

# Observatoire des dirigeants français à l'international



Présentation des résultats

LEVÉE D'EMBARGO : 19 MAI À 15H

Mai 2026

CONTACT ODOXA

Erwan Lestrohan

Directeur Conseil

[erwan.lestrohan@odoxa.fr](mailto:erwan.lestrohan@odoxa.fr)

06.72.42.84.71



ODOXA



# Méthodologie



## Recueil

Enquête réalisée par internet du **26 février au 17 mars 2026** auprès de l'ensemble des membres du Club Frenchfounders réunissant des décideurs et dirigeants francophones (CEOs, top-exécutifs, entrepreneurs et investisseurs).

*L'enquête a été lancée après le démarrage du conflit entre les Etats-Unis, Israël et l'Iran.*



## Echantillon

**302 dirigeants francophones à l'international** ont participé à l'enquête

# Les conflits mondiaux pèsent sur l'optimisme des dirigeants français à l'international

*L'analyse d'Odoxa, Erwan Lestrohan, Directeur Conseil*

## Des prévisions d'investissements en hausse mais de vives inquiétudes liées aux conflits internationaux et à la politique commerciale des USA et de la Chine

- 62% des dirigeants français à l'international sont confiants concernant le climat économique dans leur zone et près de la moitié d'entre eux (43%) prévoient d'augmenter leurs investissements en 2026.
- Mais ils sont très préoccupés par l'instabilité politique et les conflits internationaux, c'est de loin le risque le plus important qu'ils identifient pour leur activité (76%).
- Et autre préoccupation majeure, les politiques commerciales des Etats-Unis et de la Chine sont perçues comme des menaces importantes pour l'économie mondiale.

## Dynamiques territoriales : alors que les zones Asie-Pacifique et Amérique du Nord sont jugées plus attractives économiquement, l'UE et la France suscitent des réserves

- La zone Asie-Pacifique (61%) est considérée comme la plus attractive pour développer une activité ou investir en 2026, devant l'Amérique du Nord (45%).
- Concernant l'Union européenne, seuls 47% des dirigeants la perçoivent comme une zone attractive pour investir ou développer une activité.
- Et à propos de la France, 69% d'entre eux considèrent que c'est une « Terre d'innovation et de business »... mais 48% jugent que c'est de moins en moins le cas. Dans ce contexte critique, 63% des dirigeants internationaux n'envisagent pas un retour d'activité en France dans les deux prochaines années.

## Projets pour 2026 : s'appuyer sur le partage d'expériences entre pairs, recruter des profils locaux et continuer à développer progressivement l'intégration de l'IA

- 9 dirigeants internationaux sur 10 estiment que le partage d'expérience entre pairs est important pour valider leurs décisions stratégiques (90%).
- Sur le plan des RH, le recrutement de profils locaux sera une priorité pour 84% des dirigeants à l'international en 2026.
- Aujourd'hui, uniquement 1/3 des dirigeants indiquent que l'IA a un rôle déterminant dans leur stratégie globale (32%). Dans leurs organisations, son intégration se situe plutôt à un stade opérationnel, en soutien à la productivité interne (45%) ou à un stade exploratoire où ils observent et testent quelques outils (32%).

Retrouvez notre synthèse détaillée des résultats à partir de la page 20



Des prévisions d'investissements en hausse mais de vives inquiétudes liées aux conflits internationaux et à la politique commerciale des USA et de la Chine

# 62% des dirigeants sont confiants concernant le climat économique dans leur zone

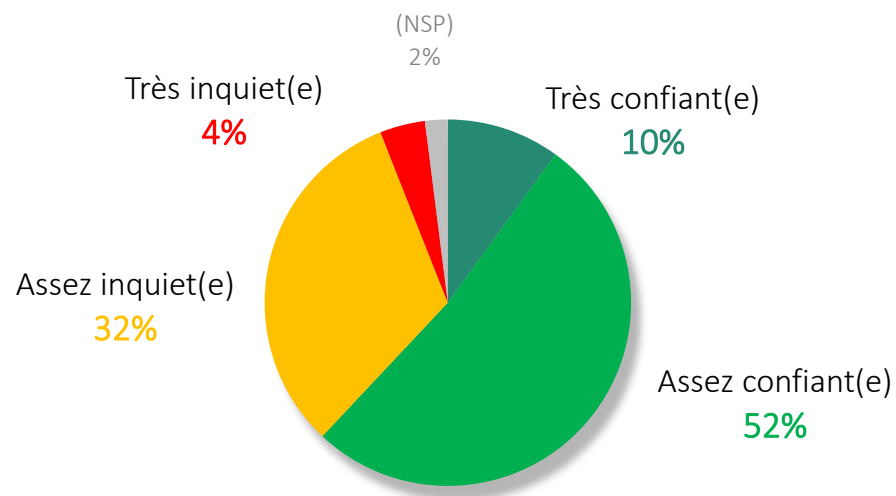
La confiance est au plus haut dans la zone Asie-Pacifique et au plus bas en Europe, notamment en France



Pour commencer, à propos du climat économique dans votre zone géographique, diriez-vous que vous êtes... ?

**% Inquiets : 36%**

**% Confiants : 62%**



*% Confiance selon  
la zone principale d'activité*

*Asie-Pacifique : 73%*

*Moyen-Orient : 67%*

*Amérique du Nord : 66%*

*Europe (hors France) : 57%*

*France : 46%*

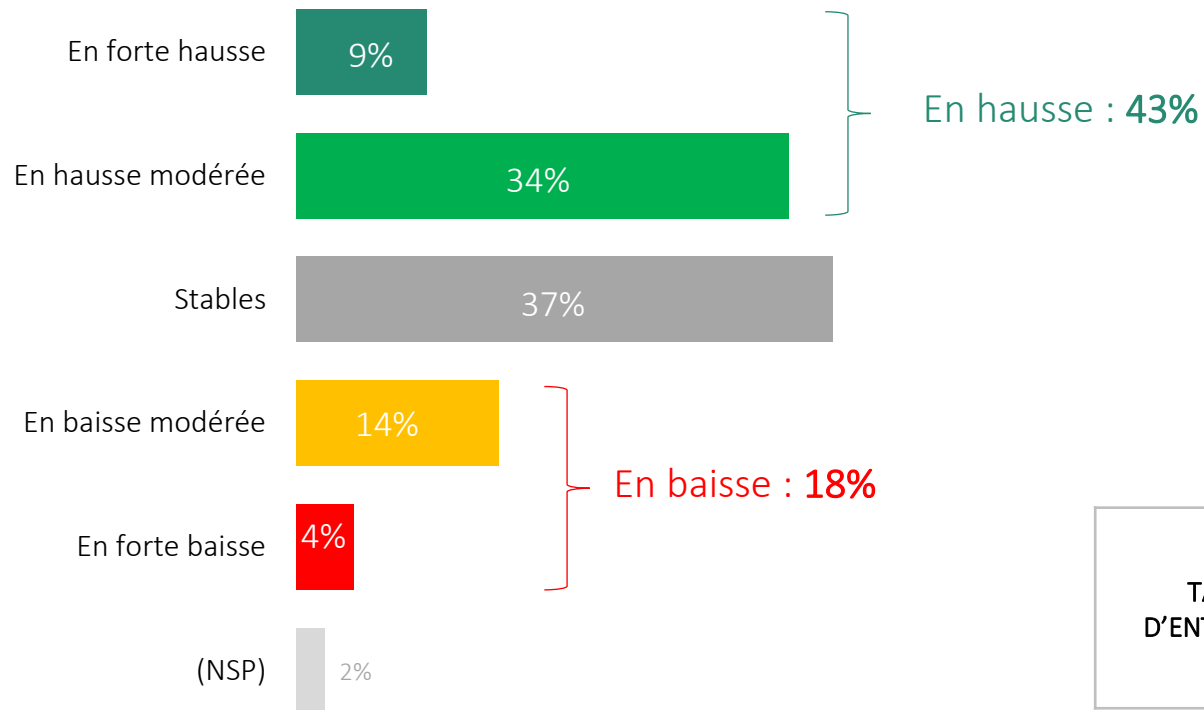


# Et près de la moitié d'entre eux prévoient d'augmenter leurs investissements en 2026

C'est notamment le cas de 56% des dirigeants du Moyen-Orient



En comparaison à 2025, pensez-vous que vos investissements (ou vos participations) à l'international en 2026 seront... ?



% En hausse  
selon la zone principale d'activité

Moyen-Orient : 56% ↑  
Amérique du Nord : 45%  
Asie-Pacifique : 42%  
Europe (hors France) : 41%  
France : 37%

% En hausse

TAILLE D'ENTREPRISE	% En hausse
Startup (< 50 salariés)	39%
PME , Scaleup (< 250 salariés)	46%
ETI (< 5000 salariés)	47%
Grand Groupe (> 5000 salariés)	50%

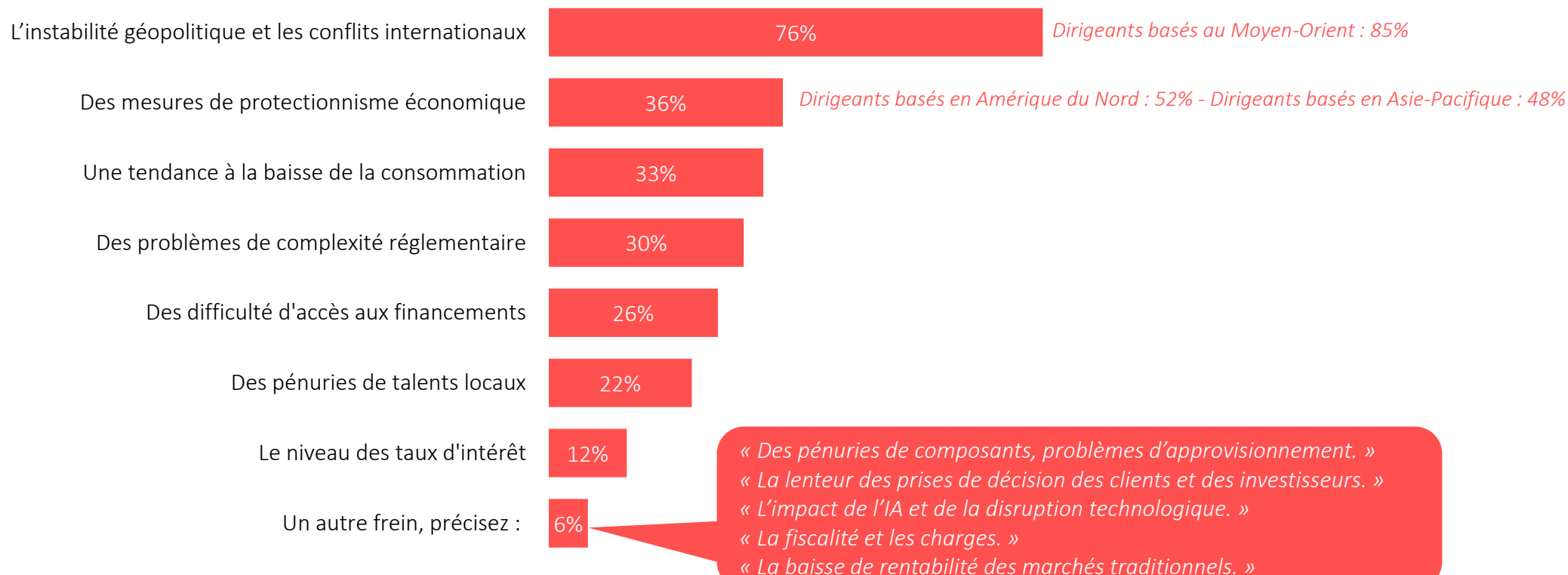
# Mais ils sont très préoccupés par l'instabilité politique et les conflits internationaux, c'est de loin le risque le plus important qu'ils identifient pour leur activité

*Un risque encore plus fortement perçu par les dirigeants basés au Moyen-Orient*



Dans la liste ci-dessous, quels pourraient être les principaux freins à votre expansion dans les 12 prochains mois ?

*Plusieurs réponses possibles*

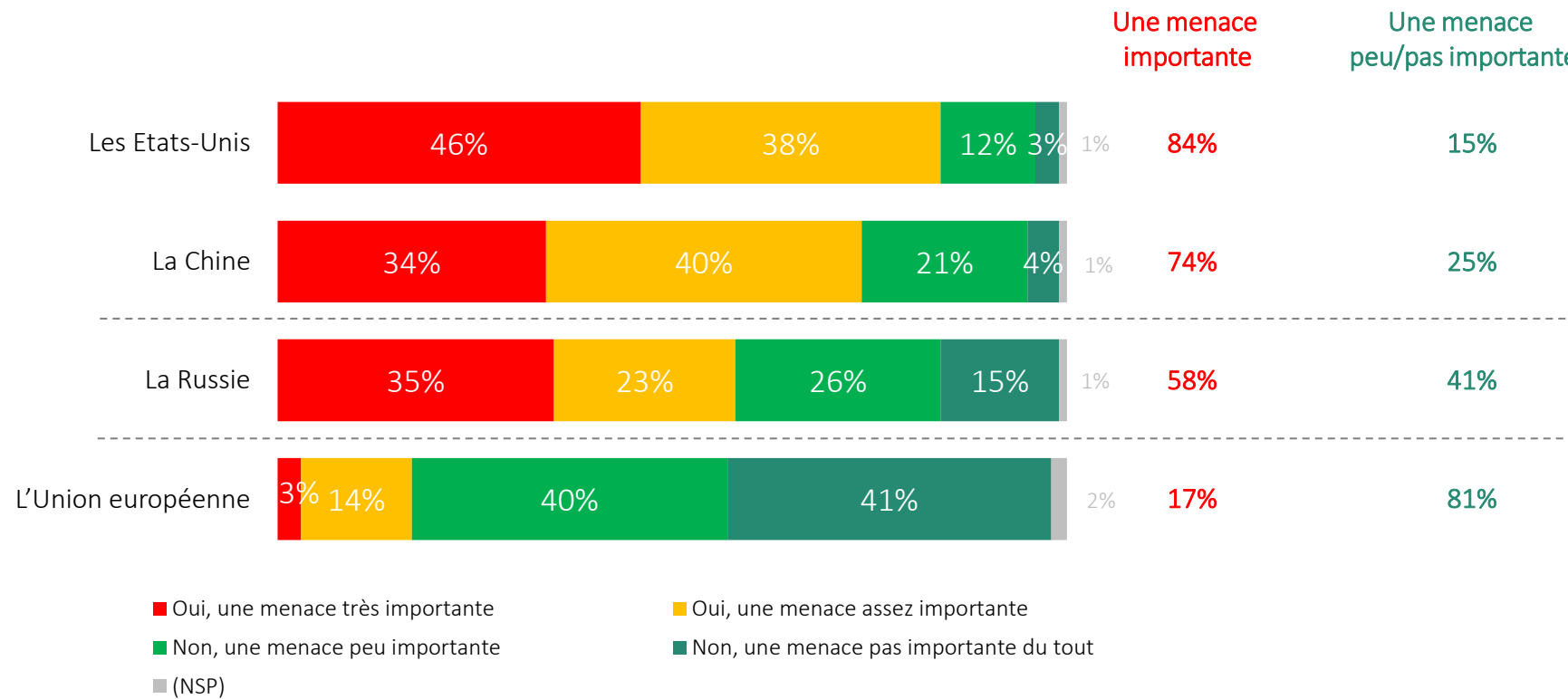


**i** Le total est supérieur à 100 car plusieurs réponses pouvaient être choisies.

# Et autre préoccupation majeure, les politiques commerciales des Etats-Unis et de la Chine sont perçues comme des menaces importantes pour l'économie mondiale



Pour chacun des pays et acteurs suivants, estimez-vous que sa politique commerciale constitue une menace pour la situation économique mondiale ?



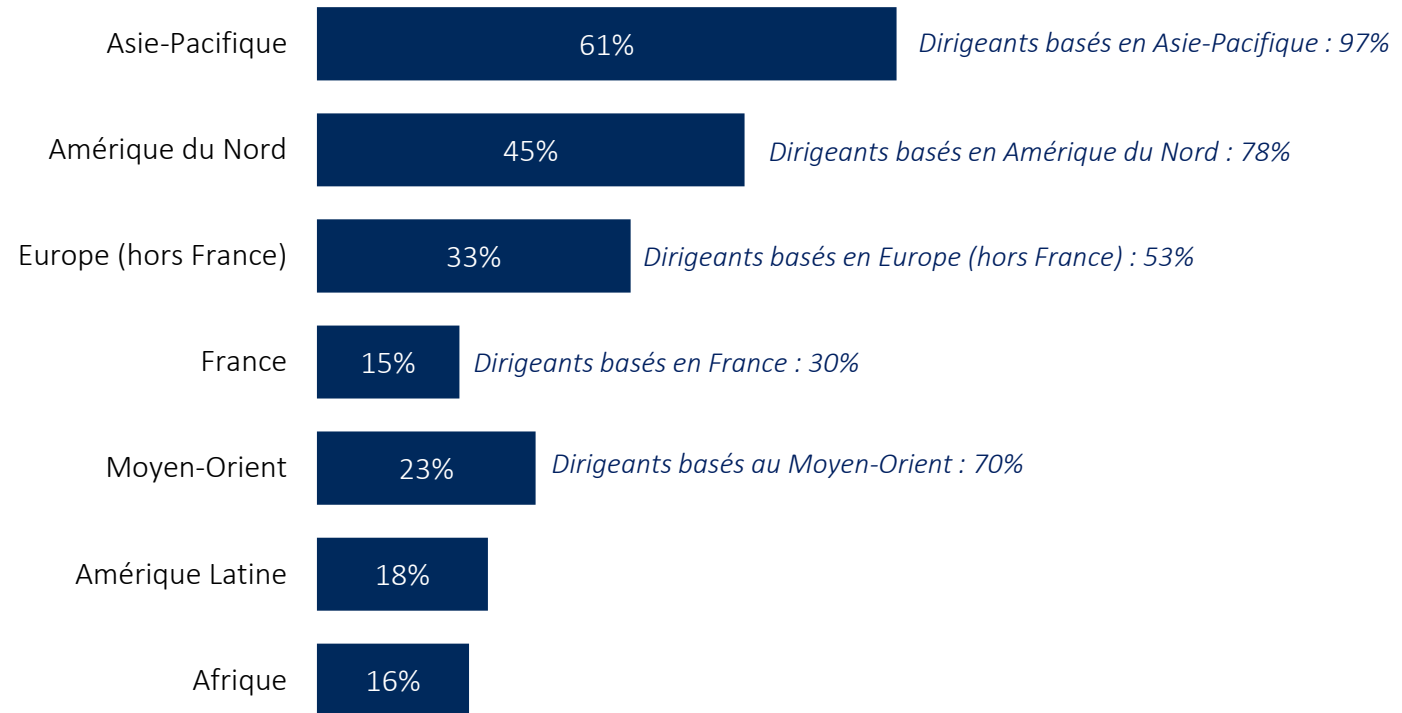



**Dynamiques territoriales : les zones Asie-Pacifique et Amérique du Nord jugées plus attractives économiquement, l'UE et la France suscitent des réserves**

# La zone Asie-Pacifique est considérée comme la zone la plus attractive pour développer une activité/investir dans les 12 prochains mois devant l'Amérique du Nord



En 2026, quelles seront d'après vous les zones géographiques les plus attractives pour développer une activité ou investir ?  
3 réponses possibles



 Le total est supérieur à 100 car plusieurs réponses pouvaient être choisies.

# Concernant l'Union européenne, seuls 47% des dirigeants la perçoivent comme une zone attractive pour investir ou développer une activité

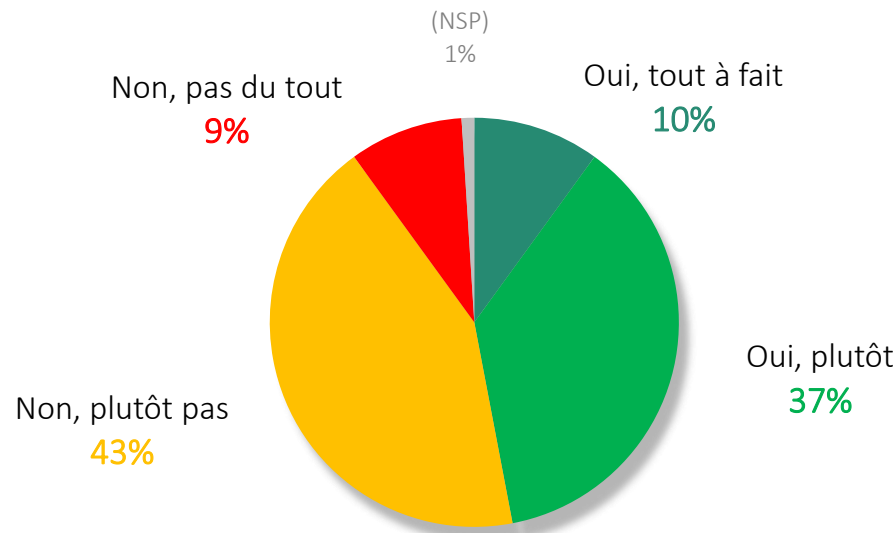
Les dirigeants basés en Europe sont par contre moins critiques : plus de 6 sur 10 valident l'attractivité commerciale de l'UE



Et diriez-vous que l'Union européenne est attractive pour les dirigeants qui souhaitent développer une activité ou investir ?

**% Non : 52%**

**% Oui : 47%**



*% L'UE est attractive pour les dirigeants, selon la zone principale d'activité*

*France : 65%*

*Europe (hors France) : 62%*

*Amérique du Nord : 48%*

*Asie-Pacifique : 29%*

*Moyen-Orient : 15%*

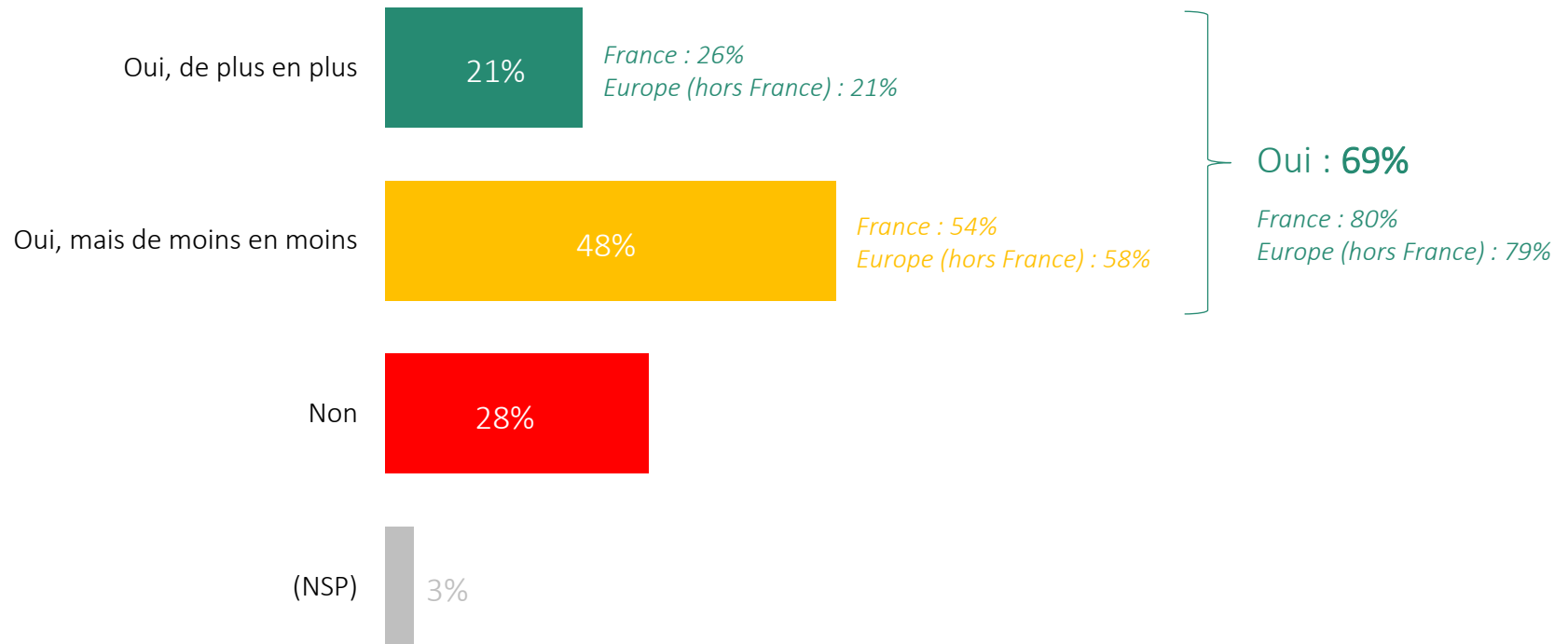


# Et à propos de la France, 69% d'entre eux considèrent que c'est une « Terre d'innovation et de business »... mais 48% jugent que c'est de moins en moins le cas.

*Un sentiment de recul encore plus élevé chez les dirigeants basés en Europe*



D'après vous, la France est-elle une « Terre d'innovation et de business » ?

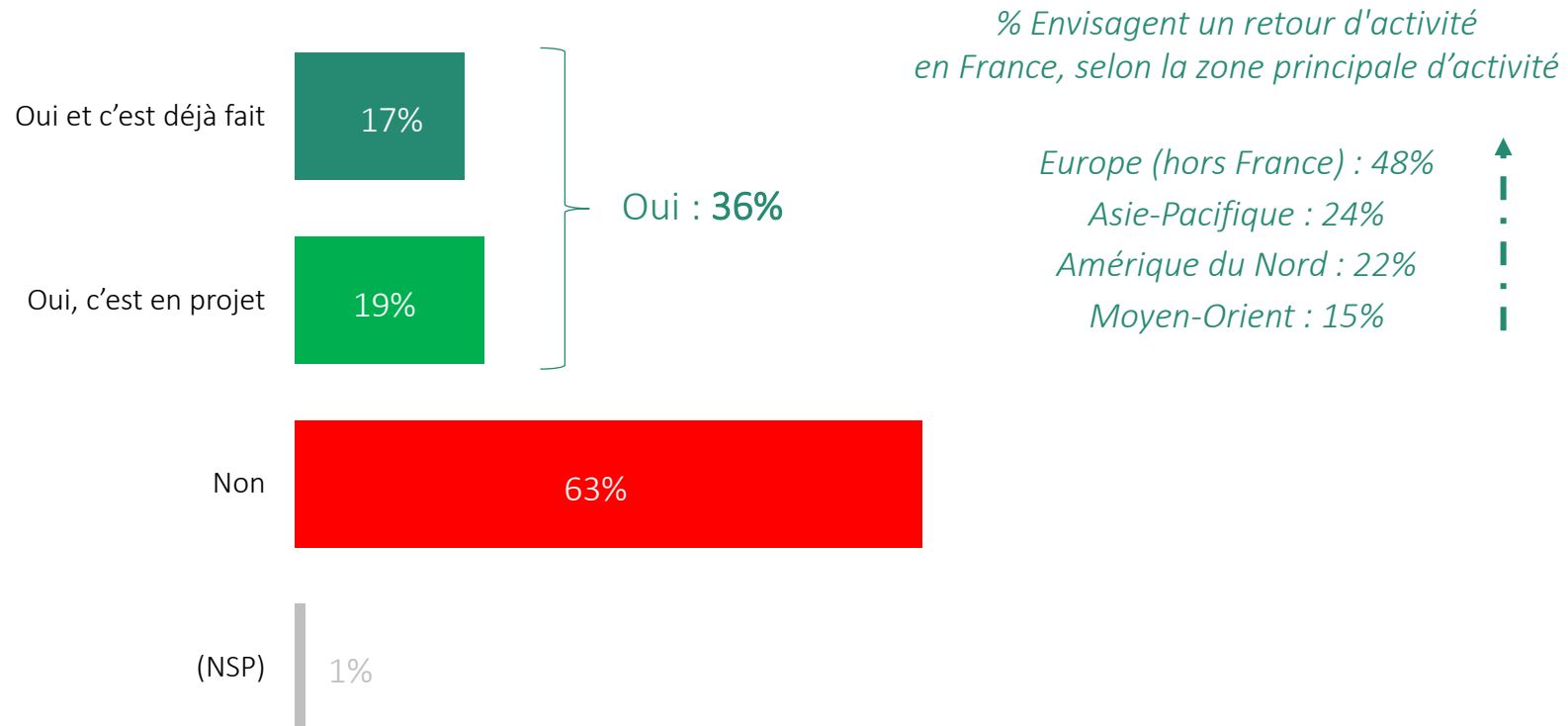


# Dans ce contexte critique, 63% des dirigeants à l'international n'envisagent pas un retour d'activité en France dans les deux prochaines années

*Les dirigeants basés en Europe se montrent en revanche plus partagés : 48% y pensent*



Concernant vos activités, envisagez-vous un investissement ou un retour d'activité significatif en France d'ici 2 ans ?





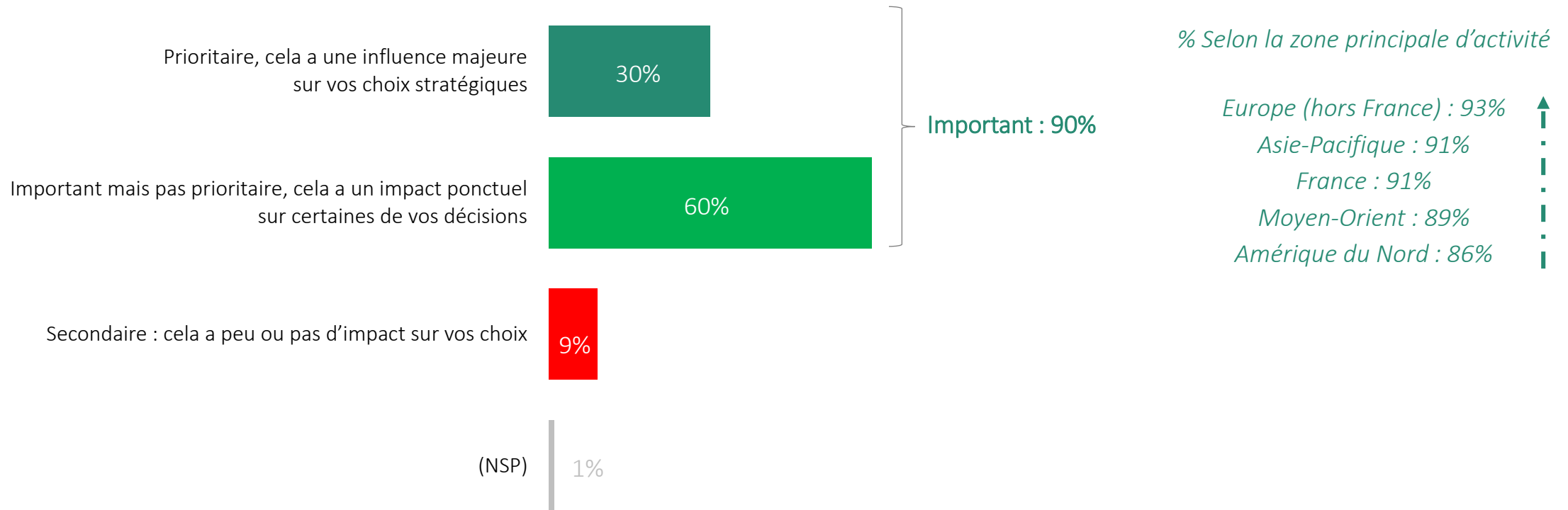
Projets pour 2026 : s'appuyer sur le partage d'expériences entre pairs, recruter des profils locaux et continuer à développer progressivement l'intégration de l'IA

# 9 dirigeants sur 10 estiment que le partage d'expérience entre pairs est important pour élaborer leurs choix stratégiques

30% considèrent même que c'est prioritaire



Pour valider vos décisions stratégiques dans le contexte actuel, diriez-vous que le partage d'expérience entre pairs (networking) est... ?

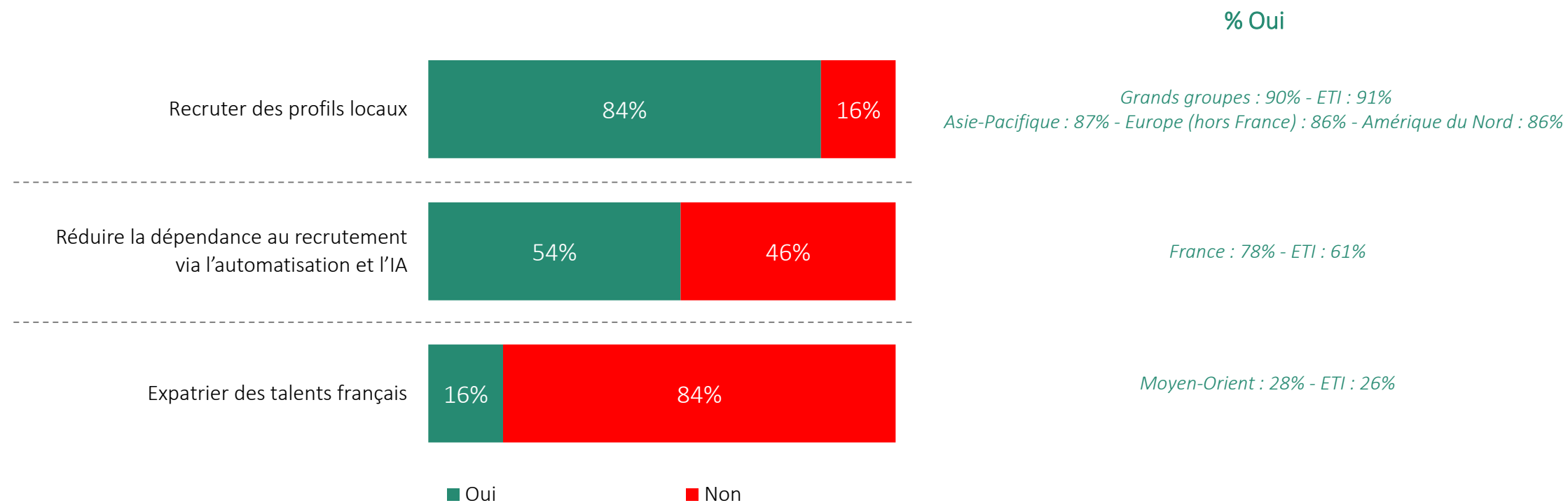


# Sur le plan des RH, le recrutement de profils locaux qui sera la priorité majeure des dirigeants internationaux en 2026

Seuls 54% d'entre eux jugent prioritaire de réduire la dépendance au recrutement via l'IA et 16% d'expatrier des talents français



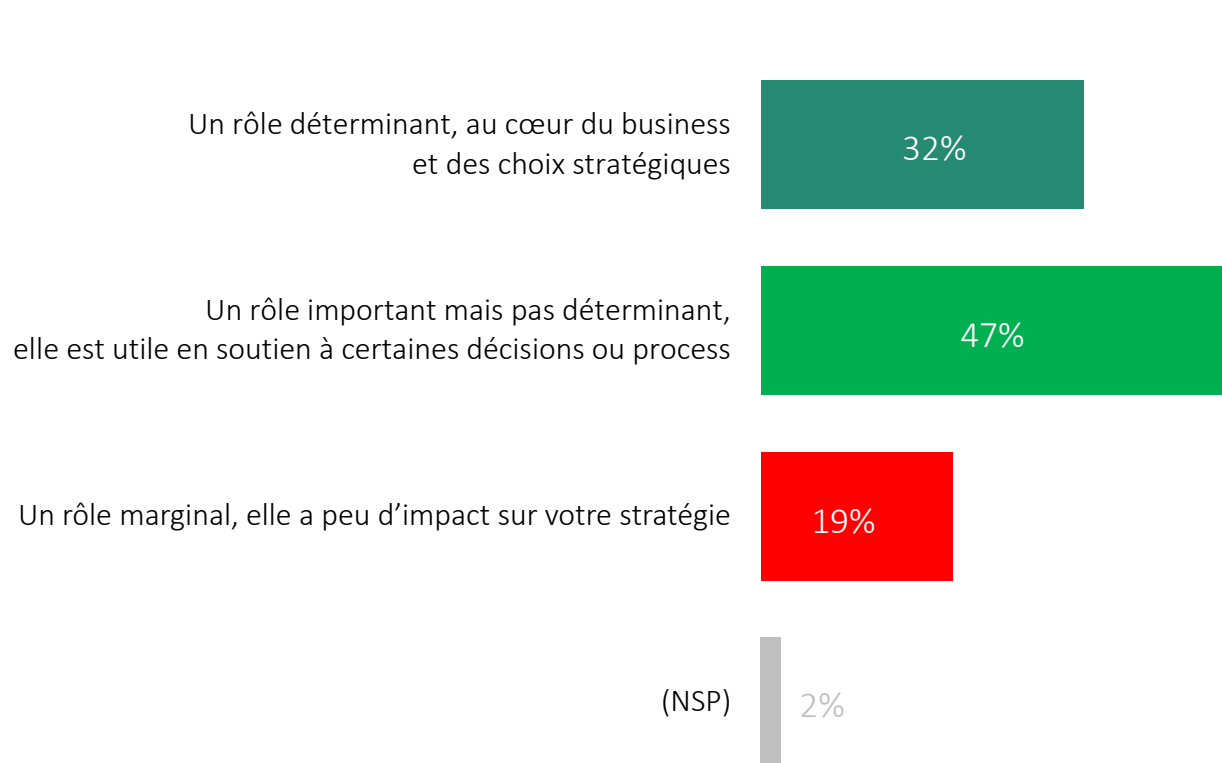
En 2026, ces sujets feront-ils partie de vos priorités sur le plan des ressources humaines ?



# Aujourd'hui, uniquement 1/3 des dirigeants internationaux indiquent que l'IA est au cœur de leur business et de leurs choix stratégiques



Quel rôle joue aujourd'hui l'IA dans votre stratégie globale ?



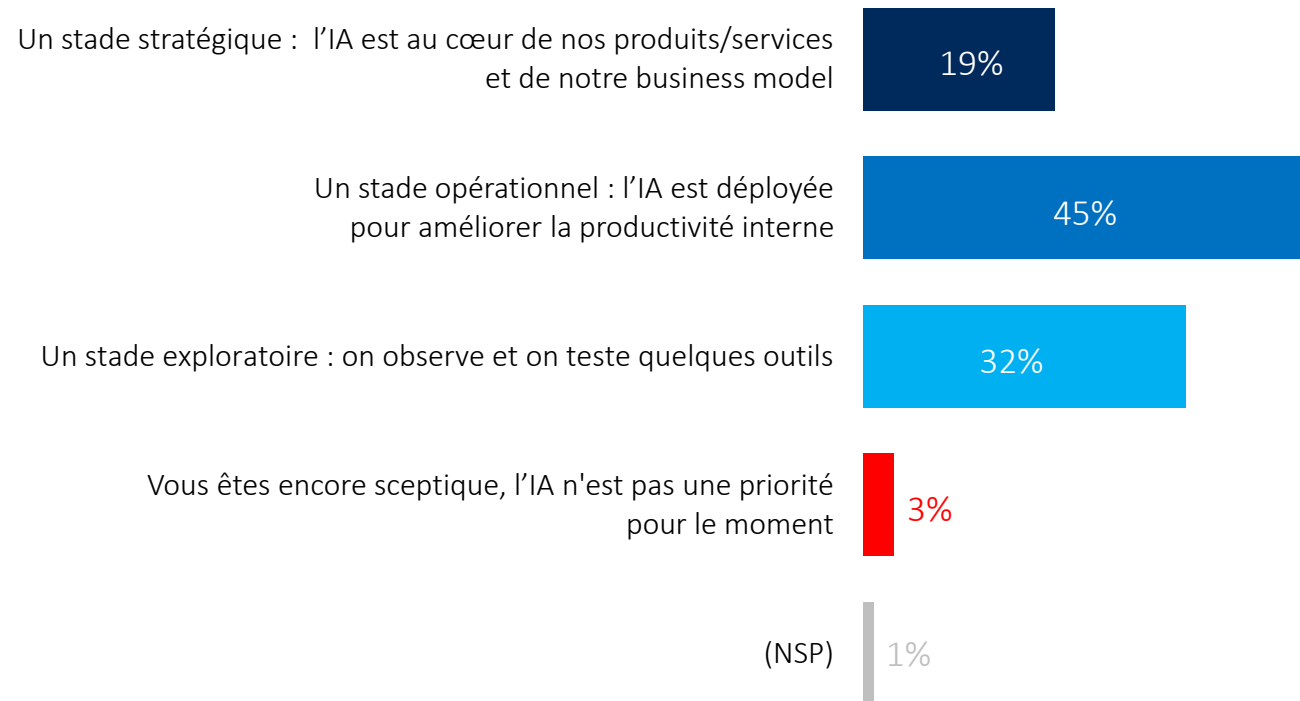
% L'IA joue un rôle déterminant

Catégorie	Sub-catégorie	% L'IA joue un rôle déterminant
FONCTION	Fondateur, entrepreneur	39%
	CEO, Directeur général	28%
ZONE	France	41%
	Europe (hors France)	39%
	Amérique du Nord	32%
	Asie-Pacifique	24%
	Moyen-Orient	30%
TAILLE D'ENTREPRISE	Startup (< 50 salariés)	34%
	PME, Scaleup (< 250 salariés)	29%
	ETI (< 5000 salariés)	31%
	Grand Groupe (> 5000 salariés)	38%

# Dans leurs organisations, l'intégration de l'IA se situe plutôt à un stade opérationnel, en soutien à la productivité interne plutôt qu'à la stratégie globale



Aujourd'hui, à quel stade d'intégration de l'Intelligence Artificielle se trouve votre organisation selon vous ?

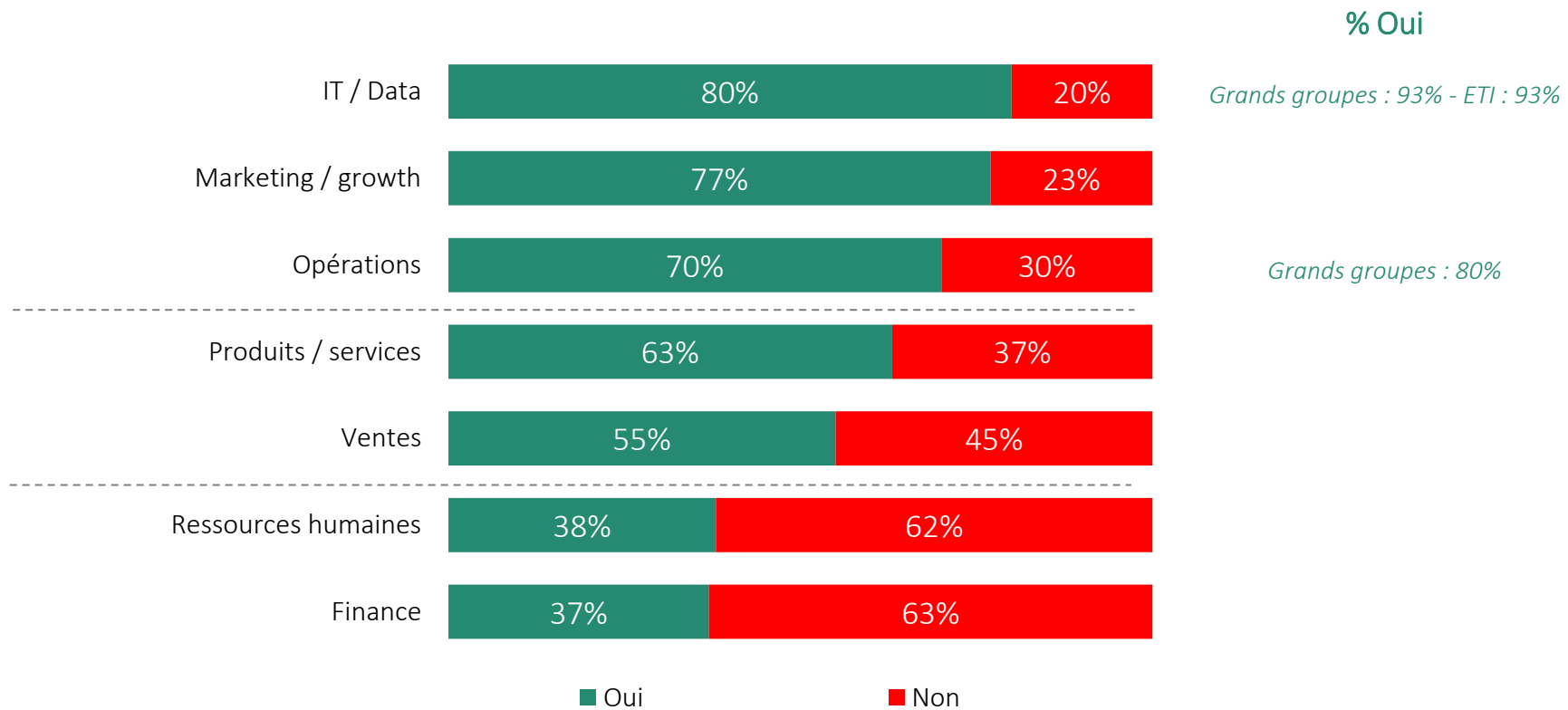


# Sur le plan de l'activité, les dirigeants ont principalement intégré l'IA dans les domaines de l'IT (80%), du marketing (77%) et des Opérations (70%)

*A l'inverse, moins de la moitié d'entre eux ont intégré l'IA aux RH et à la Finance*



Plus précisément, l'IA est-elle intégrée à votre activité dans chacun des domaines suivants ?



# Les conflits internationaux pèsent sur l'optimisme des dirigeants français à l'international

## Synthèse détaillée (1/3)

Des prévisions d'investissements en hausse mais de vives inquiétudes liées aux conflits internationaux et à la politique commerciale des USA et de la Chine

- **62% des dirigeants français à l'international sont confiants concernant le climat économique dans leur zone.**  
Cet indicateur fluctue selon les territoires : le moral économique est au plus haut chez les dirigeants de la zone Asie-Pacifique (73%), du Moyen-Orient (67%) et de l'Amérique du Nord (66%) et atteint des niveaux plus limités en Europe (57%) et en France (46%).
- **En 2026, près de la moitié des dirigeants internationaux (43%) prévoient d'augmenter leurs investissements.**  
C'est même le cas de 56% des dirigeants basés au Moyen-Orient. A l'inverse, uniquement 18% des dirigeants pronostiquent que leurs investissements baisseront.
- **Loin devant les autres sujets, l'instabilité politique et les conflits internationaux sera le risque le plus important pour l'activité en 2026 selon les dirigeants internationaux.**  
Ce frein potentiel a été cité par 76% des dirigeants (85% au Moyen-Orient), nettement devant les risques liés à des mesures de protectionnisme économique (36%) ou à une baisse de la consommation (33%).
- **84% des dirigeants français à l'international jugent que la politique commerciale des Etats-Unis est une menace importante pour l'économie mondiale et ils sont également nombreux à manifester des craintes à l'égard de la politique commerciale de la Chine (74%).**  
Sur cet indicateur, la Russie (58%) et, plus encore, l'Union européenne (17%) constituent des menaces moins importantes.

# Les conflits internationaux pèsent sur l'optimisme des dirigeants français à l'international

## Synthèse détaillée (2/3)

**Dynamiques territoriales :** alors que les zones Asie-Pacifique et Amérique du Nord sont jugées les plus attractives économiquement, l'UE et la France suscitent des réserves

- **La zone Asie-Pacifique (61%) est considérée comme la plus attractive pour développer une activité ou investir en 2026, devant l'Amérique du Nord (45%).** En retrait, seuls 33% des dirigeants à l'international estiment que l'Europe (hors France) fait partie des zones géographiques les plus attractives pour développer une activité ou investir, devant le Moyen-Orient (23%), l'Amérique Latine (18%), l'Afrique (16%) et la France (15%).
- **Une image contrastée de l'Union européenne :** seuls 47% des dirigeants la perçoivent comme une zone attractive pour investir ou développer une activité. Les dirigeants basés en Europe sont moins critiques : plus de 6 sur 10 valident son attractivité (62% de ceux principalement basés en Europe hors France et 65% de ceux principalement basés en France).
- **Une vision de la France qui s'assombrit :** pour 69% des dirigeants français à l'international c'est une « Terre d'innovation et de business »... mais 48% jugent que c'est de moins en moins le cas. Ce sentiment est encore plus présent chez les dirigeants basés en Europe, 58% estiment que la France est de moins en moins intéressante pour l'innovation et le business (un constat partagé par 54% de ceux principalement établis en France).
- **Dans ce contexte critique, 63% des dirigeants internationaux n'envisagent pas un retour d'activité en France dans les deux prochaines années.** Vraisemblablement en raison d'une plus grande proximité géographique mais aussi peut-être d'une vision plus favorable des réalités locales, les dirigeants basés en Europe se montrent plus partagés sur ce sujet : 48% y pensent.

# Les conflits internationaux pèsent sur l'optimisme des dirigeants français à l'international

## Synthèse détaillée (3/3)

Projets pour 2026 : s'appuyer sur le partage d'expériences entre pairs, recruter des profils locaux et continuer à développer progressivement l'intégration de l'IA

- 9 dirigeants français à l'international sur 10 estiment que le partage d'expérience entre pairs est important pour valider leurs décisions stratégiques (90%). 30% considèrent même que c'est prioritaire et que cela a une influence majeure sur leurs choix.
- Sur le plan des RH, le recrutement de profils locaux sera un enjeu majeur pour les dirigeants internationaux en 2026. 84% indiquent que ce sera une priorité pour eux alors que seule la moitié jugent prioritaire de réduire la dépendance au recrutement via l'IA (54%) et 16% d'expatrier des talents français.
- Uniquement 1/3 des dirigeants à l'international indiquent que l'IA a un rôle déterminant dans leur stratégie globale et qu'elle est au cœur de leur business. Ils sont plus nombreux à considérer qu'elle a un rôle important dans leur activité mais surtout en soutien à certaines décisions ou process (47%).
- Dans leurs organisations, l'intégration de l'IA se situe plutôt à un stade opérationnel, en soutien à la productivité interne (45%) alors qu'ils sont moins nombreux à s'estimer déjà rendus à un stade stratégique où l'IA est au cœur des produits et du business model (19%). A l'inverse, 32% des dirigeants se positionnent à un stade exploratoire où ils observent et testent quelques outils.
- Sur le plan de l'activité, les dirigeants ont principalement intégré l'IA dans les domaines de l'IT (80%), du marketing (77%) et des Opérations (70%). A contrario, moins de la moitié d'entre eux ont intégré l'IA aux RH (38%) et à la Finance (37%).



frenchfounders

---

PROFIL DES PARTICIPANTS

# Profil des dirigeants ayant participé à l'enquête

