



Communiqué de presse  
Paris, le 26 janvier 2026

## Selon une étude HEC Paris, une expérience professionnelle acquise au sein de plusieurs entreprises améliore la qualité des prévisions stratégiques d'un dirigeant

Une nouvelle recherche intitulée « *Human Capital and Strategic Foresight: Evidence from Managers' Stock Purchases* », publiée dans la revue [\*Strategy Science\*](#) et coécrite par [John Mawdsley](#), professeur associé à HEC Paris, montre que toutes les expériences professionnelles des dirigeants ne se valent pas lorsqu'il s'agit de prendre des décisions stratégiques efficaces.

En s'appuyant sur un indicateur inédit de l'anticipation managériale, cette étude suggère **qu'une expérience acquise au sein de plusieurs entreprises et fonctions améliore la qualité des prévisions, tandis qu'une expérience couvrant de multiples secteurs peut au contraire l'affaiblir, en particulier dans des contextes de forte volatilité des marchés.**

Ces résultats reposent sur l'analyse d'une base de données unique reliant les achats d'actions personnelles réalisés par des dirigeants dans leur propre entreprise à la performance boursière de long terme observée après l'annonce de lançements de nouveaux produits. En observant les transactions de 1 803 cadres dirigeants de 257 entreprises du S&P 500, en amont de près de 3 000 annonces de nouveaux produits, les chercheurs ont pu identifier quels paris se sont révélés payants, et ainsi mesurer la justesse des prévisions formulées par ces dirigeants.

### **Des expériences diversifiées aux résultats inégaux**

Les résultats montrent que les dirigeants ayant développé une diversité d'expériences approfondie au sein d'un même secteur, en travaillant pour plusieurs entreprises d'une même industrie, disposent d'une capacité de prévision supérieure. Ce type de parcours leur permet d'acquérir une compréhension fine et contextualisée des dynamiques concurrentielles et des pratiques propres au secteur, directement mobilisable pour formuler des prévisions stratégiques plus fiables.

La maîtrise de plusieurs fonctions clés est tout aussi déterminante. Les dirigeants dont la carrière couvre plusieurs domaines clés comme la recherche et développement, le marketing ou la finance, développent une vision d'ensemble du cycle de vie d'un produit jusqu'à sa mise sur le marché, ce qui renforce significativement leur capacité de prévision.

À l'inverse, l'étude met en lumière un risque souvent sous-estimé lié au recrutement de profils « externes » : les dirigeants ayant évolué dans plusieurs secteurs présentent, en moyenne, une capacité d'anticipation plus faible. Leur expérience, bien que large, peut devenir trop diffuse et conduire à des analogies excessivement confiantes mais inadaptées, issues de contextes mal comparables, avec à la clé des erreurs stratégiques coûteuses.

Ces écarts ne sont pas constants dans le temps : ils ont tendance à s'amplifier en période de forte volatilité financière. Dans des contextes incertains et instables, la valeur d'une expérience sectorielle pertinente et d'une maîtrise fonctionnelle augmente fortement, tandis que les risques liés à une expérience trop transversale entre secteurs s'accroissent nettement.

*« L'idée selon laquelle il serait préférable de recruter un "généraliste" en période d'incertitude mérite d'être nuancée », avertit le professeur John Mawdsley. « Nos données montrent qu'un CV diversifié n'est pas un avantage en soi. Ce qui compte, c'est une diversité pertinente : une expérience riche, mais directement applicable au contexte spécifique de l'entreprise. En période de turbulence, un dirigeant ayant traversé plusieurs crises dans votre secteur aura de meilleures performances qu'un dirigeant ayant évolué dans plusieurs secteurs, mais essentiellement en période de stabilité. »*

### **Une génération façonnée par l'incertitude**

Le professeur Mawdsley souligne également les implications pour le développement des talents de demain : *« Pensons à la génération émergente de dirigeants, notamment la génération Z, qui a été confrontée aux bouleversements liés à la pandémie de Covid-19 et a intégré un monde du travail marqué par l'incertitude économique et organisationnelle. Cette génération a appris à s'adapter en permanence. Les organisations auraient tout intérêt à reconnaître cette résilience et à l'accompagner par des parcours de développement internes structurés afin de construire une diversité d'expérience réellement pertinente. »*

*« En définitive, conclut le professeur Mawdsley, les entreprises se différencient par la qualité des prévisions stratégiques de leurs dirigeants. Cette recherche offre une grille de lecture plus fine pour améliorer cette compétence. Il s'agit de cultiver des parcours où les expériences se complètent, plutôt que d'additionner des rôles disparates. En développant cette capacité de prévision de l'intérieur et en recrutant avec discernement, les organisations peuvent significativement réduire les risques pesant sur leur avenir stratégique. »*

### **À propos d'HEC Paris :**

Créée en 1881 par la Chambre de Commerce de Paris, HEC Paris est une Business School leader en Europe dont l'ambition est d'avoir un impact positif sur le business et la société grâce à sa triple approche « Think, Teach, Act », et de contribuer ainsi à un monde plus inclusif, plus durable et plus prospère.

Avec 167 professeurs chercheurs venus du monde entier qui produisent et enseignent un savoir unique à plus de 5000 étudiants issus de plus de 130 pays, le campus d'HEC Paris s'affirme comme un véritable laboratoire d'innovation et d'échange, ouvert sur la diversité du monde et de ses enjeux. Inspiré par ses 5 valeurs fondatrices - Excellence, Curiosité, Esprit entrepreneurial, Diversité et Responsabilité - HEC Paris propose une gamme complète de formations aux décideurs de demain : Bachelor, programme Grande Ecole, Mastères Spécialisés, MSc, Summer School, MBA, Executive MBA, TRIUM Global Executive MBA, Doctorat ainsi qu'une large gamme de programmes pour cadres et dirigeants.

**Contacts presse :**

Julie Dobiecki - +33 6 37 39 62 99 – [dobiecki@hec.fr](mailto:dobiecki@hec.fr)

Elise Moyou - +33 6 98 15 01 82 – [moyou@hec.fr](mailto:moyou@hec.fr)