

BAROMÈTRE DES DIRIGEANTS FRANÇAIS

ÉDITION **2026**

EN 2026, **TENIR LE CAP**

Par Gilles Bonnenfant
Alain Di Crescenzo
Frédéric Sanchez
Sophie Sidos

En 2026, les dirigeants français font le choix de l'action. Pas d'attentisme ou d'espoir d'un retour à la normale. Ils décident d'avancer et de tenir leur cap, malgré les tensions géopolitiques, les aléas économiques et l'instabilité politique qui durent.

Les grandes crises qui avaient plongé la sphère des dirigeants dans l'expectative voire l'incertitude depuis 2022 ne sont pas résolues. Dans ce contexte, les dirigeants français se distinguent cette année en refusant de céder aux discours pessimistes ou alarmistes. Ils bougent, à contre-courant d'une prudence inquiète et paralysante. A l'atonie des perspectives, ils substituent la projection et l'action : «Agir pour ne pas subir.»

Signe de cette envie d'y croire, plus de la moitié des répondants se dit aujourd'hui neutre, confiante ou optimiste pour l'année à venir. Leurs projections pour 2026 restent stables : un signal fort d'une volonté qui persévere dans l'adversité.

“ Agir pour ne pas subir.

Les dirigeants se voileraient-ils la face quant aux dangers du moment ? Il n'en est rien. C'est en connaissance de cause et avec engagement qu'ils se projettent. Les risques géopolitiques et économiques demeurent largement cités, mais la confiance dans leur capacité à y faire face progresse. En 2026, la priorité est de renforcer leur rentabilité et leur performance. Pour y parvenir, plus de la moitié d'entre eux mise sur le développement à l'international.

La prudence a ainsi laissé place à l'assertivité. Les dirigeants qui exprimaient l'an dernier le besoin d'un État fort prennent aujourd'hui les devants. Ils ont choisi d'incarner l'élan et le changement qu'ils attendaient. S'ils continuent de demander un soutien des politiques publiques, ce sont eux, désormais, qui contribueront le plus directement à la stabilité de l'économie et du pays. Ils tiennent notre cap.



Gilles Bonnenfant
Président d'Eurogroup
Company



Alain Di Crescenzo
Président de CCI France



Sophie Sidos
Présidente des Conseillers
du Commerce Extérieur



Frédéric Sanchez
Président de CCI France
International

AVIS AUX LECTEURS

Nos analyses mettent en lumière les tendances et perspectives envisagées par plus de 1000 dirigeants français, qu'ils soient basés en France ou à l'étranger, à l'aube de 2026.

Certaines analyses soulignent les tendances particulières observées au sein du panel (selon l'implantation géographique, la taille de l'entreprise, l'évolution par rapport à 2025 ou les secteurs d'activité par exemple).

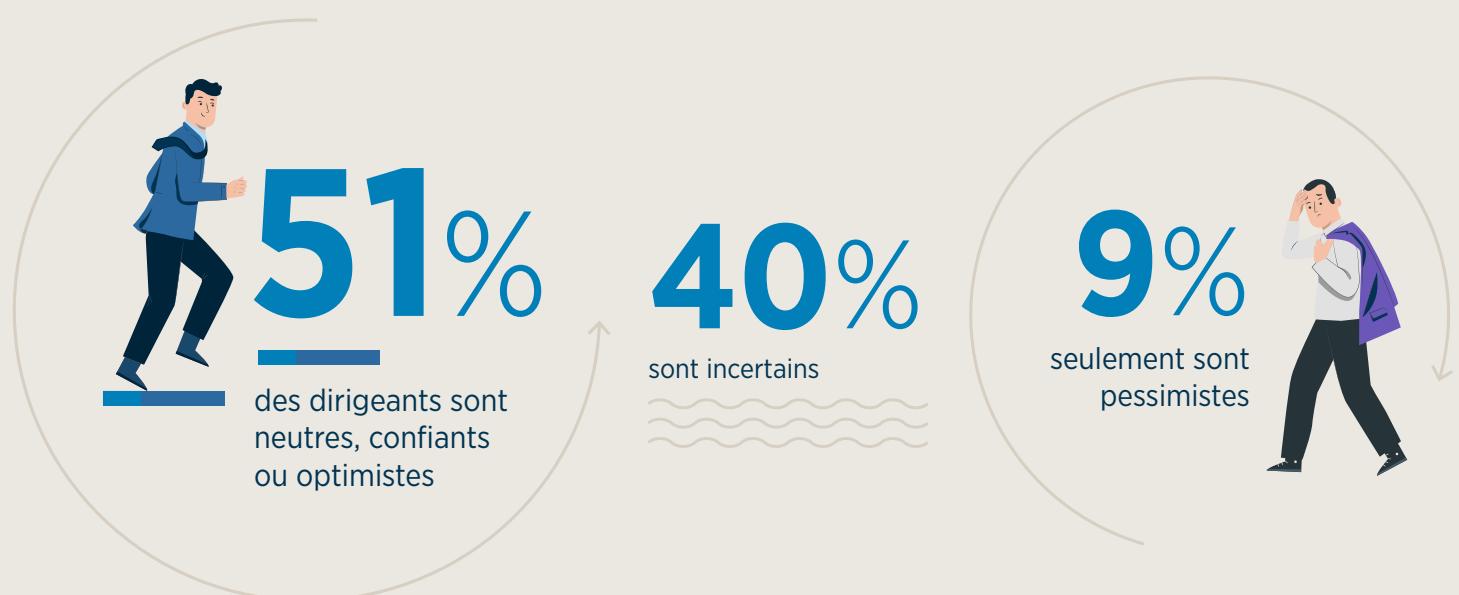
SOMMAIRE

6	Synthèse
11	Les grands indicateurs pour 2026
18	Les risques et les défis
21	Les leviers de compétitivité
28	Annexes

2026, TENIR LE CAP!

→ ÉTUDE RÉALISÉE AUPRÈS DE PLUS DE 1 000 DIRIGEANTS FRANÇAIS, BASÉS EN FRANCE OU À L'ÉTRANGER

ÉTAT D'ESPRIT DES DIRIGEANTS



UNE STABILISATION AFFIRMÉE SUR L'ENSEMBLE DES INDICATEURS



Un score **IDENTIQUE** à 2025 pour les dirigeants basés en France



Un score **QUASI-IDENTIQUE** à 2025, signe d'une stabilisation des prévision à l'étranger également

→ DE 5,8 EN 2025 À 5,9 EN 2026

*Moyenne des indicateurs de prévision d'activité, de rentabilité, d'investissements, et d'évolution des effectifs

DES RISQUES GÉOPOLITIQUE, SÉCURITAIRE ET ÉCONOMIQUE QUI DEMEURENT PRÉOCCUPANTS



66%

74% en 2025
22% en 2024



48%

En revanche, d'autres risques sont relégués au second rang :



pour seulement
1/3 des dirigeants



pour seulement
1/5 des dirigeants



pour **2/25** des dirigeants,
au dernier rang
des risques identifiés

PRIORITÉ À LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE ET À LA RENTABILITÉ

DEUX LEVIERS POUR Y PARVENIR



↗ +10
POINTS DE
POURCENTAGE
PAR RAPPORT
À 2025

83%

Rentabilité et performance
économique

↗ +20
POINTS

56%

Développement
international

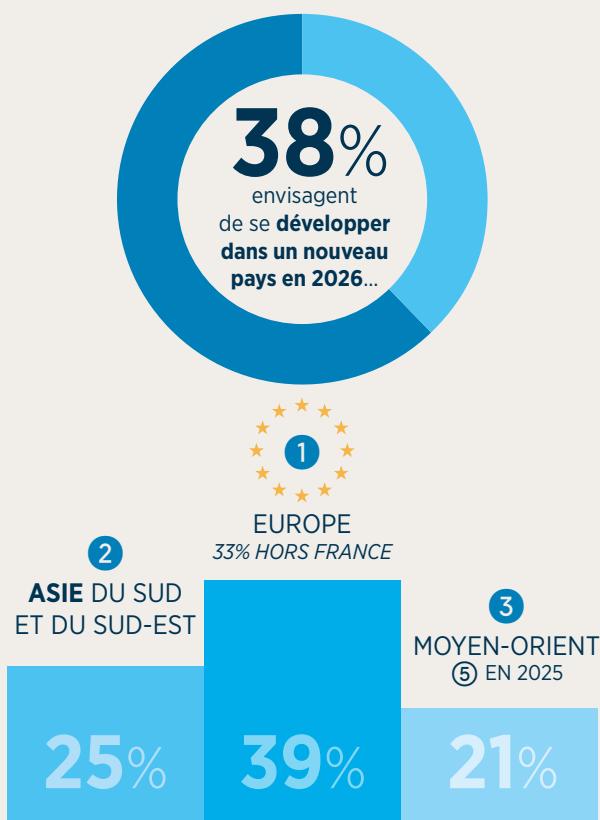
↗ +5
POINTS

52%

Ressources
humaines

→ Pourcentage de dirigeants qui identifient ces défis comme prioritaires pour 2026

**L'EUROPE, DESTINATION PRIVILÉGIÉE
DES DIRIGEANTS POUR ACCÉLÉRER LEUR
DÉVELOPPEMENT À L'INTERNATIONAL**

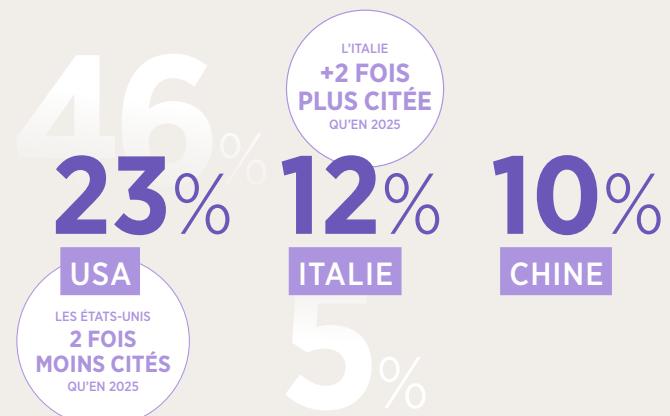


Pour l'Europe, des mesures de protection de la souveraineté jugées **essentielles** pour la compétitivité...

68% *“La souveraineté économique est un enjeu prioritaire”*

78% *“Les mesures françaises et européennes sont insuffisantes”*

Classement des pays qui ont mis en place des **mesures plus favorables à la compétitivité**



LE CONTEXTE ÉCONOMIQUE, PREMIER LEVIER DE COMPÉTITIVITÉ



Pour **87%** des dirigeants, le contexte économique est le principal levier de compétitivité



Pour **67%** des dirigeants, la réglementation est le principal frein à la compétitivité

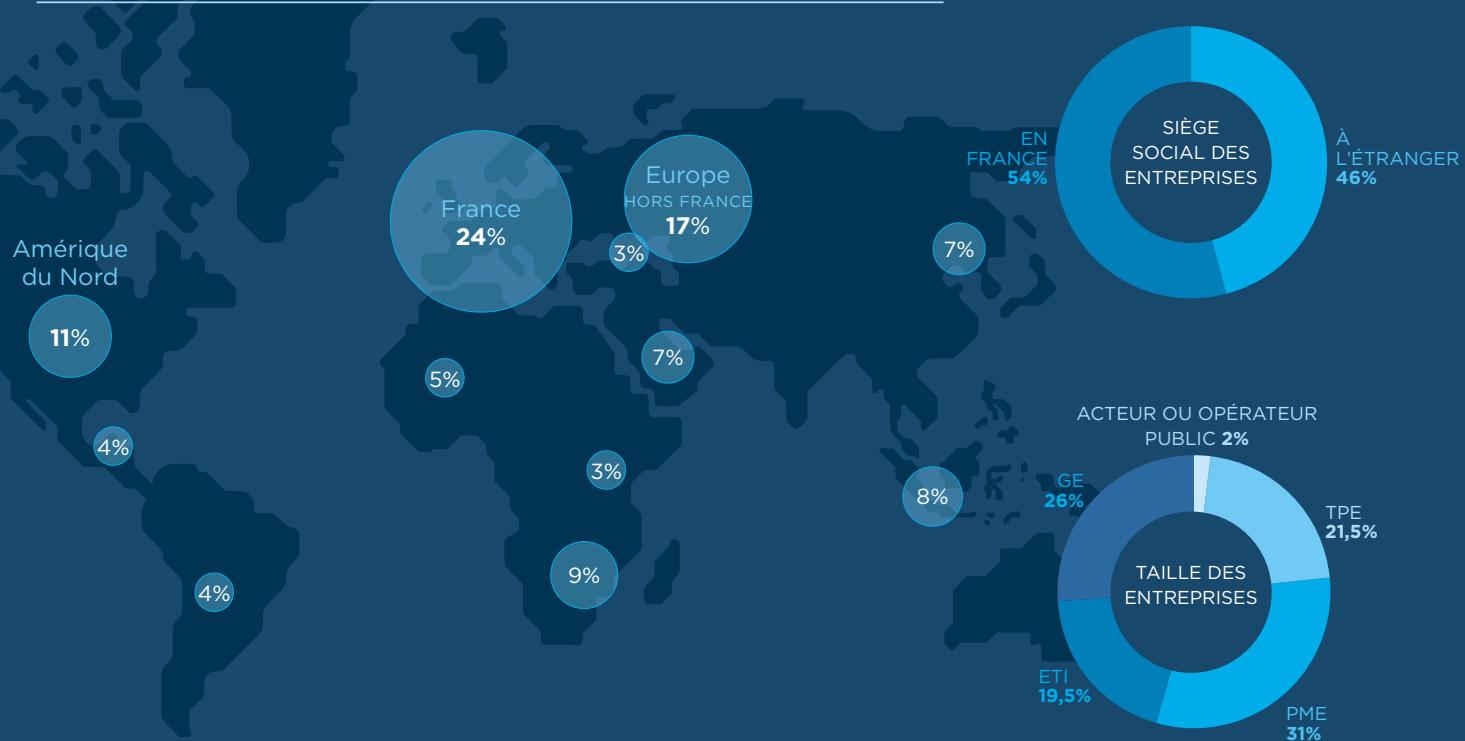


Seulement **16%** considèrent l'accès au financement comme un facteur de compétitivité

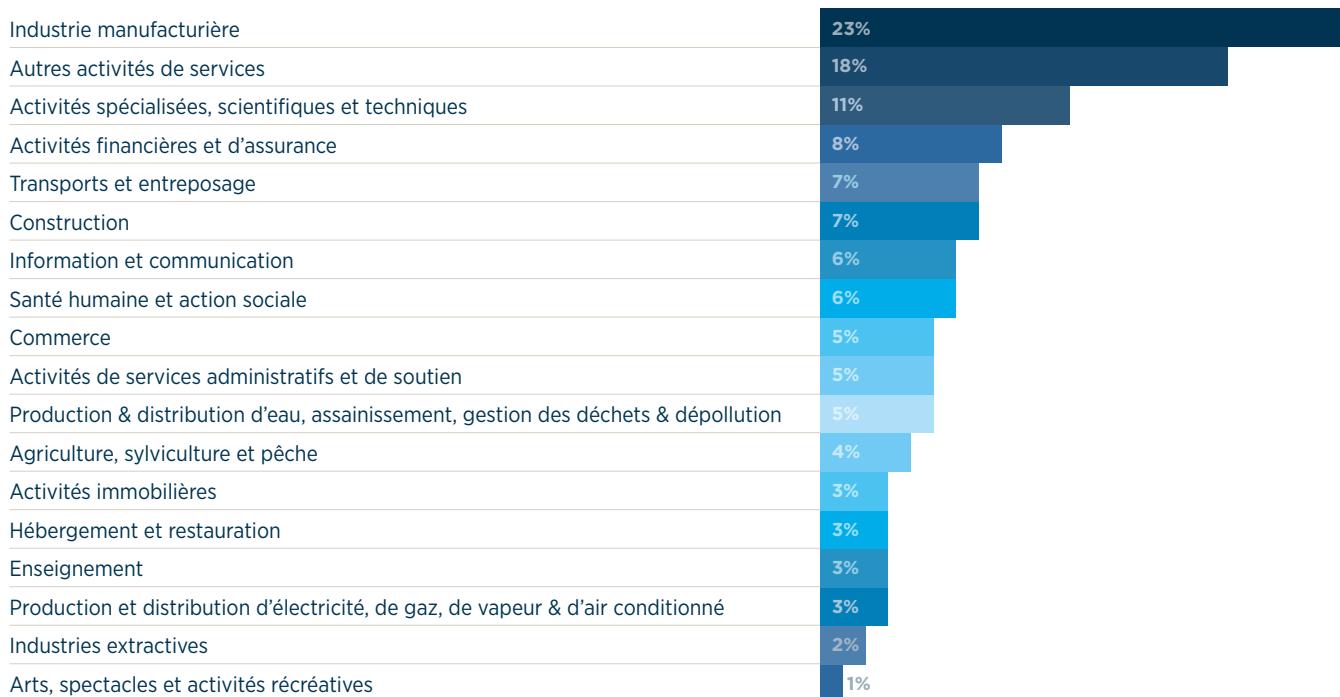
PARTIE 01

NOTRE PANEL DE RÉPONDANTS 2026

RÉPARTITION DES RÉPONDANTS SELON LA ZONE D'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE PRINCIPALE



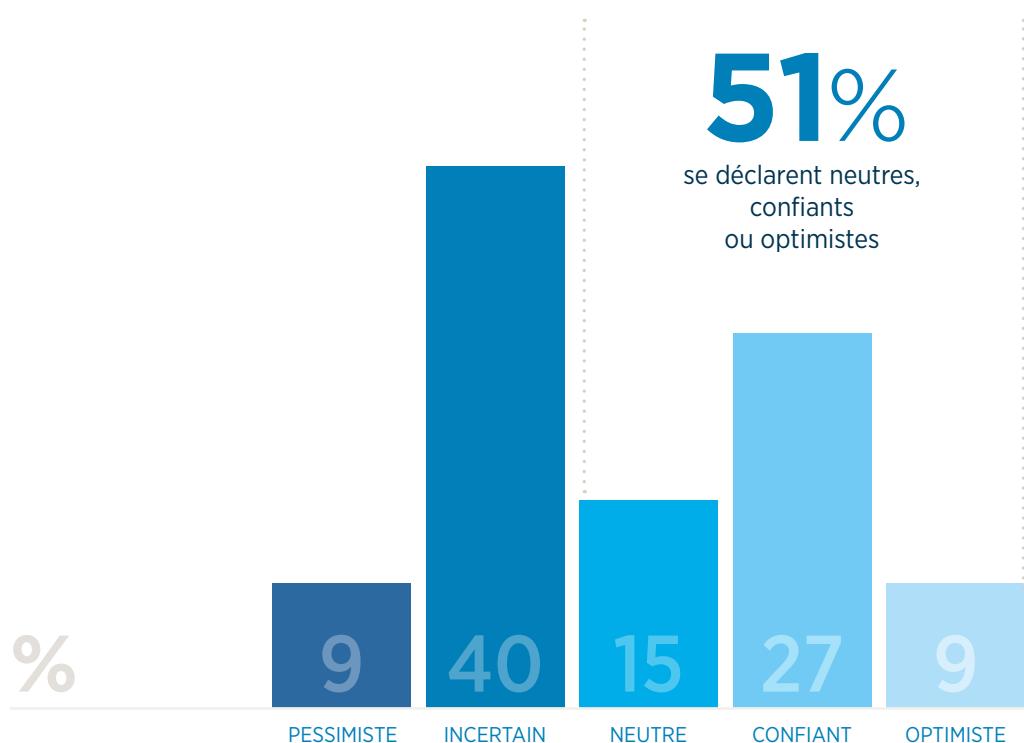
Parmi les entreprises ayant répondu à notre questionnaire, **23%** sont des industries manufacturières au sens de la nomenclature d'activités française (NAF) de l'INSEE.



PARTIE 02

LES GRANDS INDICATEURS POUR 2026

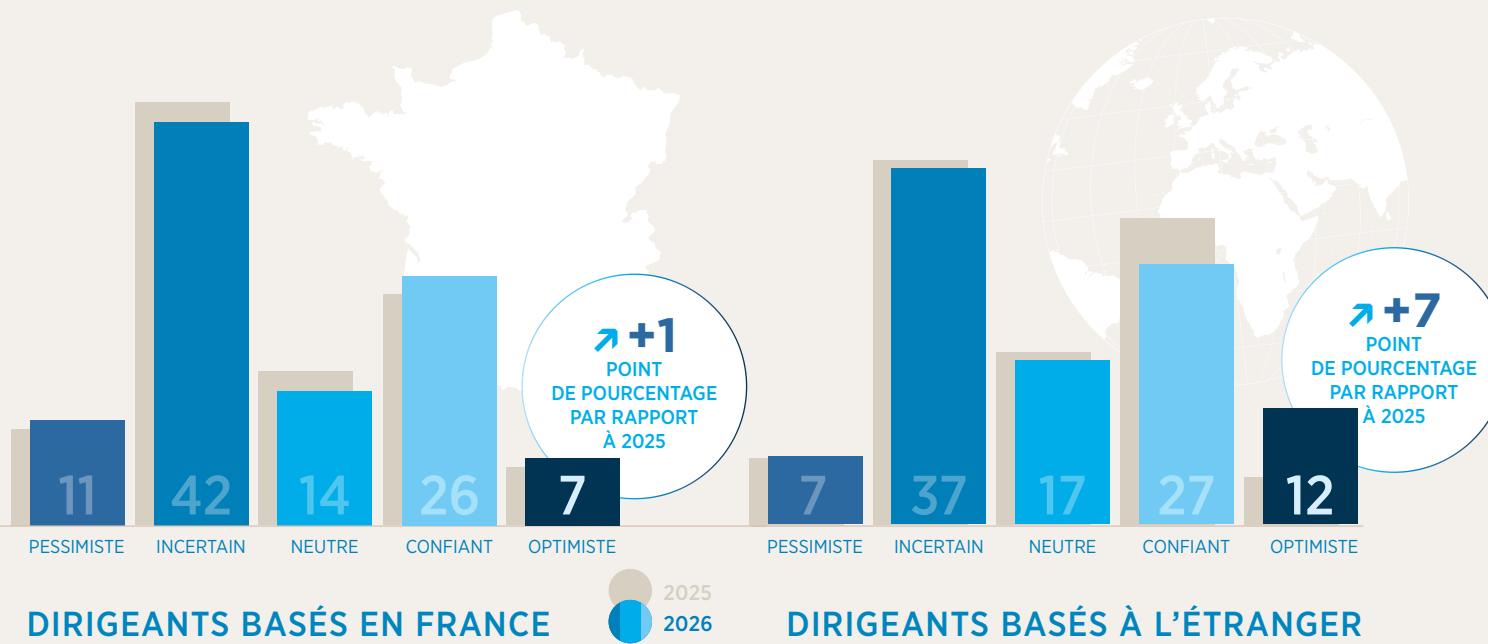
L'ÉTAT D'ESPRIT DES DIRIGEANTS



Si **40%** des dirigeants se disent incertains cette année (41% l'an dernier), la moitié reste neutre, confiante, ou optimiste.

Seulement **9%** se déclarent pessimistes.

Dans un climat politique, économique et sécuritaire pourtant particulièrement instable, le nombre d'optimistes a progressé davantage que celui des pessimistes : respectivement **+3 points** de pourcentage et **+1 point** de pourcentage par rapport à l'an dernier.

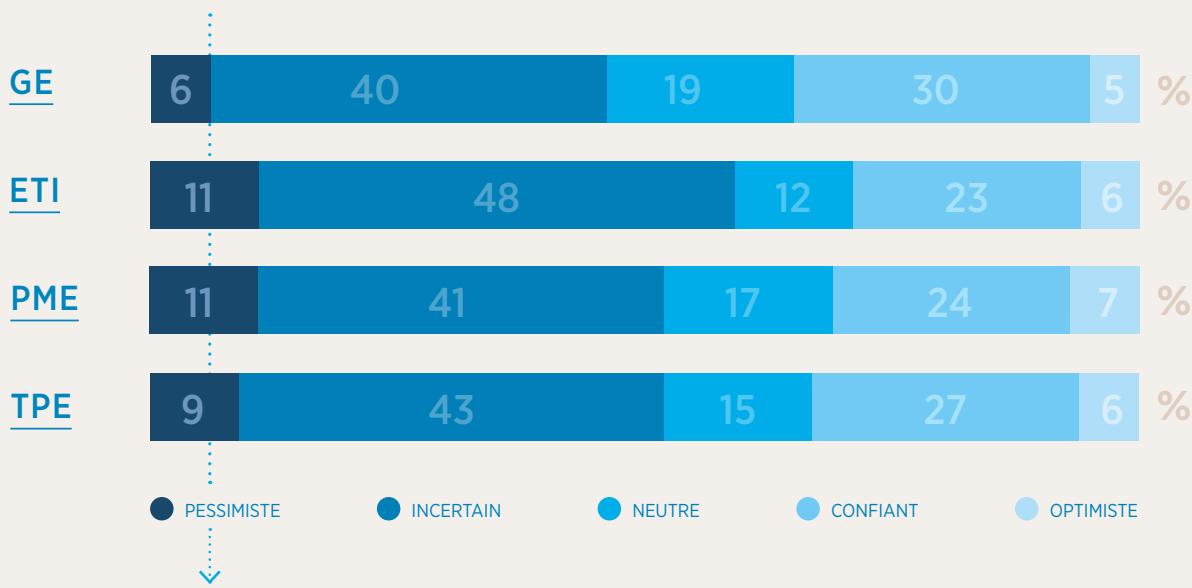


DIRIGEANTS BASÉS EN FRANCE

En France, il y a presque autant de dirigeants optimistes que l'année dernière.

DIRIGEANTS BASÉS À L'ÉTRANGER

A l'étranger, les dirigeants sont **2 fois plus** optimistes cette année (5% en 2025, 12% cette année).



Les dirigeants de grandes entreprises sont près de **2 fois moins** pessimistes que les dirigeants des autres catégories d'entreprises.

PRÉVISIONS POUR 2026

• RAPPEL DES GRANDS INDICATEURS –
Activité, rentabilité, investissement, évolution des effectifs

Une tendance à la **stabilité** des prévisions affirmée depuis 2023

Part des dirigeants prévoyant leurs indicateurs :

- à la hausse
- stables
- à la baisse



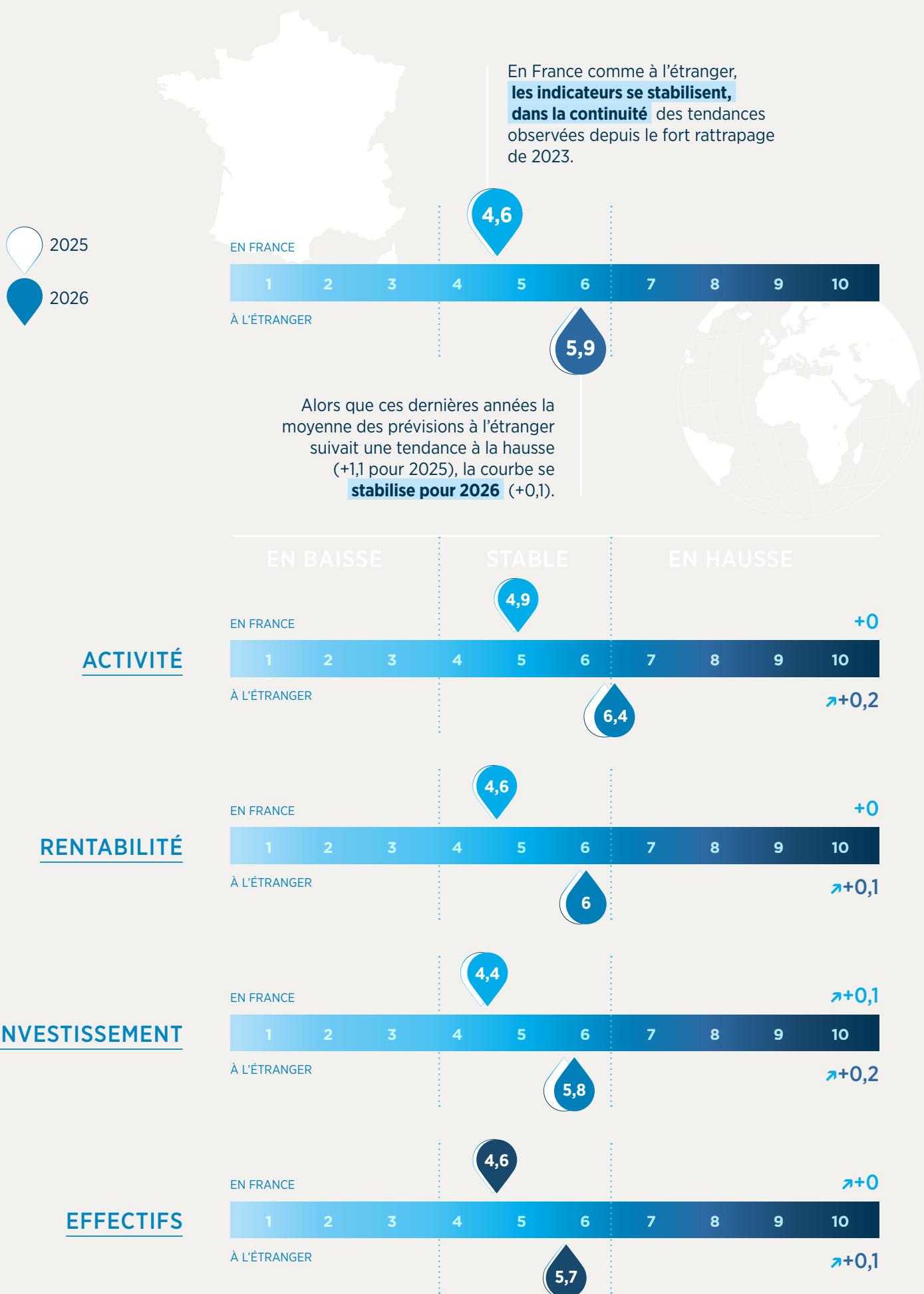
Les prévisions pour l'année à venir s'inscrivent dans une grande stabilité par rapport à 2025.

Après un décrochage en 2022 suivi d'un fort rattrapage en 2023, **les prévisions sur l'ensemble des indicateurs se stabilisent depuis 4 ans** : pour 2026, les prévisions sont stables pour 60% des dirigeants, à la hausse pour 25% d'entre eux et à la baisse pour 15% d'entre eux.

Dans la continuité des 3 années précédentes, **seulement 15% des dirigeants prévoient des tendances à la baisse**. C'est 10 points de pourcentage de moins que ceux qui prévoient des tendances à la hausse.

Cette stabilité des projections dénote avec un climat national comme international régulièrement présenté comme incertain, voire instable, et illustre la capacité de nos entreprises à **tenir le cap**.

LES GRANDS INDICATEURS POUR 2026



SOLDES D'OPINIONS EN FRANCE ET À L'INTERNATIONAL

Définition du solde d'opinion

Différence entre le pourcentage des prévisions à la hausse et le pourcentage des prévisions à la baisse.

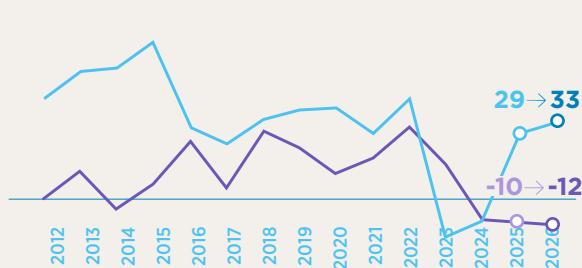
Clef de lecture : entre 2025 et 2026, le solde d'opinion passe de 40 à 43. Autrement dit, sur cette période, la différence entre les prévisions d'activité à la hausse et à la baisse s'améliore de 3 points.

NB : depuis 2024, le panel de répondants s'est élargi aux dirigeants d'entreprises basées à l'étranger, en plus de ceux basés en France.

ACTIVITÉ



RENTABILITÉ



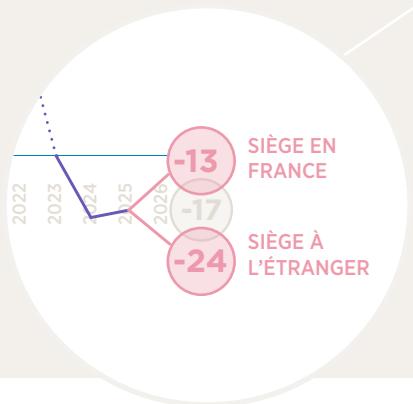
EFFECTIFS



En France

À l'étranger

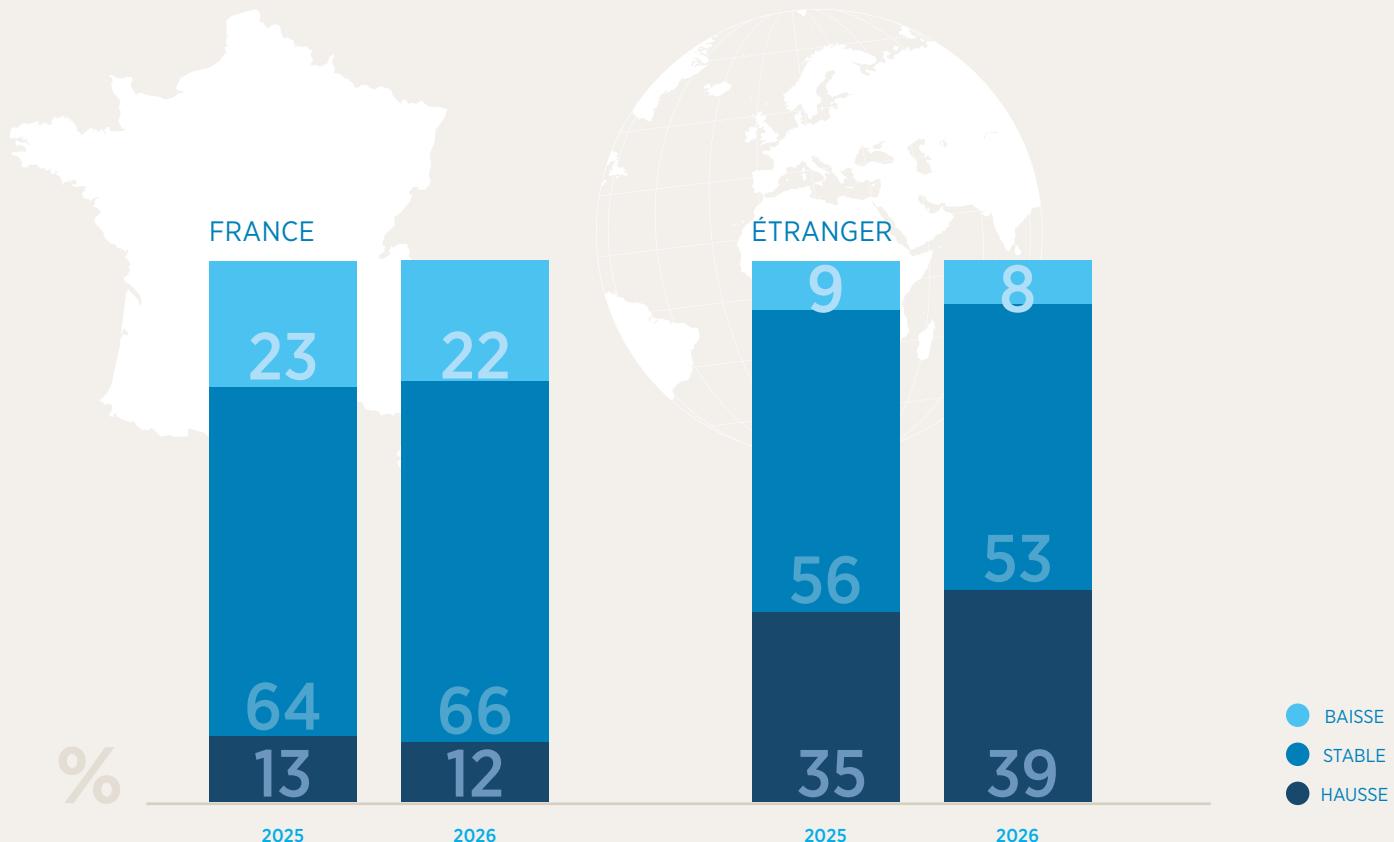
INVESTISSEMENT



Après une nette dégradation du solde d'opinion entre 2022 et 2024, et le fort retournement observé en 2025, les anticipations à la hausse se maintiennent pour 2026. A l'étranger, les opinions sont plus favorables que l'an dernier : **+7 points** sur l'investissement, **+4 points** sur la rentabilité et l'évolution des effectifs.

Les dirigeants français installés en France se montrent plus optimistes pour la France que ceux localisés à l'étranger. Concernant l'investissement par exemple, le solde d'opinion des dirigeants en France est de **11 points** supérieur à celui des dirigeants situés à l'étranger.

PRÉVISIONS DES DIRIGEANTS EN FRANCE VS. À L'ÉTRANGER

PRÈS DE
4 FOIS PLUS

de dirigeants prévoient une hausse des indicateurs à l'étranger plutôt qu'en France.

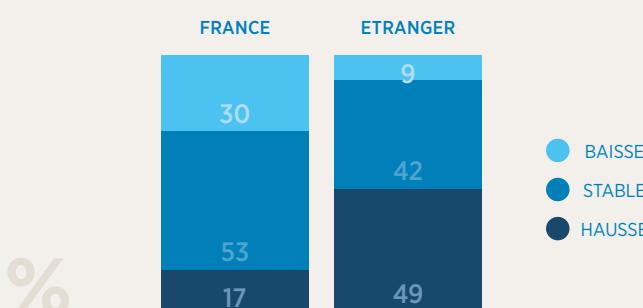
En France comme à l'étranger et quelle que soit la taille de l'entreprise, la large majorité des dirigeants ont des prévisions stables ou à la hausse : c'est **78%** en France et jusqu'à **92%** à l'étranger (+4 points de pourcentage par rapport à 2025).

PLUS DE
3/4 DES DIRIGEANTS

qu'ils soient basés en France ou à l'étranger, prévoient des indicateurs stables ou à la hausse

Les prévisions demeurent plus dynamiques à l'étranger, avec près de **4 fois plus** de dirigeants qui anticipent des indicateurs à la hausse (39% contre 12% en France).

PRÉVISIONS D'INVESTISSEMENT SELON LES ETI FRANCE VS. À L'ÉTRANGER



C'est pour les ETI que les différences entre la France et l'étranger sont les plus marquées : **49%** des ETI à l'étranger prévoient une hausse des investissements contre **17%** en France.

PARTIE 03

LES RISQUES ET LES DÉFIS

LES RISQUES MAJEURS

GÉOPOLITIQUE & SÉCURITAIRE

66%

DE MARCHÉ

(érosion des marchés, baisse des ventes, pression concurrentielle...)

56%

PROTECTIONNISTE & COMMERCIAL

(mesures restrictives, barrières douanières)

45%

+1Opp
DEPUIS
2025

ECONOMIQUE ET FINANCIER

(inflation, taux d'intérêt, trésorerie...)

44%

ÉVOLUTION DE LA FISCALITÉ

33%

NUMÉRIQUE ET CYBER

(cyberattaques, fuites de données, interruptions de systèmes...)

20%

DE CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ

(défaillance d'un partenaire clé, rupture des chaînes de valeur...)

16%

D'APPROVISIONNEMENT

(matières premières, énergie, composants...)

8%

CLIMATIQUE ET ENVIRONNEMENTAL

8%

-5pp
DEPUIS
2025



Bien qu'en léger recul par rapport à 2025, le risque géopolitique et sécuritaire demeure le premier risque perçu pour 66% des dirigeants (74% en 2025).

Cette tendance est plus marquée :

- **à l'étranger** : 71% de dirigeants basés à l'étranger le considèrent comme l'un des plus préoccupants, contre 62% des dirigeants basés en France ;
- **pour les grandes entreprises** (pour presque 3/4 d'entre elles), souvent plus internationalisées et plus dépendantes des flux globaux.

Près de **80 % des dirigeants ne perçoivent pas le risque numérique et cyber comme un risque majeur**, soulevant la question d'une éventuelle sous-évaluation, en particulier dans un contexte où les conflits prennent une dimension hybride.

Le **risque climatique et environnemental est relégué à la dernière place** : il est cité par seulement 8 % des dirigeants, contre 13 % en 2025. Cette évolution semble illustrer une tendance naturelle à privilégier les risques perçus comme immédiats, qu'ils soient géographiquement proches, ou immédiats.

L'évolution de la fiscalité est citée par un tiers des dirigeants. Elle est davantage redoutée par les PME et TPE, dont la trésorerie et les marges d'ajustement sont plus limitées, que par les ETI et les grandes entreprises (38 % contre respectivement 30 % et 27 %).

Dans l'industrie manufacturière, plus exposée aux variations de marché et aux tensions protectionnistes, les risques économiques sont perçus comme plus élevés que dans les autres secteurs : les risques protectionnistes et commerciaux notamment inquiètent 54 % des dirigeants, contre 45 % en moyenne.

LES DÉFIS PRIORITAIRES



RENTABILITÉ ET PERFORMANCE ÉCONOMIQUE (maîtrise des coûts, maintien des marges...)

83%

+20pp
DEPUIS
2025

DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL (accès à de nouveaux marchés, implantations à l'étranger...)

56%

RESSOURCES HUMAINES ET COMPÉTENCES

52%

TRANSITIONS TECHNOLOGIQUE ET IA

41%

FINANCEMENT ET ACCÈS AU CAPITAL

28%

INNOVATION ET LA R&D

27%

TRANSITIONS ÉCOLOGIQUE & ÉNERGÉTIQUE

13%

La rentabilité et la performance économique sont les 2 défis les plus prioritaires pour 2026. Ils concernent **83%** des dirigeants, quelle que soit la taille de l'entreprise.

Les dirigeants affirment une réelle volonté d'internationalisation : 56% la considèrent comme prioritaire, soit 20 points de pourcentage de plus qu'en 2025.

Pour la 2^e année consécutive, les **transitions écologique et énergétique** se situent **en bas du classement**. Leur importance perçue diminue sensiblement : considérées comme prioritaires par 18 % des dirigeants l'an dernier, elles ne le sont plus que par 13 % cette année.

Le défi du **financement et de l'accès au capital** touche **plus fortement les PME et les TPE** : 34 % d'entre elles le citent comme prioritaire, contre seulement 14 % des grandes entreprises.

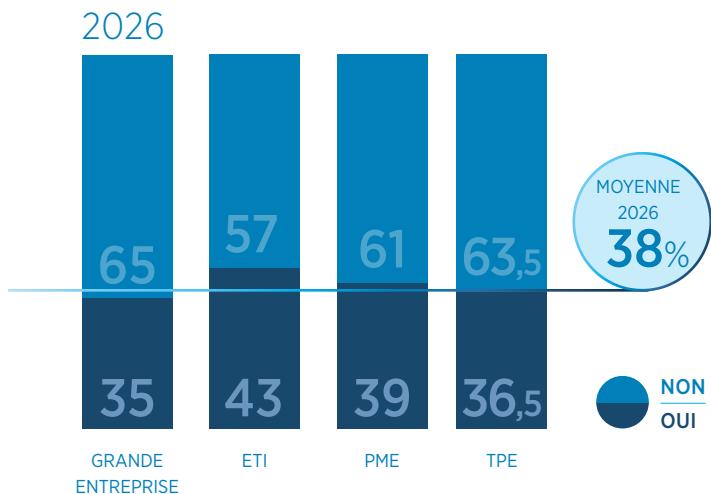
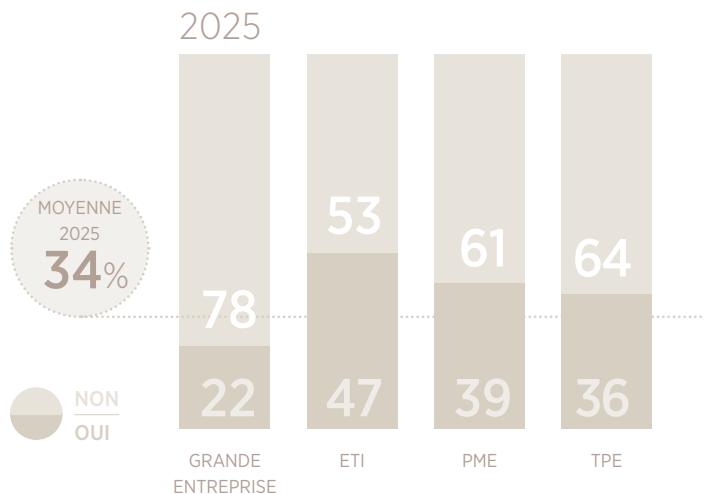
Pour les dirigeants de **l'industrie manufacturière**, au-delà du **développement international**, l'**innovation et la R&D** est également considérée comme prioritaire : ce défi est identifié par 38% des dirigeants d'entreprises manufacturières, contre 27% en moyenne.

PARTIE 04

LES LEVIERS DE COMPÉTITIVITÉ

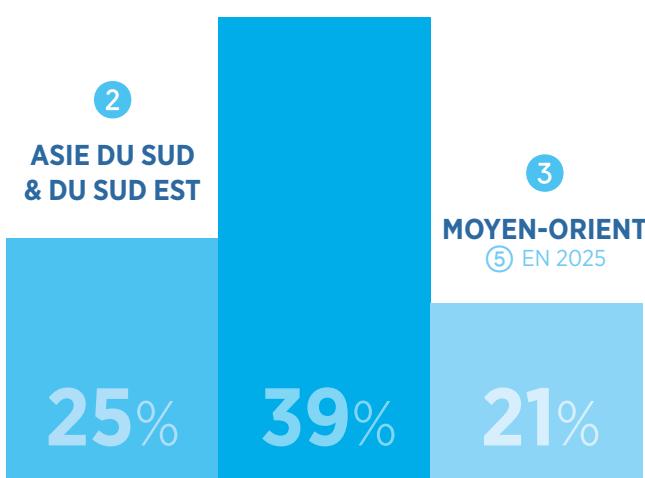
DÉVELOPPEMENT À L'INTERNATIONAL

ENVISAGEZ-VOUS DE DÉVELOPPER VOTRE ENTREPRISE DANS UN NOUVEAU PAYS EN 2026 ?



Signe de vitalité et de volontarisme **38%** des dirigeants, quels que soient le lieu d'implantation et la taille de leur structure, **souhaitent développer leur entreprise dans un nouveau pays en 2026**, soit 4 points de pourcentage de plus qu'en 2025.

Ce dynamisme est **principalement porté par les grandes entreprises**, dont la part de dirigeants souhaitant se développer à l'international passe de 22% en 2025 à **35%** en 2026, soit une augmentation de 59%.

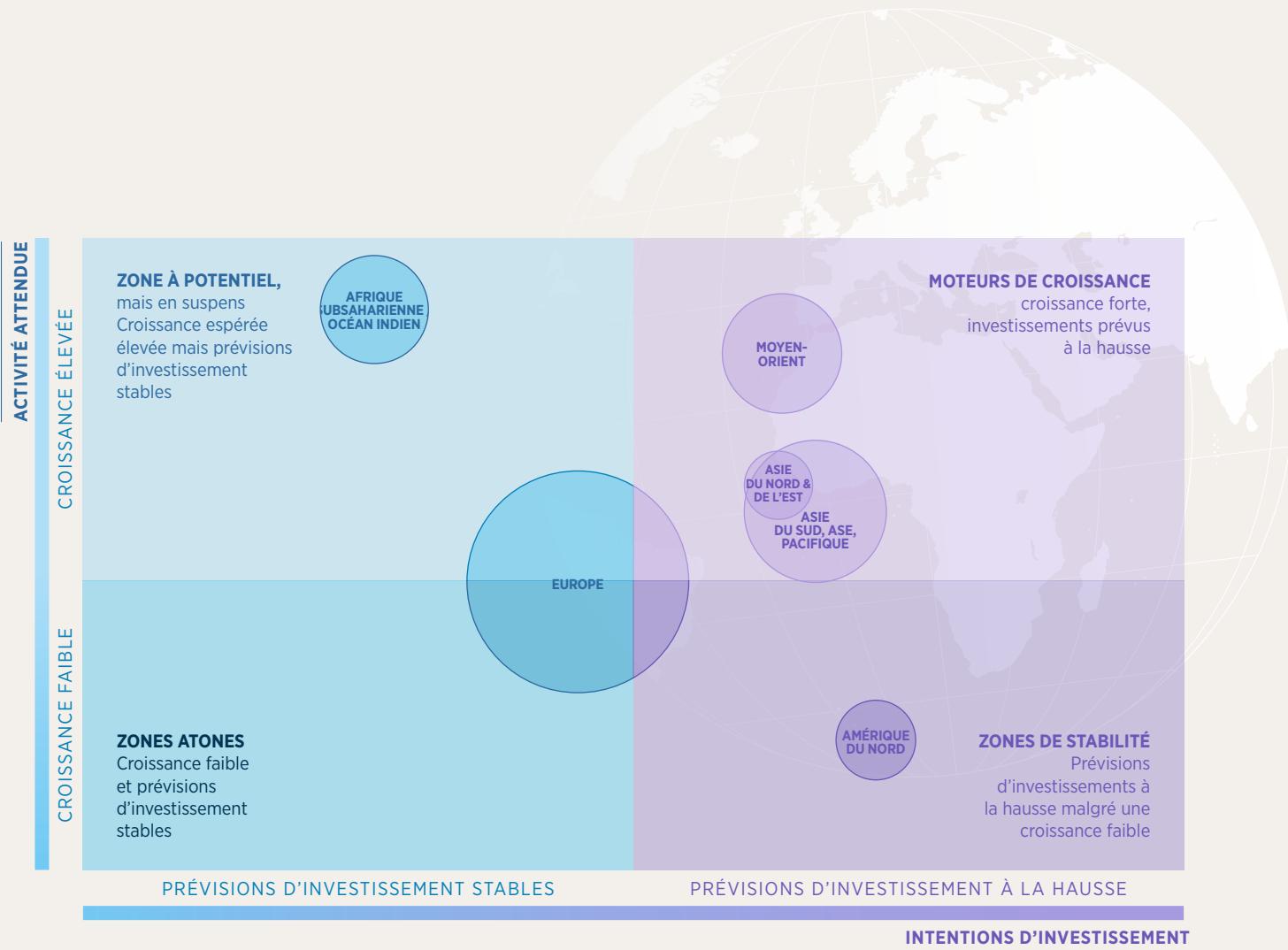


39% des entreprises qui ambitionnent de se développer à l'étranger choisissent **l'Europe** (et 6% en France).

25% privilégient **l'Asie du Sud et du Sud-Est**.

Le Moyen-Orient gagne en attractivité : la part des dirigeants visant cette zone passe de 15% à **21%** en un an, reléguant l'Afrique subsaharienne hors du podium.

DES DYNAMIQUES D'ATTRACTIVITÉ RÉGIONALES CONTRASTÉES



L'Asie du Sud et du Sud-Est et le **Moyen-Orient** s'imposent comme de véritables **moteurs de croissance**. Ils combinent une croissance prévisionnelle soutenue (respectivement 3,1% et 4,1%), des perspectives d'investissement dynamiques (6,5 et 6,4), et une forte attractivité (respectivement 25% et 21% des dirigeants envisagent de s'y développer).

L'Europe demeure une destination centrale (39% des dirigeants souhaitent s'y développer), portée par un effet de proximité, de stabilité et de profondeur de marché.

L'Amérique du Nord connaît une progression des investissements malgré une croissance prévisionnelle inférieure à la moyenne mondiale

A l'inverse, en **Afrique subsaharienne les dynamiques d'investissement demeurent relativement stables** malgré une croissance prévisionnelle élevée (5,9%).

Cette matrice met en évidence la dynamique d'attractivité des régions, en croisant plusieurs critères :

AXE Y CROISSANCE DU PIB suivant que la croissance annuelle moyenne du PIB est supérieure ou égale à la moyenne mondiale, soit 2,5%¹

AXE X INTENTIONS D'INVESTISSEMENT suivant les résultats du questionnaire relativement aux prévisions d'investissement à la hausse (indicateur > à 6,25), ou à la baisse (indicateur < 6,25)

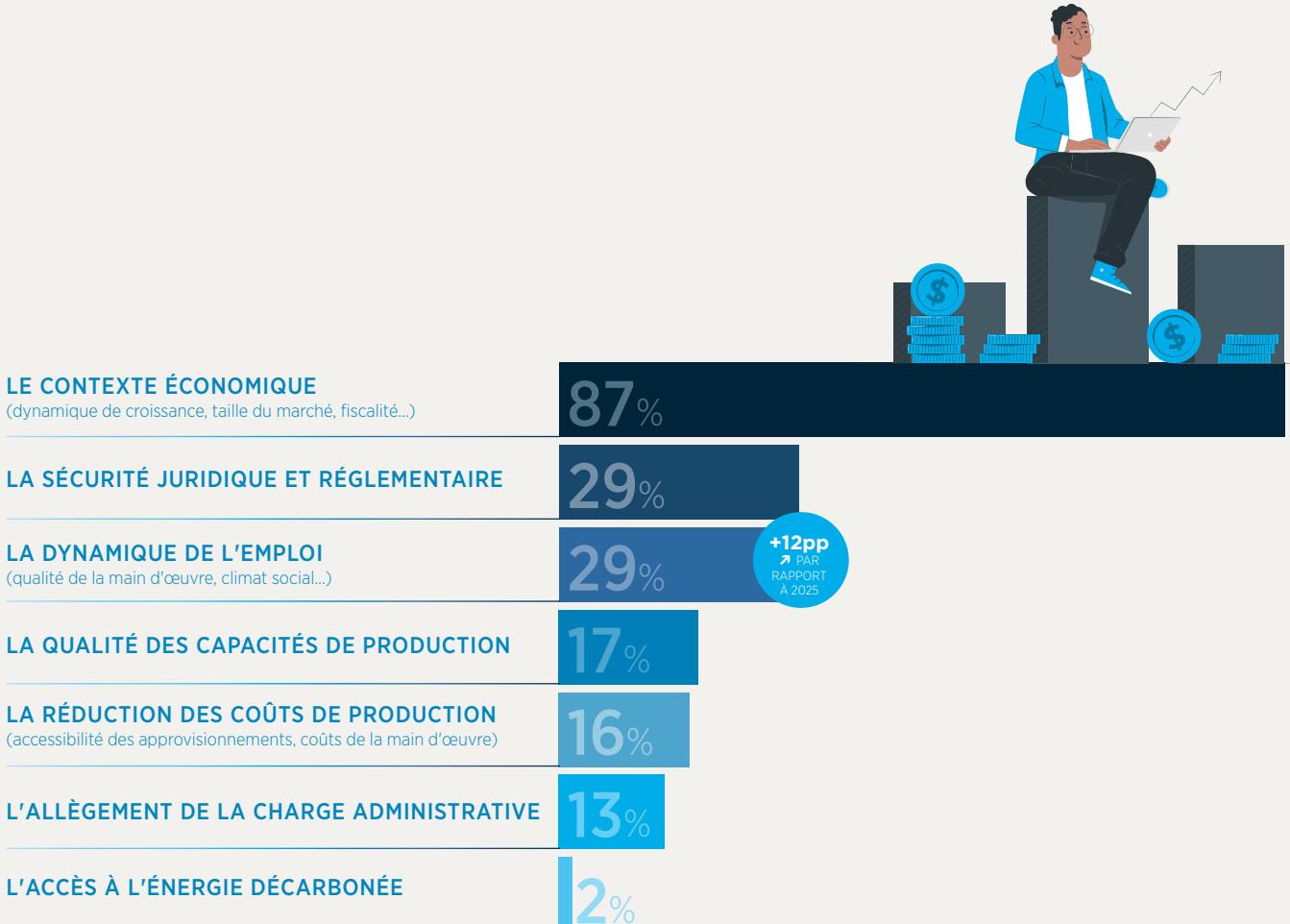
 **VOLUME DE DIRIGEANTS** souhaitant se développer dans la région

NB : ne sont affichées que les zones pour lesquelles le nombre de répondant est significatif

¹ Global Economic Prospects, Banque Mondiale, Juin 2025

DÉVELOPPEMENT À L'INTERNATIONAL

PRINCIPAUX LEVIERS DE COMPÉTITIVITÉ



Le contexte économique n'a jamais autant pesé sur la compétitivité des entreprises : **87 %** des dirigeants le considèrent désormais comme un levier majeur, une proportion qui atteint 93 % parmi les dirigeants des GE.

La sécurité juridique et réglementaire et la dynamique de l'emploi arrivent au deuxième rang, pour 29% des dirigeants. En particulier, la dynamique de l'emploi augmente de 12 pp par rapport à l'an dernier.

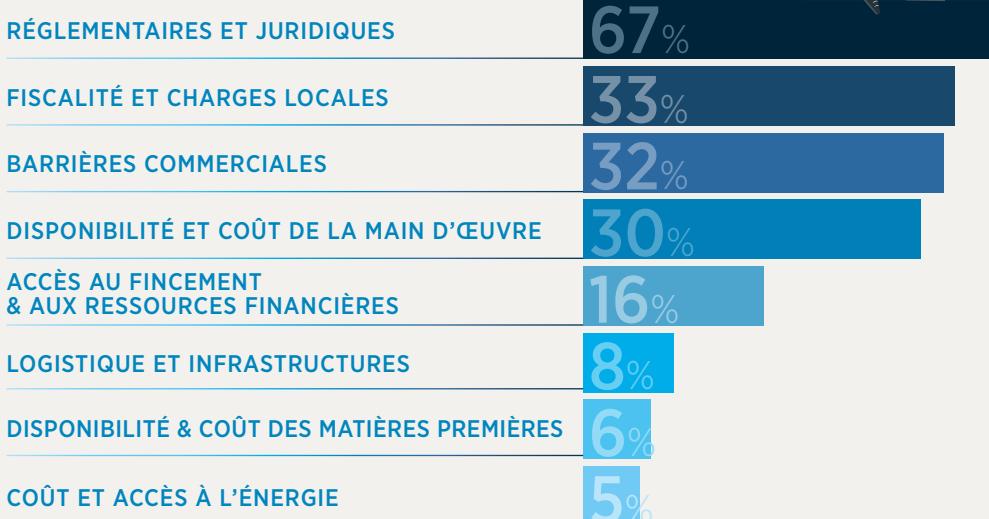
Seulement 16% des dirigeants considèrent la réduction des coûts de production comme un levier de compétitivité, dont 23% pour les ETI.

L'allègement de la charge administrative n'est cité que par 13% des dirigeants, sans grande évolution par rapport à l'an dernier (12% en 2025).

L'accès à une énergie décarbonée, comme l'an dernier, n'est cité que par 2 % des dirigeants et demeure le dernier levier mentionné.

DÉVELOPPEMENT À L'INTERNATIONAL

PRINCIPAUX FREINS



Pour **67 %** des dirigeants, les principaux obstacles à leur compétitivité sont d'ordre **réglementaires et juridiques**.

La fiscalité locale, les barrières douanières, ainsi que la disponibilité et le coût de la main-d'œuvre apparaissent également comme des freins importants, chacun cité par près d'1/3 des répondants.

La majorité des dirigeants (84%) ne considère pas l'accès au financement comme un facteur de **frein à la compétitivité** de leur entreprise. Même constat pour **l'énergie**, dont le coût et l'accès ne sont quasiment **jamais considérés** comme des **facteurs limitants**.

Les dirigeants des grandes entreprises sont plus nombreux à considérer les **barrières commerciales** comme un frein majeur à leur compétitivité (38 % contre 32 % lorsque l'on considère l'ensemble des entreprises.)

SOUVERAINETÉ ÉCONOMIQUE



68% des dirigeants considèrent la préservation de la souveraineté économique comme une priorité pour 2026, c'est **11% de plus** qu'en 2025.

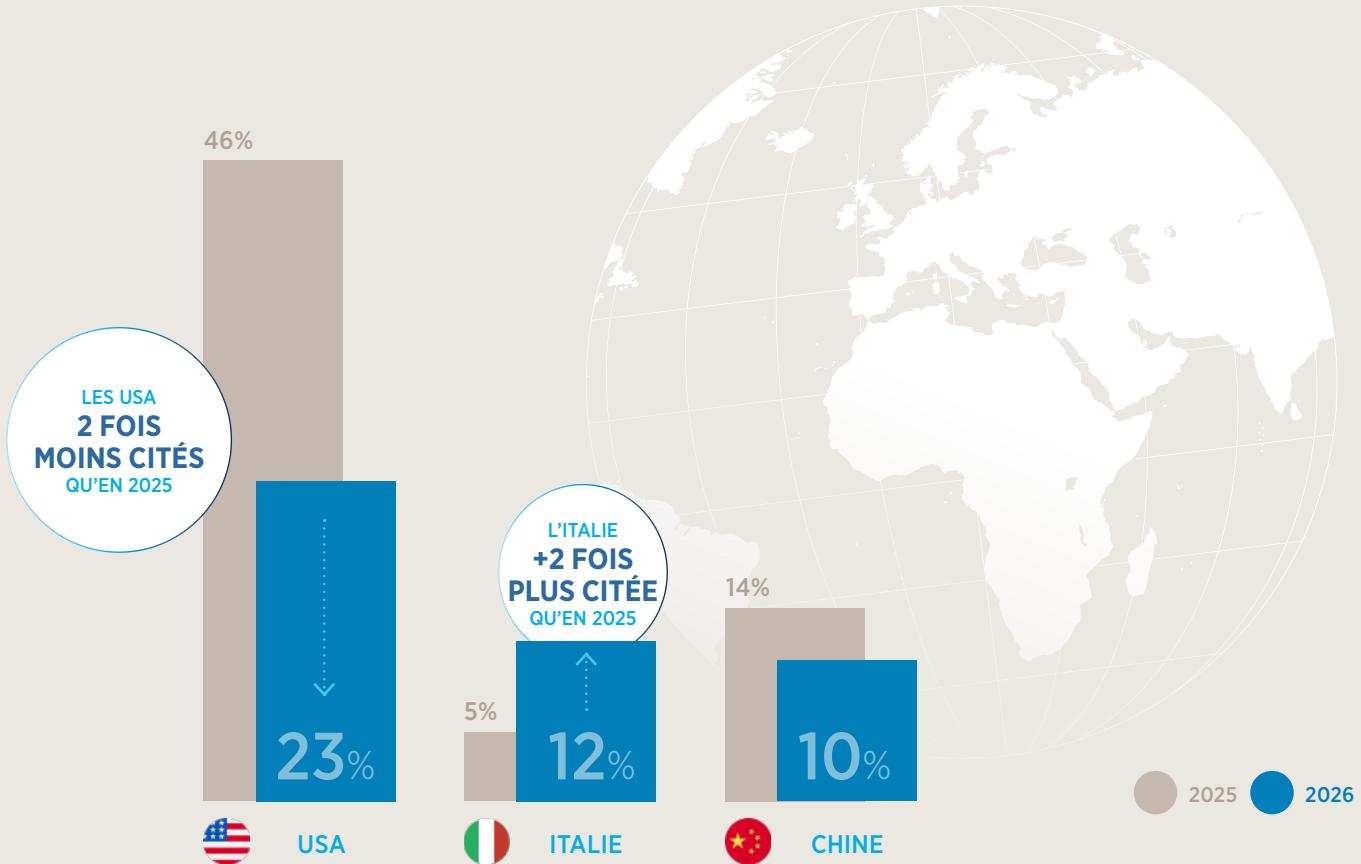
La souveraineté économique est considérée comme très prioritaire par près de **40%** des PME et TPE, et par **35%** des ETI et **27%** des GE.

- PAS PRIORITAIRE
- NEUTRE
- PRIORITAIRE
- TRÈS PRIORITAIRE

78%

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

Ce chiffre est plus élevé encore pour les dirigeants de grandes entreprises (82%).



Les Etats-Unis (23%), l'Italie (12%) et la Chine (10%) arrivent en tête des pays considérés comme ayant adopté les mesures les plus favorables à la compétitivité des entreprises.

Un an après l'élection du Président Trump, la perception positive de la compétitivité américaine baisse drastiquement, passant de 46% en 2025 à 23% cette année.

À l'inverse, l'Italie progresse nettement (de 5 % à 12 %) et dépasse désormais la Chine. Cette remontée reflète une visibilité accrue de la politique d'attractivité et de développement industriel du pays, portée notamment par le dynamisme de son tissu d'ETI, PME et TPE.

REMERCIEMENTS

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

LE BAROMÈTRE DES ENTREPRISES FRANÇAISES

Depuis près de 15 ans, le Baromètre des entreprises françaises 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), CCI France International et BFM Business, cette étude associe vision prospective, analyse des dynamiques à l'œuvre dans les entreprises et priorités opérationnelles.

L'enquête s'est déroulée de **novembre à décembre 2025**. 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 2026.

Cette enquête recense les réponses de plus de 1 000 dirigeants, dont la diversité en termes de taille et de secteur d'activités est représentative de l'économie française.

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

EUROGROUP CONSULTING

Eurogroup Consulting est le 1^{er} 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 plus de 10 ans. Eurogroup Consulting est membre fondateur du réseau international Nextcontinent. Présent dans 30 pays, avec plus de 3 000 consultants, il est reconnu auprès des dirigeants des entreprises de tous les secteurs d'activités privés et publics partout dans le monde.

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 de l'Orchestre de Paris. Il aime à faire bouger les lignes de la société, particulièrement en matière d'emploi ou pour faire évoluer la profession du conseil.

HISTORIQUE DES TENDANCES DU BAROMÈTRE





www.eurogroupconsulting.com

Contact

Tania Rosilio

Directrice Marketing et Communication
tania.rosilio@eurogroupconsulting.com
Tel. (+33) 6 46 46 75 37