Les entreprises face aux risques
Etude Institut Bona fidé/Arthur Hunt
Principaux enseignements

Octobre 2025

Fiche technique

Étude réalisée en ligne par l'Institut Bona fidé du 16 au 22 octobre 2025 auprès d'un échantillon de 600 cadres dirigeants et managers d'ETI (300) et de grandes entreprises (300) du secteur public et du secteur privé. Représentativité de l'échantillon assurée par la méthode des quotas sur les variables de sexe, d'âge, de taille de l'entreprise et de secteurs d'activité

Multiplication des risques : les cadres dirigeants font face

Guerres, tensions commerciales, rivalités géopolitiques, ordre international bouleversé, conjoncture économique difficile, blocages politiques : l'environnement des entreprises devient de plus en plus instable et incertain. Et c'est une réalité largement perçue : une majorité des cadres dirigeants juge ainsi que les risques auxquels est confrontée leur entreprise augmentent et s'en dit inquiète. Et une très forte proportion déclare avoir déjà éprouvé le risque, lors de crises importantes au sein de leur entreprise. Dans la profusion des risques, la hiérarchisation effectuée par les cadres dirigeants révèle que les risques « traditionnels » et inhérents à l'entreprise sont vus comme plus menaçants que les risques conjoncturels, liés à la situation politique ou internationale : cyber attaques, risques RH (santé mentale, recrutement…) et risque financier occupent ainsi le top 3 des principaux risques identifiés par les cadres dirigeants pour le futur, au sein d'une liste de 15 menaces potentielles. DRH et services informatiques sont pour les cadres dirigeants les premières lignes de protection de l'entreprise.

Reconnu et conscientisé, le risque se constitue bien plus en moteur pour l'action qu'en résignation ou tétanie. Formation, politiques de recrutement, stratégies de gestion de crise : les cadres dirigeants disent agir, se préparer, s'adapter, faire face. Parce que le risque fait partie de l'aventure entrepreneuriale, les acteurs qui dirigent l'entreprise sont sans doute ceux qui aujourd'hui l'appréhende le mieux. Et, alors que beaucoup d'acteurs publics sont aujourd'hui bloqués ou en crise, les cadres dirigeants affrontent le monde tel qu'il est. Et s'y collent. En ne comptant que sur eux-mêmes, et leurs parties prenantes internes, ni l'Etat, ni le Medef ne leur paraissant des acteurs susceptibles de les aider dans la prise en charge des risques. Mais en souhaitant, sur ce sujet, une plus grande solidarité des entreprises entre elles.

1). Au sein de menaces qui s'amplifient et se multiplient, les risques cyber, RH et socio-économiques sont vus par les cadres dirigeants comme les plus inquiétants

Les cadres dirigeants ont le sentiment de vivre dans un monde de plus en plus « risquogène ». 52% d'entre eux estiment ainsi que les risques auxquels fait face leur entreprise ont augmenté ces dernières années, 46% jugeant qu'ils sont restés à peu près identiques et 2% qu'ils sont devenus moins importants. Et 57% se disent « inquiets » (9% « très inquiets » et 48% « plutôt inquiets ») face aux potentielles menaces qui pèsent sur leur entreprise. Ces représentations sont peu dépendantes du secteur d'activité, de la taille d'entreprise ou de l'exposition à l'international, démontrant que le risque est perçu comme environnement global, commun à toutes les entreprises.

Les risques font partie du quotidien des cadres dirigeants. Les crises, dans de multiples domaines, sont une expérience très largement majoritaire, et au **sein d'une liste de 15 menaces potentielles, 10 sont jugées par une majorité absolue de cadres dirigeants comme concernant leur entreprise**.

L'épreuve du risque est une épreuve qui rassemble une large majorité de cadres dirigeants :

- **Plus de six cadres dirigeants sur dix disent avoir déjà été confrontés à des crises sociales (grèves, conflits sociaux), à des crises liées aux effets de nouvelles réglementations et normes, à des crises liées à des incidents de cybersécurité et à des crises liées à des enjeux RH (santé mentale, pénurie de recrutement…).**
- Plus d'un cadre sur deux a affronté des crises liés à des risques économiques et financiers, des risques réputationnels, des crises liées aux risques énergétiques, ou encore à des évolutions de marché.
- Quatre sur dix disent avoir vécu des crises liés aux risques politiques nationaux et aux nouvelles technologies (IA, digitalisation).
- Trois sur dix ont dû gérer des crises liées aux effets du réchauffement climatique ou aux effets du nouvel ordre géopolitique.
- Un quart dit avoir affronté une crise liée à l'atteinte à la sécurité physique d'un dirigeant.

L'expérience du risque diffère assez logiquement selon la taille de l'entreprise : les dirigeants des grandes entreprises sont sensiblement plus nombreux que ceux des ETI à avoir géré des conflits sociaux et des risques réputationnels, quand ceux des ETI sont à l'inverse plus nombreux à déclarer avoir géré des risques liés à l'inflation des coûts énergétiques.

Les cadres dirigeants partagent également le sentiment d'une exposition massive et large aux risques de leur entreprise :

- **Huit cadres dirigeants sur dix jugent que leur entreprise est exposée à un risque de cyber attaques.**
- **Sept sur dix se disent exposés à des risques d'évolutions réglementaires et de nouvelles normes, à des risques RH (recrutement, pénurie) et à des risques économiques et financiers (inflation…).**
- **Six sur dix se déclarent exposés à des risques de conflits sociaux et à des risques réputationnels d'image.**
- Un sur deux considère que son entreprise est exposée à des risques d'évolution du marché, à des risques politiques liés au contexte national, et à des risques liés au coût de l'énergie.
- Environ quatre sur dix pensent que leur entreprise est exposée aux risques climatiques et aux risques géopolitiques (le risque géopolitique est toutefois et logiquement bien plus cité chez les cadres dirigeants d'entreprises ayant une forte activité à l'international (62%)).
- Et trois sur dix que leur entreprise est exposée au risque d'atteinte à la sécurité physique d'un de ses dirigeants.

Crises éprouvées et menaces identifiées dessinent la hiérarchie des risques les plus graves perçus par les cadres dirigeants d'ETI et de grandes entreprises. Attaques cyber, poids des règlements et des normes, risques RH et risques économiques et financiers sont ainsi à la fois les sujets de crise les plus partagés et les risques jugés les plus menaçants. Que la question des normes apparaisse haut dans ce classement, et bien avant les risques liés à la conjoncture politique et internationale, devrait alerter nombre de décideurs publics, français et européens !

Tableau : crise éprouvée et exposition perçue aux risques des cadres dirigeants d'ETI et de grandes entreprises

	Risques auxquels les entreprises sont exposées	Risques ayant suscités des crises
Des incidents cyber	77%	59%
Des évolutions règlementaires et législatives	71%	60%
Des risques RH	69%	58%
Des risques économiques et financiers	69%	54%
Des risques liés au nouvelles technologies	63%	37%
Des risques sociaux	60%	64%
Des risques réputationnels, d'image	59%	50%
Des évolutions du marché	56%	46%
Des risques politiques	53%	39%
Des risques énergétiques	53%	49%
Des risques sanitaires	49%	68%
Des risques climatiques ou en lien avec la transition écologique	39%	36%
Des interruptions d'activités	38%	41%
Des risques géopolitiques	35%	29%
Des atteintes à la sécurité physique des dirigeants de votre entreprise ou organisation	27%	24%

Si risques « traditionnels » et nouveaux risques se cumulent pour augmenter la surface d'exposition des entreprises, ce sont bien les risques traditionnels, lorsqu'on demande aux cadres dirigeants de hiérarchiser les risques, qui s'imposent nettement dans la hiérarchie, avec en tête le risque cyber, devant le risque RH, le risque économique, le risque social et les risques de marché.

Tableau : quels sont les principaux risques pour votre entreprise à l'avenir ? (3 réponses possibles)

TOP5

	Ensemble des cadres dirigeants	ETI	Grandes entreprises
Attaques et incidents cyber	*38%*	39%	36%
Risques RH	*32%*	30%	35%
Risques économiques et financiers	*29%*	34%	24%
Risques sociaux (conflit interne)	*26%*	20%	31%
Risques évolution marché	*24%*	25%	22%

.

2). Même pas peur ? En tout cas, les cadres dirigeants font face et agissent pour maîtriser le risque

Le risque augmente, le monde est imprévisible mais les entreprises se préparent, s'adaptent et font face. **Il n'y a d'abord ni déni, ni relativisation du danger :**

- **62% des cadres dirigeants considèrent que leur entreprise appréhende les risques à leur juste niveau**, 30% estimant à l'inverse qu'elle les sous-estime. La confiance dans l'appréhension varie assez sensiblement en fonction du genre : 37% des femmes cadres dirigeantes jugent que leur entreprise sous-estime les risques pour par comparaison seulement 26% des hommes cadres dirigeants.
- Les cadres dirigeants n'ont pas, non plus, le sentiment d'un retard français en matière de gestion des risques par les entreprises : un sur deux juge que les entreprises en France ne sont « ni mieux, ni moins bien préparées face aux risques que dans les autres pays », 39% toutefois estiment qu'elles le sont moins bien, et seulement 12% mieux.

Ensuite, **la préparation aux risque est jugée satisfaisante par une majorité de cadres dirigeants, tant au niveau « macro » (celui de l'organisation) qu'au niveau micro (celui de l'individu) :**

- **64% des cadres dirigeants estiment que leur entreprise est bien préparée** pour affronter les risques auxquels elle pourrait être confrontée, 8% seulement la jugeant « très bien préparée » et 56% « assez bien ». Il demeure donc des marges de progression. Le clivage de genre est une nouvelle fois important : 73% des hommes cadres dirigeants considèrent leur organisation bien préparée face aux menaces pour seulement 50% des femmes.
- **A titre individuel, 56% des cadres dirigeants se disent bien préparés** à affronter les risques (7% « très bien » et 49% « plutôt bien ». Logiquement, c'est dans les fonctions les plus exposées que le sentiment de préparation est le plus fort : 77% chez les directeurs de service informatique et 76% chez les DRH. Ce sentiment est encore une fois fortement déterminé par le genre : une large majorité de cadres hommes se sent bien préparée (65%) pour une minorité de femmes cadres (43%).

Cette perception majoritaire d'une bonne préparation aux risques repose sur des actes et des stratégies d'adaptation :

- **Deux tiers des cadres dirigeants disent que leur entreprise a mis en place pour les collaborateurs des formations à la gestion à du risque** (avec en majorité des formations portant sur les risques numériques et cyber), une proportion identique dans les ETI et les grandes entreprises.
- Un sur deux ont modifié les stratégies de recrutement de leur entreprise, en accentuant la recherche de profils capables de les gérer.
- 58% disent que leur entreprise a mis en place un **comité dédié à la gestion des risques**. Et 75% jugent sur le principe utile la création d'un tel comité utile
- 62% disent que leur entreprise dispose d'une stratégie de communication interne en cas de crise, 56% de plans ou de scenarii d'urgence de gestion de crise et 50% d'une stratégie de communication externe.

Se déploie ainsi **une culture du risque**, revendiquée comme telle par les cadres dirigeants. 59% d'entre eux considèrent qu'il existe une culture du risque au sein de l'organisation, cette perception étant d'autant plus forte que les responsabilités sont importantes. Et 68% estiment que leurs collaborateurs ont conscience des différents risques qui pèsent sur l'entreprise.

3). Face aux risques, l'entreprise ne peut-elle compter que sur elle-même ?

Les entreprises comptent d'abord et avant tout sur elles-mêmes et n'ont de confiance qu'en elles et leurs parties prenantes internes pour gérer le risque. C'est bien la communauté de l'entreprise, de la direction aux représentants du personnel, qui est jugée comme la plus apte à faire face aux risques. Les acteurs extérieurs, l'Etat et le Medef notamment, suscitent une défiance majoritaire, à la seule exception notable des collectivités locales. Défiance dans le politique national mais confiance dans le local, les cadres dirigeants, sur ce point, ne se distinguent pas de l'ensemble des Français :

- Pour améliorer la gestion des risques, **69% des cadres dirigeants font confiance à leur direction**, 60% font confiance aux collectivités locales, 60%, également, aux autres entreprises de leur secteur, et 54% aux syndicats présents dans leur entreprise ou aux représentants du personnel.
- Les actionnaires suscitent des jugements partagés : 44% des cadres dirigeants (48% dans les ETI, 40% dans les grandes entreprises) disent leur faire confiance, 56% se montrant plutôt défiants.
- Enfin, respectivement **62% et 59% des cadres dirigeants disent ne pas faire confiance au Medef et à l'Etat** pour aider les entreprises à mieux affronter les risques qui les menacent.

Si elles comptent avant tout sur elles-mêmes, **les entreprises aimeraient néanmoins plus d'entraide et de solidarité face à ces défis, notamment entre elles** : 78% regrettent que face aux risques les entreprises ne s'entraident pas assez entre elles notamment en partageant des informations, 69% estimant que cette solidarité serait pourtant utile.