



## Communiqué de presse

Paris, le 5 janvier 2026

### **Eurogroup Consulting dévoile les résultats de son Baromètre des dirigeants français 2026 réalisé en partenariat avec le réseau des entrepreneurs des Chambres de Commerce et d'Industrie de France, CCI France international, les Conseillers du Commerce Extérieur de la France et BFM Business**

**L'édition 2026 du Baromètre d'Eurogroup Consulting, qui s'appuie sur les réponses de plus de 1 000 chefs d'entreprises basés en France ou à l'étranger, révèle un changement stratégique : les dirigeants français tiennent le cap**

**Tensions géopolitiques, aléas économiques et instabilité politique, l'incertitude est désormais intégrée. Les dirigeants français ne peuvent plus attendre, ils font le choix d'avancer.**

Prévision d'activité, de rentabilité, d'investissement, d'évolution des effectifs : en 2026, les indicateurs économiques se stabilisent. Non par résignation, mais par adaptation. L'instabilité n'est plus vécue comme une parenthèse à traverser, elle devient le nouveau cadre de référence. Seuls 9 % se disent pessimistes et 51% affichent une posture neutre, confiante ou optimiste. L'incertitude devient un paramètre intégré dans chaque prise de décision.

Ce nouveau paradigme s'accompagne d'une stratégie entrepreneuriale offensive, structurée autour de trois axes prioritaires : rentabilité et performance économique (83 %), accélération à l'international (+20 points en un an), et sécurisation des talents (52 %). Ils misent ainsi sur ce qu'ils sont en mesure de contrôler et affichent une certaine détermination à avancer sans attendre une hypothétique stabilisation de leur environnement.

### **L'essentiel**

- **Les dirigeants français ont appris à naviguer dans l'instabilité.** Si 40% d'entre eux se déclarent incertains, la moitié (51%) se disent neutres, confiants ou optimistes, contre seulement 9% de pessimistes. Par ailleurs, les indicateurs économiques se stabilisent. Avec un score de 4,6/10 en France et 5,9/10 à l'étranger (+0,1 point seulement par rapport à 2025), l'incertitude, est devenue le nouveau cadre de référence.
- **Le développement international connaît une accélération nette, signe d'une stratégie résolument en mouvement.** 56% des dirigeants en font désormais une priorité stratégique, contre 36% en 2025. L'Europe demeure la destination privilégiée de ces nouveaux projets



- (39%), tandis que le Moyen-Orient réalise une percée notable (21%, passant du rang 5 au rang 3). Dans leurs critères d'implantation, les dirigeants privilégient avant tout le pragmatisme économique : le contexte économique local s'impose largement (87%).
- Les risques géopolitiques, sécuritaires et économiques demeurent préoccupants pour les chefs d'entreprise, même si la tendance est à la baisse. Ils restent en tête (66%), mais reculent de 8 points par rapport à 2025 (74%), tandis que les risques économiques chutent à 48 % contre 68 % en 2025. D'autres menaces sont reléguées au second plan : la fiscalité (33% des dirigeants), le numérique et le cyber (20%) et surtout le climat (8% qui apparaît au dernier rang).
- La souveraineté économique cristallise les attentes et les frustrations. 68% des dirigeants la considèrent comme un enjeu prioritaire (soit 11 points de plus qu'en 2025), mais 78% jugent que les mesures françaises et européennes sont insuffisantes.

### L'analyse de Gilles Bonnenfant, président d'Eurogroup Company :

*« L'édition 2026 du Baromètre des Dirigeants Français nous fournit un enseignement majeur : les dirigeants ont basculé dans un nouveau paradigme. Ils ne cherchent plus à retrouver la visibilité d'avant crise, ils n'attendent plus un retour à la stabilité pour avancer, ils choisissent de naviguer malgré l'incertitude. Cette stabilisation des indicateurs dans un maelström géopolitique n'a rien d'une résignation : c'est au contraire le signe d'une nécessité d'agir. Ils n'ont plus le « luxe » d'attendre.*

*Le véritable signal, c'est le bond de 20 points de l'appétit international des dirigeants français. Les entrepreneurs vont chercher la rentabilité là où ils pensent la trouver. La carte des opportunités s'affine. Si l'Europe reste le terrain naturel, l'attrait pour l'Asie du Sud Est et l'émergence du Moyen Orient se confirment.*

*Le diagnostic sur la souveraineté économique est sans appel : 68 % la jugent prioritaire, mais 78% estiment nos réponses insuffisantes. Nos entreprises demandent qu'on ne les entrave pas. Simplification réglementaire, politiques industrielles ambitieuses : c'est là que se joue notre compétitivité. »*

### L'analyse d'Alain Di Crescenzo, président de CCI France :

*« Les tensions sociales, les inquiétudes pour le pouvoir d'achat, les incertitudes politiques et les transitions à mener ont pesé en 2025 sur le moral collectif.*

*Mais notre pays a des atouts considérables : des entrepreneurs qui innovent, des chefs d'entreprise qui tiennent bon, des territoires qui se réinventent, une jeunesse qui ne demande qu'à prendre sa place.*

*En 2026, faisons le choix d'un pays qui doute moins et qui agit plus. Arrêtons de regarder uniquement ce qui va mal et redonnons de la visibilité à ce qui fonctionne. Soutenons ceux qui entreprennent, qui forment et qui investissent. Réapprenons à nous parler, à construire des compromis et à dépasser les oppositions stériles.*



*En 2026, les CCI continueront de soutenir et d'accompagner les femmes et les hommes qui entreprennent dans notre pays. »*

### **L'analyse Frédéric Sanchez, président de CCI France International :**

*Les CCI Françaises à l'International incarnent et représentent la présence économique française à l'étranger, que ce soit les **55.000 filiales**, un nombre considérable qui nous place parmi les champions de l'implantation à l'étranger, ou encore les **entreprises des français de l'étranger**, encore plus nombreuses, qui sont estimées à plus de **100 000** et constituent le fer de lance de notre diaspora de 3 millions de français.-*

*Aussi sommes-nous naturellement très heureux de participer à cette enquête mondiale pour la deuxième année.*

*Sans devenir alarmants, les résultats de ce sondage sont évidemment plus mesurés que ceux de l'an dernier, se faisant l'écho d'un contexte géopolitique et économique plus incertain sur nombre de géographies. La tentation du repli sur soi n'est pas de mise néanmoins et l'international reste une priorité pour la très grande majorité des dirigeants d'entreprises ayant répondu.*

*Cette internationalisation leur permet de trouver les leviers de croissance indispensables à leur développement, ce qui a toujours été une évidence pour nos chambres qui les soutiennent très opérationnellement au quotidien dans leurs actions de prospection ou d'implantation.*

### **L'analyse de Sophie Sidos, présidente des CCE :**

*« Le Baromètre des Dirigeants Français 2026 confirme ce que les Conseillers du Commerce Extérieur de la France observent chaque jour sur le terrain : face à une instabilité durable, les dirigeants français ont intégré l'incertitude comme une donnée structurelle et font le choix d'agir.*

*L'accélération marquée du développement international traduit une conviction forte : l'international est devenu un levier essentiel de compétitivité, de croissance et de souveraineté économique. Les entreprises françaises vont chercher des relais de performance là où les marchés sont dynamiques et lisibles.*

*Présents dans 152 pays, les CCE accompagnent cette dynamique en sécurisant les projets d'implantation et en éclairant les décisions stratégiques des entreprises. Le message adressé aux pouvoirs publics est clair : si la souveraineté économique est désormais reconnue comme prioritaire, les entreprises attendent des réponses plus simples, plus lisibles et plus compétitives pour pouvoir investir et se développer durablement. »*

## Les résultats détaillés

### 1. État d'esprit global : naviguer dans l'incertitude devient la norme

En 2026, le moral des dirigeants fait preuve d'une grande résilience malgré un contexte international et national très instable. 51% des dirigeants se déclarent neutres, confiants ou optimistes, tandis que seuls 9% sont pessimistes et 40% incertains. Ces résultats traduisent une véritable capacité d'adaptation : les dirigeants ont cessé d'attendre le retour du « monde d'avant », jugé stable et prévisible. Ils ont intégré l'instabilité comme nouveau cadre de référence permanent, et poursuivent leurs actions malgré l'incertitude, adaptant en continu leurs décisions et stratégies.

Cette acceptation se lit également dans la moyenne des grands indicateurs en France, qui agrège les prévisions d'activité, de rentabilité, d'investissements et d'évolution des effectifs, et qui s'établit à 4,6/10, soit une progression symbolique de +0,1 point seulement par rapport à 2025. À l'étranger, le score atteint 5,9/10, avec la même progression.

*Zoom sur le moral des dirigeants en fonction de la taille de l'entreprise et de son implantation :*

*Les grandes entreprises affichent le moral le plus élevé avec 54 % de dirigeants neutres, confiants ou optimistes. De même, sur le plan géographique, les dirigeants implantés à l'étranger se montrent légèrement plus confiants et moins pessimistes qu'en France, puisque 56% d'entre eux sont neutres, confiants ou optimistes, contre 47% pour les entrepreneurs situés en France.*

### 2. Priorités stratégiques : sécuriser d'abord, conquérir ensuite

Les dirigeants français ont clairement hiérarchisé leurs priorités pour 2026 : rentabilité, développement international et gestion des talents.

La rentabilité et la performance économique s'imposent : 83% des dirigeants en font leur priorité absolue. Ce chiffre marque toutefois un léger recul par rapport à 2025 (87%).

Le véritable signal de 2026 vient du développement international, qui connaît une accélération spectaculaire. 56 % des dirigeants en font désormais une priorité stratégique, soit un bond de 20 points en un an. Ce basculement est significatif : les entrepreneurs vont désormais chercher de nouveaux relais de croissance à l'étranger. Cette dynamique se confirme dans les intentions concrètes : 38 % des dirigeants envisagent de se développer dans un nouveau pays en 2026.

Enfin, les ressources humaines demeurent un enjeu stratégique pour 52% des dirigeants. La bataille des talents reste donc centrale et le capital humain demeure le facteur de différenciation par excellence.

Pour la 2<sup>ème</sup> année consécutive, les transitions écologique et énergétique se situent en bas du classement des défis. 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.

Enfin, le financement et l'accès au capital est considéré comme un risque relativement limité : moins d'un tiers (28%) des dirigeants l'estiment prioritaire.

*Zoom sectoriel :*

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

### **3. Les risques géopolitiques, sécuritaires et économiques demeurent préoccupants pour les chefs d'entreprise**

Les risques géopolitiques et sécuritaires conservent la première place, mais leur poids diminue : 66% des dirigeants les citent comme préoccupation majeure, soit 8 points de moins qu'en 2025 (74%). Les tensions mondiales sont toujours présentes, mais elles pèsent légèrement moins sur la prise de décision.

Plus significatif encore : le décrochage des risques économiques. Volatilité des marchés, protectionnisme, disruptions commerciales préoccupent désormais 48% des dirigeants, contre 68% en 2025 (-20 points). Cette chute suggère soit une amélioration perçue du contexte économique, soit une relativisation de ces menaces face à des enjeux plus pressants.

D'autres risques sont relégués au second plan. La fiscalité ne préoccupe plus qu'un tiers des dirigeants, surtout de TPE/PME, et le numérique et le cyber seulement 20%, alors même que les attaques visant les systèmes d'information se sont intensifiées ces dernières années. C'est le climat qui enregistre le décrochage le plus frappant : 8% seulement des dirigeants le considèrent comme un risque majeur, le reléguant au dernier rang. Cette évolution semble illustrer la tendance naturelle à privilégier les risques perçus comme immédiats, qu'ils soient géographiquement proches, ou temporellement imminents. Autrement dit, face à l'urgence opérationnelle, les préoccupations de long terme cèdent le pas.

*Zoom par taille d'entreprises :*

*Les grandes entreprises sont les plus sensibles aux risques géopolitiques (représentant presque 3/4 des résultats), car souvent plus internationalisées et plus dépendantes des flux globaux. A l'inverse, les structures de plus petite taille (PME, TPE) sont davantage préoccupées par la situation de leur environnement immédiat.*

#### 4. Perspectives de développement à l'international et leviers de compétitivité

L'ambition internationale des dirigeants reste intacte en 2026. 38% des répondants envisagent de se développer dans un nouveau pays, un chiffre stable par rapport à 2025. Dans un contexte mondial plutôt dégradé, maintenir ce niveau d'ambition témoigne d'une détermination qui ne fléchit pas : l'international est devenu une nécessité stratégique.

L'Europe conserve sa position de destination privilégiée, captant 39% des projets de développement. L'Asie du Sud et du Sud-Est se maintient en deuxième position avec 25% des intentions. L'attractivité du Moyen-Orient se confirme, avec 21% de dirigeants qui envisagent de s'y implanter, devançant désormais l'Afrique subsaharienne (15%) et l'Amérique du Nord (14%).

En matière de choix d'implantation, le contexte économique local domine nettement, reléguant les autres critères au second plan : 87% des dirigeants le placent en tête. Le pragmatisme l'emporte ; on va là où l'économie fonctionne, où les marchés sont dynamiques et où la croissance est au rendez-vous. La sécurité juridique et réglementaire ainsi que la dynamique de l'emploi arrivent en second plan, pour 29% des dirigeants.

Par ailleurs, le financement n'est pas considéré comme un facteur déterminant de compétitivité : seuls 16% des dirigeants le citent encore.

Du côté des freins, un obstacle domine : la réglementation. 67% des dirigeants la dénoncent comme principal handicap à leur compétitivité, un chiffre particulièrement élevé chez les grandes entreprises (71%). La fiscalité et les charges locales (33%), les barrières commerciales (32%) et la disponibilité ainsi que le coût de la main-d'œuvre (30%) complètent sont également cités.

#### 5. Souveraineté économique : le grand écart entre discours et réalité

La souveraineté économique cristallise en 2026 une profonde déception. 68% des dirigeants la considèrent comme un enjeu prioritaire, soit 11 points de plus qu'en 2025, mais 78% estiment que les mesures françaises et européennes sont insuffisantes.

Le palmarès des pays jugés les plus favorables à la compétitivité est le suivant : les États-Unis arrivent en tête (23%), suivis par l'Italie (12%) et la Chine (10%). À noter que les États-Unis sont deux fois moins cités qu'en 2025 dans ce classement, signe d'une érosion de leur attractivité perçue en matière de politiques de compétitivité. L'Italie, en revanche, progresse sensiblement (de 5 % en 2025 à 12 % en 2026), dépassant désormais la Chine.



## À propos d'Eurogroup Consulting

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

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

Contact presse Eurogroup Consulting : [Clemence.midiere@taddeo.fr](mailto:Clemence.midiere@taddeo.fr) / 06 46 76 70 22