






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

**LE TRAVAIL
EN TRANSITIONS**

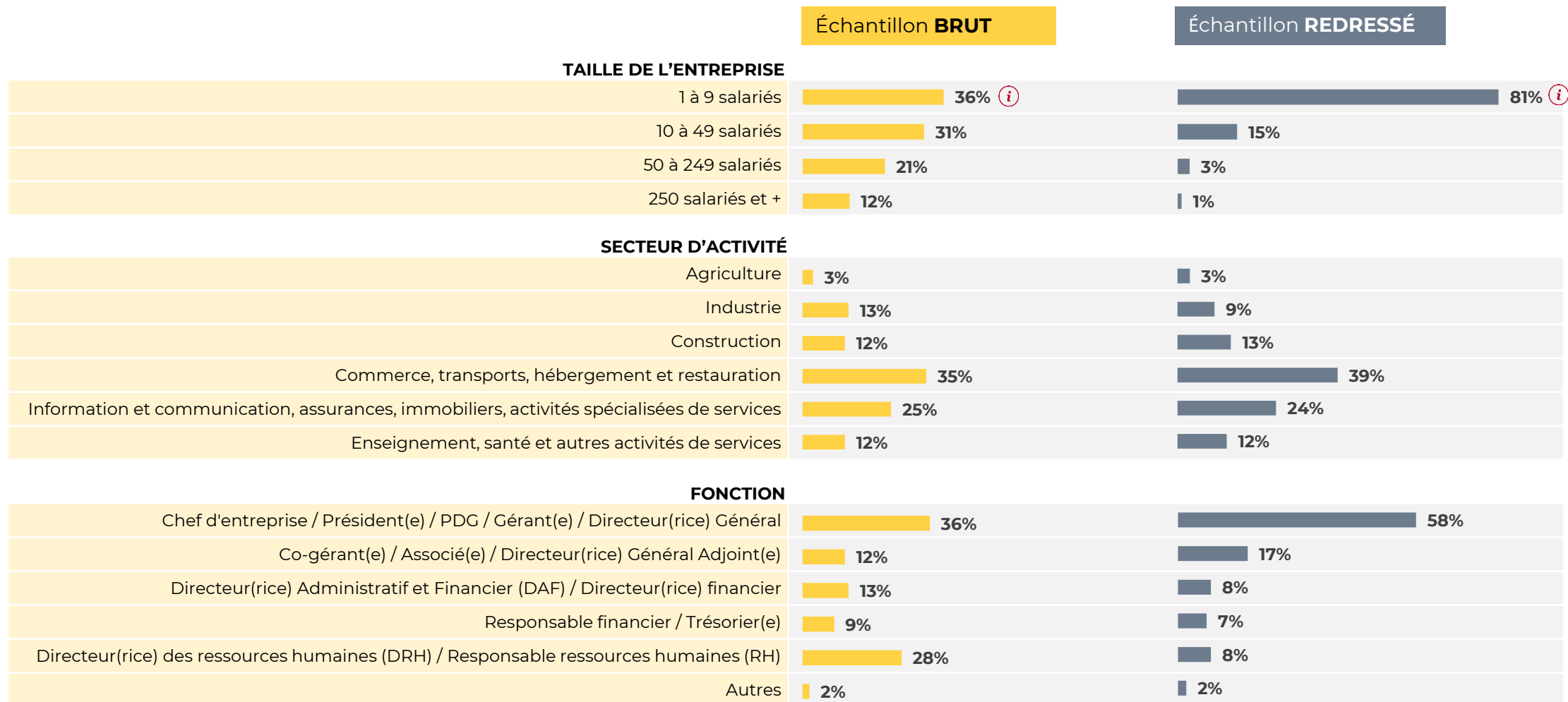
Enquête

4^e édition – Mai 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	<ul style="list-style-type: none">Échantillon représentatif des dirigeants d'entreprise d'au moins 1 salarié de France métropolitaineReprésentativité 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	<p>Les pictogrammes utilisés dans le rapport permettent de distinguer les tailles d'entreprise, ou les secteurs</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: flex-start;"><div style="text-align: center;"><p>Moins de 50 salariés</p></div><div style="text-align: center;"><p>250 salariés et plus</p></div><div style="text-align: center;"><p>Industrie</p></div><div style="text-align: center;"><p>Commerce</p></div><div style="text-align: center;"><p>Services <small>Information et communication / Activités financières et d'assurance / Activités immobilières / Activités spécialisées, scientifiques et techniques et activités de services administratifs et de soutien</small></p></div></div>

Structure de la population étudiée



ⁱ 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

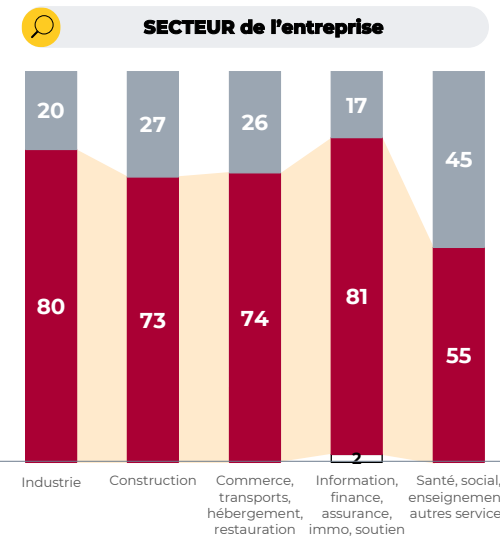
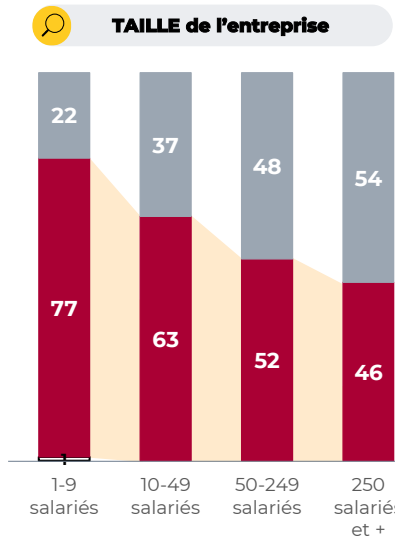
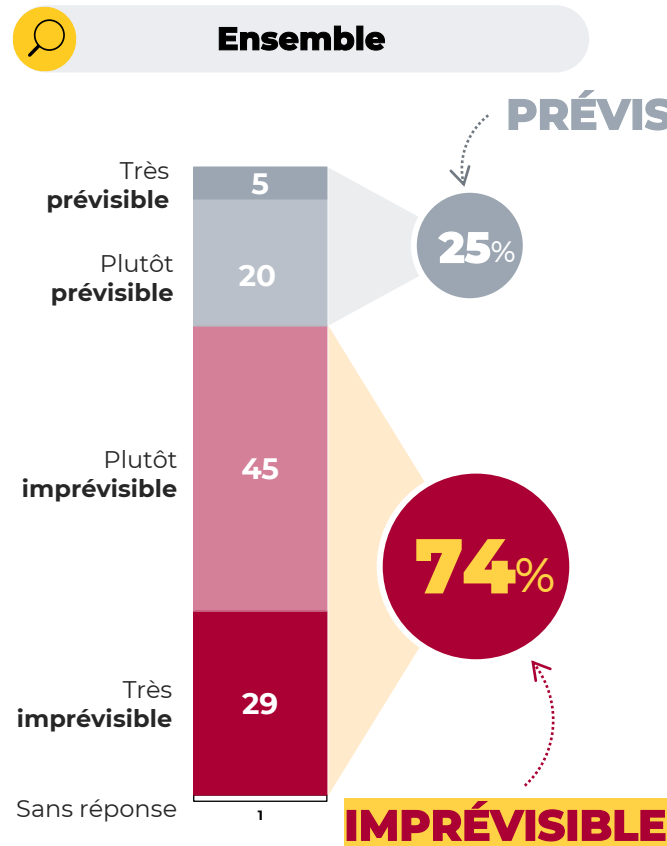
LA NORME



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)

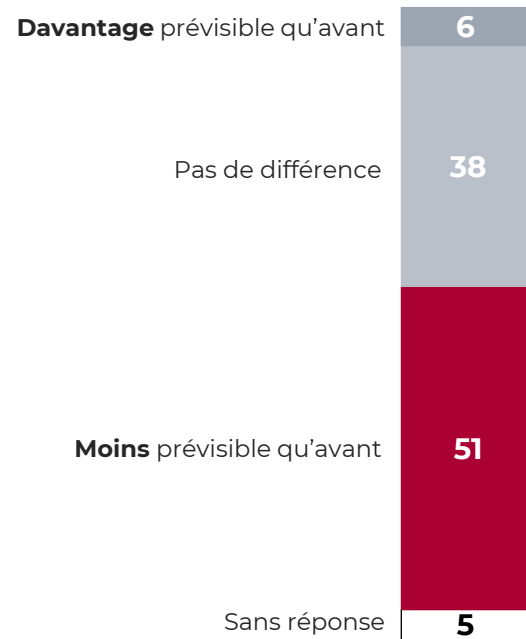


Une imprévisibilité devenue la norme depuis le Covid

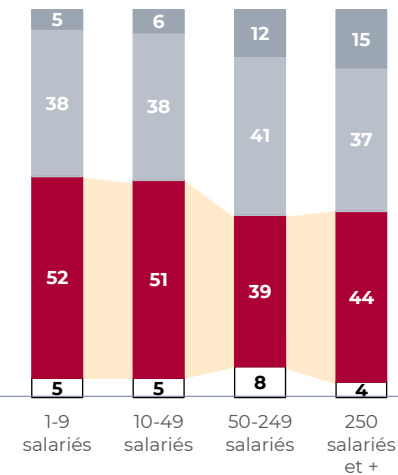
Depuis le Covid, votre entreprise évolue-t-elle dans un environnement... ?

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

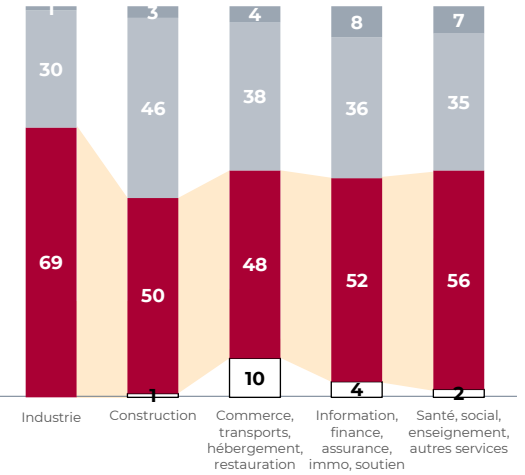
Ensemble



TAILLE de l'entreprise



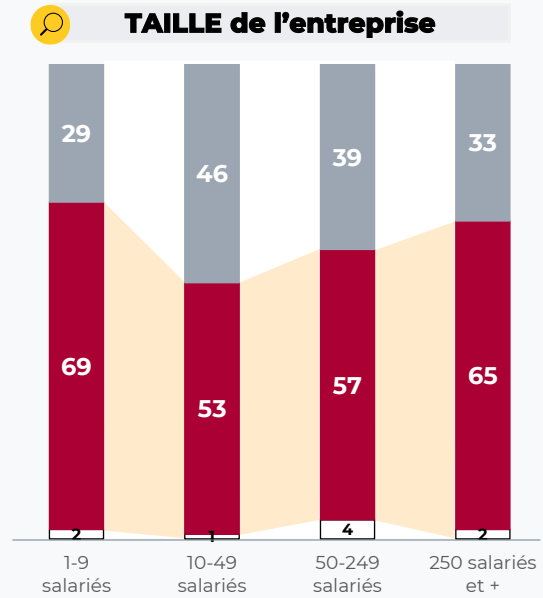
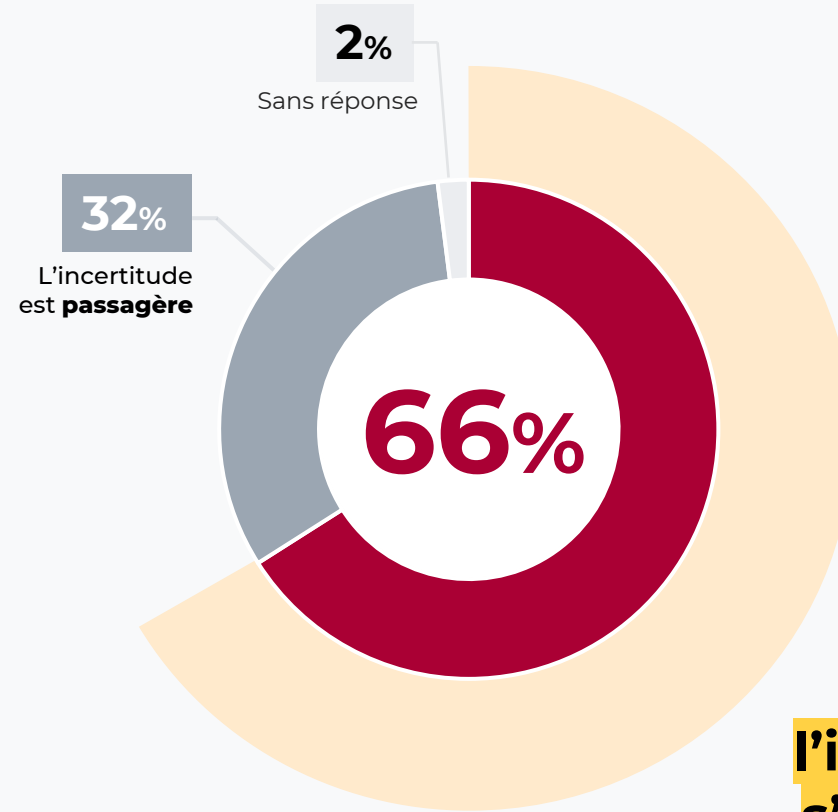
SECTEUR de l'entreprise



Une incertitude appelée à durer

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

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

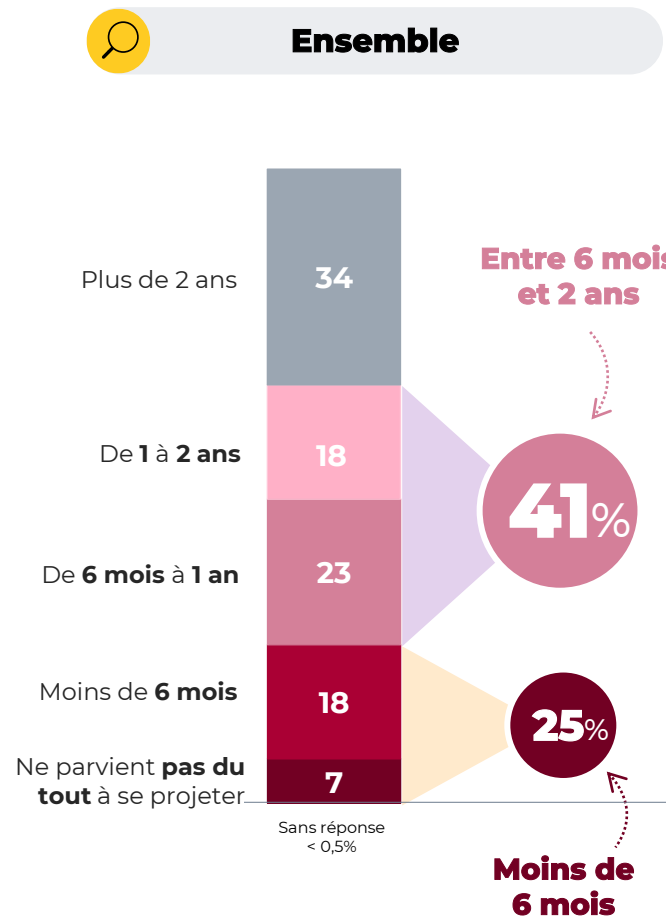


Pour une large majorité, l'incertitude actuelle va s'inscrire dans la durée

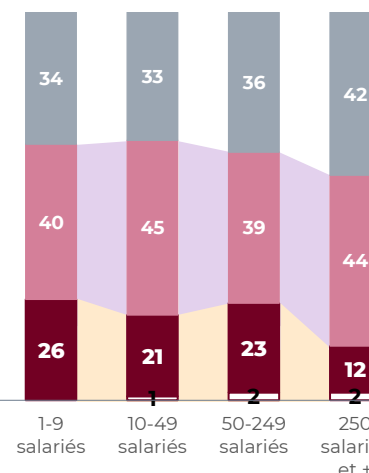
Une capacité de projection réduite : 1 dirigeant sur 2 a une visibilité inférieure à 1 an

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

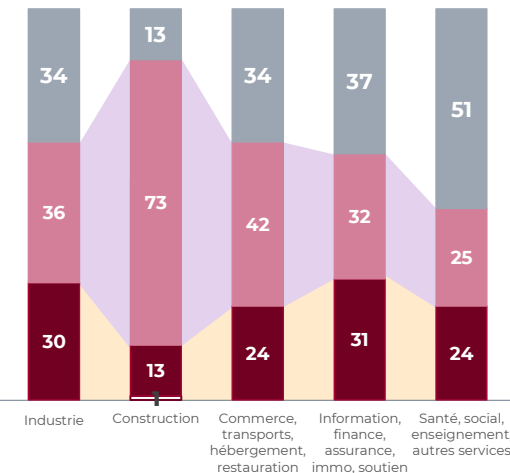
En % - Base : Ensemble des dirigeants d'entreprise (400)



TAILLE de l'entreprise



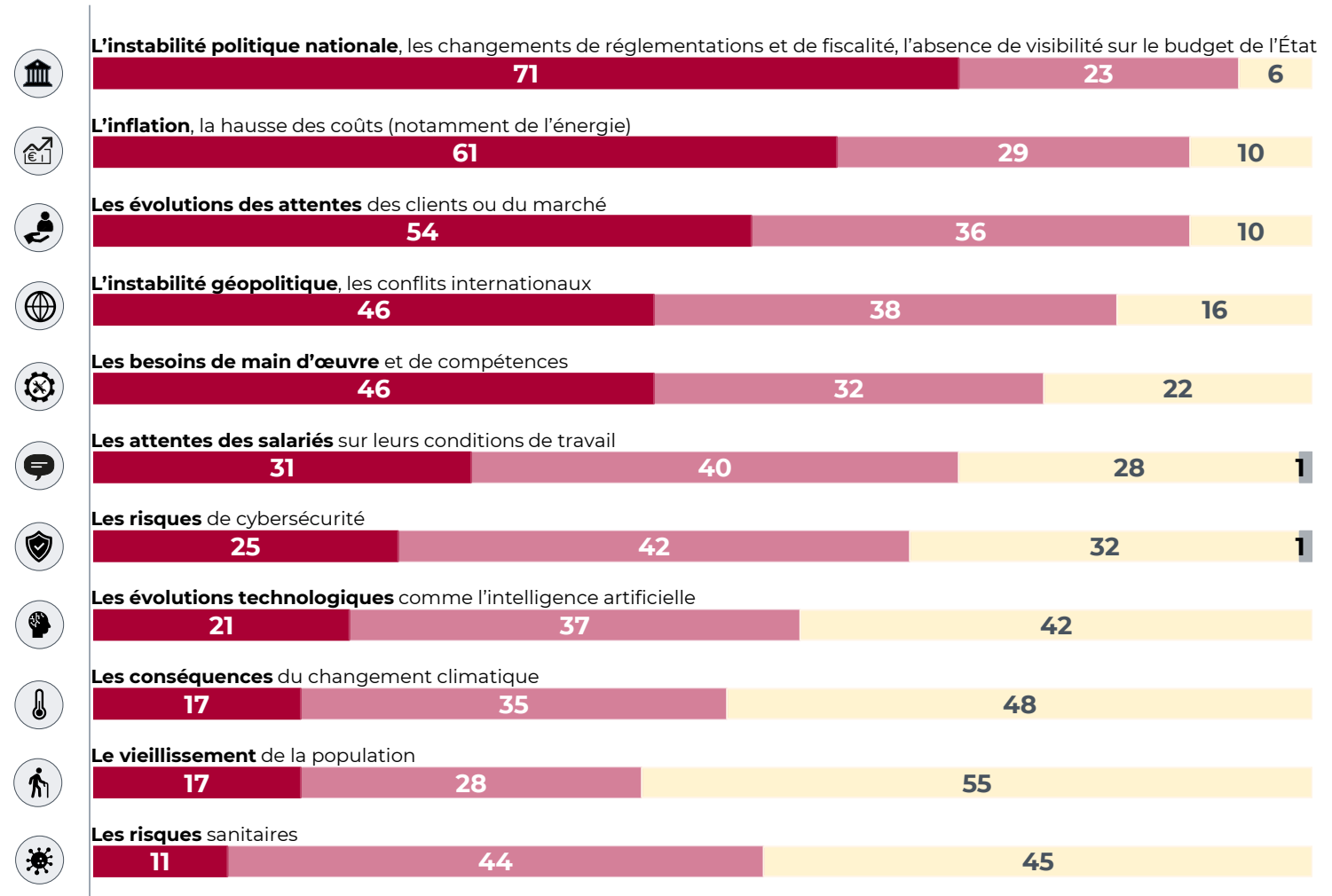
SECTEUR de l'entreprise



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 ?

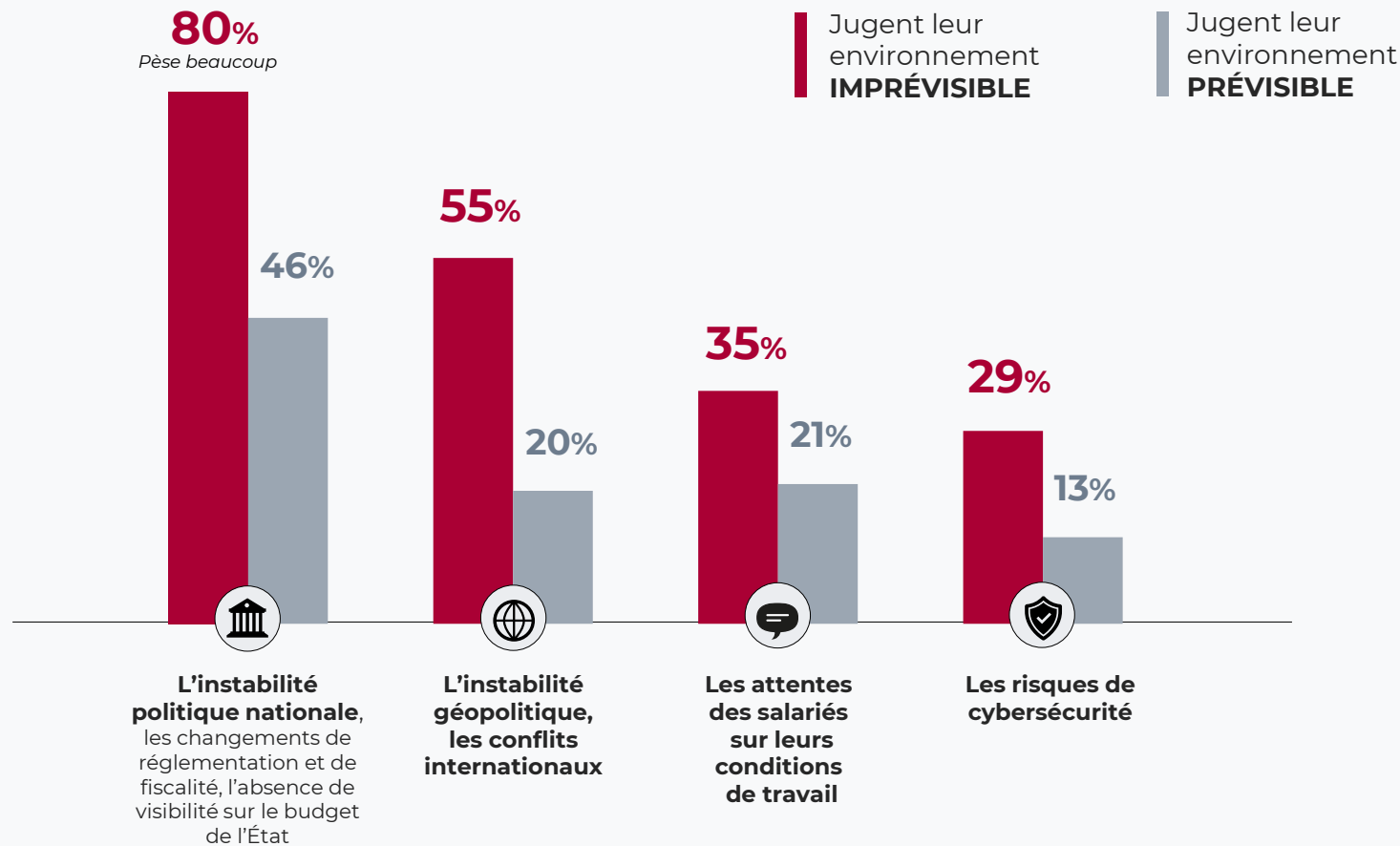
En %
Base : Ensemble des dirigeants d'entreprise (400)



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.

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

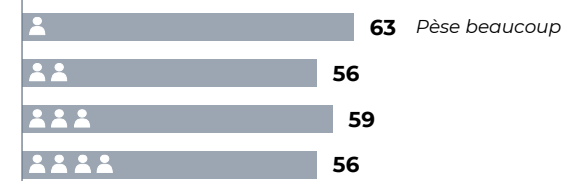


Entreprises de **toutes tailles** concernées par...

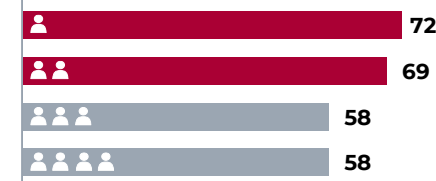
- 1-9 salariés
- 10-49 salariés
- 50-249 salariés
- 250 salariés et +



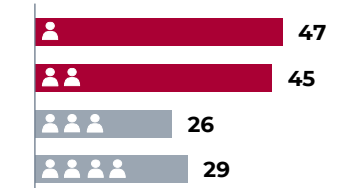
L'inflation, la hausse des coûts



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.

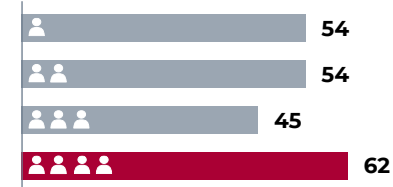


Entreprises de **plus de 250 salariés** particulièrement impactées par...

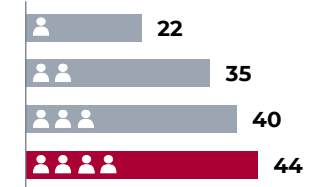
- 1-9 salariés
- 10-49 salariés
- 50-249 salariés
- 250 salariés et +



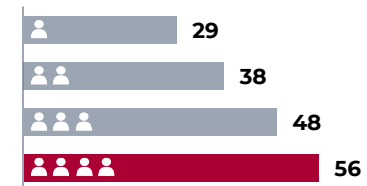
Les évolutions des attentes des clients ou du marché



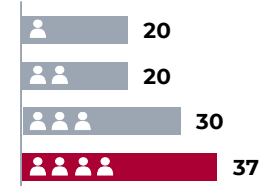
Les risques de cybersécurité



Les attentes des salariés sur leurs conditions de travail



Les évolutions technologiques comme l'intelligence artificielle



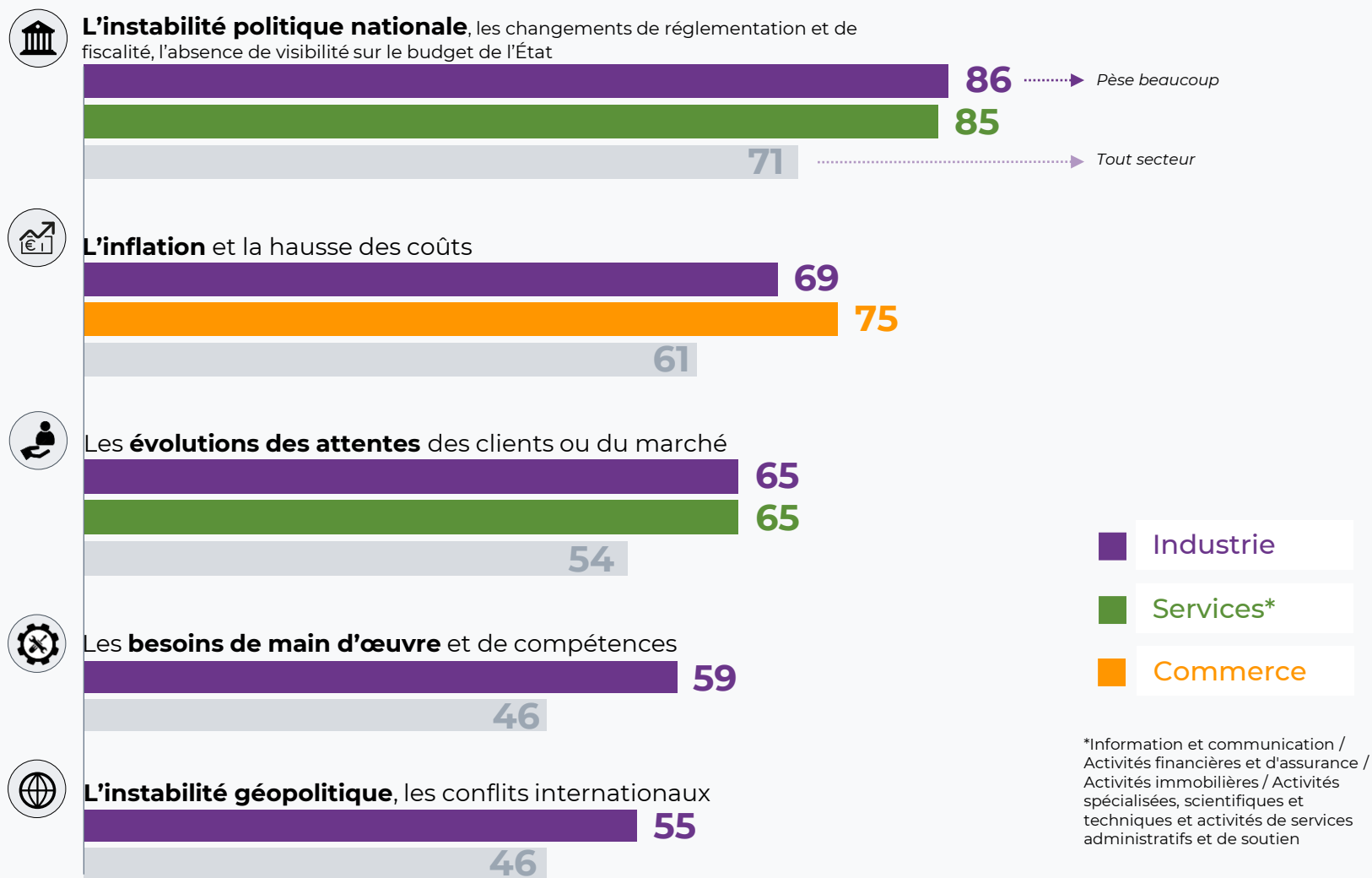
Parmi les secteurs, l'industrie est la plus exposée aux facteurs d'incertitude.

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)



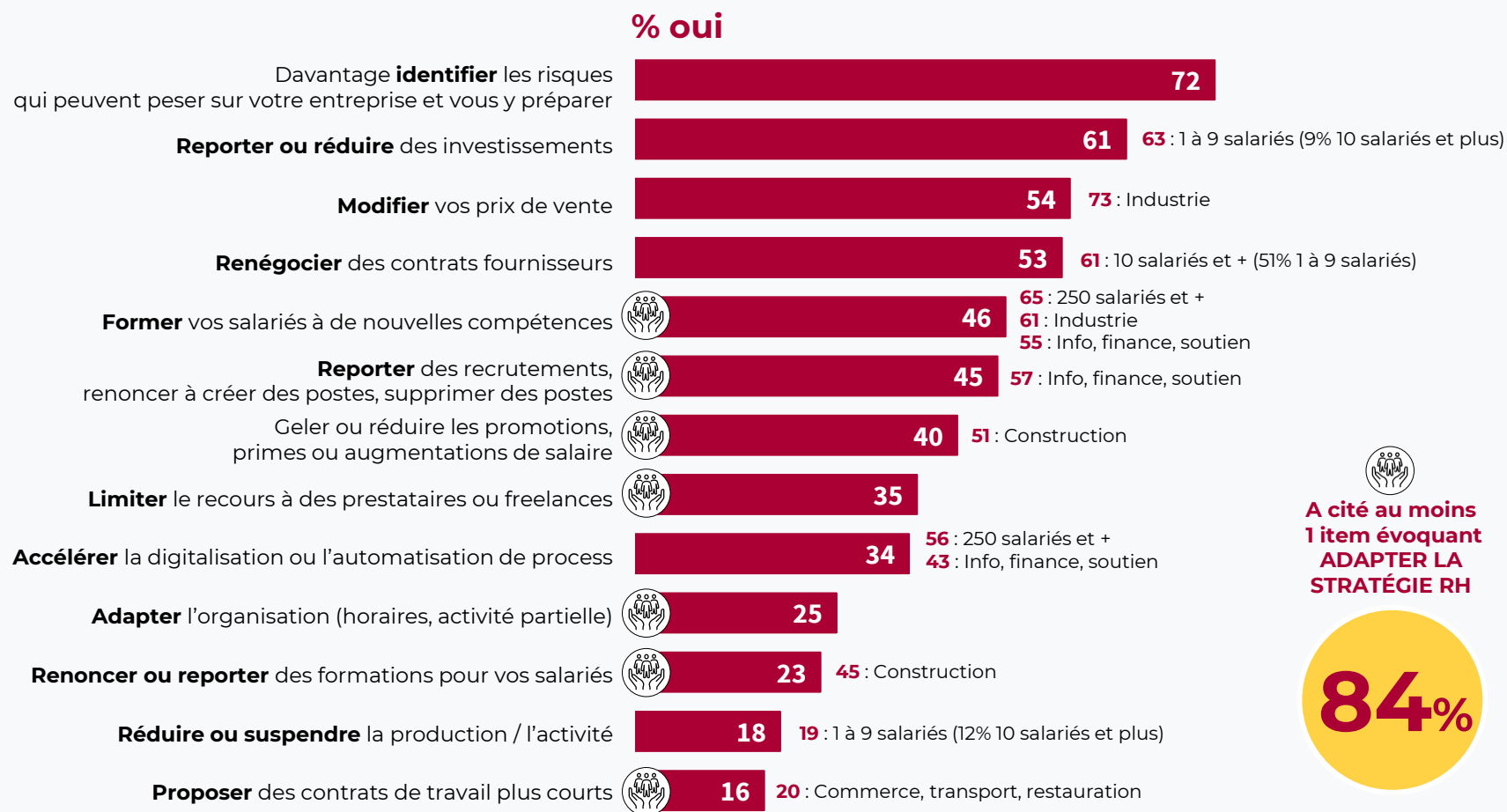
Des arbitrages
sous contrainte :
FREIN sur
l'investissement
et **PRUDENCE**
sur les
recrutements.



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)

Investissement 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

Investissement en recherche et développement



12 : Info, finance, gestion

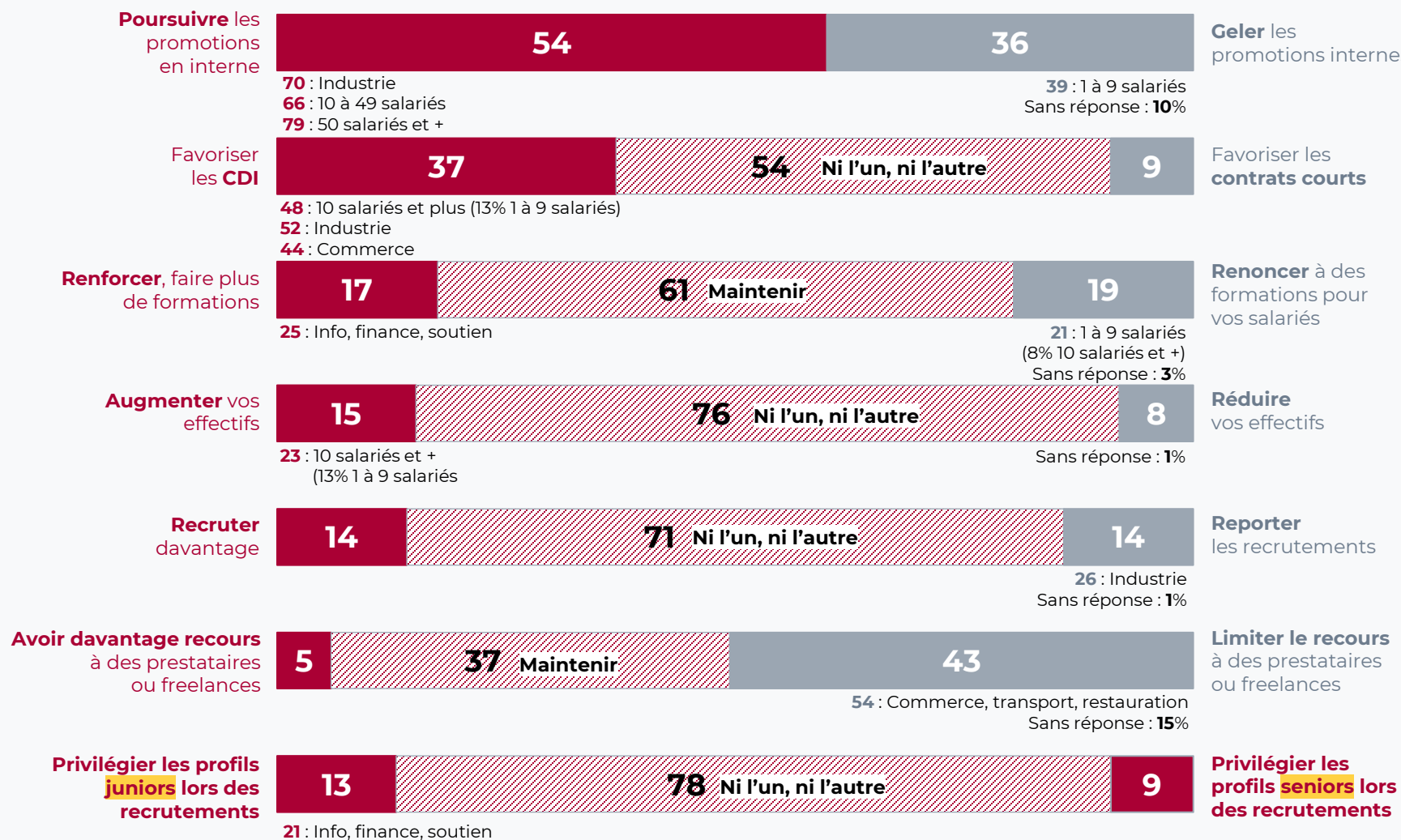
43 : Construction
29 : 1 à 9 salariés
(10% 10 salariés et plus)

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)

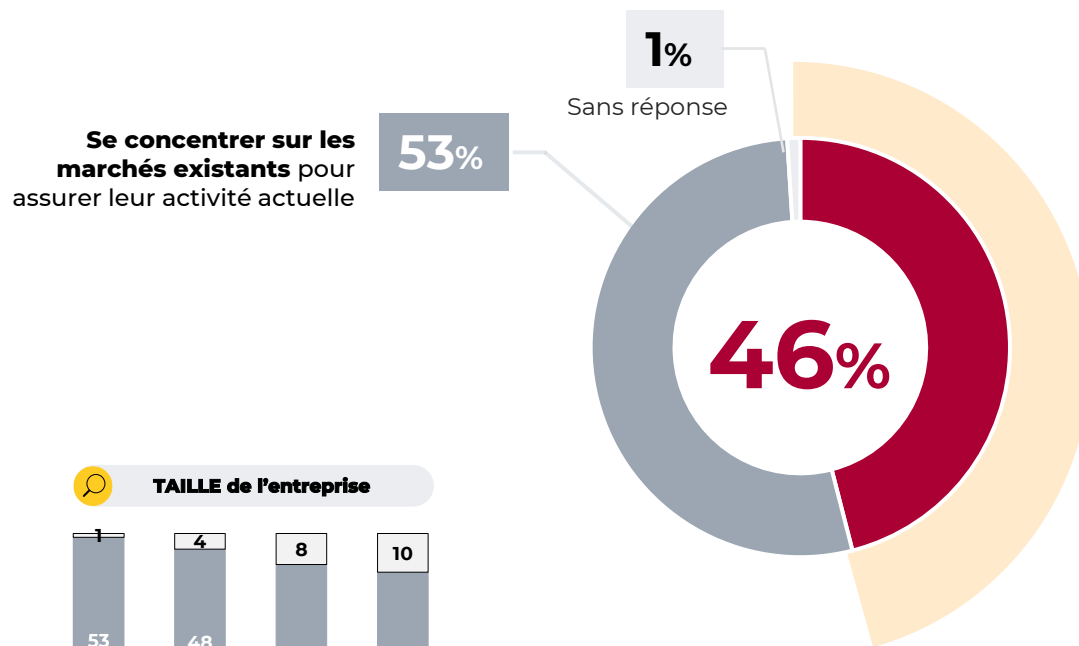


Et le statu quo est privilégié dans les choix des ressources humaines.

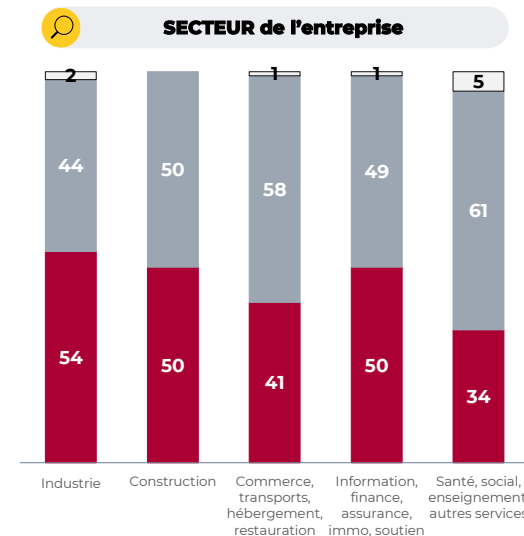
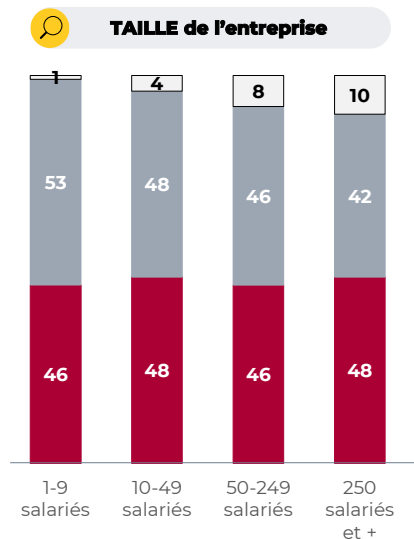
Le contexte actuel pousse **1 dirigeant sur 2** à explorer de nouveaux leviers de **développement**...

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

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



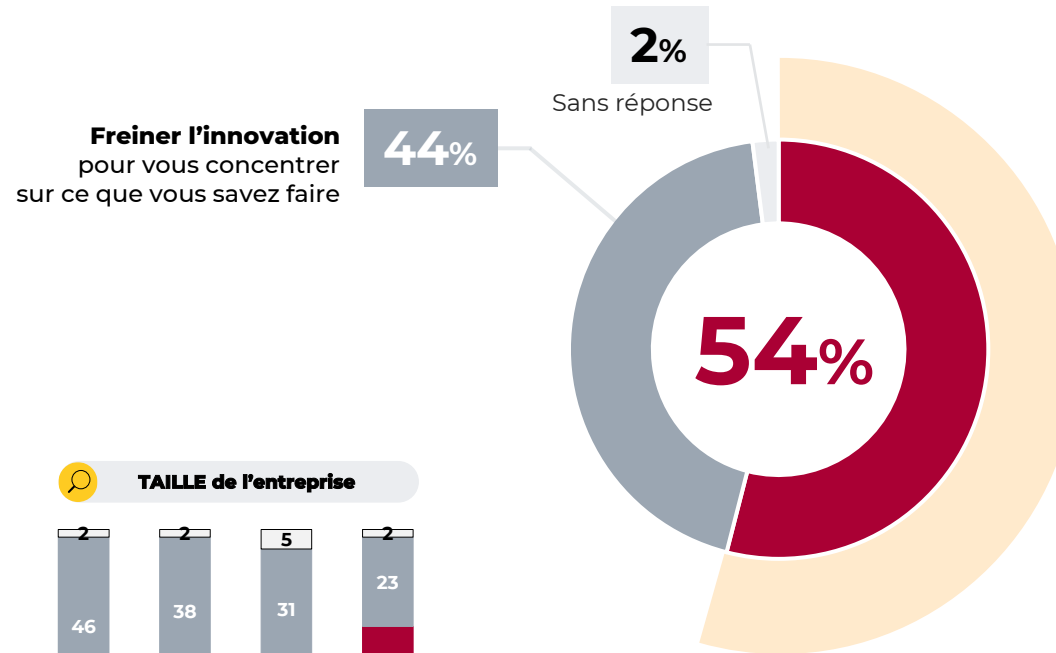
Explorer de nouveaux marchés pour développer leur activité



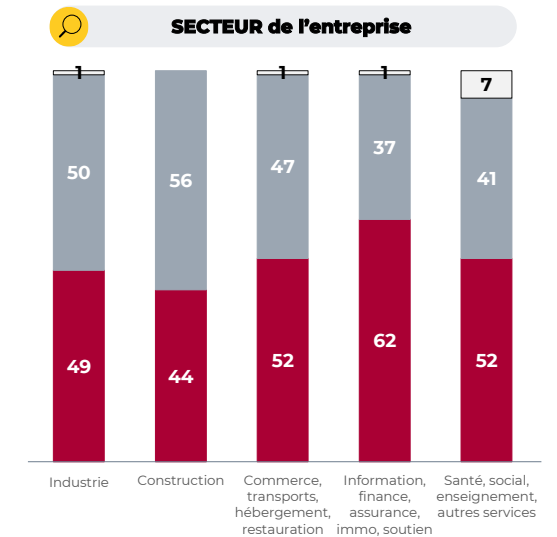
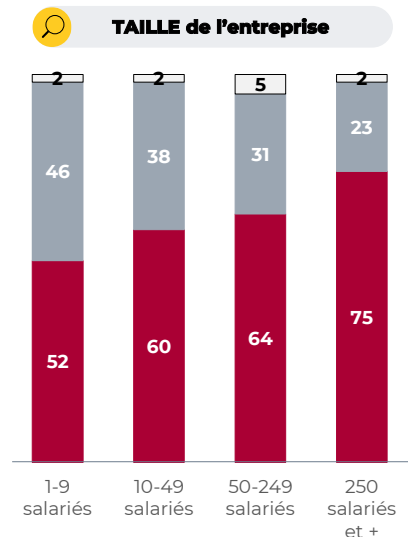
Le contexte actuel pousse **1 dirigeant sur 2** à explorer de nouveaux leviers de développement et de **transformation**

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

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



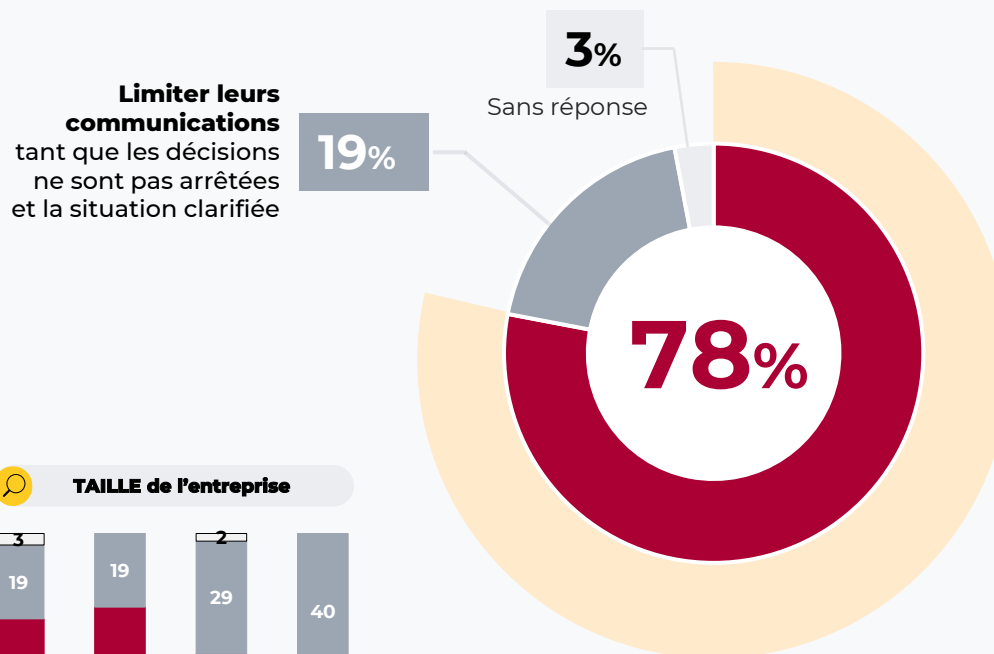
Innover et changer vos process pour ne pas vous laisser submerger



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

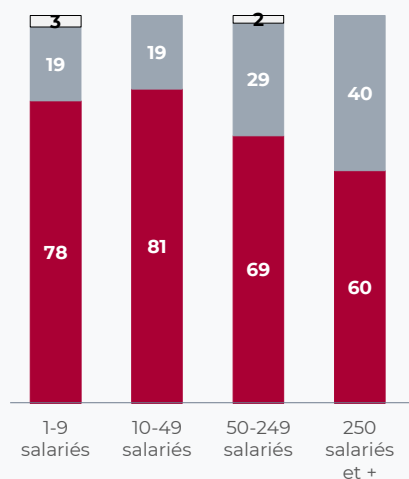
Dans le contexte actuel, quelle est la position que votre entreprise privilégie ?

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

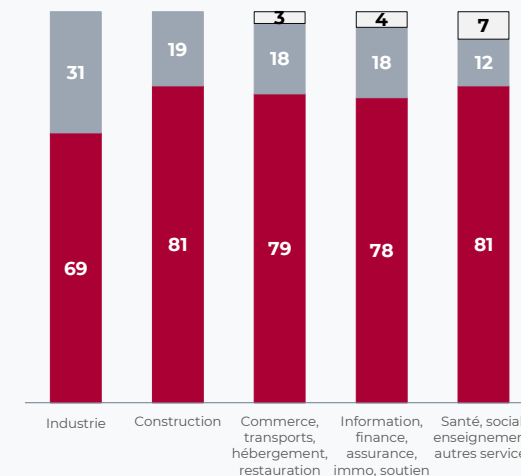


**Communiquer
 régulièrement
 et de manière transparente
 auprès de leurs salariés**

TAILLE de l'entreprise



SECTEUR de l'entreprise



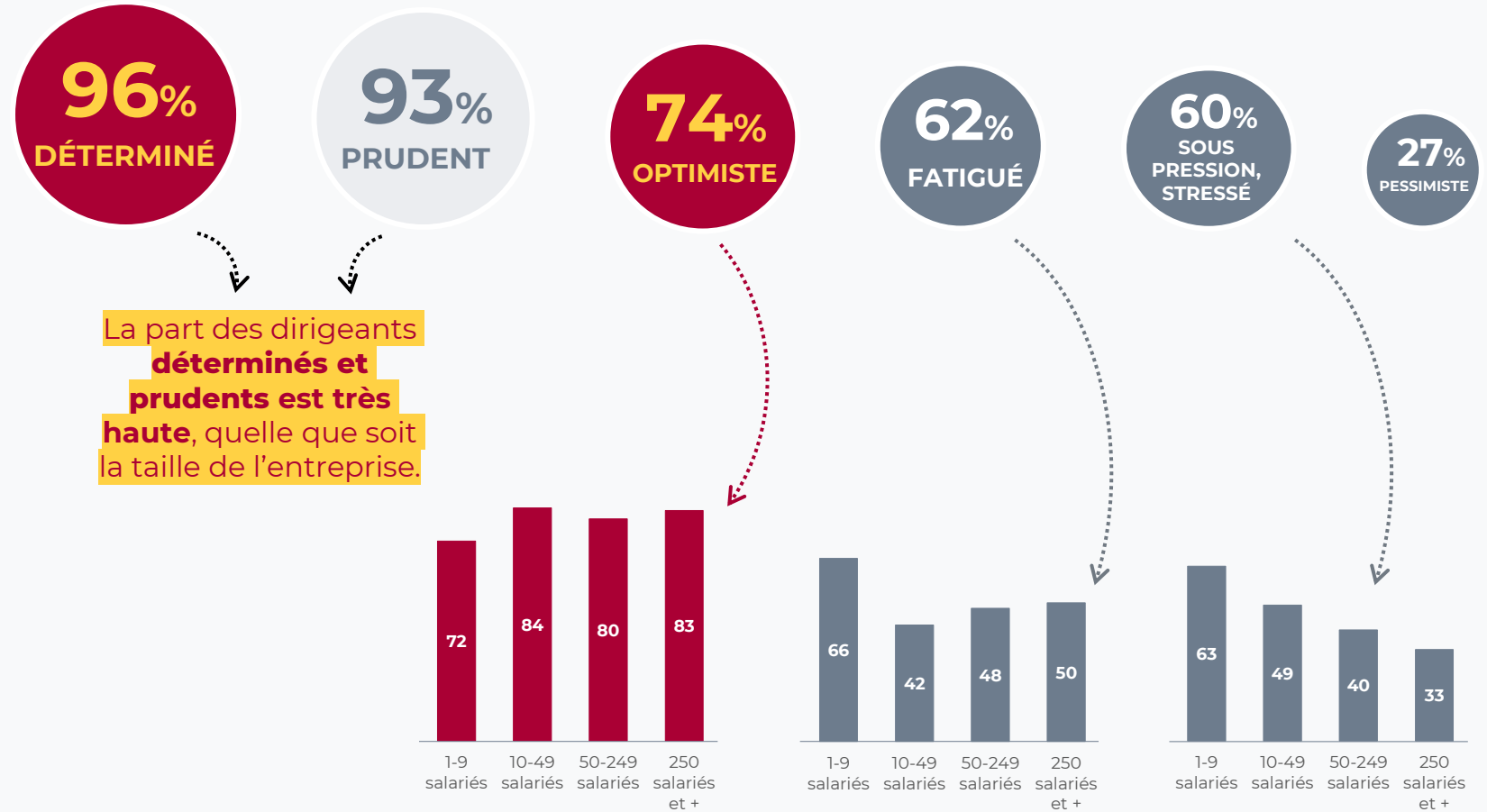
Le moral
des dirigeants
à l'épreuve



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 par l'instabilité politique nationale et les évolutions du marché, et le commerce 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,
nouvelle normalité pour
les dirigeants d'entreprise ?**



**LE TRAVAIL
EN TRANSITIONS**



Enquête

4^e édition - Mai 2026



elabe

Unédic