



**L'incertitude
permanente,
nouvelle
normalité pour
les dirigeants
d'entreprise ?**

**LE TRAVAIL
EN TRANSITIONS**

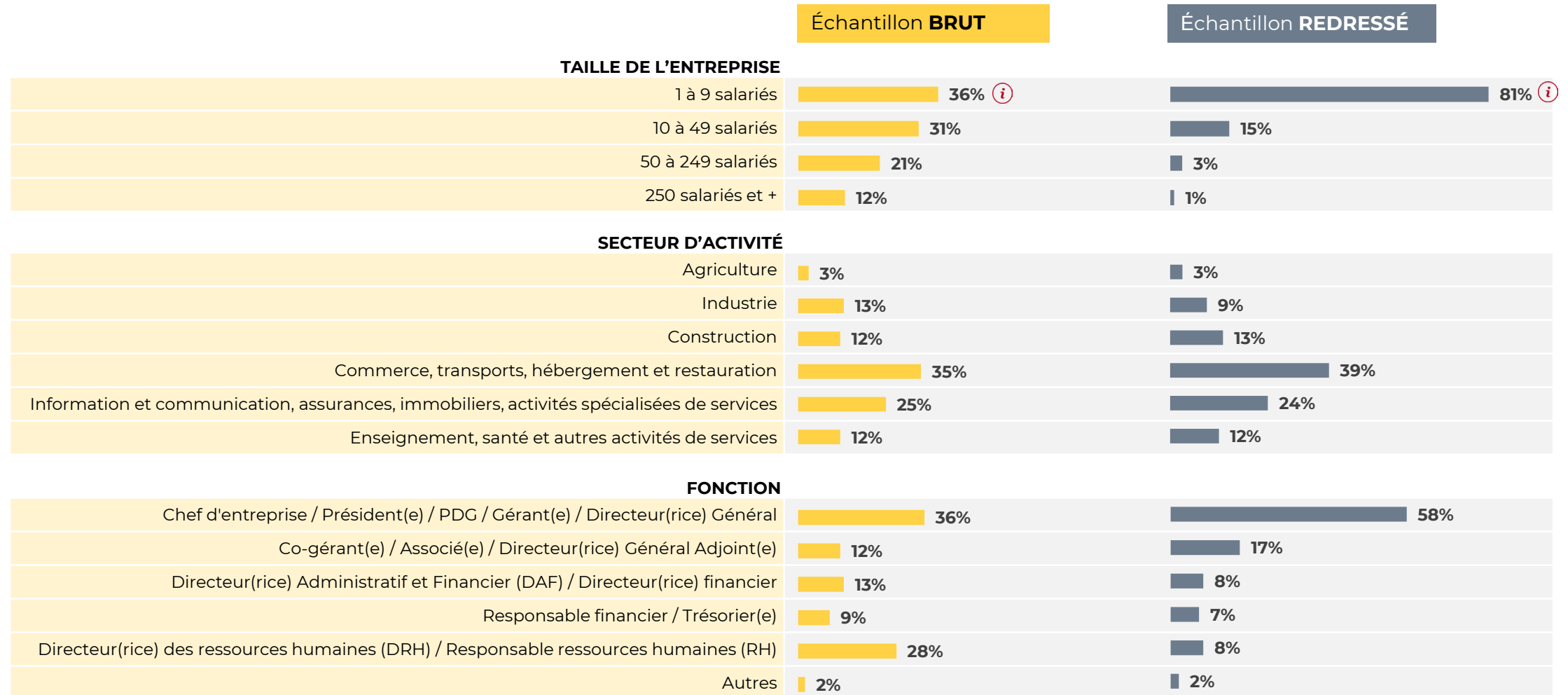
Enquête

4^e édition – Juin 2026

 **elabe** Unédic

CIBLES	Dirigeants d'entreprise d'au moins 1 salarié, exerçant le poste de chef d'entreprise ou faisant partie du comité de direction (Président, DG, PDG, Gérant, DRH, DAF...)				
TAILLE	400 interviews				
REPRÉSENTATIVITÉ	- Échantillon représentatif des dirigeants d'entreprise d'au moins 1 salarié de France métropolitaine - Représentativité assurée selon la méthode des quotas appliquée aux variables de taille d'entreprise et secteurs d'activité				
MODE DE RECUEIL	Par téléphone				
DATES DE TERRAIN	Du 26 janvier au 23 février 2026				
DURÉE	Durée moyenne de 15 minutes				
PICTOS	Les pictogrammes utilisés dans le rapport permettent de distinguer les tailles d'entreprise, ou les secteurs  Moins de 50 salariés  250 salariés et plus  Industrie  Commerce  Services Information et communication / Activités financières et d'assurance / Activités immobilières / Activités spécialisées, scientifiques et techniques et activités de services administratifs et de soutien				

Structure de la population étudiée



ⓘ Compte-tenu de la structure du tissu économique français (beaucoup d'entreprises de 1 à 9 salariés), nous avons constitué un échantillon « raisonné », c'est-à-dire que nous avons volontairement interrogé davantage d'entreprises de 10 salariés et plus, afin de disposer d'effectifs de répondants suffisants pour permettre une lecture par taille d'entreprise. Pour garantir la représentativité de l'échantillon et la lecture globale, chaque taille d'entreprise a été remise à son « bon poids » lors des traitements statistiques.

Marges d'erreur

Marges d'erreur (niveau de confiance 95%)
pour un échantillon de **400** personnes :

Pour un pourcentage de :	La marge d'erreur est de :	Le résultat réel se situe dans une fourchette entre :
5	+/- 2,1	2,9 et 7,1
10	+/- 2,9	7,1 et 12,9
15	+/- 3,5	11,5 et 18,5
20	+/- 3,9	16,1 et 23,9
25	+/- 4,2	20,8 et 29,2
30	+/- 4,5	25,5 et 34,5
35	+/- 4,7	30,3 et 39,7
40	+/- 4,8	35,2 et 44,8
45	+/- 4,9	40,1 et 49,9
50	+/- 4,9	45,1 et 54,9
55	+/- 4,9	50,1 et 59,9
60	+/- 4,8	55,2 et 64,8
65	+/- 4,7	60,3 et 69,7
70	+/- 4,5	65,5 et 74,5
75	+/- 4,2	70,8 et 79,2
80	+/- 3,9	76,1 et 83,9
85	+/- 3,5	81,5 et 88,5
90	+/- 2,9	87,1 et 92,9
95	+/- 2,1	92,9 et 97,1

*Exemple de lecture : Pour un résultat observé de **25%**, il y a 95% de chances pour que le résultat réel soit compris entre **20,8%** et **29,2%**.*

Depuis le COVID,
l'imprévisible
est devenu

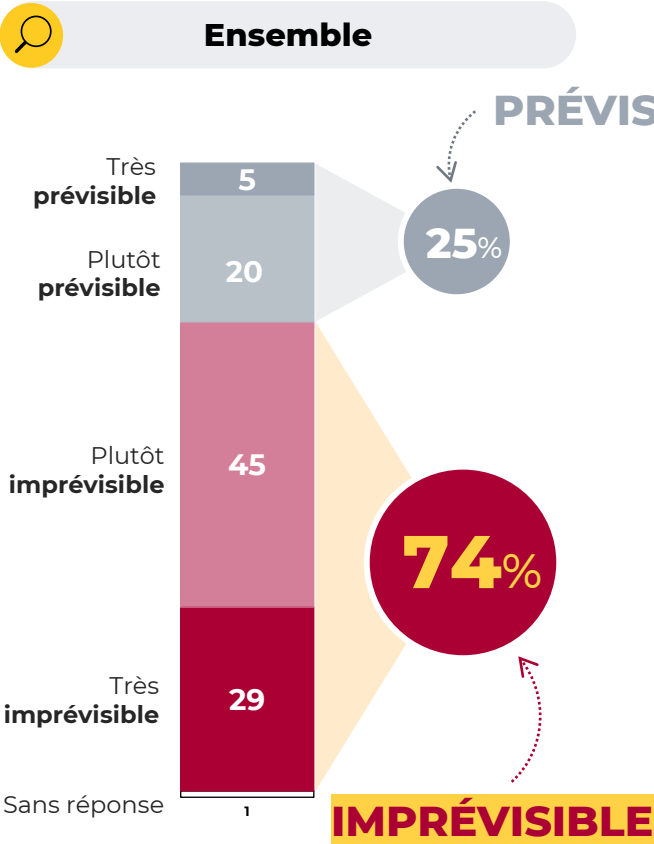
LA NORME



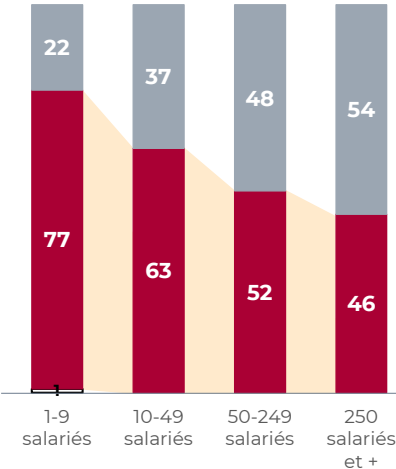
L'environnement actuel est jugé imprévisible par 3 dirigeants sur 4

Aujourd’hui, vous diriez que l’environnement dans lequel vous dirigez votre entreprise est... ?

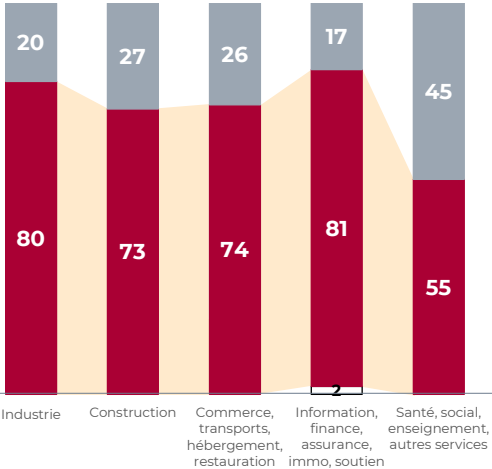
En % - Base : ensemble des dirigeants d'entreprise (400)



TAILLE de l'entreprise



SECTEUR de l'entreprise

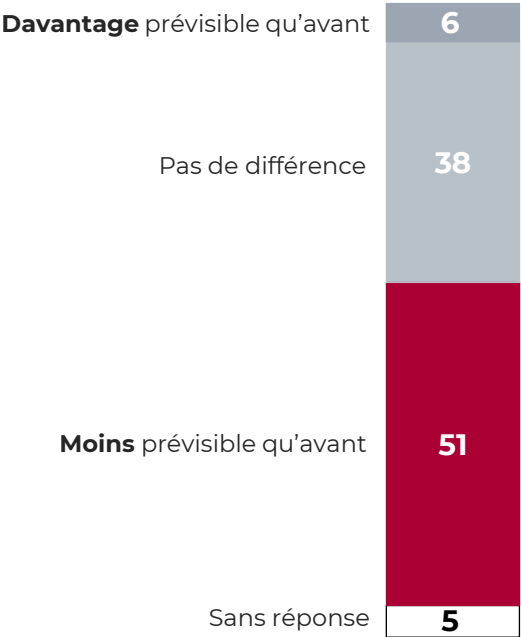


Une imprévisibilité devenue la norme depuis le Covid

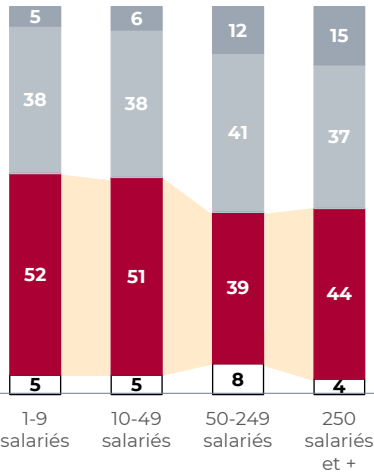
Depuis le Covid, votre entreprise évolue-t-elle dans un environnement... ?

En % - Base : ensemble des dirigeants d'entreprise (400)

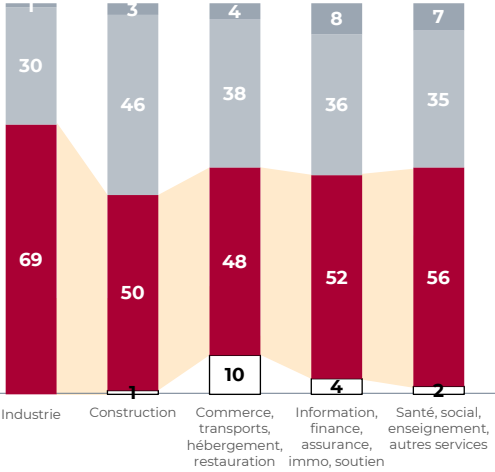
Ensemble



TAILLE de l'entreprise



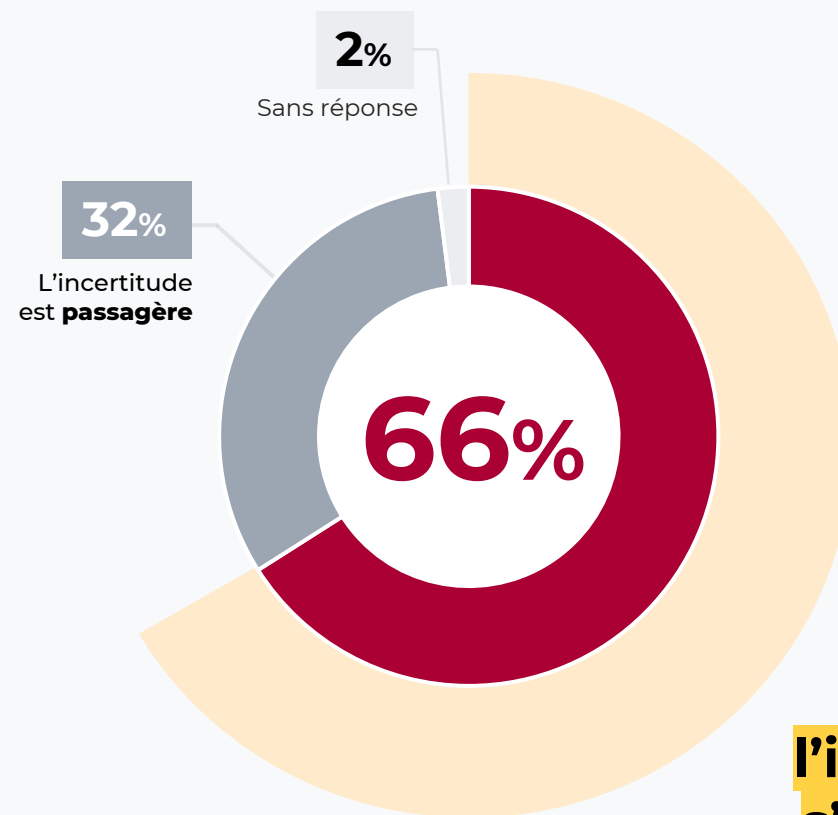
SECTEUR de l'entreprise



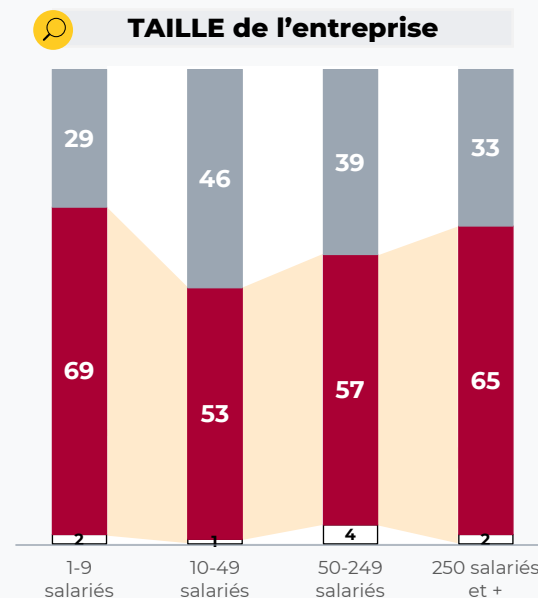
Une incertitude appelée à durer

De laquelle des deux affirmations suivantes êtes-vous le plus proche ?

En % - Base : ensemble des dirigeants d'entreprise (400)



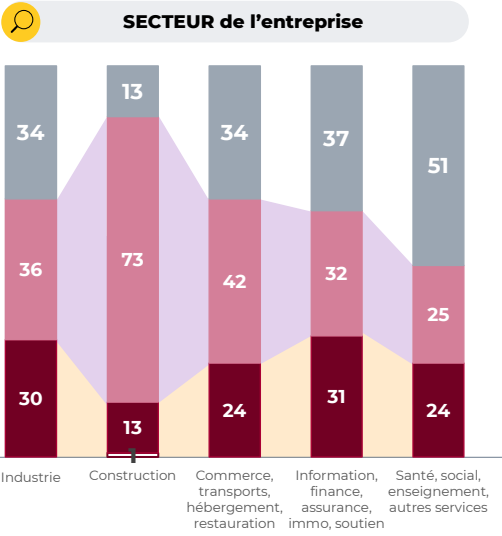
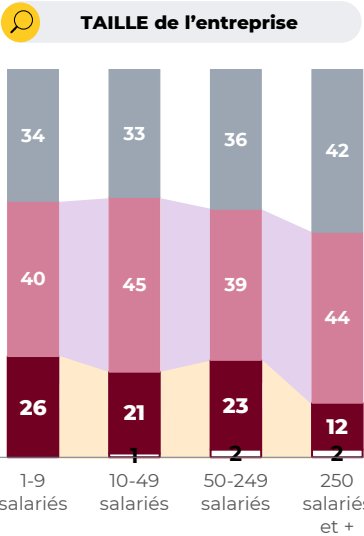
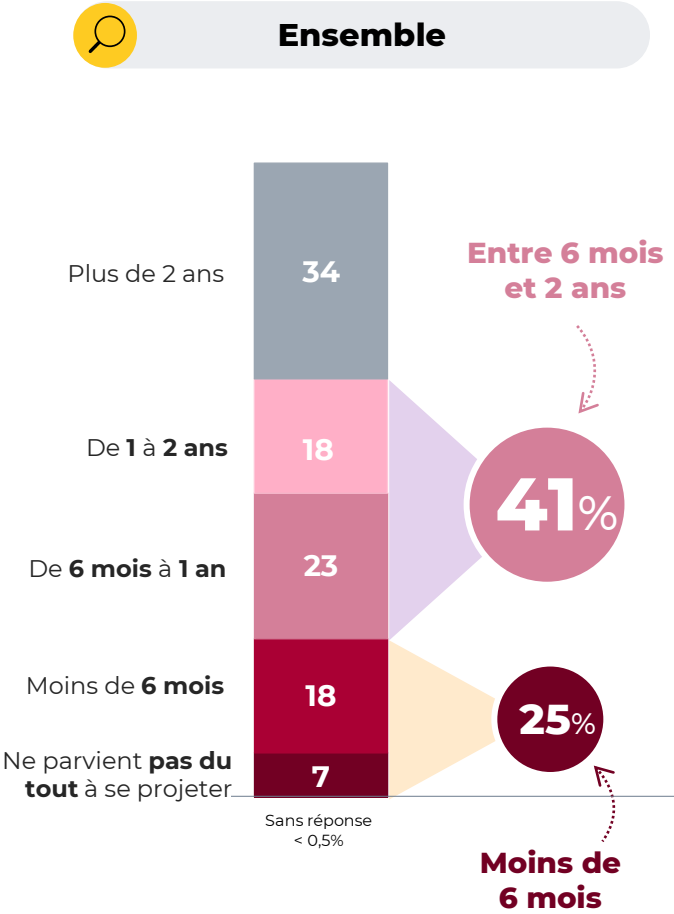
Pour une large majorité, l'incertitude actuelle va s'inscrire dans la durée



Une capacité de projection réduite : 1 dirigeant sur 2 a une visibilité inférieure à 1 an

Quand vous pensez à l'avenir de votre entreprise, sur quelle durée parvenez-vous à vous projeter de manière relativement fiable ?

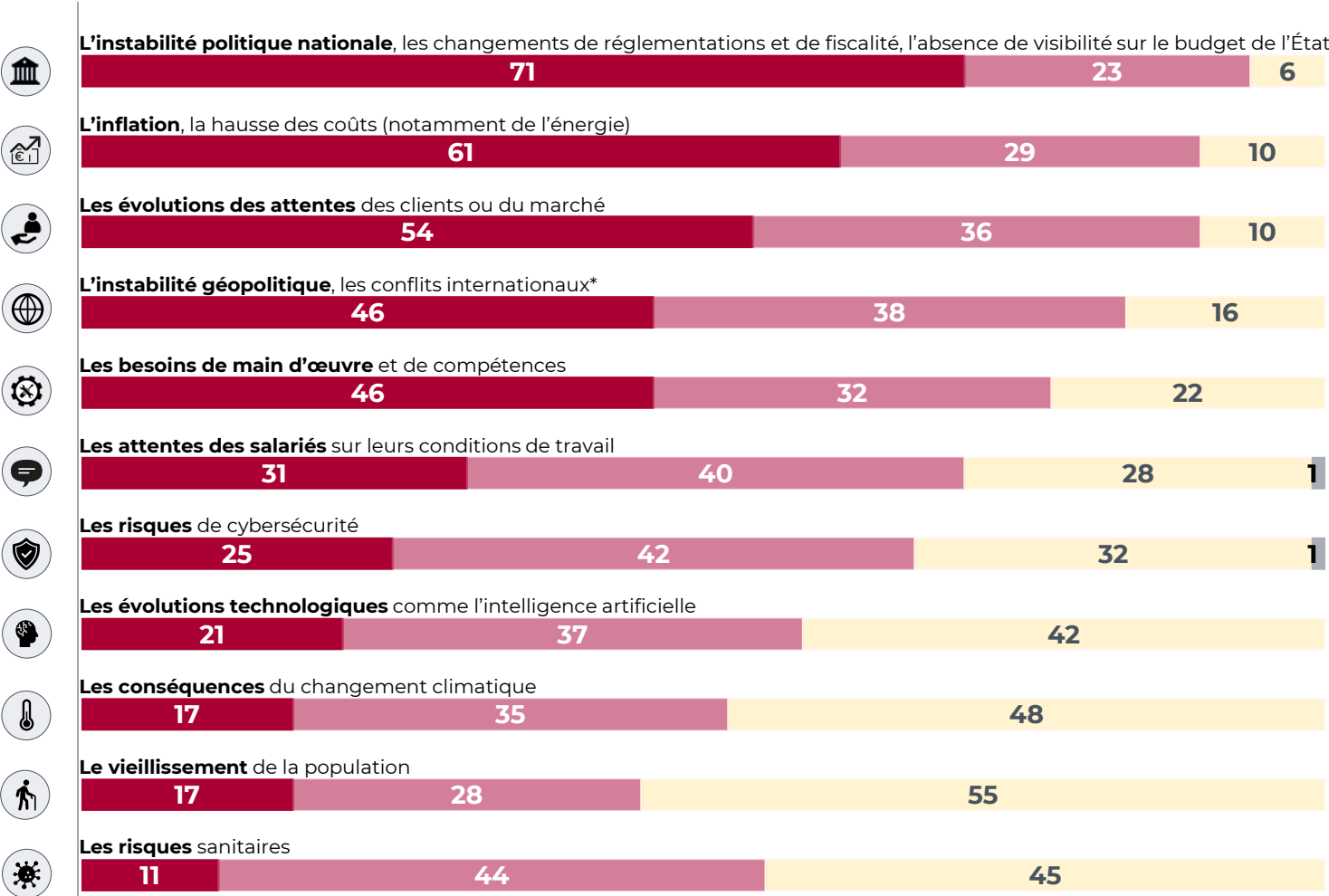
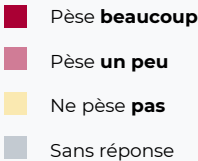
En % - Base : Ensemble des dirigeants d'entreprise (400)



Une capacité de projection réduite par de nombreux facteurs, en tête desquels l'instabilité politique et l'inflation

Je vais vous citer une liste de facteurs, diriez-vous qu'ils pèsent beaucoup, un peu ou non sur votre capacité à prévoir et décider aujourd'hui ?

En %
Base : Ensemble des dirigeants d'entreprise (400)

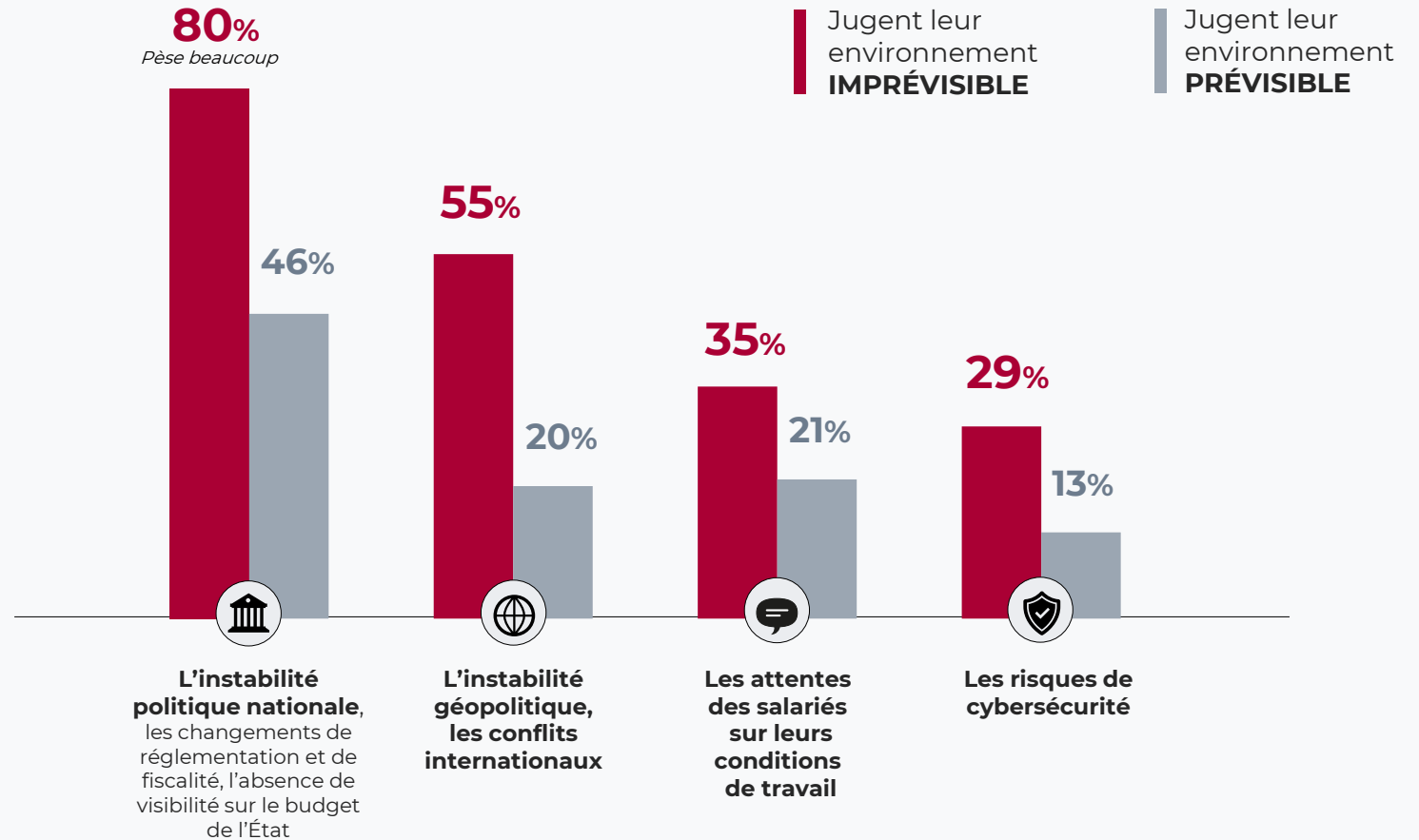


*A noter : le terrain de cette enquête a été réalisé du 26 janvier au 23 février 2026, avant le début de la guerre entre l'Iran, les Etats-Unis et Israël.

4 facteurs de
déstabilisation
nourrissent
particulièrement
l'imprévisibilité :
l'instabilité
politique
et géopolitique,
les attentes
des salariés et la
cybersécurité.

Je vais vous citer une liste de facteurs, diriez-vous qu'ils pèsent beaucoup, un peu ou non sur votre capacité à prévoir et décider aujourd'hui ?

En % - Base : ensemble des dirigeants d'entreprise (400)



Je vais vous citer une liste de facteurs, diriez-vous qu'ils pèsent beaucoup, un peu ou non sur votre capacité à prévoir et décider aujourd'hui ?

En % - Base : ensemble des dirigeants d'entreprise (400)

L'inflation impacte **toutes tailles** d'entreprise.

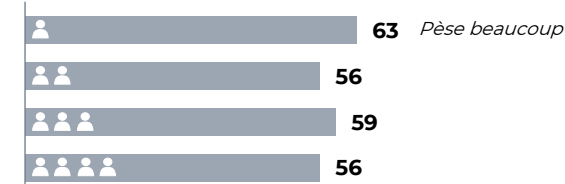


Entreprises de **toutes tailles** concernées par...

- 1-9 salariés
- 10-49 salariés
- 50-249 salariés
- 250 salariés et +



L'inflation, la hausse des coûts



Celles de **moins de 50 salariés** sont fortement touchées par l'instabilité politique.



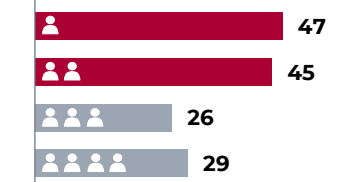
Entreprises de **moins de 50 salariés** particulièrement impactées par...



L'instabilité politique nationale, les changements de réglementation et de fiscalité, l'absence de visibilité sur le budget de l'État



L'instabilité géopolitique, les conflits internationaux



Je vais vous citer une liste de facteurs, diriez-vous qu'ils pèsent beaucoup, un peu ou non sur votre capacité à prévoir et décider aujourd'hui ?

En % - Base : ensemble des dirigeants d'entreprise (400)

Les entreprises de **250 salariés et plus** sont particulièrement touchées par les évolutions du marché et les changements technologiques.

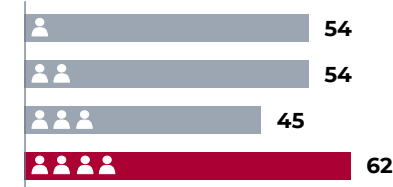


Entreprises de **plus de 250 salariés** particulièrement impactées par...

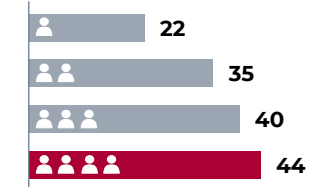
- 1-9 salariés
- 10-49 salariés
- 50-249 salariés
- 250 salariés et +



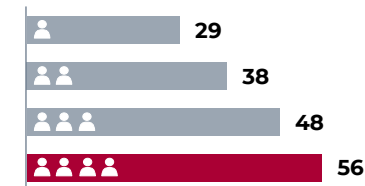
Les évolutions des attentes des clients ou du marché



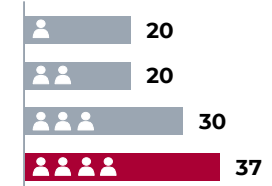
Les risques de cybersécurité



Les attentes des salariés sur leurs conditions de travail



Les évolutions technologiques comme l'intelligence artificielle



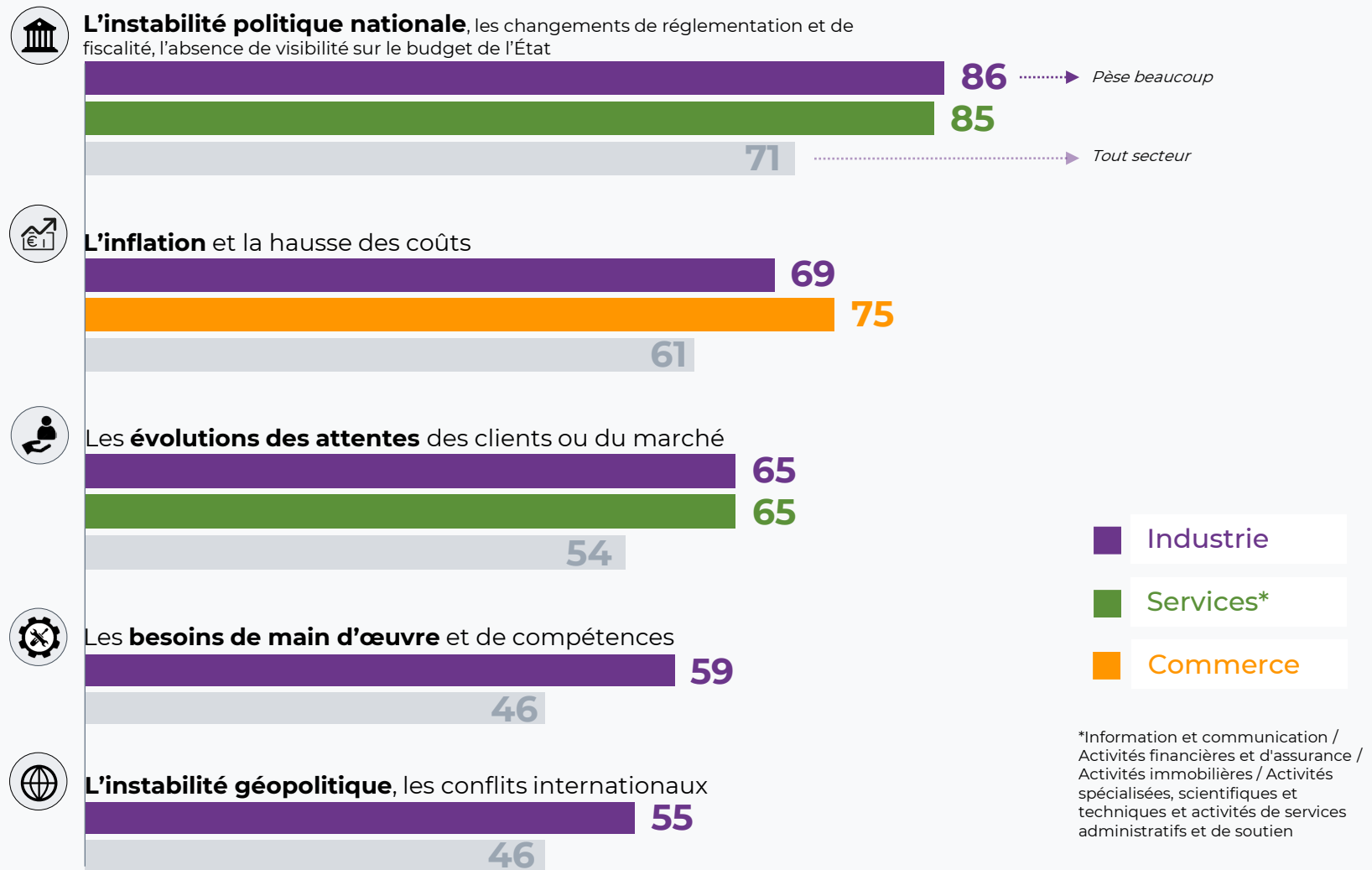
Parmi les secteurs, **l'industrie** est la plus exposée aux facteurs d'incertitude.

Les services le sont par **l'instabilité politique nationale** et les évolutions du marché.

Le **commerce** par **l'inflation**.

Je vais vous citer une liste de facteurs, diriez-vous qu'ils pèsent beaucoup, un peu ou non sur votre capacité à prévoir et décider aujourd'hui ?

En % - Base : ensemble des dirigeants d'entreprise (400)



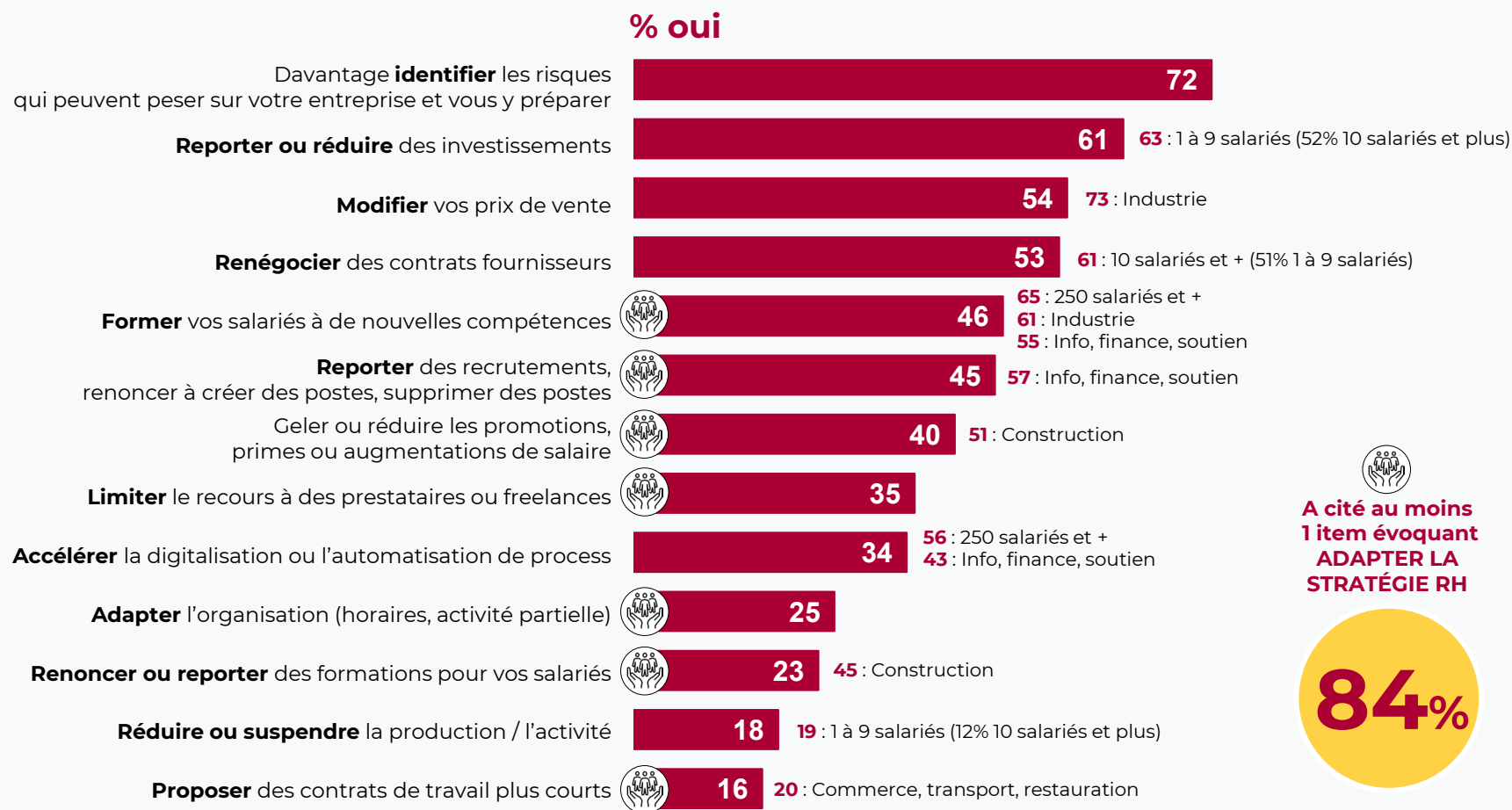
Des arbitrages
sous contrainte :
FREIN sur
l'investissement
et **PRUDENCE**
sur les
recrutements.



Dans un contexte incertain, les dirigeants utilisent de multiples leviers d'action : **adaptation aux risques, maîtrise des coûts et adaptation de la stratégie RH.**

Au cours des 12 derniers mois, est-ce que le contexte vous a conduit à ...?

En % - Base : ensemble des dirigeants d'entreprise (400)



A cité au moins 1 item évoquant **ADAPTER LA STRATÉGIE RH**

84%

Pour l'année à venir, prévoyez-vous d'augmenter, réduire ou maintenir les... ?

En % - Base : ensemble des dirigeants d'entreprise (400)

Augmenter Maintenir Réduire Sans réponse

Investissements technologiques



25 : 10 salariés et plus
(15% 1 à 9 salariés)

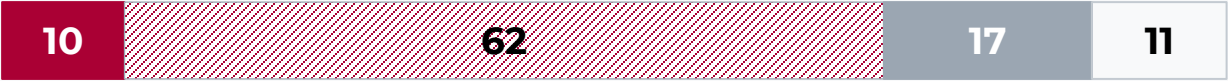
25 : Construction
17 : 1 à 9 salariés
(9% 10 salariés et plus)

Investissements humains



16 : 1 à 9 salariés
(6% 10 salariés et plus)

Investissements dans les moyens de production



20 : 10 salariés et plus
(15% 1 à 9 salariés)

29 : Construction
20 : 1 à 9 salariés
(7% 10 salariés et plus)

Sans réponse
12 : Environnement imprévisible
8 : Environnement prévisible

Investissements en recherche et développement



12 : Info, finance, gestion

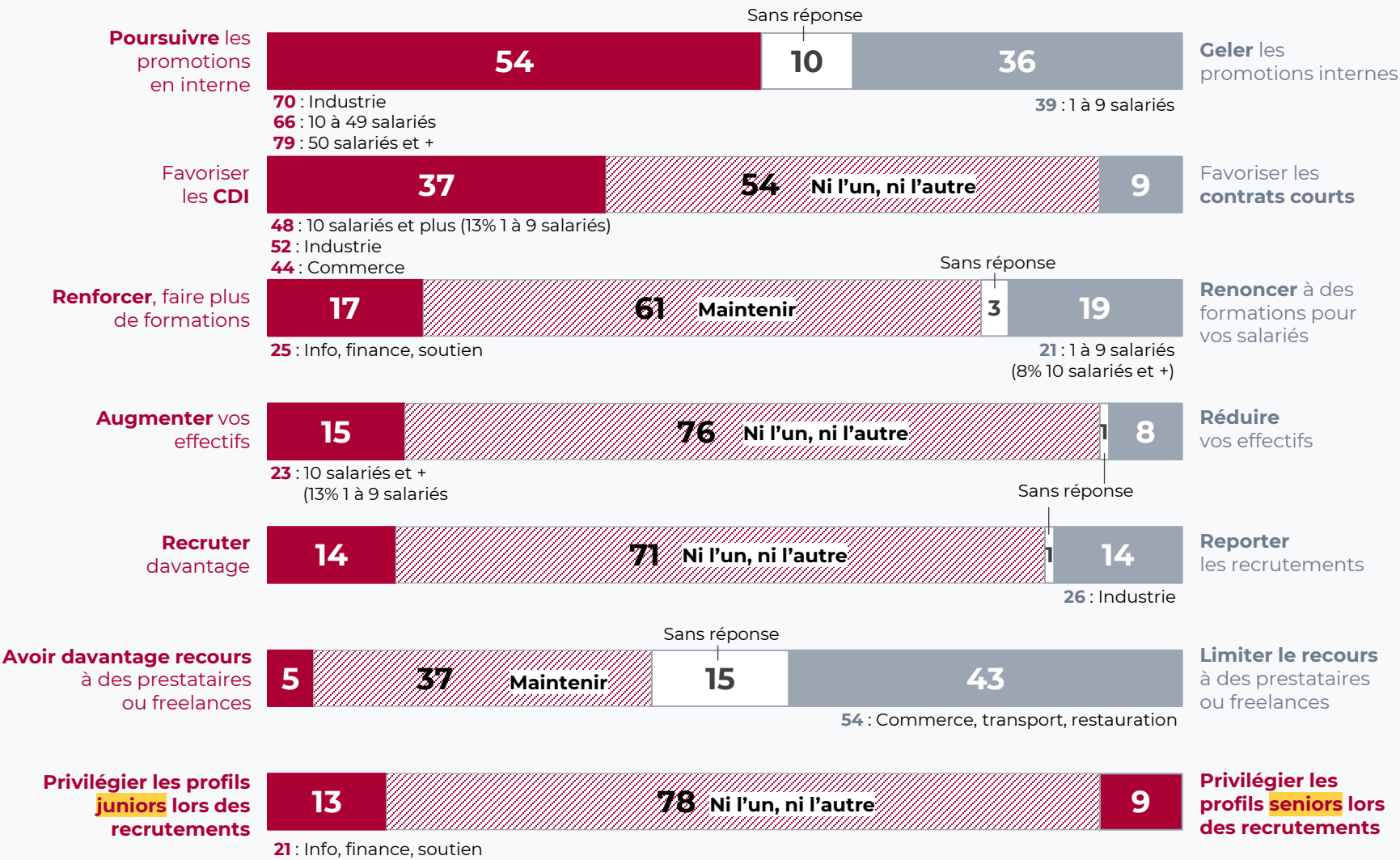
43 : Construction
29 : 1 à 9 salariés
(10% 10 salariés et plus)

Sans réponse
19 : Environnement imprévisible
11 : Environnement prévisible

Pour l'année à venir, un **niveau d'investissement maintenu** par une majorité de dirigeants.

Pour l'année à venir, avez-vous l'intention de... ?

En % - Base : ensemble des dirigeants d'entreprise (400)

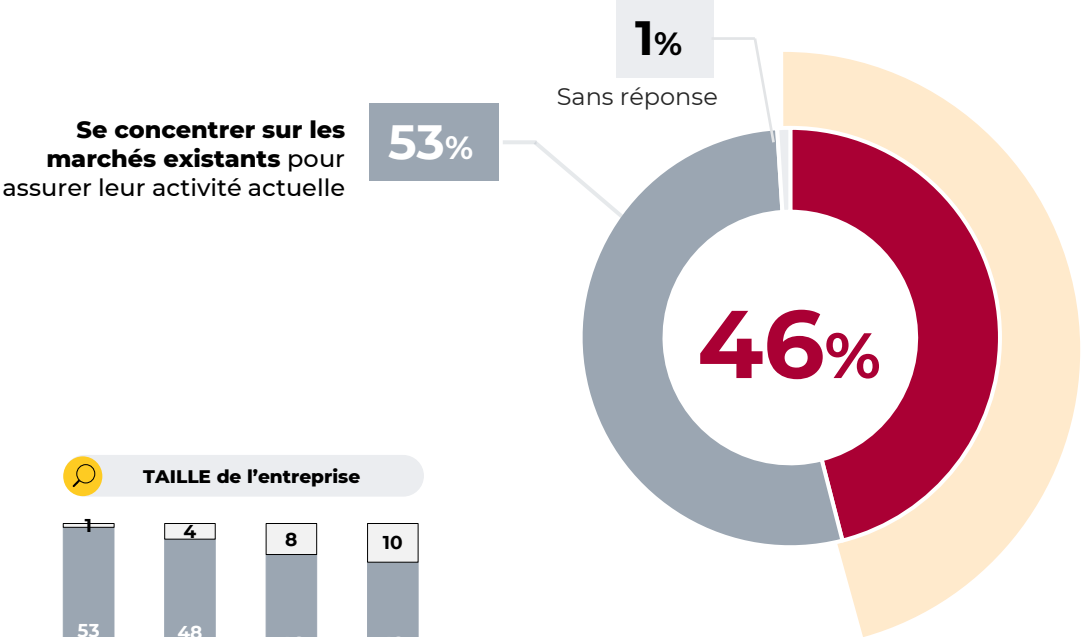


Et le statu quo est privilégié dans les choix des ressources humaines.

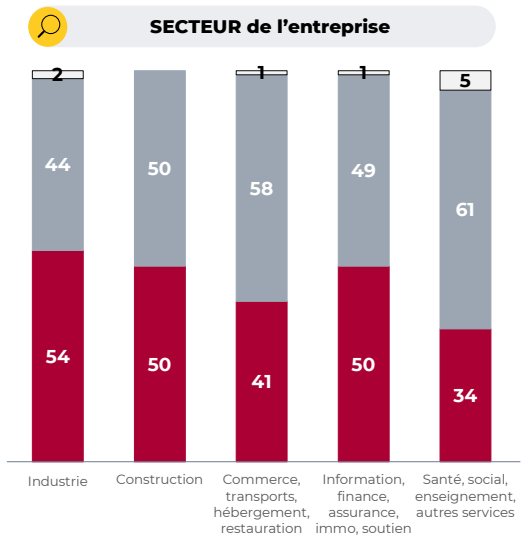
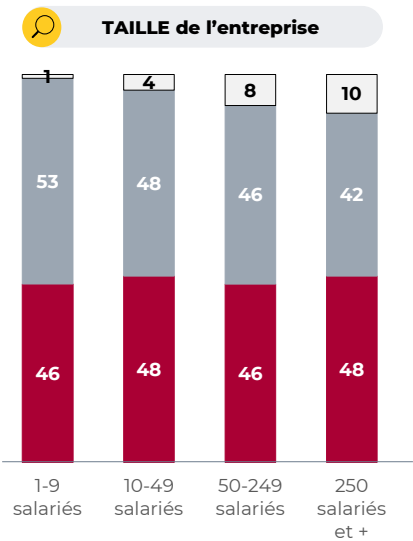
Le contexte actuel pousse **1 dirigeant sur 2** à explorer de nouveaux leviers de **développement**...

Dans le contexte actuel, quelle est la position que votre entreprise privilégie ?

En % - Base : ensemble des dirigeants d'entreprise (400)



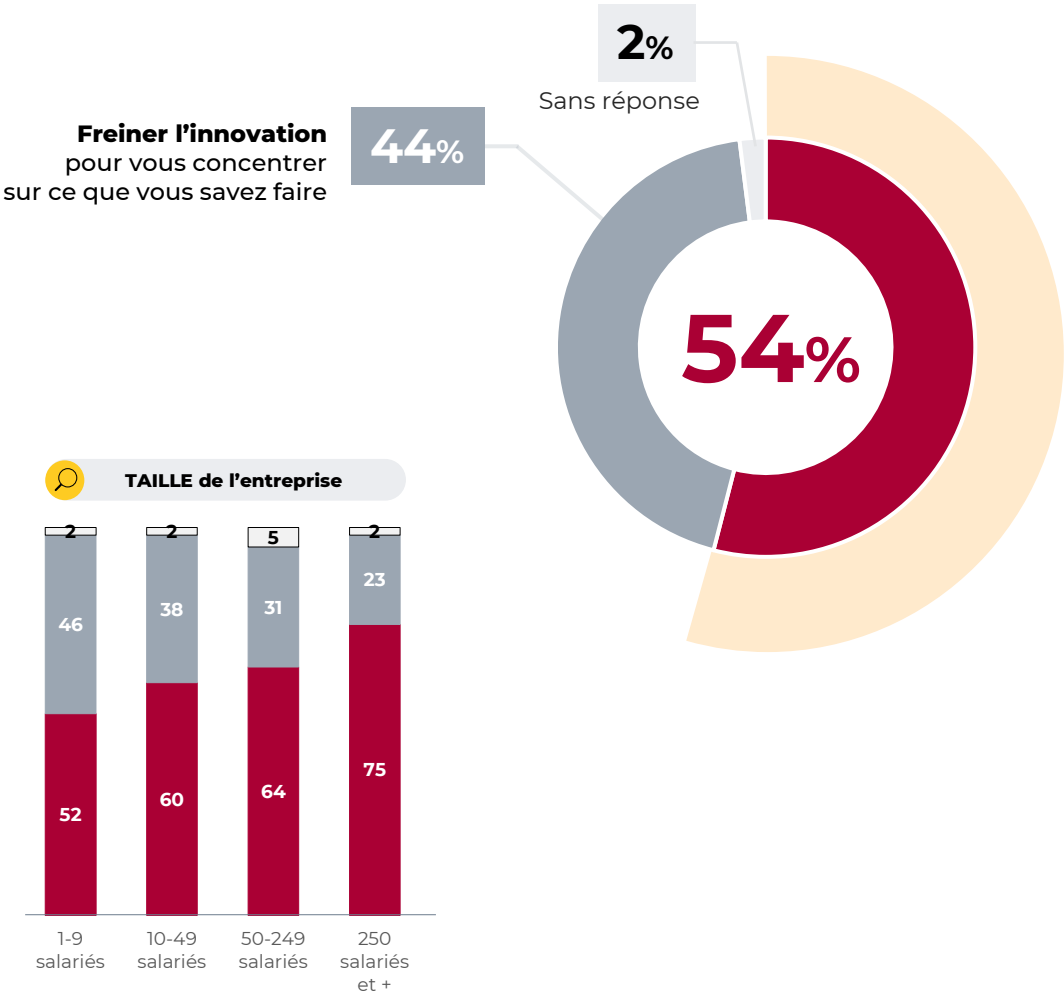
Explorer de nouveaux marchés pour développer leur activité



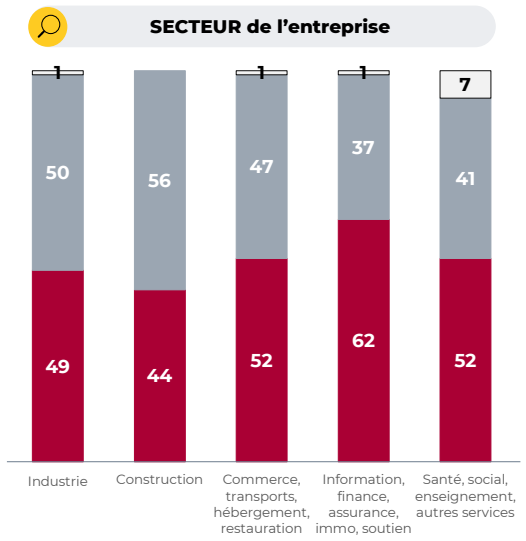
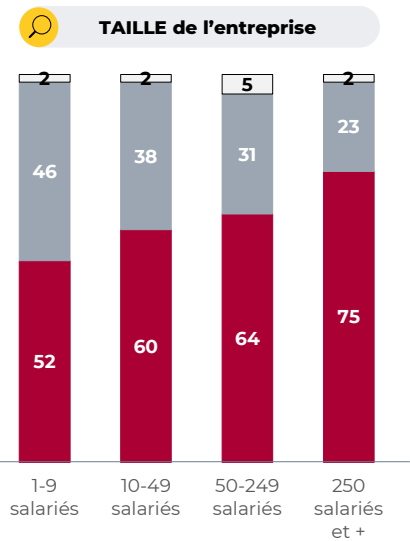
Le contexte actuel pousse **1 dirigeant sur 2** à explorer de nouveaux leviers de développement et de **transformation**

Dans le contexte actuel, quelle est la position que votre entreprise privilégie ?

En % - Base : ensemble des dirigeants d'entreprise (400)



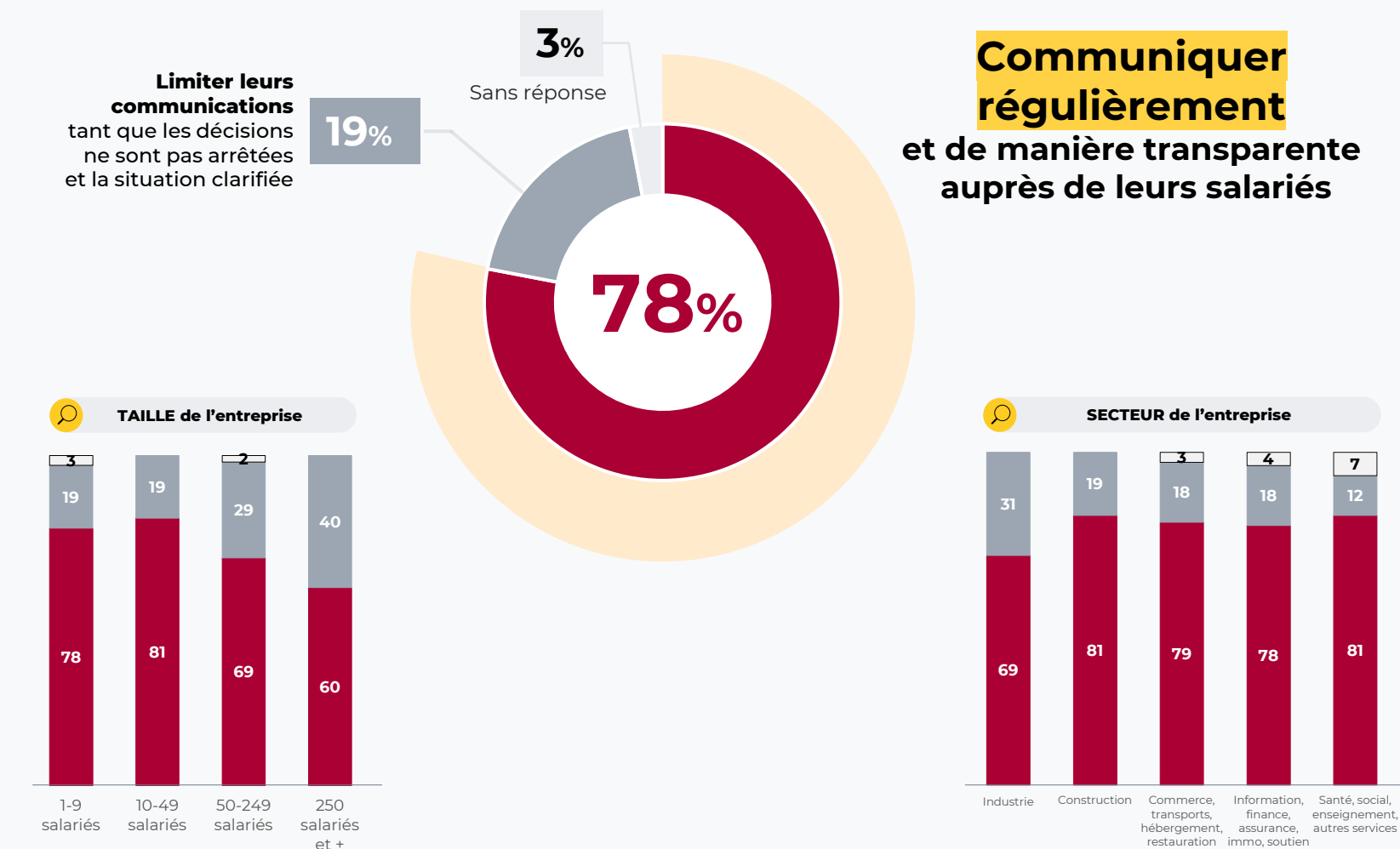
Innover et changer vos process pour ne pas vous laisser submerger



Face à l'incertitude,
les entreprises
privilégient la
communication
et la
transparence
avec leurs salariés.

Dans le contexte actuel, quelle est la position que votre entreprise privilégie ?

En % - Base : ensemble des dirigeants d'entreprise (400)



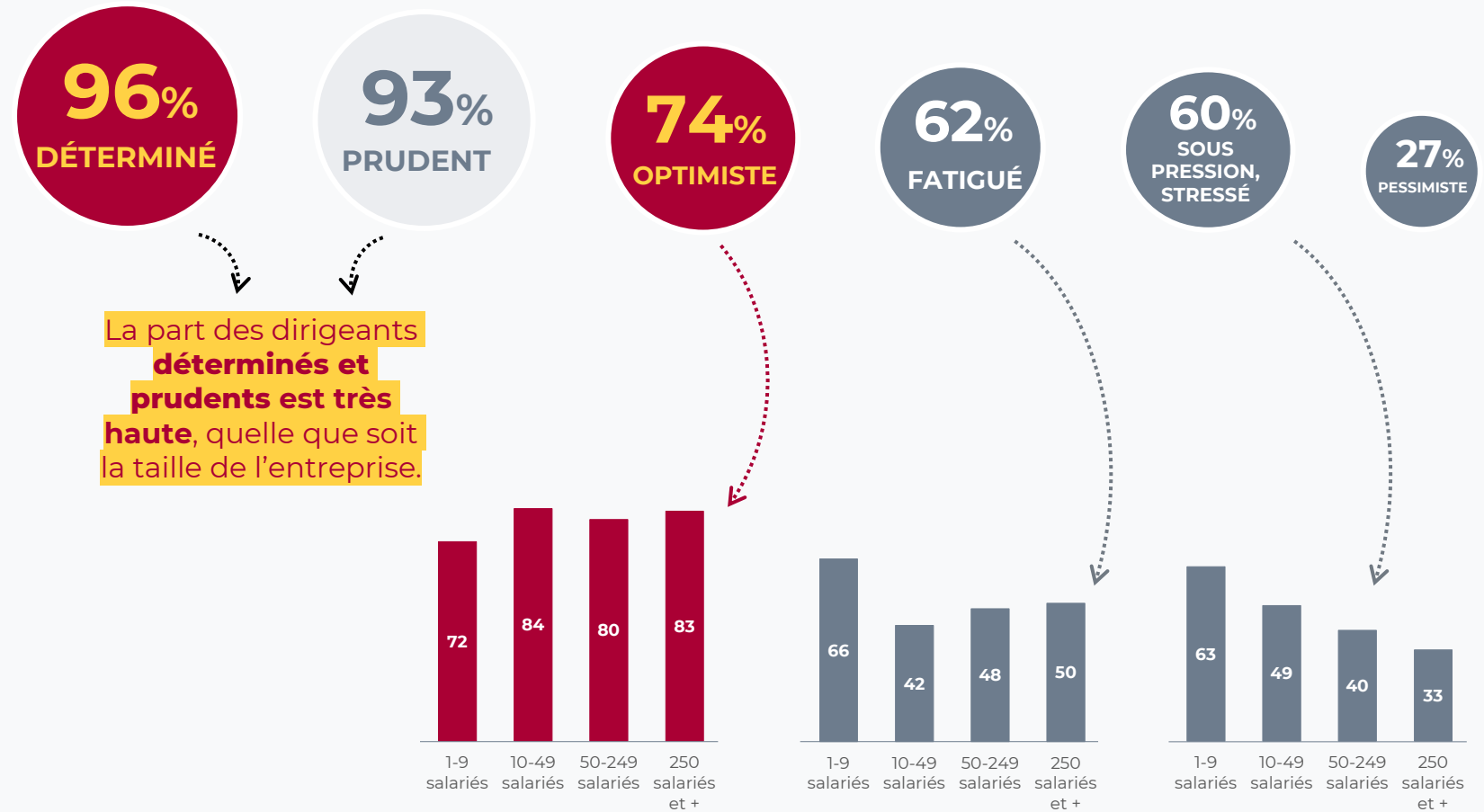
Le moral des dirigeants à l'épreuve



Dans ce
contexte, les
dirigeants sont
déterminés
et prudents
mais fatigués.

Je vais vous citer une série de mots. Pouvez-vous me dire s'ils correspondent ou non à votre état d'esprit en tant que dirigeant d'entreprise ?

En % - Base : ensemble des dirigeants d'entreprise (400)



L'incertitude durable

alimente stress, fatigue et mine l'optimisme.

Je vais vous citer une série de mots. Pouvez-vous me dire s'ils correspondent ou non à votre état d'esprit en tant que dirigeant d'entreprise ?

En % - Base : ensemble des dirigeants d'entreprise (400)

Les dirigeants pour qui l'incertitude sera **durable** sont...

... plus
FATIGUÉS

68%

Vs **51%**
pour ceux qui la jugent
passagère

... plus
SOUS-PRESSION

69%

Vs **44%**
pour ceux qui la jugent
passagère

... et
**moins
OPTIMISTES**

66%

Vs **92%**
pour ceux qui la jugent
passagère

Pas de différence sur leur...

... **DÉTERMINATION**

95%

durable

98%

passagère

... **PRUDENCE**

96%

durable

89%

passagère

PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS



1

Pour les dirigeants d'entreprise, l'imprévisibilité est devenue la norme.

74% des dirigeants estiment que leur entreprise évolue dans un environnement imprévisible, que cette imprévisibilité est plus prégnante qu'avant le covid (51%) et qu'elle va s'inscrire dans la durée (66%). Dans ce contexte, 66% d'entre eux ont une visibilité inférieure à 2 ans, dont 25% inférieure à 6 mois.

2

La capacité des dirigeants à se projeter est réduite par de nombreux facteurs, en tête desquels l'instabilité politique et l'inflation.

L'instabilité politique nationale (71% considèrent qu'elle pèse beaucoup) et l'inflation (61%) constituent les principaux freins à la décision, devant les évolutions du marché (54%), les conflits géopolitiques (46%) et les besoins en recrutement et compétences (46%).

3

L'incertitude est éprouvée différemment selon le profil des entreprises : elle est particulièrement ressentie par les dirigeants des petites entreprises, qui sont aussi les plus nombreux à la percevoir comme durable. Les entreprises de moins de 50 salariés sont davantage touchées par l'instabilité politique et celles de plus de 250 salariés par les évolutions du marché et les changements technologiques. D'un point de vue sectoriel, l'industrie est la plus exposée aux facteurs d'incertitude, les services subissent l'instabilité politique nationale et les évolutions du marché, et le commerce est affecté particulièrement par l'inflation.

4

Au cours des 12 derniers mois, les dirigeants ont multiplié les leviers d'action : adaptation aux risques, maîtrise des coûts et adaptation de la stratégie RH comme le gel des recrutements (45%) ou des promotions internes (40%).

Pour l'année à venir, le statu quo est privilégié par les dirigeants, ils prévoient majoritairement de maintenir leurs niveaux d'investissement humains (70%), technologiques (63%), en moyens de production (62%) et en R&D (51%). Aussi, dans ce contexte, 1 dirigeant sur 2 prévoit d'explorer de nouveaux marchés (46%) ou d'innover (54%).

5

Dans ce contexte, la quasi-totalité des dirigeants se disent déterminés (96%) et prudents (93%), mais plus de 6 sur 10 sont fatigués et sous pression.

Le niveau de stress et de fatigue est particulièrement élevé chez les dirigeants de TPE et ceux qui anticipent une instabilité durable.



**L'incertitude permanente,
nouvelle normalité pour
les dirigeants d'entreprise ?**



LE TRAVAIL EN TRANSITIONS

Enquête

4^e édition – Juin 2026



elabe

Unédic