le vivier

L'analyse détaillée des compétences de résilience dans le vivier de 602 administrateurs révèle une pyramide caractéristique. Au sommet, les compétences ESG/RSE (19,9%) et la gestion des risques (12,1%) sont les plus représentées.

En revanche, les compétences émergentes comme la cybersécurité (3,0%), l'IA (3,7%), la défense (3,0%) et surtout la géopolitique (0,5%) et la souveraineté (0,2%) forment une base très étroite.



Source : analyse des compétences déclarées, Blueboard mars 2026

"La résilience ne se décrète pas, elle se construit. Les conseils d'administration doivent aujourd'hui intégrer des profils capables de penser les risques systémiques, de la cybersécurité aux tensions géopolitiques. C'est un changement de paradigme : on ne demande plus seulement aux administrateurs de surveiller la performance financière, mais de garantir la capacité de l'entreprise à absorber les chocs et à se réinventer."

Catherine Abonnenc, Présidente du Cercle de la Gouvernance-Sciences Po Alumni

V. Innovation : Gap Analysis Offre / Demande

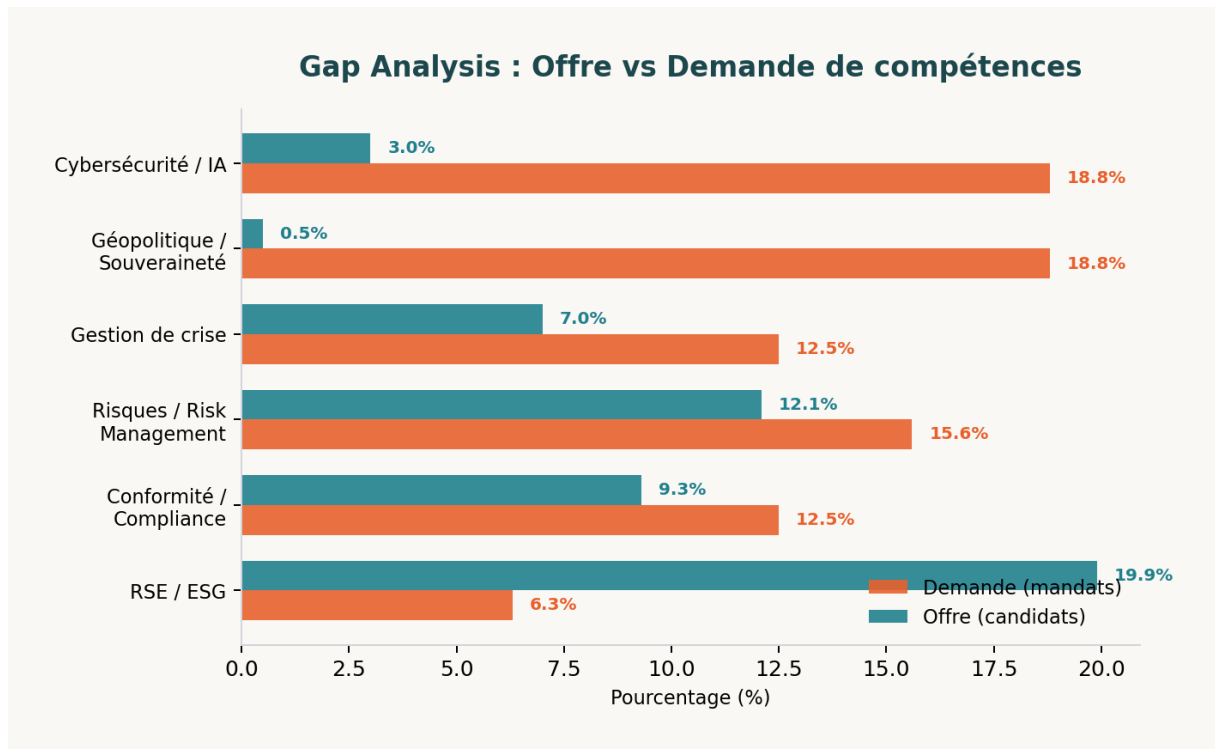
Méthodologie : le Gap Analysis

Le Gap Analysis confronte la proportion de mandats exigeant une compétence donnée à la proportion de candidats la déclarant. Un ratio supérieur à 10 candidats par mandat indique un marché détendu. Un ratio inférieur à 3 signale une tension. Un ratio inférieur à 1 constitue une pénurie critique. Cet outil inédit permet d'identifier les formations et recrutements prioritaires pour l'écosystème de la gouvernance.

Les pénuries critiques

Le Gap Analysis révèle deux pénuries majeures qui appellent une action urgente de l'écosystème de la gouvernance :

| Compétence | Demande (% mandats) | Offre (% candidats) | Ratio candidats/mandat | Diagnostic |
|------------------|---------------------|---------------------|------------------------|-------------------------|
| Cyber / IA | 18,8% | 3,0% | 3,0 | Tension forte |
| Géopolitique | 18,8% | 0,5% | 0,5 | PÉNURIE CRITIQUE |
| Gestion de crise | 12,5% | 7,0% | 5,6 | Tension modérée |
| Risques | 15,6% | 12,1% | 7,8 | Équilibré |
| Compliance | 12,5% | 9,3% | 7,4 | Équilibré |
| RSE / ESG | 6,3% | 19,9% | 31,5 | Excédentaire |



Gap Analysis : confrontation offre/demande de compétences résilience

Focus : la pénurie en cybersécurité et IA

La cybersécurité et l'intelligence artificielle sont devenues des enjeux de gouvernance de premier plan. Avec l'entrée en vigueur de la directive NIS 2 et du règlement DORA en 2025, les entreprises européennes sont désormais tenues de démontrer une gouvernance robuste de leurs risques cyber. Or, notre Gap Analysis révèle que seuls 18 administrateurs sur 602 (3,0%) déclarent une expertise en cybersécurité, alors que 18,8% des mandats l'exigent. Le ratio de 3 candidats par mandat est alarmant et appelle une mobilisation urgente des organismes de formation.

"La cybersécurité n'est plus un sujet technique réservé aux DSI. C'est un enjeu de gouvernance stratégique qui doit être porté au plus haut niveau. Un conseil d'administration qui ne comprend pas les risques cyber est un conseil qui navigue à l'aveugle. Il ne s'agit pas de transformer chaque administrateur en expert technique, mais que le conseil s'assure de monter en compétence cyber/numérique et challenger la direction sur sa posture de cybersécurité et de comprendre les implications stratégiques d'une attaque. À l'heure des enjeux de souveraineté numérique et du déploiement de l'intelligence artificielle, les Conseils doivent s'intéresser plus à la gouvernance des données."

Marie-Noëlle Brisson, Senior Advisor, experte cybersécurité et gouvernance des données, administratrice certifiée IFA-Sciences Po

Le profil de Marie-Noëlle Brisson, combinant expertise cyber, gouvernance des données et expérience d'administratrice, illustre le type de compétences hybrides dont les conseils ont besoin. Mais ces profils sont encore trop rares dans le vivier.

Focus : la pénurie critique en géopolitique

La situation est encore plus critique pour les compétences géopolitiques. Avec seulement 3 candidats sur 602 (0,5%) déclarant une expertise en géopolitique ou souveraineté, face à 18,8% des mandats qui l'exigent, le ratio tombe à 0,5 candidat par mandat. C'est le déséquilibre le plus aigu de notre analyse. Dans un monde où les conflits armés, les sanctions économiques et les guerres commerciales redessinent les chaînes de valeur, cette pénurie est un risque systémique pour la gouvernance des entreprises internationalisées.

"Mes affectations en état-major central, de la Marine Nationale ou des Armées, ou encore au sein l'Elysée, m'ont donné une vision unique des enjeux de souveraineté et de gestion de crise.

Ces compétences, forgées dans le monde de la Défense, sont directement transposables à la gouvernance d'entreprise. Un officier ayant commandé à la mer en opérations, en zone de crise, dans le golfe persique ou en Méditerranée orientale,

sait ce que signifie décider dans l'incertitude, fédérer des équipes sous pression et anticiper les menaces.

Les entreprises doivent s'ouvrir à ces profils atypiques."

Vice-amiral (2S) Thierry Durteste, conseil stratégique, expert en leadership et gestion de crise

Le profil du Vice-amiral (2S) Durteste incarne cette convergence entre le monde de la Défense et la gouvernance d'entreprise. Son expérience des états-majors centraux, sa maîtrise de la gestion de crise et sa connaissance des enjeux géopolitiques en font un archétype du profil que les conseils d'administration rechercheront de plus en plus. Sa présence sur Blueboard est un signal positif, mais ces profils restent exceptionnels.

Contexte réglementaire : les nouvelles obligations des conseils

L'année 2025 a vu l'entrée en vigueur de plusieurs textes majeurs qui redéfinissent les obligations des conseils d'administration en matière de risques :

| Réglementation | Entrée en vigueur | Impact sur les conseils |
|---------------------|--------------------------------------|--|
| Directive NIS 2 | Octobre 2024 (transposition 2025) | Responsabilité personnelle des dirigeants sur la cybersécurité |
| Règlement DORA | Janvier 2025 | Gouvernance des risques ICT pour le secteur financier |
| AI Act (UE) | Progressif 2024-2026 | Supervision des systèmes IA à haut risque par le conseil |
| CSRD | Progressif 2024-2025 | Reporting de durabilité sous responsabilité du CA |
| Devoir de vigilance | 2024 | Supervision des chaînes d'approvisionnement |

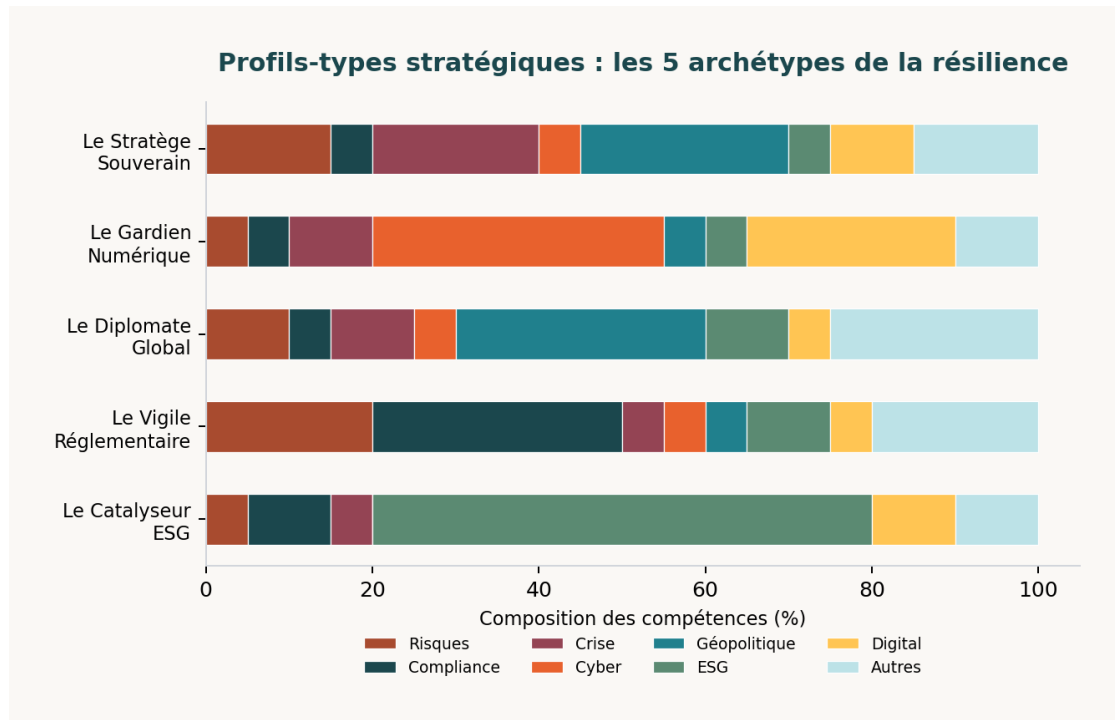
Cette cascade réglementaire crée une demande sans précédent en administrateurs capables de comprendre et de superviser les risques technologiques, environnementaux et de chaîne d'approvisionnement.

Le Gap Analysis de cet Observatoire montre que l'offre de compétences n'a pas encore rattrapé cette demande. Le décalage entre l'arsenal réglementaire et la préparation des conseils constitue un risque majeur pour les entreprises.

VI. Innovation : les profils-types stratégiques

Méthodologie : les 5 archétypes de la résilience

À partir de l'analyse croisée des compétences, expériences et certifications des administrateurs, nous avons identifié cinq profils-types stratégiques qui incarnent les différentes facettes de la résilience en gouvernance. Chaque archétype représente une combinaison distinctive de compétences et un positionnement stratégique spécifique au sein d'un conseil d'administration.



Les 5 archétypes de la résilience et leur composition de compétences

Le Stratège Souverain

Profil rare et recherché, le Stratège Souverain combine expertise géopolitique, gestion de crise et vision stratégique de long terme. Souvent issu du monde de la défense, de la diplomatie ou du renseignement, il apporte au conseil une capacité unique d'analyse des risques systémiques et de décision dans l'incertitude. Il représente environ 2% du vivier Blueboard.

Le Gardien Numérique

Expert en cybersécurité, IA et transformation digitale, le Gardien Numérique est le profil dont la demande a le plus explosé en 2025-2026. Il comprend les architectures techniques, les normes (NIS 2, DORA, ISO 27001) et sait traduire les risques cyber en langage stratégique pour le conseil. Il représente environ 4% du vivier, mais 18,8% de la demande.

Le Diplomate Global

Multilingue et multiculturel, le Diplomate Global apporte une expertise des marchés internationaux, des réglementations étrangères et des pratiques de gouvernance comparée. Il est particulièrement recherché pour les mandats internationaux (25% des mandats Blueboard). Il représente environ 8% du vivier.

Le Vigile Réglementaire

Spécialiste de la compliance, du droit des sociétés et des réglementations sectorielles, le Vigile Réglementaire assure la conformité du conseil aux obligations croissantes (CSRD, taxonomie verte, devoir de vigilance, IA Act). Il représente environ 12% du vivier.

Le Catalyseur ESG

Moteur de la transformation responsable, le Catalyseur ESG intègre les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance dans la stratégie globale de l'entreprise. C'est le profil le plus représenté dans le vivier Blueboard. Il représente environ 20% du vivier.

Répartition estimée des archétypes dans le vivier

| Archétype | % estimé du vivier | Nb estimée profils | Tension offre/demande | Évolution attendues |
|-------------------------|--------------------|--------------------|-----------------------|---------------------|
| Le Stratège Souverain | ~2% | ~12 | CRITIQUE | Forte hausse |
| Le Gardien Numérique | ~4% | ~24 | Forte tension | Très forte hausse |
| Le Diplomate Global | ~8% | ~48 | Modérée | Hausse |
| Le Vigile Réglementaire | ~12% | ~72 | Équilibrée | Stable |
| Le Catalyseur ESG | ~20% | ~120 | Excédentaire | Stable |

Ces estimations sont basées sur l'analyse des compétences déclarées par les 602 administrateurs du vivier.

Un même profil peut combiner plusieurs archétypes. Les profils hybrides - par exemple un Gardien Numérique doté d'une sensibilité ESG - sont particulièrement valorisés par les entreprises car ils permettent de couvrir plusieurs dimensions de la résilience au sein d'un même mandat.

Portraits : deux archétypes en action

Marie-Noëlle Brisson : le Gardien Numérique



| | |
|---------------|---|
| Fonction | Senior Advisor, Cybersécurité et Gouvernance des données |
| Expertise | Cybersécurité, Data Governance, Immobilier, Finance |
| Certification | IFA - Sciences Po (Administratrice certifiée) |
| Mandats | Présidente du comité d'audit d'une ETI de microfinance en Tunisie, Comité Data & Technology du conseil de RICS Americas |
| Archétype | Le Gardien Numérique |

Marie-Noëlle Brisson incarne le profil du Gardien Numérique : une expertise pointue en cybersécurité et gouvernance des données, combinée à une solide expérience dans les secteurs de l'immobilier et de la finance. Certifiée IFA-Sciences Po, elle préside le comité d'audit d'une ETI de microfinance en Tunisie et siègeait au comité Data & Technology du conseil de RICS Americas (Nord, Sud et Centrale), apportant une double perspective internationale et sectorielle. Son profil illustre comment l'expertise cyber peut s'articuler avec des compétences sectorielles pour enrichir la gouvernance d'entreprise.

Vice-amiral (2S) Thierry Durteste : le Stratège Souverain



| | |
|-------------|---|
| Fonction | Vice-amiral (2S), Conseil stratégique |
| Expertise | Leadership, Gestion de crise, Performance financière, Audit |
| Parcours | État-major central de la Marine Nationale, État-major des Armées, État-major particulier à l'Elysée |
| Spécialités | Souveraineté, Défense, Stratégie, Intelligence économique |
| Archétype | Le Stratège Souverain |

Le Vice-amiral (2S) Thierry Durteste représente l'archétype du Stratège Souverain. Fort d'une carrière exceptionnelle au sein de la Marine Nationale et à l'état-major particulier à l'Elysée, il possède une connaissance intime des enjeux de souveraineté, de défense et de gestion de crise à l'échelle étatique. Sa capacité à transposer ces compétences dans le monde de l'entreprise - leadership sous pression, anticipation des menaces, intelligence économique - en fait un profil particulièrement recherché par les entreprises opérant dans des secteurs stratégiques ou à forte dimension internationale. Son expertise en performance financière et audit complète un profil d'une rare polyvalence.

VII. Innovation : Cartographie géopolitique

Méthodologie : la Cartographie géopolitique des mandats

Cette cartographie croise la localisation géographique des mandats avec les zones de risque géopolitique identifiées en 2026, les compétences linguistiques du vivier et les expertises sectorielles demandées. Elle permet d'identifier les zones d'opportunité et de tension pour le placement d'administrateurs.

Zones de tension et opportunités

| Zone | Mandats | Risque géopolitique 2026 | Compétences clés | Couverture vivier |
|---------------------------------|---------|-------------------------------|-------------------------------|--------------------------|
| France métropolitaine | 18 | Modéré (NIS 2, CSRD) | Compliance, RSE, Finance | Forte |
| Afrique du Nord (Tunisie) | 5 | Élevé (instabilité régionale) | Finance, Gouvernance bancaire | Moyenne (12 arabophones) |
| Îles Britanniques (UK, Irlande) | 4 | Modéré (post-Brexit) | Finance, Tech, International | Forte (anglais 96,8%) |
| Canada | 2 | Faible | Innovation, RSE | Forte |
| Inde | 1 | Élevé (tensions régionales) | Tech, Stratégie | Faible |
| Belgique | 1 | Faible (institutions UE) | Réglementation UE | Moyenne |

Analyse des zones stratégiques

Afrique du Nord (Tunisie) - Avec 5 mandats, la Tunisie est le deuxième pays après la France. Les mandats concernent principalement le secteur bancaire et financier (BNA, BH Bank) et les grands groupes industriels (Poulina, SOTUMAG). Le risque géopolitique régional (instabilité en Libye, tensions sociales) requiert des administrateurs maîtrisant le contexte nord-africain et arabophone. Le vivier Blueboard compte 12 arabophones, un atout à valoriser.

Europe (UK, Irlande, Belgique) - Les 5 mandats européens hors France reflètent les enjeux post-Brexit (UK, Irlande) et institutionnels (Belgique/UE). La couverture linguistique est excellente (anglais quasi-universel), mais l'expertise réglementaire spécifique (droit britannique, droit européen) est un facteur différenciant recherché.

Inde - Le mandat indien est un signal d'ouverture vers l'Asie. Les tensions géopolitiques régionales (frontière sino-indienne, corridor économique) rendent l'expertise géopolitique particulièrement précieuse. La faible couverture linguistique du vivier sur les langues indiennes constitue un défi.

Focus : les 5 risques géopolitiques majeurs pour la gouvernance en 2026

1. Conflit en Ukraine et instabilité européenne

Sanctions, ruptures d'approvisionnement énergétique et risques de contagion aux marchés financiers : les entreprises exposées à la Russie ou à l'Europe de l'Est ont besoin d'administrateurs capables d'anticiper les scénarios d'escalade et leurs effets en cascade sur l'économie continentale.

2. Crise au Moyen-Orient et choc énergétique

L'escalade entre l'Iran et Israël, les frappes sur les infrastructures pétrolières et la menace sur le détroit d'Ormuz font peser un risque direct sur les cours de l'énergie et la stabilité des marchés mondiaux. Les entreprises dépendantes du Golfe — énergie, logistique, assurance — ont besoin d'administrateurs capables de lire les dynamiques régionales et d'intégrer le risque géopolitique dans leur stratégie.

3. Tensions en mer de Chine méridionale et dépendance asiatique

Risques sur les chaînes d'approvisionnement, semi-conducteurs et commerce maritime mondial : les entreprises dépendantes de la Chine doivent diversifier leur gouvernance avec des profils connaissant la zone Asie-Pacifique et ses points de friction.

4. Cyberattaques d'État et risque systémique

La multiplication des attaques étatiques contre des infrastructures critiques européennes — souvent liées aux conflits en cours — crée un risque systémique croissant. Les conseils doivent intégrer des experts capables de comprendre la dimension géopolitique des menaces cyber, à l'heure où les fronts numériques accompagnent chaque conflit conventionnel.

5. Fragmentation réglementaire mondiale

La divergence entre les cadres réglementaires UE, US et asiatique, accentuée par les politiques de sanctions croisées liées aux crises en Ukraine et au Moyen-Orient, complexifie la gouvernance des groupes internationaux. Les administrateurs multilingues et multi-juridictionnels deviennent un atout rare et stratégique.

VIII. Tribunes et perspectives

Paroles d'experts

Nous avons sollicité les regards croisés de trois personnalités de l'écosystème de la gouvernance sur les enjeux identifiés dans cet Observatoire.

Laurent Degabriel, Directeur général de l'IFA



"L'année 2025 a été celle de la prise de conscience. La multiplication des cyberattaques contre des entreprises européennes, les tensions en mer de Chine méridionale et le durcissement des sanctions internationales ont démontré que la gouvernance ne pouvait plus se contenter d'une approche purement financière et juridique. Les conseils d'administration doivent désormais intégrer une dimension géostratégique. L'IFA travaille activement à enrichir ses programmes de formation pour répondre à cette demande. Les données de Blueboard confirment notre diagnostic : le besoin en compétences nouvelles est massif, et l'offre doit s'adapter rapidement."

Laurent Degabriel, Directeur général de l'Institut Français des Administrateurs (IFA)

Viviane de Beaufort, ESSEC Business School



"L'Europe est à un tournant. Les directives NIS 2, DORA, le AI Act, la CSRD et le devoir de vigilance créent un cadre réglementaire sans précédent qui redéfinit le rôle de l'administrateur. Il ne suffit plus de comprendre les comptes : il faut maîtriser la cybersécurité, les enjeux climatiques, les chaînes d'approvisionnement globales et les risques géopolitiques. C'est un changement de paradigme qui appelle une refonte complète des cursus de formation. Les données de cet Observatoire sont éloquentes : le gap entre les compétences disponibles et les besoins des entreprises est considérable, notamment sur le cyber et la géopolitique."

Viviane de Beaufort, Professeure à l'ESSEC, directrice du CEDE à l'Institut Géopolitique & Business et du Women Board Ready ESSEC

Catherine Abonnenc, Présidente du Cercle de la Gouvernance-Sciences Po Alumni



"La formation des administrateurs doit évoluer pour intégrer les nouvelles réalités géopolitiques. À Sciences Po, nous observons une demande croissante pour des modules sur la cybersécurité, la souveraineté numérique et la gestion de crise stratégique. Les administrateurs de demain devront être des généralistes capables de dialoguer avec des experts techniques, des diplomates capables de naviguer dans un environnement réglementaire fragmenté, et des leaders capables de maintenir le cap dans la tempête. L'Observatoire Blueboard apporte une contribution précieuse en quantifiant ces besoins et en identifiant les lacunes à combler."

Catherine Abonnenc, Présidente du Cercle de la Gouvernance-Sciences Po Alumni

Perspectives : les grandes tendances 2026-2027

- **Convergence cyber-gouvernance** : Les directives NIS 2 et DORA vont contraindre les entreprises à démontrer une gouvernance cyber structurée. La demande en administrateurs experts cyber va continuer d'exploser. Blueboard anticipe un doublement de cette demande d'ici fin 2026.
- **Montée de la géopolitique** : Les tensions internationales (Ukraine, Taïwan, Sahel) et les guerres commerciales (tarifs, sanctions) vont accroître le besoin en administrateurs capables de décrypter les risques géopolitiques. La pénurie identifiée dans cet Observatoire appelle des initiatives de formation urgentes.
- **Internationalisation accélérée** : La proportion de mandats internationaux (25%) devrait continuer de croître, portée par l'expansion de Blueboard en Afrique du Nord et en Europe. Les compétences linguistiques et interculturelles deviendront un facteur clé de sélection.
- **IA et gouvernance algorithmique** : Avec l'entrée en vigueur du AI Act européen, les conseils d'administration devront superviser les usages de l'intelligence artificielle par l'entreprise. Un nouveau champ de compétences émerge à la croisée de la tech, de l'éthique et du juridique.
- **Professionnalisation continue** : Le taux de certification des administrateurs (28,6%) devrait continuer de progresser, porté par les exigences croissantes des investisseurs institutionnels et des régulateurs. Les programmes de formation devront s'adapter pour intégrer les nouvelles compétences identifiées dans cet Observatoire.

IX. Conclusion et recommandations

Cette troisième édition de l'Observatoire Blueboard dresse un constat sans ambiguïté : la gouvernance d'entreprise est à un point d'inflexion. Les données recueillies auprès de 602 administrateurs et 82 mandats révèlent une tension croissante entre les compétences disponibles et les besoins émergents des entreprises. Le monde a changé ; la gouvernance doit changer avec lui.

Les 5 recommandations de Blueboard

1. Diversifier les profils au sein des conseils

Les entreprises doivent s'ouvrir à des profils atypiques : anciens militaires, experts cyber, diplomates, spécialistes du renseignement économique. Ces profils apportent des compétences irremplaçables en matière de gestion de crise, d'anticipation des menaces et de leadership sous pression. Le vivier Blueboard en compte déjà quelques-uns (Brisson, Durteste) ; il faut en attirer davantage.

2. Renforcer la couverture internationale

Avec 25% des mandats déjà internationaux et une accélération attendue, les administrateurs doivent renforcer leur exposition internationale. La maîtrise des langues rares (arabe, chinois, russe) et la connaissance des cadres réglementaires étrangers deviennent des atouts décisifs.

3. Institutionnaliser les comités Risques et Cyber

Seulement 9 mandats sur 32 mentionnent un comité Risques, et les comités Cyber restent rares. Face à l'ampleur des menaces, chaque conseil d'administration devrait disposer d'un comité dédié aux risques stratégiques, incluant les dimensions cyber et géopolitiques.

4. Former massivement aux compétences cyber et géopolitiques

Les organismes de formation (IFA, ESSEC, Sciences Po, HEC, EM Lyon) ont l'opportunité d'accélérer le déploiement de modules spécialisés en cybersécurité, IA et géopolitique pour les administrateurs. Le Gap Analysis montre un déficit structurel qui ne se résorbera pas sans investissement massif dans la formation continue.

5. Compléter les profils sur Blueboard

Avec seulement 50% de profils complets, le vivier Blueboard recèle un potentiel inexploité. Nous encourageons chaque administrateur inscrit à renseigner l'intégralité de ses compétences, langues et certifications pour améliorer la qualité du matching et maximiser ses chances d'être sélectionné.

L'écosystème de la gouvernance est en mouvement. L'émergence de nouvelles compétences stratégiques (cyber, géopolitique, gestion de crise) et l'internationalisation croissante des mandats montrent que les entreprises prennent conscience de la nécessité de renforcer leurs conseils d'administration face aux menaces géopolitiques et cyber.

Rendez-vous à l'automne 2026 pour la quatrième édition de l'Observatoire.

Franck Thibault, CEO
John-Guy Park, CTO et co-fondateur

Contact presse : carl@blueboard.one
Plateforme : blueboard.one

© Blueboard 2026. Tous droits réservés. Les données et analyses de cet Observatoire sont la propriété de Blueboard. Toute reproduction, même partielle, est soumise à autorisation préalable.

Annexe : Méthodologie

Sources et périmètre de l'analyse

Cet Observatoire repose sur l'analyse exhaustive de deux sources de données principales, extraites de la base de données Blueboard le 11 mars 2026 :

| Source | Périmètre | Variables analysées |
|----------------------------|----------------------------------|--|
| wob_candidates (vivier) | 602 profils d'administrateurs | 54 variables : identité, compétences, formations, certifications, langues, préférences, mandats déclarés |
| wob_mandates (demande) | 82 mandats publiés | 59 variables : type de mandat, expertises requises, enjeux, géographie, comités, rémunération, secteurs |

Méthodologie du Blueboard Resilience Index (BRI)

Le BRI est construit à partir de huit dimensions de compétences liées à la résilience, identifiées par analyse sémantique des champs de compétences déclarées (skills, expertises) des 602 administrateurs et des 82 mandats. Les étapes de construction sont les suivantes :

1. Identification des mots-clés

Pour chaque dimension (risques, compliance, crise, cyber, défense, géopolitique, ESG, transformation digitale), un dictionnaire de mots-clés a été constitué par analyse des champs textuels. Exemple pour la dimension 'cyber' : cybersécurité, cyber, sécurité informatique, data protection, RGPD, NIS 2, ISO 27001, ransomware.

2. Comptage et normalisation

Pour chaque dimension, le nombre de candidats et de mandats mentionnant au moins un mot-clé est comptabilisé. Les scores sont normalisés sur une échelle de 0 à 100, où 100 correspond à la dimension la plus représentée (ESG/RSE côté offre, Cyber/IA et Géopolitique côté demande).

3. Calcul du ratio offre/demande

Le Gap Analysis est calculé comme le ratio entre le pourcentage de candidats déclarant une compétence et le pourcentage de mandats l'exigeant. Un ratio inférieur à 1 indique une pénurie critique, un ratio entre 1 et 5 une tension, un ratio supérieur à 10 un excédent.

4. Visualisation radar

Le radar superpose les scores normalisés de l'offre et de la demande sur les huit axes, permettant d'identifier visuellement les zones de force et de tension.

Méthodologie des profils-types stratégiques

Les cinq archétypes ont été construits par analyse typologique des combinaisons de compétences observées dans le vivier. Pour chaque profil, nous avons identifié une compétence dominante (représentant plus de 25% du mix de compétences) et des compétences secondaires. Les archétypes ne sont pas mutuellement exclusifs : un administrateur peut correspondre à plusieurs archétypes.

Limites et précautions

- Déclaratif : les compétences, certifications et langues sont déclarées par les administrateurs eux-mêmes. Aucune vérification externe n'est effectuée à ce stade.
- Complétude : seuls environ 50% des profils sont complets. Les statistiques portent sur les profils renseignés pour chaque variable, ce qui peut introduire un biais de sélection.
- Taille de l'échantillon mandats : avec 82 mandats, l'analyse de la demande repose sur un échantillon limité. Les tendances identifiées devront être confirmées par les prochaines éditions de l'Observatoire.
- Sectorisation : les champs sectoriels ne sont pas normalisés dans la base de données, rendant l'analyse sectorielle plus complexe.
- Archétypes : la classification en cinq profils-types est une simplification analytique qui ne rend pas compte de la diversité réelle des combinaisons de compétences.

Annexe : Préférences comportementales

Les Préférences comportementales sont un outil d'analyse des préférences comportementales intégré à la plateforme Blueboard. Il permet d'évaluer la compatibilité relationnelle entre un administrateur et la culture d'un conseil d'administration. 276 administrateurs (45,8%) ont renseigné leurs préférences.

Capacités relationnelles du vivier

L'analyse des capacités relationnelles révèle des profils majoritairement orientés vers l'information et l'expression. Ces caractéristiques sont cohérentes avec les fonctions d'administrateur, qui requièrent une capacité à s'informer, à questionner et à exprimer une opinion indépendante.

Les administrateurs Blueboard déclarent privilégier l'objectivité et la prise de recul dans leurs actions comportementales. Cette tendance reflète la nature même du rôle d'administrateur : être un regard extérieur, capable de challenger la direction avec lucidité et indépendance. Les préférences pour l'inclusion et la gestion de la complexité confirment la capacité du vivier à évoluer dans des environnements multiculturels et multipartites prenantes.

Compétences de résilience

Au-delà des compétences techniques, la résilience d'un conseil d'administration repose aussi sur les qualités humaines de ses membres :

| Qualité | Lien avec la résilience | Archétype associé |
|----------------|---|----------------------|
| Objectivité | Capacité à évaluer les risques sans biais émotionnel | Vigile Réglementaire |
| Prise de recul | Résistance à la pression, vision de long terme | Stratège Souverain |
| Inclusion | Gestion de la diversité, fédération des parties prenantes | Diplomate Global |
| Complexité | Analyse multifactorielle, anticipation systémique | Gardien Numérique |
| Expression | Communication de crise, capacité d'influence | Catalyseur ESG |

L'intégration de cette méthodologie dans le processus de matching Blueboard constitue un avantage compétitif unique. En combinant l'analyse des compétences techniques, des certifications et des préférences comportementales, Blueboard propose un matching tridimensionnel qui maximise la probabilité de succès d'un mandat.

Glossaire

Advisory Board

Comité consultatif composé d'experts externes qui conseillent la direction sans pouvoir décisionnel formel.

BRI (Blueboard Resilience Index)

Indicateur composite développé par Blueboard mesurant l'adéquation du vivier d'administrateurs aux enjeux de résilience.

CSRD

Corporate Sustainability Reporting Directive. Directive européenne imposant un reporting de durabilité standardisé.

DORA

Digital Operational Resilience Act. Règlement européen encadrant la résilience numérique du secteur financier.

Gap Analysis

Analyse de l'écart entre l'offre de compétences (candidats) et la demande (mandats).

IFA

Institut Français des Administrateurs. Principal organisme professionnel de la gouvernance en France.

NIS 2

Network and Information Systems Directive 2. Directive européenne sur la cybersécurité.

Matching qualifié

Processus propriétaire Blueboard de mise en relation entre entreprises et administrateurs.

AI Act

Règlement européen sur l'intelligence artificielle, encadrant les systèmes IA à haut risque.

Devoir de vigilance

Obligation légale imposant aux grandes entreprises de surveiller les risques ESG dans leurs chaînes d'approvisionnement.

Loi Copé-Zimmermann

Loi française de 2011 imposant un quota de 40% de femmes dans les conseils d'administration des grandes entreprises.