

Baromètre des Dirigeants français

édition 2025

2025, un volontarisme prudent



par Gilles Bonnenfant | Alain Di Crescenzo
Sophie Sidos | Arnaud Vaissié

Confrontés à des crises polymorphes et une instabilité toujours plus marquée de notre environnement institutionnel et géopolitique, les dirigeants français affichent un volontarisme, prudent certes, mais signe d'une énergie et d'une résilience qui ne tarissent pas.

Après une année 2023 passée dans l'expectative, et leur état d'incertitude en 2024, nous pouvions redouter l'apparition d'un certain pessimisme, bien loin de l'enthousiasme affiché il y a quelques années.

C'est plus de la moitié d'entre eux qui refuse de céder aux sirènes du pessimisme ou de l'hésitation, et regarde vers l'avenir. Preuve du changement de tonalité, la courbe se redresse en France pour les prévisions d'activité, de rentabilité, d'investissement et de croissance des effectifs, tandis qu'elle repart très significativement à la hausse pour l'international.

Comme si, malgré l'incertitude persistante, les dirigeants avaient appris à composer avec l'imprévisible et à miser davantage sur le potentiel de leurs entreprises et de leurs équipes pour prendre le contrepied de la conjoncture et du doute.

Cette forme de résilience est néanmoins à double tranchant. Si les dirigeants français prennent la pleine mesure des risques géopolitiques et économiques qui les menacent, se focaliser sur une stratégie de croissance pour parer au plus urgent ne doit pas se faire détriment d'autres problématiques. Le risque climatique et les défis de l'IA ont pourtant été relégués à l'arrière-plan des priorités des dirigeants. Leurs préoccupations sont marquées par l'hypertrophie des dangers immédiats qui pourrait entraver la prise en compte des futurs enjeux.

Pour transformer ce volontarisme prudent en un élan durable, les dirigeants français auront besoin d'un Etat fort qui s'engage résolument à leurs côtés. La protection de la souveraineté économique, à échelle française comme européenne, est plus que jamais décisive dans ce contexte.

C'est dans un nouveau format que ce baromètre 2025 propose la photo complète des attentes des dirigeants pour l'année à venir. Grâce au partenariat entre les réseaux des entrepreneurs de CCI France, de CCI France International, des Conseillers du Commerce Extérieur de la France et le cabinet Eurogroup Consulting, notre panel de répondants est pleinement représentatif de l'ensemble des dirigeants français, quelles que soient leur implantation géographique et la taille de leur entreprise.

En 2025, espérer c'est entreprendre.

Gilles
Bonnenfant

Président
d'Eurogroup
Company

Alain
Di Crescenzo

Président
de CCI
France

Sophie
Sidos

Présidente des
Conseillers du
Commerce
Extérieur

Arnaud
Vaissé

Président
de CCI France
International

sommaire

SYNTHÈSE	6
LES GRANDS INDICATEURS POUR 2025	9
LES RISQUES ET LES DÉFIS	25
LES LEVIERS DE COMPÉTITIVITÉ	31
ANNEXE	36

Cette année, notre panel de répondants évolue. En complément du périmètre habituel de dirigeants français installés en France, nous incluons pour la première fois, les réponses de dirigeants français d'entreprises siégeant à l'étranger.

Nos analyses mettent en lumière les tendances et perspectives envisagées par 1048 dirigeants français au total, à l'aube de 2025.

Certaines analyses portent sur les tendances particulières observées au sein du panel (selon l'implantation géographique, la taille de l'entreprise, l'évolution par rapport à 2024 ou les secteurs d'activité par exemple).

Un volontarisme prudent



L'ÉTAT D'ESPRIT



LES GRANDS INDICATEURS*

UN RECORD DE STABILITÉ EN 2025 POUR 2 DIRIGEANTS SUR 3



*MOYENNE DES INDICATEURS DES PRÉVISIONS D'ACTIVITÉ, DE RENTABILITÉ, D'INVESTISSEMENT, ET D'ÉVOLUTION DES EFFECTIFS

LES RISQUES ET LES DÉFIS

Le risque géopolitique s'impose pour la première fois aux côtés du risque économique, alors que le climat est relegué en avant dernière position.

Pour plus d'1 dirigeant sur 2, l'évolution de l'activité émerge comme un défi majeur, loin devant le numérique et l'IA.

① RISQUE GÉOPOLITIQUE

74%

22% EN 2024
33% EN 2023

② RISQUE ÉCONOMIQUE

68%

66% EN 2024
72% EN 2023

⑦ RISQUE CLIMATIQUE

13%

① PRÉSERVATION DES MARGES

73%

② ÉVOLUTION DE L'ACTIVITÉ

51%

⑤ NUMÉRIQUE ET IA

29%

LE DÉVELOPPEMENT À L'INTERNATIONAL

34%

des dirigeants français envisagent de se développer dans un nouveau pays en 2025, dont près de **2/3** privilégient l'**Asie Pacifique** et l'**Europe**.

1/2 DIRIGEANT

considère les **Etats-Unis** comme la première destination en termes de compétitivité en 2025.

L'ATTRACTIVITÉ ET LA COMPÉTITIVITÉ

PLUS QUE JAMAIS ADOSSÉES AU CONTEXTE ÉCONOMIQUE ET RÉGLEMENTAIRE.

LA SOUVERAINETÉ DES ATTENTES POUR L'EUROPE ET LA FRANCE

61% considèrent la **souveraineté économique** comme un enjeu prioritaire.

82% estiment que les **mesures** françaises et européennes sont **insuffisantes**.

pour 80% Contexte économique

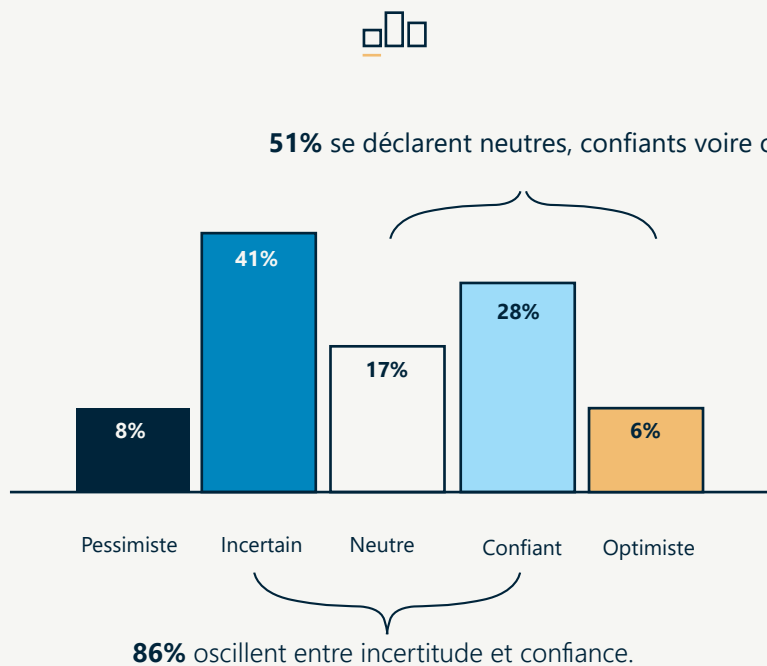
pour 44% Sécurité juridique et simplification administrative

2% seulement considèrent l'accès à l'**énergie décarbonée** comme facteur de compétitivité.

Les grands indicateurs pour 2025



L'état d'esprit des dirigeants



Dans la continuité de 2024, **86%** des dirigeants français oscillent entre confiance et incertitude (ils étaient 77% en 2024).

Enfin, seulement **8%** des dirigeants abordent 2025 dans un état d'esprit pessimiste.

Bien que l'incertitude augmente de 6 points, passant à **41%**, plus de la moitié des dirigeants sont neutres, confiants ou optimistes, ce qui démontre leur résilience et volontarisme.

86%

des dirigeants français oscillent entre incertitude et confiance.

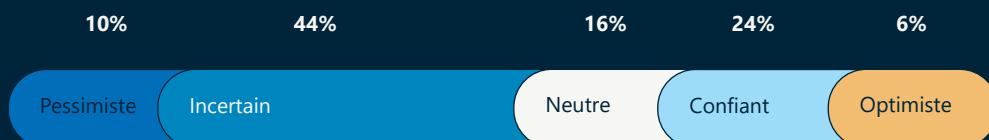
41%

se déclarent incertains, une augmentation de 6 points par rapport à 2024.

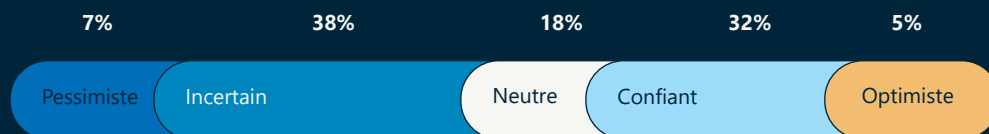
48%

des dirigeants d'ETI appréhendent 2025 avec incertitude, soit 7 points de plus que la moyenne.

DIRIGEANTS BASÉS EN FRANCE



DIRIGEANTS BASÉS À L'ÉTRANGER

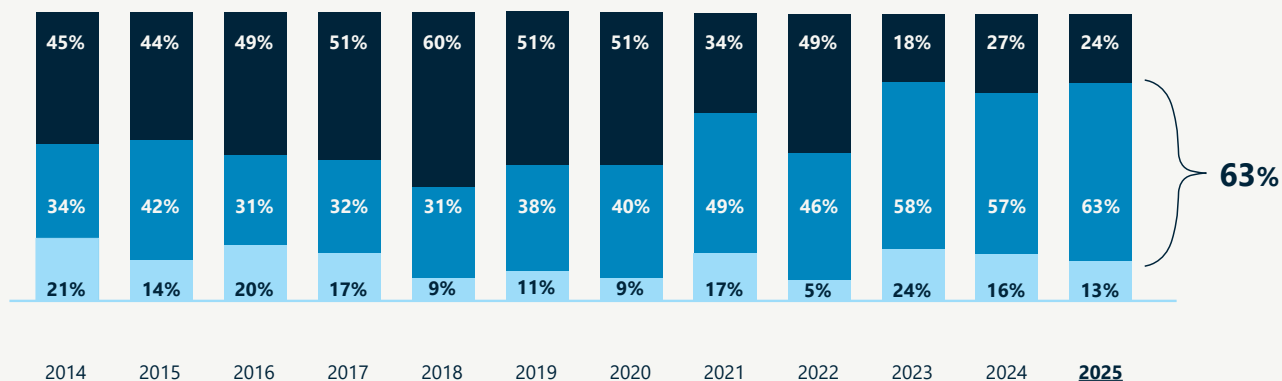


Les dirigeants français basés à l'étranger font preuve d'un niveau de confiance et d'optimisme plus important que ceux situés en France : respectivement **37%** et **30%**.

Les prévisions pour 2025

Une stabilité record sur les prévisions des grands indicateurs

Part des dirigeants prévoyant leurs indicateurs :



Rappel des grands indicateurs : Activité, Rentabilité, Investissement, Effectifs

DES PRÉVISIONS EN REBOND SIGNIFICATIF À L'INTERNATIONAL

+17%

sur l'ensemble des prévisions à
l'étranger par rapport à 2024.

+4,3%

sur l'ensemble
des prévisions en France
par rapport à 2024.

Les prévisions cumulées sur les 4 grands indicateurs n'ont jamais été aussi stables depuis 11 ans (+ 6 points par rapport à 2024), pour 63% de dirigeants cette année, reflet de la prudence des dirigeants à l'aube de 2025.

Dans un contexte marqué par une grande instabilité et l'accélération des crises, force est de constater que les prévisions optimistes

sont presque deux fois plus importantes que les prévisions à la baisse, preuve d'un volontarisme de la part des dirigeants.

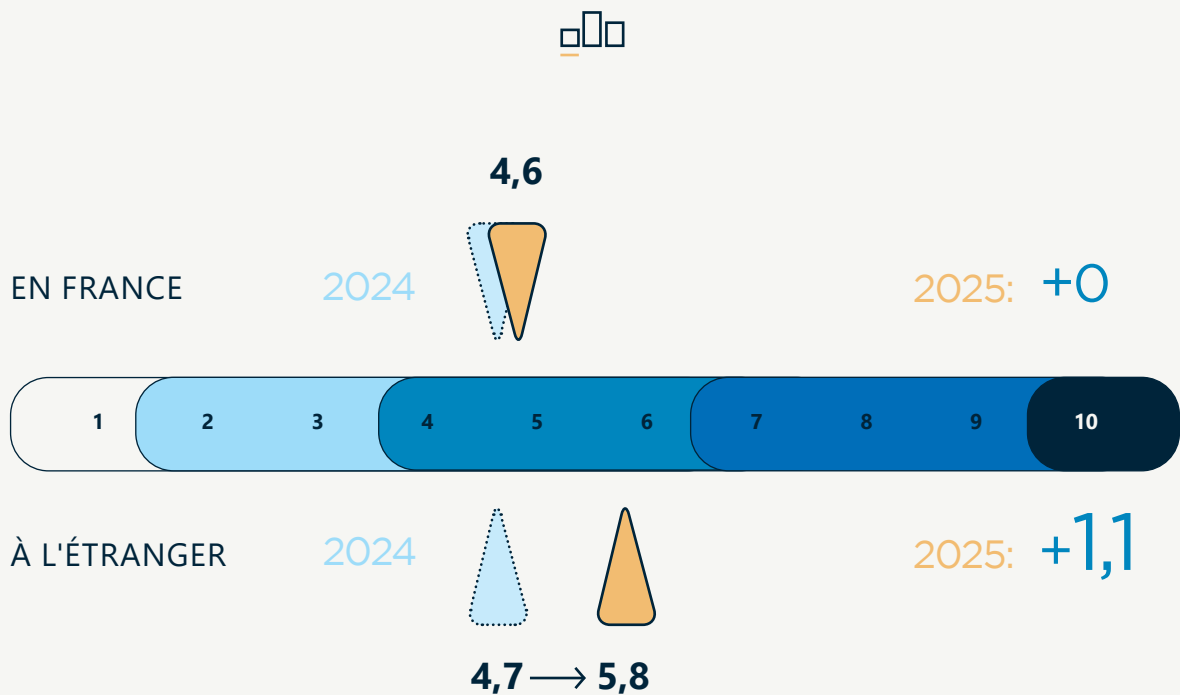
Pour l'ensemble du panel, les prévisions d'activité, de rentabilité, d'investissement et d'évolution des effectifs sont en augmentation par rapport à l'an dernier (+4,3% en France et +17% à l'étranger), tout en demeurant relativement stables.

→ FOCUS SUR LES PME ET LES TPE

Les prévisions concernant les effectifs en France augmentent de 5%, quel que soit le lieu d'implantation de l'entreprise.

Les prévisions d'activité, de rentabilité et d'investissement en France chutent légèrement par rapport à 2024 (-4%, -4% et -5% respectivement) mais restent dans l'intervalle de stabilité.

Prévisions : les 4 grands indicateurs



En France, dans la continuité de 2024, les prévisions demeurent relativement stables.

A l'étranger, l'ensemble des indicateurs connaît une remontée spectaculaire, soulignant une confiance retrouvée, en particulier concernant l'évolution de l'activité (+1,2 point) et de la rentabilité (+1 point) – voir détail par indicateur dans les pages qui suivent.

UNE AMELIORATION DE CHAQUE INDICATEUR,
TOUT PARTICULIÈREMENT POUR LES PREVISIONS A L'ETRANGER

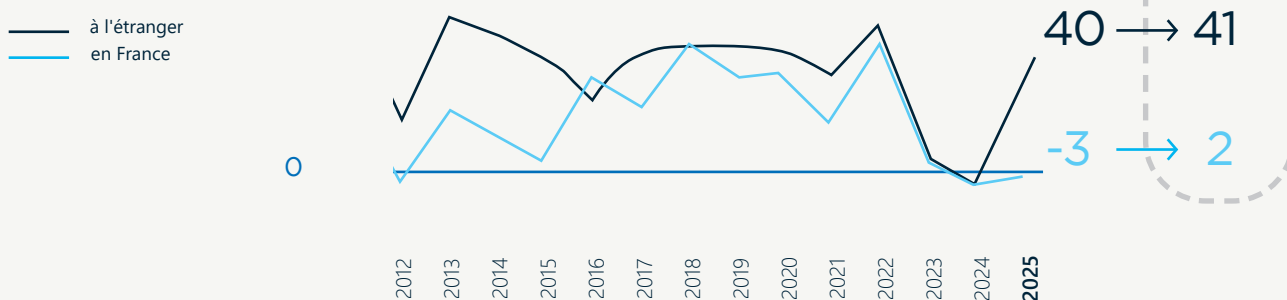


Cette tendance s'observe tant pour les dirigeants basés en France (périmètre comparable à 2024) qu'à l'étranger. Ces premiers anticipent des prévisions à la hausse pour leur entreprise en France (+5,4% en moyenne). Ils sont encore plus confiants s'agissant de leurs prévisions à l'étranger (+22%).

Les prévisions d'activité



Solde d'opinion sur les prévisions d'activité pour 2025 en France et à l'étranger



À l'étranger, après trois années de chute, les prévisions globales d'activité sont de nouveau très favorables, proches du niveau de 2022 : le solde d'opinion des dirigeants basés en France augmente de **46 points**, passant de -5 en 2024 à **+41**.

En France, la croissance des prévisions d'activité est plus mesurée (+2%), avec un solde d'opinion des dirigeants basés en France et à l'étranger de -3, légèrement supérieur à celui des années 2012 et 2024 (-5).

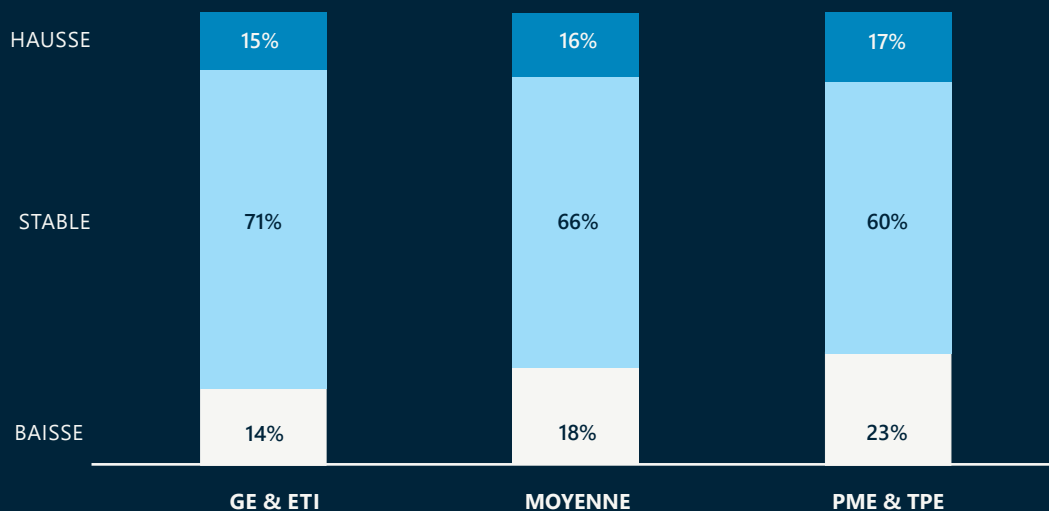
DÉFINITION DU SOLDE D'OPINION

Différence entre le pourcentage des prévisions "en hausse" (>6 sur une échelle de 0 à 10) et le pourcentage des prévisions "en baisse" (<4 sur une échelle de 0 à 10). Traduit la prépondérance d'une prévision croissante (>6/10) ou décroissante (<4/10) entre les dirigeants d'entreprise.

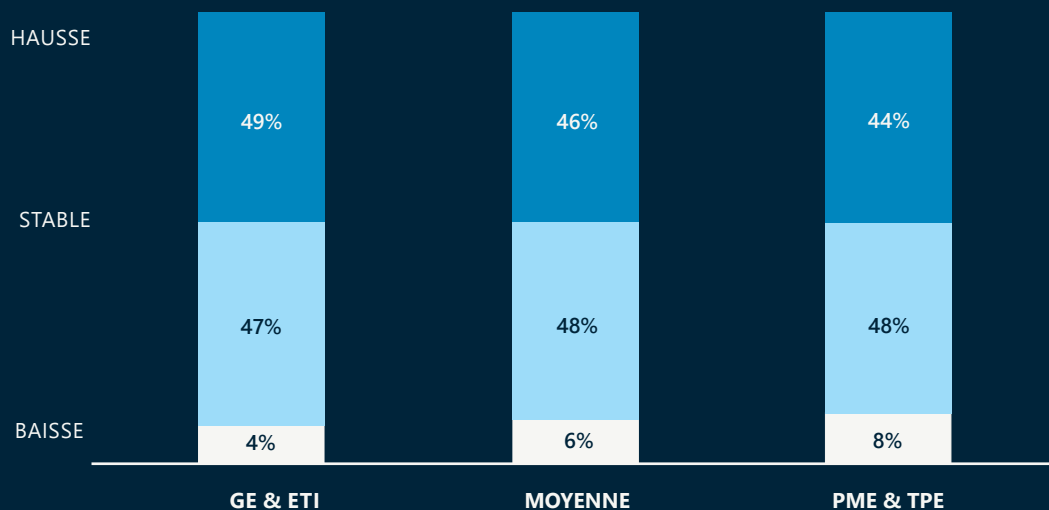
RAPPEL
INDICATEUR
D'ACTIVITÉ

4.9/10 FRANCE
6.2/10 ETRANGER

EN FRANCE



À L'ÉTRANGER



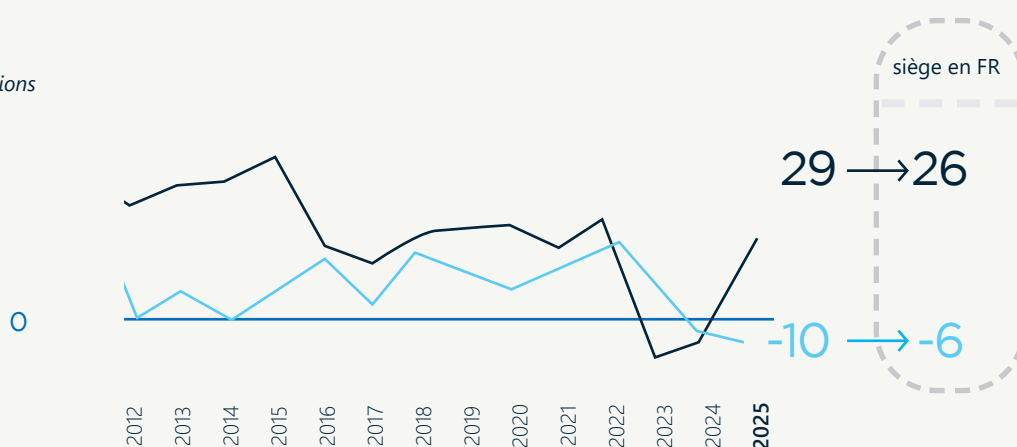
La hausse des prévisions d'activité à l'étranger est principalement portée par les **grandes entreprises et ETI** : près de 50% d'entre elles anticipent une hausse en 2025. Ce sont également celles qui résistent le mieux en France : seulement 15% d'entre elles prévoient une baisse pour 2025.

Les prévisions de rentabilité



Solde d'opinion sur les prévisions de rentabilité pour 2025

— à l'étranger
— en France



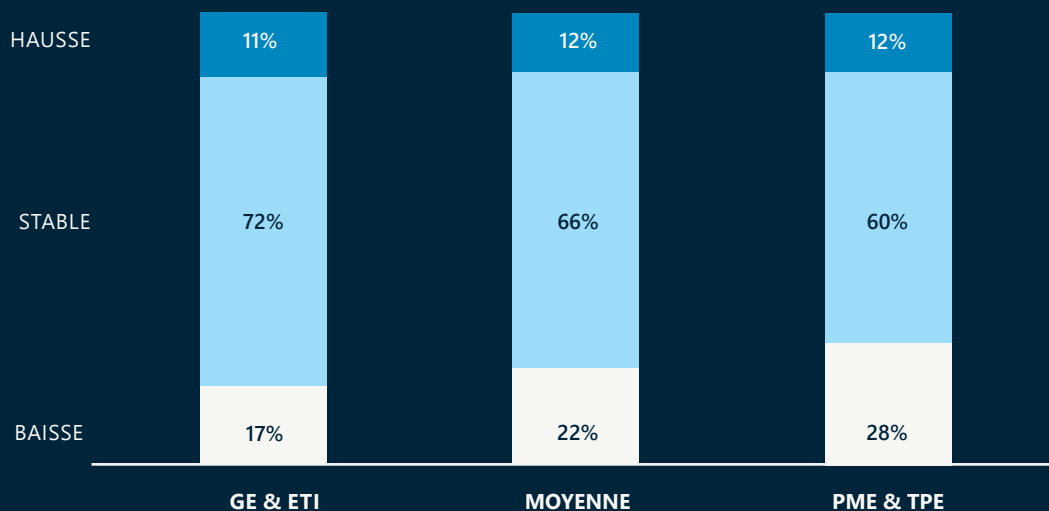
A l'étranger, les prévisions de rentabilité connaissent un rebond : le solde d'opinion augmente de **36 points**, passant de -10 en 2024 à 26 en 2025 pour les dirigeants basés en France. Seulement 6% des dirigeants anticipent une baisse de leur rentabilité en 2025.

Pour la France, le solde d'opinion reste négatif et deux dirigeants sur trois anticipent une rentabilité stable en France.

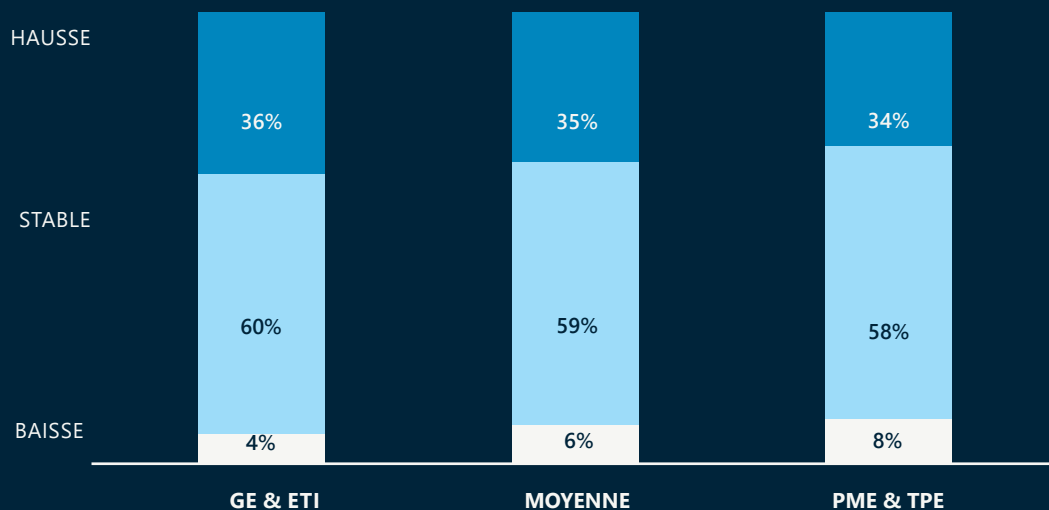
RAPPEL
INDICATEUR
RENTABILITÉ

4.7/10 FRANCE
5.9/10 ETRANGER

EN FRANCE



À L'ÉTRANGER



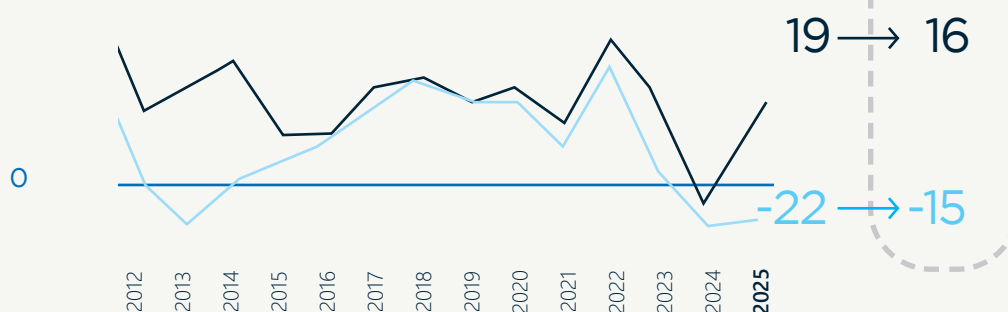
Les prévisions de rentabilité en France comme à l'étranger varient proportionnellement à la taille de l'entreprise. À titre d'exemple, les grandes entreprises à l'étranger affichent des prévisions plus élevées (6,1/10) que les TPE (5,6/10).

Les prévisions d'investissement



Solde d'opinion sur les prévisions d'investissement pour 2025 en France et à l'étranger

— à l'étranger
— en France



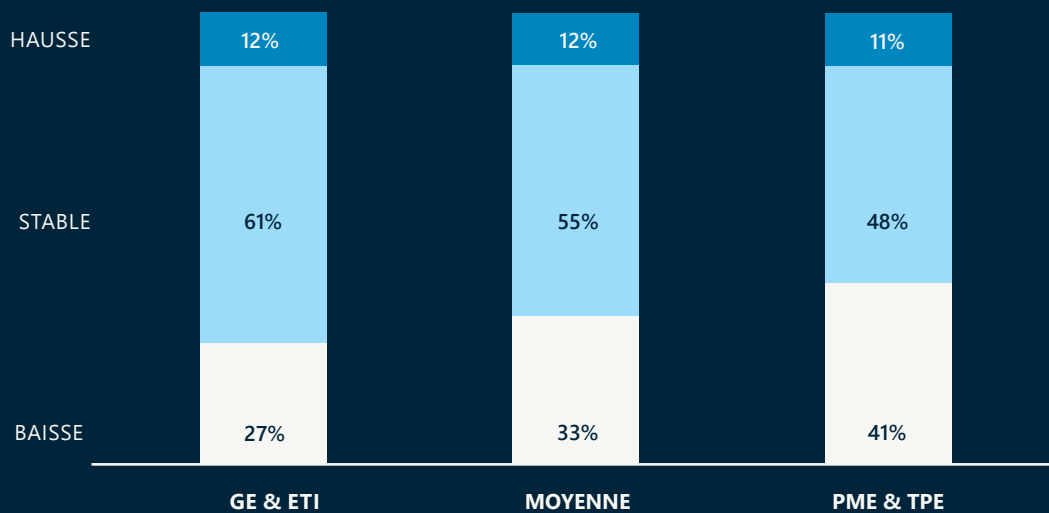
34% des dirigeants anticipent une augmentation de leurs investissements à l'étranger, contre 15% l'an dernier.

Cette tendance est confirmée par un solde d'opinion qui remonte considérablement à l'étranger (+31 points pour les dirigeants basés en France).

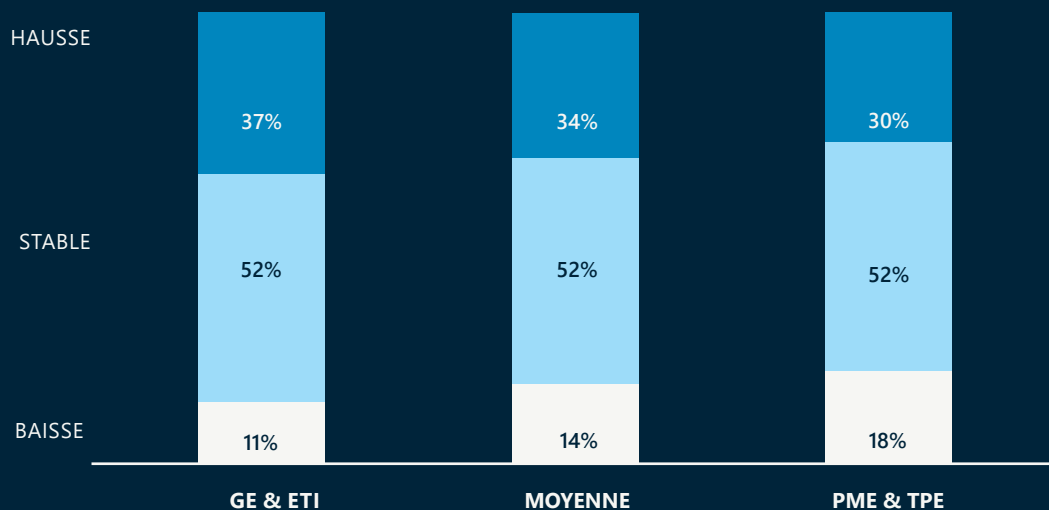
Les dirigeants basés à l'étranger ont des prévisions d'investissement en France moins élevées (3,9/10) que ceux qui sont installés en France (4,5/10). Pour ces derniers, les prévisions d'investissement sont en hausse de 7,2% par rapport à 2024.

4.3/10 FRANCE
5.6/10 ETRANGER

EN FRANCE



À L'ÉTRANGER



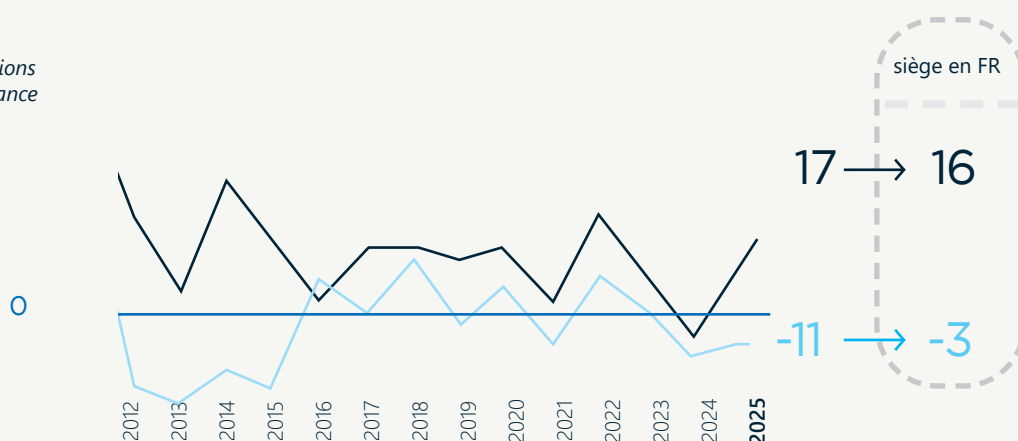
En France comme à l'étranger, les prévisions d'investissement sont plus importantes pour les grandes entreprises : 4,7 en France (et 5,9 à l'étranger) contre 3,6 pour les TPE en France (et 5 à l'étranger).

L'évolution des effectifs



Solde d'opinion sur les prévisions des effectifs pour 2025 en France et à l'étranger

— à l'étranger
— en France



Plus d'un dirigeant sur quatre anticipe une augmentation de ses effectifs à l'étranger en 2025 contre un sur dix en 2024.

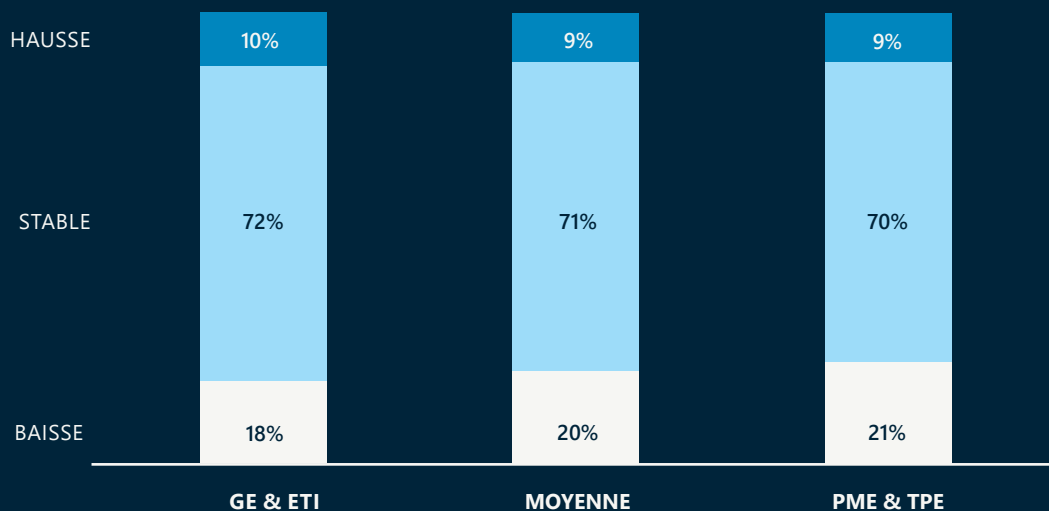
Cette tendance est confirmée par un solde d'opinion à l'étranger en forte augmentation, notamment pour les dirigeants basés en France (+25 points par rapport à 2024).

En France, les prévisions sont plus nuancées, puisque 33% des dirigeants prévoient une baisse de leurs effectifs en 2025.

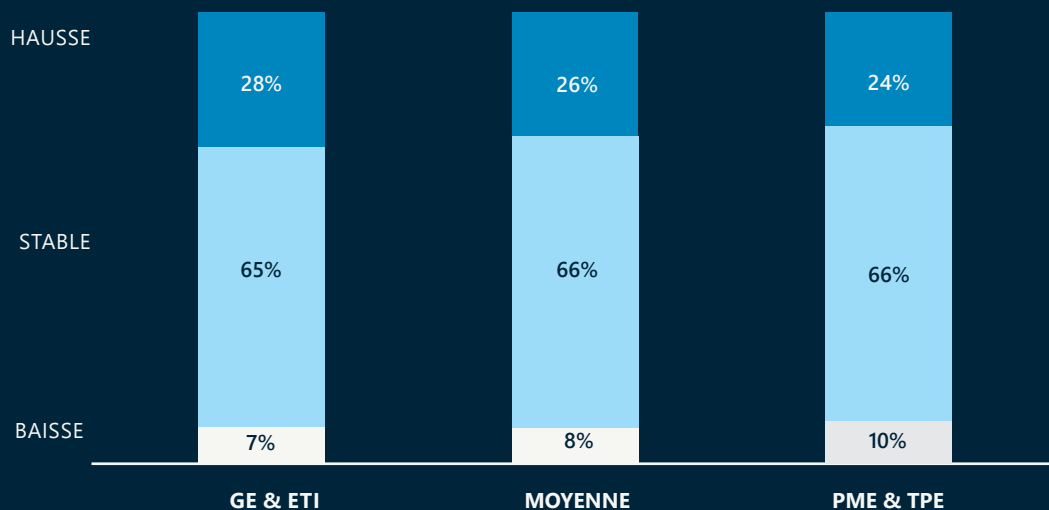
RAPPEL
INDICATEUR
EFFECTIFS

4.6/10 FRANCE
5.6/10 ETRANGER

EN FRANCE



À L'ÉTRANGER



Les petites entreprises sont plus nombreuses à prévoir une baisse de leurs effectifs en France (21,4% des dirigeants des PME et TPE contre 18,3% pour les grandes entreprises et ETI).

Les risques et les défis



Les risques majeurs

74%

GÉOPOLITIQUE
ET SÉCURITAIRE

VS 22% en 2024

74% des dirigeants sont préoccupés par le risque géopolitique et sécuritaire, plaçant ce dernier en tête des préoccupations pour 2025. C'est 3,4 fois plus qu'en 2024.

68%

RISQUES
ÉCONOMIQUES

Les PME placent les risques économiques en haut du podium (70%), se distinguant des autres catégories d'entreprises.

13%

RISQUES
CLIMATIQUES

Pour la première année, le risque climatique est évalué et celui-ci est relégué en avant dernière position (13% des dirigeants).

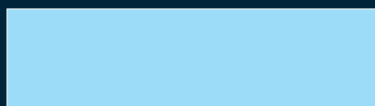
74%

RISQUES
GÉOPOLITIQUE
ET SÉCURITAIRE



68%

RISQUES
ÉCONOMIQUES



36%

BAISSE
DE LA
CONSOMMATION



35%

MESURES
PROTECTION-
NISTES



16%

CYBER
RISQUES



14%

DÉFAILLANCE
FAILLITE



13%

RISQUES
CLIMATIQUES



12%

APPROVISION-
NEMENT



Alors qu'en moyenne un dirigeant sur trois identifie les mesures protectionnistes comme un risque majeur, c'est le cas pour 52% de ceux qui exercent une activité en Amérique du Nord et 46% en Asie-Pacifique.

Les défis à relever

51%

L'ÉVOLUTION DE
L'ACTIVITÉ

L'évolution de l'activité se place en deuxième position pour 2025. 51% des dirigeants considèrent en effet que leur activité doit s'adapter aux évolutions des marchés et des consommateurs.

18%

TRANSITIONS
ÉCOLOGIQUE ET
ÉNERGÉTIQUE

Les transitions écologique et énergétique passent du podium à la dernière place. Seulement 18% des dirigeants l'identifient comme un défi prioritaire, reflétant leurs préoccupations plus immédiates, relatives à la rentabilité et l'évolution de leur activité.

73%

RENTABILITÉ

51%

ÉVOLUTION DE
L'ACTIVITÉ

47%

RESSOURCES
HUMAINES

36%

INTERNATION-
ALISATION

29%

NUMÉRIQUE
ET IA

19%

INNOVATION
R&D

18%

TRANSITIONS
ÉCOLOGIQUE &
ÉNERGÉTIQUE

Le défi des transitions écologique et énergétique concerne moins les dirigeants basés à l'étranger (14 %) et touche davantage les grandes entreprises (29 %, contre 8 % pour les TPE).

DU POINT DE VUE DES GRANDES ENTREPRISES

76%

RENTABILITÉ

59%

RESSOURCES
HUMAINES

29%

TRANSITIONS
ÉCOLOGIQUES ET
ÉNERGÉTIQUES

Alors que le défi des ressources humaines est classé 2ème par les grandes entreprises, seulement 31% des dirigeants de TPE le considèrent comme prioritaire (soit moitié moins).

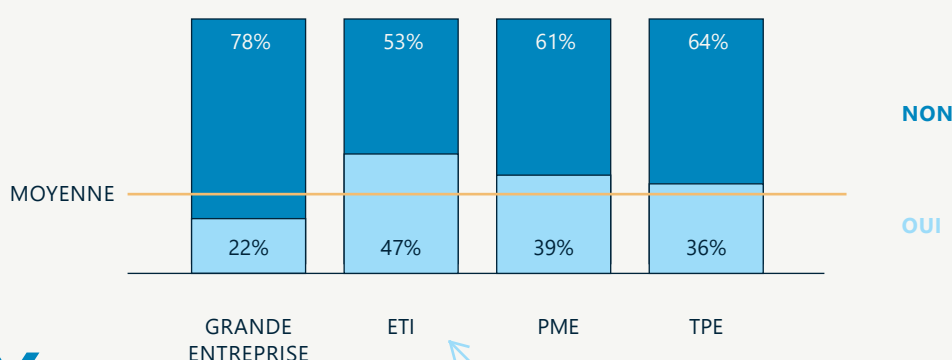
Les leviers de compétitivité



Développement à l'international



Dirigeants prévoyant de développer leur entreprise dans un nouveau pays en 2025



34%

des dirigeants, quel que soit leur lieu d'implantation, souhaitent développer leur entreprise dans un nouveau pays en 2025.

Ce dynamisme est d'autant plus fort pour les ETI dont **47%** prévoient de se développer dans un nouveau pays.

LES ZONES GÉOGRAPHIQUES PLÉBISCITÉES

Parmi les 34% d'entreprises envisageant un développement à l'international, près de 2/3 privilégient l'Asie-Pacifique et l'Europe.

LES FACTEURS CLÉS DE COMPÉTITIVITÉ À PRENDRE EN COMPTE POUR S'IMPLANTER DANS UN NOUVEAU PAYS

80%

CONTEXTE
ÉCONOMIQUE

44%

SÉCURITÉ
JURIDIQUE ET
ADMINISTRATIVE

17%

DYNAMIQUE
DE L'EMPLOI

15%

RÉDUCTION DES
COÛTS DE
PRODUCTION

13%

QUALITÉ DES
CAPACITÉS DE
PRODUCTION

2%

ACCÈS À
L'ÉNERGIE
DÉCARBONNÉE

Le contexte économique du pays est, de loin, le premier levier de compétitivité pour 8 dirigeants sur 10. La sécurité juridique et réglementaire et l'allègement de la charge administrative sont considérés comme le deuxième critère de compétitivité pour 44% des dirigeants.

A contrario, l'accès à l'énergie décarbonée est perçu comme un facteur de compétitivité par seulement 2% des dirigeants.

50%

des dirigeants
identifient les Etats-Unis comme le
pays « de compétitivité » en 2025.

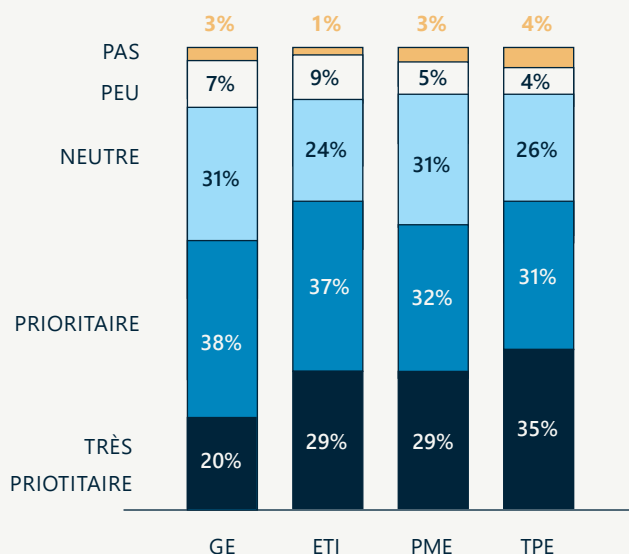


Souveraineté économique en France et en Europe



Plus de **61%** des dirigeants voient la préservation de la souveraineté économique comme une priorité pour 2025.

Elle est même considérée comme très prioritaire pour un dirigeant sur quatre.



La souveraineté économique est considérée comme très prioritaire par 29% des PME et des ETI, et par 35% des TPE contre 20% seulement pour les grandes entreprises.

82%

des dirigeants considèrent la préservation de la souveraineté économique insuffisante pour leur compétitivité.

Ce chiffre est plus élevé encore pour les TPE et PME.

Pour quelles raisons pensez-vous que les mesures en France et en Europe sont insuffisantes ?

55%

CONTRAINTES
ADMINISTRATIVES
RÉGLEMENTAIRES

33%

AVANTAGE
CONCURRENTIEL
LIMITÉ

32%

COÛT DE
LA MAIN
D'ŒUVRE

32%

INSTABILITÉ
FISCALE

19%

SOUTIEN ET
FINANCEMENT
PUBLIC

10%

PÉNURIE
DE MAIN
D'ŒUVRE

8%

TAILLE
DU MARCHÉ
LOCAL

Plus de la moitié des dirigeants jugent les mesures françaises et européennes insuffisantes pour leur compétitivité et pensent que les contraintes administratives et réglementaires sont trop lourdes.



HISTORIQUE DES TENDANCES DU BAROMÈTRE

2025	LE VOLONTARISME PRUDENT
2024	L'INCERTITUDE
2023	L'EXPECTATIVE
2022	LA TENTATION DE L'ENTHOUSIASME
2021	LA RÉSILIENCE
2020	LA CONFIANCE LE RETOUR
2019	L'ÉQUILIBRISME
2018	L'ENGAGEMENT
2017	L'ENVIE
2016	LA LUCIDITÉ
2015	L'ENDURANCE
2014	LA RESISTANCE
2013	LE PRAGMATISME
2012	LA FATALISME



VERBATIMS ET REMERCIEMENTS

Nous remercions chaleureusement les nombreux dirigeants ayant accepté de répondre à cette enquête.

Nous retranscrivons ici, de manière illustrative, certains de leurs verbatim afin d'étayer nos analyses.

« Nous sommes traités comme membres de l'UE quand nous importons. De cette manière, les pays tiers négocient des accords avec l'UE et ont ainsi accès à tout le marché communautaire. A l'inverse, lorsque nous exportons vers ces mêmes pays tiers, il faut de la négociation pays par pays. [...] Les normes européennes sont appliquées de manières très diverses dans les différents pays de l'Union Européenne et cela crée des écarts de compétitivité très importants. »

« Notre manque de compétitivité provient moins de la souveraineté économique que de notre organisation sociale, économique et politique. Nous devrions plus nous concentrer sur les processus administratifs et apporter plus de flexibilité et efficacité dans nos lois ainsi que leur mise en place. »

« L'élévation de barrières tarifaires et non-tarifaires comme principale mesure (peu coûteuse et rapide) n'est pas souhaitable, entraînant des obstacles croissants au commerce international. »

« L'important est de savoir comment son activité s'insère dans une chaîne de valeur, comment elle utilise au mieux les avantages compétitifs des diverses régions du monde pour, in fine, être performante dans son univers concurrentiel. »

« La concurrence par des ingénieries étrangères en France est très limitée par les barrières culturelles ; en revanche, nous sommes heureux de nous développer hors de France, donc un monde 100% protectionniste aux frontières ne nous irait pas. »

« Je suis pour le libre marché et je pense que des mesures de souveraineté masquent le problème de fond qu'il vaut mieux résoudre. Malheureusement dans le contexte actuel, c'est une tendance mondiale et donc le libre marché n'est pas une réalité possible. La France a déjà des mesures protectionnistes poussées par rapport au reste du monde. »

« Trop de dépendance vis-à-vis des États Unis, et manque de leadership européen en matière de défense et de commerce. »

Baromètre des Dirigeants français



Depuis près de 15 ans, le Baromètre des dirigeants français évalue chaque année le dynamisme et les grandes perspectives des dirigeants français.

Réalisée par Eurogroup Consulting, en partenariat avec les Conseillers du Commerce Extérieur de la France (CCEF), la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI France et CCI France International) et BFM Business, cette étude associe vision prospective et analyse des dynamiques à l'œuvre dans les entreprises et priorités opérationnelles.

L'enquête s'est déroulée du 14 novembre au 20 décembre 2024. Elle offre un regard approfondi sur le paysage des entreprises françaises, qu'elles soient situées en France ou à l'international, en mettant en lumière le sentiment des dirigeants à l'aube de 2025.

Cette enquête recense les réponses de plus de 1000 dirigeants dont la variété des petites entreprises (PME), ETI et grandes entreprises est représentative de l'économie française (selon le tissu économique français présenté par l'INSEE).

Nous remercions CCI France, CCI France International et CCEF pour leur mobilisation à nos côtés.

Eurogroup Consulting



Eurogroup Consulting est le 1er cabinet de conseil en stratégie et transformation français et 100% indépendant.

Créé en 1982, il compte 400 collaborateurs en France et développe son rayonnement à l'international depuis plusieurs années.

Eurogroup Consulting est membre fondateur du réseau international Nextcontinent. Présent dans 30 pays, avec plus de 3000 consultants, il est reconnu auprès des dirigeants des entreprises de tous les secteurs d'activités privés et publics.

Dans un contexte d'accélération des grandes transitions, les équipes d'Eurogroup Consulting s'engagent aux côtés des femmes et des hommes qui font les organisations, pour générer des transformations positives et durables.

Acteur sociétal engagé, le cabinet est pionnier dans le mécénat de compétences en entreprise et mécène principal de l'Orchestre de Paris.

CONTACT

Tania ROSILIO

Directrice Marketing et Communication

tania.rosilio@eurogroupconsulting.com

Tel. (+33) 6 46 46 75 37

UNE PRODUCTION



www.eurogroupconsulting.com

