

Etude : (Re)prendre des risques en entreprise

Les Entretiens 2025

DECEMBRE 2025

Executive summary | (Re)prendre des risques en entreprise



Les leaders ont le sentiment d'être dans l'ère de l'hyper-risque et semblent paralysés. Pourtant ils sont les seuls à pouvoir renouer avec l'audace stratégique et peuvent le faire dès aujourd'hui, sans aide extérieure.

Les leaders ont l'impression d'être entrés dans une **ère d'hyper-risque** : croissance très faible, et sentiment que les risques systémiques explosent.

- Les **réflexes de prudence** forgés dans une ère de croissance ne sont **plus adaptés**, pourtant **seuls 20% des dirigeants considèrent aujourd'hui que la prise de risque** est réellement **encouragée et valorisée**.
- **Les dirigeants**, submergés par l'urgence du court terme, concentrent leur attention sur les **risques immédiats** - financiers (56%) et macroéconomiques (54%) - **au détriment d'enjeux de long terme** comme le climat ou la cybersécurité.

Les leaders interrogés évoquent **quatre leviers** pour créer un **contexte propice au risque entrepreneurial** :

- **Éviter la sur-normalisation** : simplifier les règles, réduire la charge réglementaire et rendre les incitations plus efficaces
- **Assurer un cadre prévisible** : Garantir une orientation claire des réglementations, des lois de programmation ou des commandes publiques
- **Clarifier le mandat de l'entreprise** : redéfinir son rôle entre performance économique et impact sociétal
- **Sortir d'un modèle de sanction** des entrepreneurs : alléger les sanctions directes et indirectes des entrepreneurs

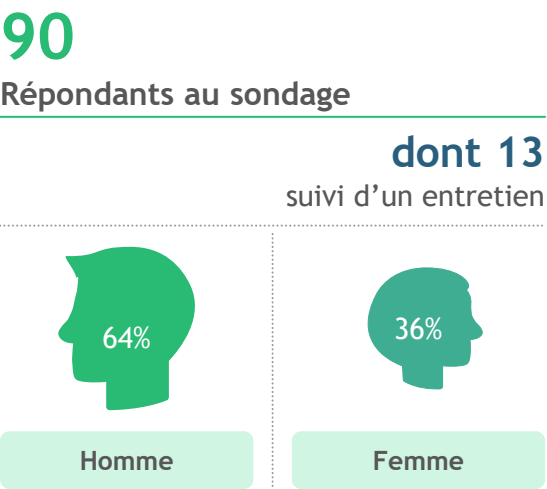
Ces leviers d'action sont difficiles à mettre en œuvre et leur impact mettra des années à se matérialiser alors que **l'urgence pour renouer avec la compétitivité européenne**, et donc prendre des risques, est réelle. Dans certains secteurs, comme l'automobile, la gestion des normes européennes est d'une telle complexité qu'elle mine la compétitivité et avantage d'autres pays. Par ailleurs l'Europe gère mal la cohabitation de la planification et de la compétition : nous aidons les entreprises quand elles sont en difficulté, pas quand elles doivent prendre des risques.

Toutefois les leaders peuvent passer d'une logique de dépendance à des conditions exogènes à une logique d'initiatives et ainsi **réimpulser de l'audace stratégique, sans aide**. Cinq axes se dégagent :

- **Sortir de l'obsession du court-terme** : investir les paris stratégiques du futur comme le numérique, la défense, l'IA, le Cloud, l'énergie
- **Prendre part au débat plus tôt** : sortir de l'acceptation passive et prendre une place dans le débat publique et législatif
- **Adapter le leadership à l'ère de l'hyper-risque** : les dirigeants doivent avoir une vision, s'appuyer sur la force collective et l'expérience, être capables d'accepter l'échec et de conserver la constance du cap même quand tout invite à l'immobilisme
- **Professionaliser la gestion des risques** : former toutes les équipes à la prise de risque, investir et ancrer la gestion de risque dans l'organisation
- **Créer les conditions de la prise de risque** : instaurer le droit à l'erreur, valoriser la prise d'initiative et la solidarité dans le risque

Sociologie des répondants

Démographie des répondants au sondage | Un panel diversifié de dirigeants français et d'administrateurs de groupes français

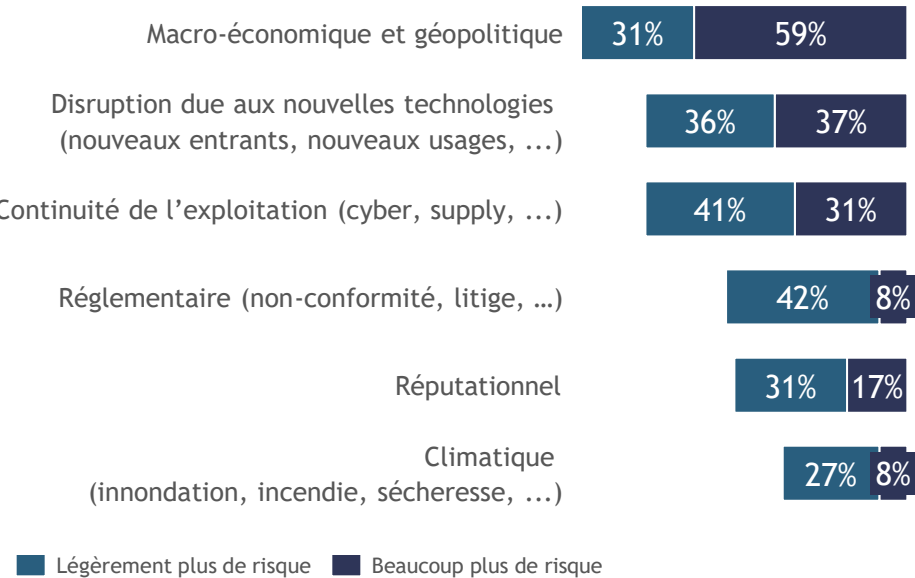


L'ère de l'hyper-risque

Les dernières années ont été marquées par une hausse significative des incertitudes géopolitiques et une croissance divisée par deux

90% des répondants notent une croissance des risques, en particulier macro-éco. et géopolitiques

Au cours des dernières années (3 ans), estimez-vous que votre entreprise ait dû faire face à plus ou moins de risques (externes) ?

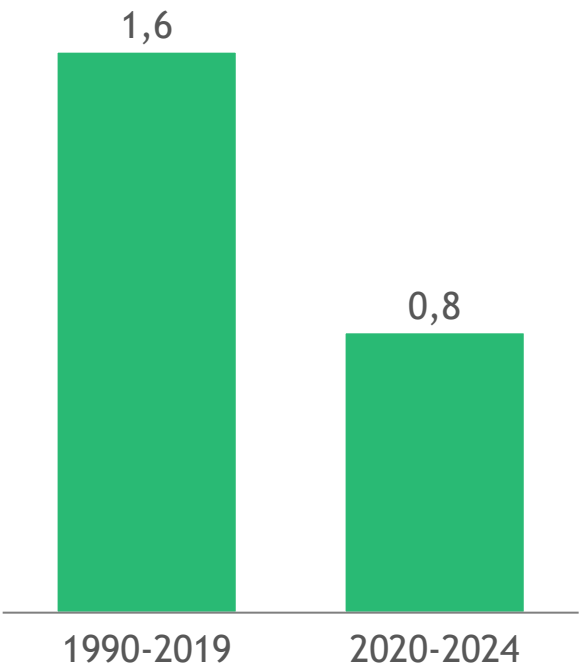


Une inquiétude partagée par les administrateurs

- “ Le risque géopolitique et la place de plus en plus secondaire de l'Europe et de la France dans le monde constituent un risque prépondérant. — Un membre de CA
- “ Il y a un vrai risque géopolitique de perte de souveraineté. — Un membre de comités des risques
- “ Les risques principaux sont le risque cyber et l'instabilité des démocraties confrontées à la montée de l'extrême droite. — Un membre de CA

La croissance a été divisée par 2 sur les 5 dernières années

Evolution du PIB de la France (CAGR) entre 1990 et 2024



L'aversion française au risque se lit partout : dans nos organisations jusque dans nos habitudes d'investissement

Entre 2015 et 2025, la composition du CAC40 est restée quasi inchangée, tandis que 40 % du top 40 du S&P 500 a été renouvelé

TOP 10 du CAC40 et du S&P500 au 1er Janv. 2025 versus classement en 2015

2025	2015	2025	2015
1 LVMH	4	1 Apple	1
2 Hermès	13	2 NVIDIA	301
3 L'Oréal	3	3 Microsoft	3
4 Airbus	12	4 Alphabet (Google)	5
5 Schneider Electric	10	5 Amazon.com	27
6 EssilorLuxottica	21	6 Meta Platforms	12
7 Safran	18	7 Tesla	149
8 TotalEnergies	2	8 Broadcom	164
9 Air Liquide	9	9 Berkshire Hathaway	4
10 Sanofi	1	10 Walmart	8
% de nouvel entrant 2025 vs. 2015	5%	% de nouvel entrant 2025 vs. 2015	40%

Une prudence structurelle

► Une valorisation française du **modèle du « bon élève »** : emphase sur le fait de ne pas se tromper, de ne pas faire d'erreur

► Des organisations fondées sur le **principe de précaution créant un risque endogène** : éviter l'erreur plutôt que tenter l'innovation

➤ Seulement **20%** des leaders considèrent que la prise de risque est réellement encouragée dans leur organisation

Source: Capital IQ, analyse BCG, consultation en ligne sur la reprise de risque en entreprise-Jul-Oct 2025-90 répondants



Nucléaire



Airbus



Blabla Car



Decathlon

Comment renouer avec l'innovation et la compétitivité européenne ?

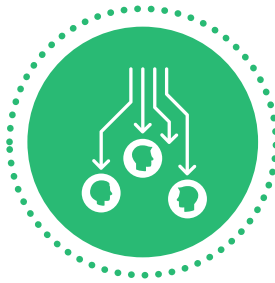
Leaders et administrateurs évoquent **4 axes** pour créer un environnement propice à la prise de risque



Éviter la **sur-normalisation**



Assurer un **cadre prévisible**



Clarifier le **mandat de l'entreprise**

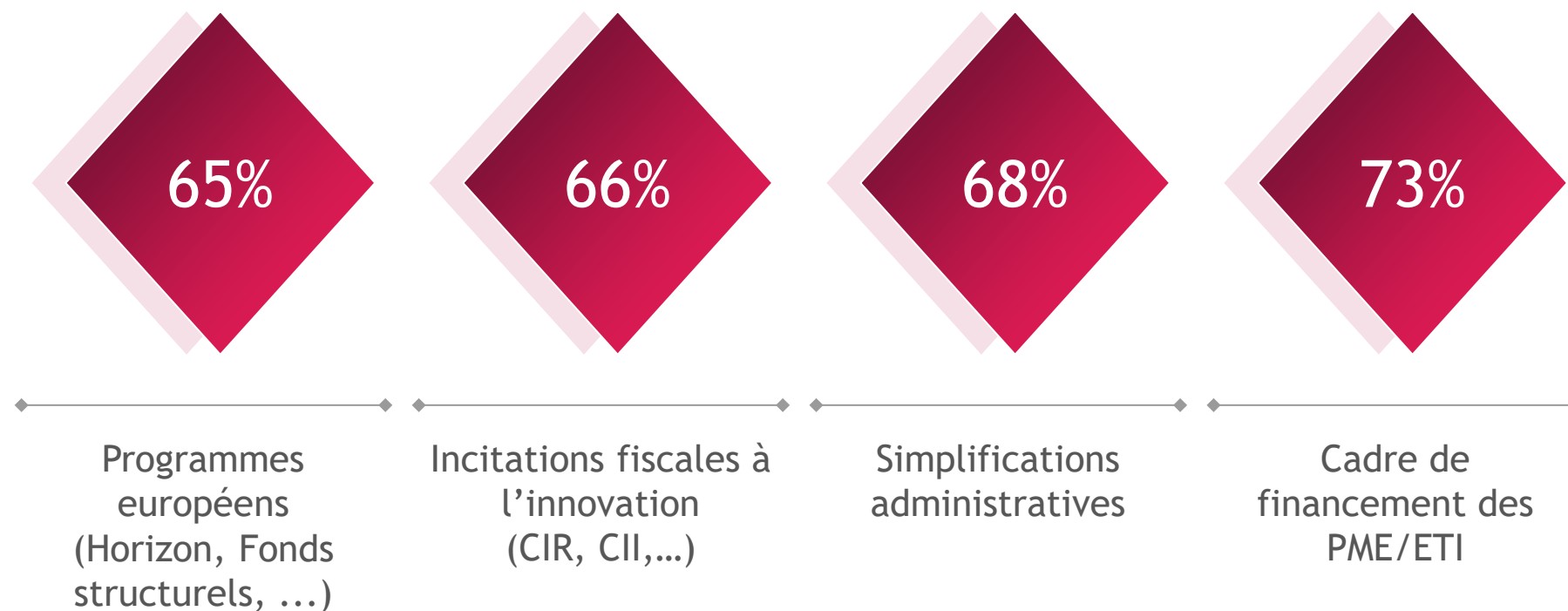


Sortir d'un **modèle de sanction**

Éviter la sur-normalisation | Les incitations actuelles à la prise de risque sont jugées peu efficaces par les dirigeants

Plus de 65% des répondants considèrent que les politiques d'incitation actuelles sont peu efficaces

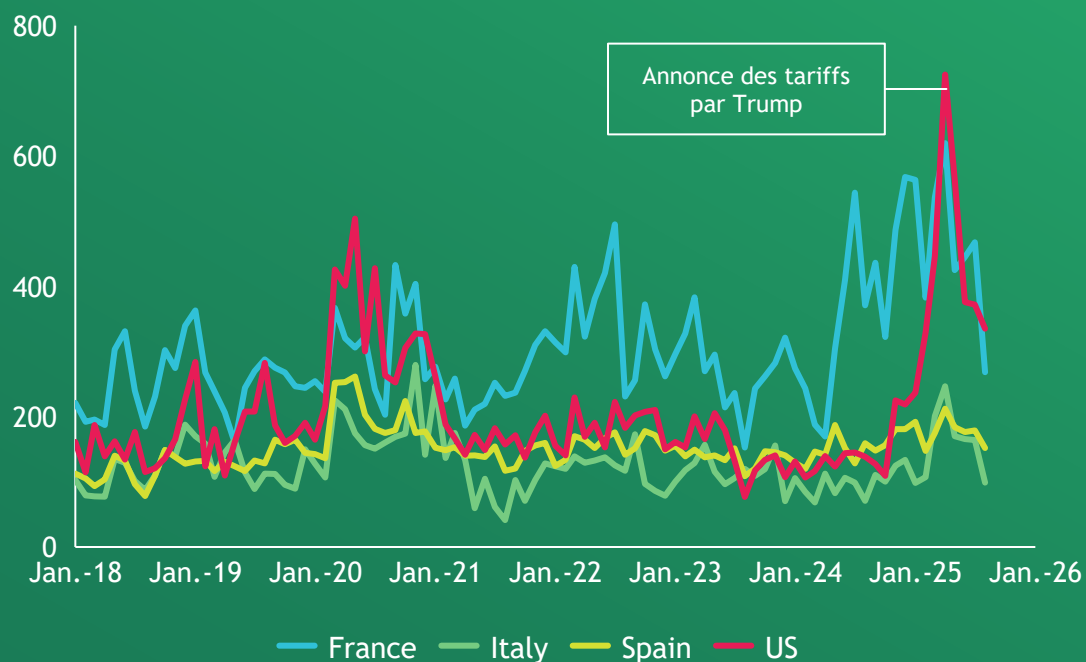
Dans quelle mesure pensez-vous que les politiques publiques suivantes favorisent la prise de risque des entreprises ? | % des répondants considérant les mesures moyennement ou non efficace



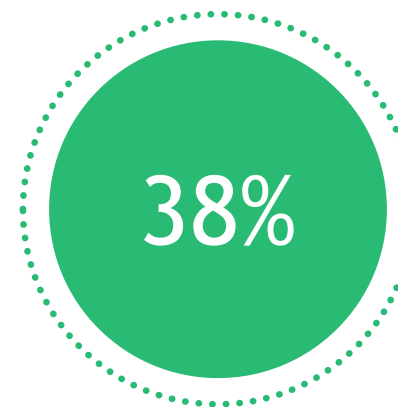
Assurer un cadre prévisible | Les entreprises françaises souffrent d'une incertitude réglementaire, ce qui inquiète les dirigeants

La France souffre depuis plusieurs années d'une incertitude réglementaire jusqu'à 3x supérieure à celle de ses voisins

Evolution de l'Economic Policy Uncertainty Index de la France, de l'Espagne, de l'Italie et des US entre Janvier 2018 et Aout 2025



Source : Analyse BCG, consultation en ligne sur la reprise de risque en entreprise
-Jul-Oct 2025-90 répondants, CapitalIQ, Economic Policy Uncertainty



Des dirigeants
placent le risque réglementaire dans
leur top 3 des risques impactant le plus
leur activité

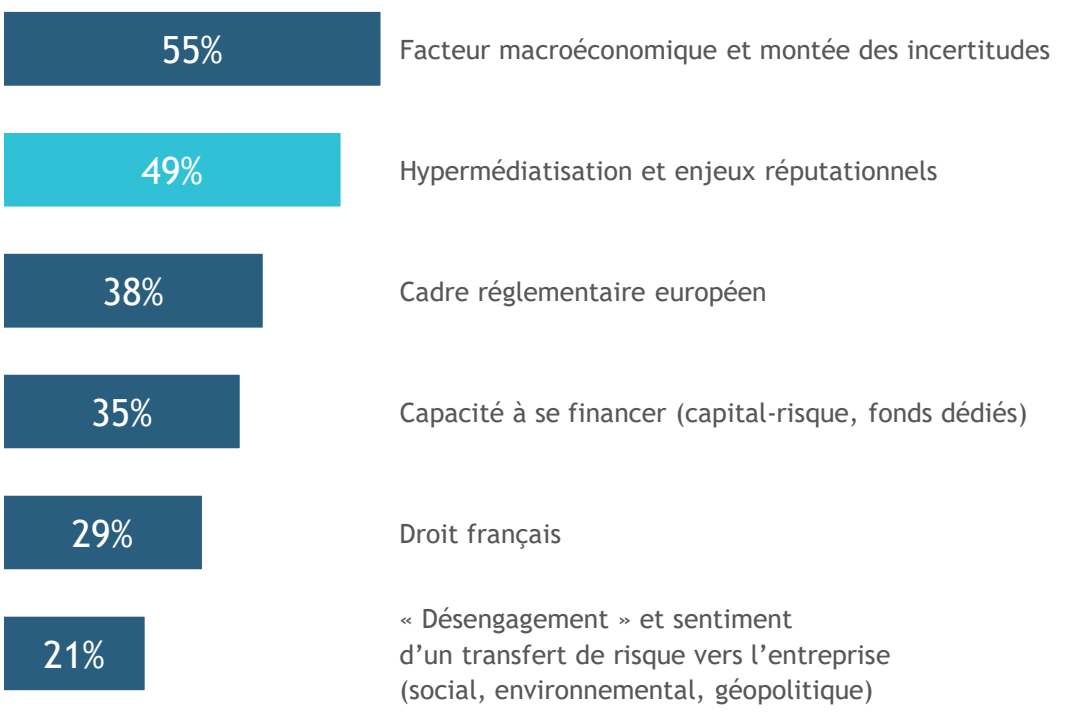
Clarifier le mandat | Les conseils d'administration en quête d'un rôle clair pour l'entreprise face à une hypermédiation qui décourage la prise de risque

Pour 50% des administrateurs, le mandat de l'entreprise est un sujet clivant



L'entreprise souffre de l'hypermédiation qui étend son mandat auprès de l'opinion publique

Veuillez indiquer les principaux freins externes à la prise de risque dans votre entreprise



% des répondants considérant le frein comme important ou très important

Sortir d'un modèle de sanction | Une double peur des sanctions : les explicites imposées par le cadre légal, et les implicites liées à la perception de l'échec



Des responsabilités croissantes pour les dirigeants

Devoir de vigilance

Rôle pionnier en Europe

» La France a été la première à instaurer une loi imposant aux grandes entreprises un plan de vigilance couvrant leurs filiales et partenaires commerciaux, tandis que l'UE ne généralise ces obligations qu'avec la directive CSDDD, effective progressivement à partir de 2027

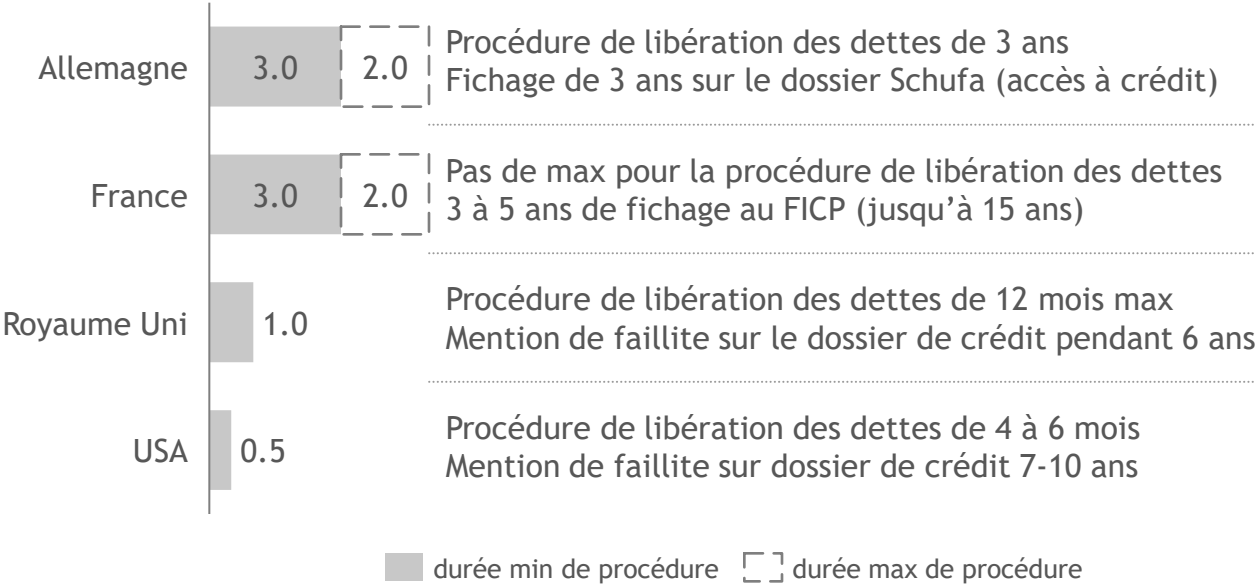
Implication juridique

» Les dirigeants peuvent être tenus pénalement responsables par exemple, en cas d'accident du travail, même sans faute intentionnelle directe



Une stigmatisation de l'échec freinant l'initiative

Durée des procédures de faillites (années) et de l'inscription au registre des faillites (ou équivalent)



4 recommandations
aux leaders pour que
leurs entreprises
reprennent des risques
stratégiques



Sortir de l'**obsession du court-terme**



Professionaliser la gestion des risques

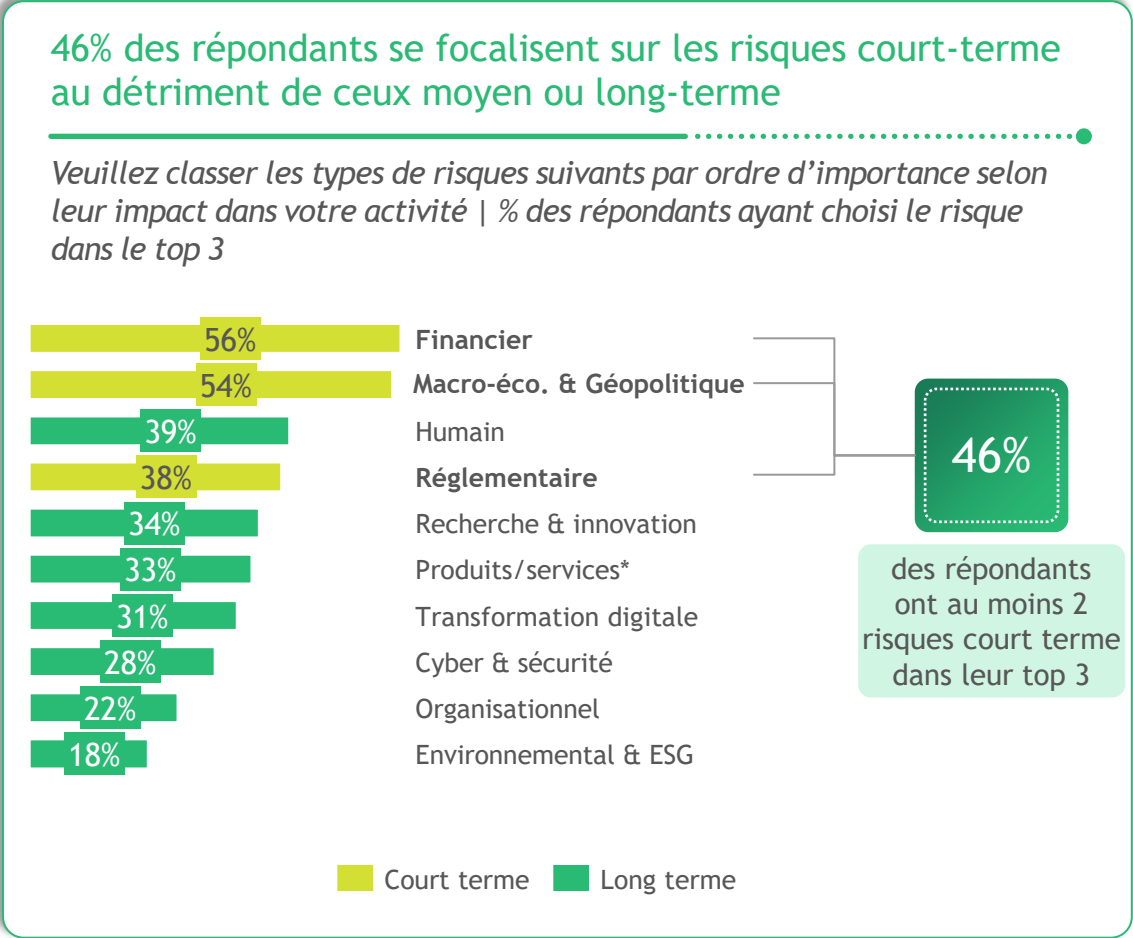


Adapter le leadership à l'ère de l'hyper-risque



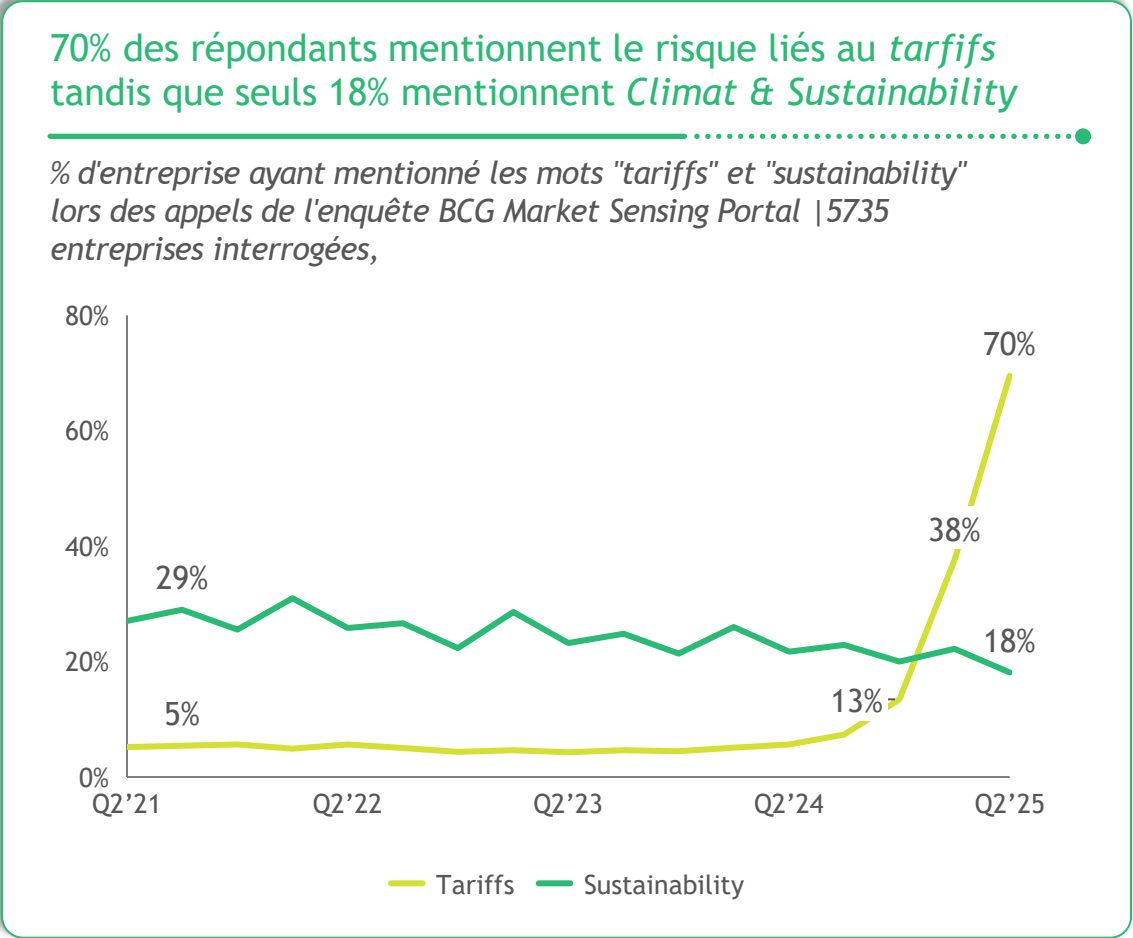
Créer les conditions de la prise de risque

Sortir de l'obsession du court-terme | Les dirigeants doivent retrouver une vision long terme pour anticiper les transformations et oser à nouveau



* Lancement de nouveaux produits ou services, diversification

Source: Analyse BCG, BCG Market Sensing Portal, consultation en ligne sur la reprise de risque en entreprise-Jul-Oct 2025-90 répondants





80% des membres
de CA s'inquiètent
de l'importance du
court-terme dans
la prise de décision
stratégique

“

Les boards tendent vers un pilotage court-terme

— *Un membre de comité des risques*

“

L'écueil du patron de grande entreprise cotée c'est d'être à la merci du dernier rapport d'analyste

— *Un membre de comité des risques*

“

Le poids du cours de l'action dans les prises de décision distord la capacité des groupes à bien gérer les risques

— *Un membre de CA*

“

On ne passe pas assez de temps sur le long-terme

— *Un membre de comité des risques*

Sortir de l'obsession du court-terme | La prise de risque stratégique se heurte à la recherche de performance financière immédiate

74%

Des interrogés soulignent l'importance de la stratégie long-terme



80%

Des interrogés soulignent la prédominance de la gestion à court-terme

1. Etude BCG "Beating the Cycle by Not Riding the Cycle"-Sept 2025
Source: Etude BCG, Analyse BCG, Interviews sur la reprise de risque en entreprise-
Jul-Oct 2025-90 répondants

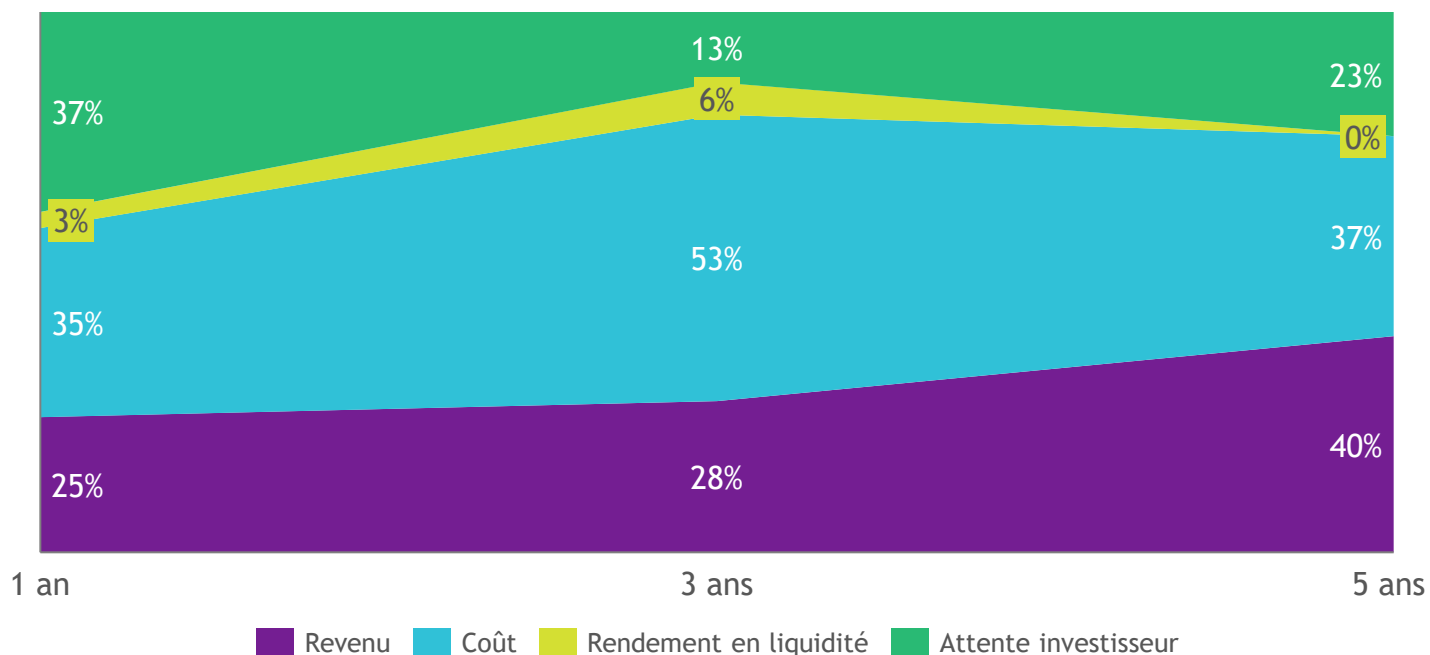
Sortir de l'obsession du court-terme | Garder une vision long-terme et prendre des risques stratégiques pour garantir sa performance



Lors d'un redressement, la réduction des coûts porte la performance court terme, mais la croissance des revenus devient le moteur principal à 5 ans

Les moteurs de surperformance cumulée du TSR

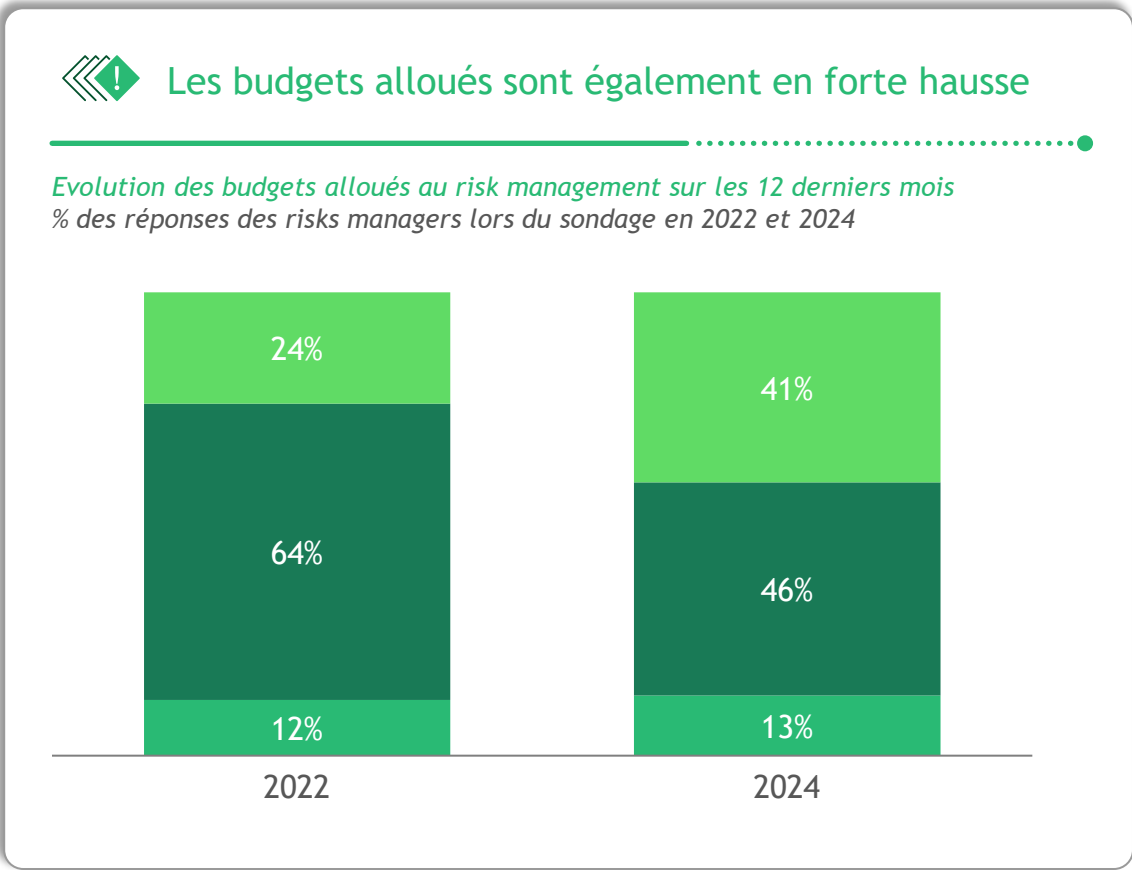
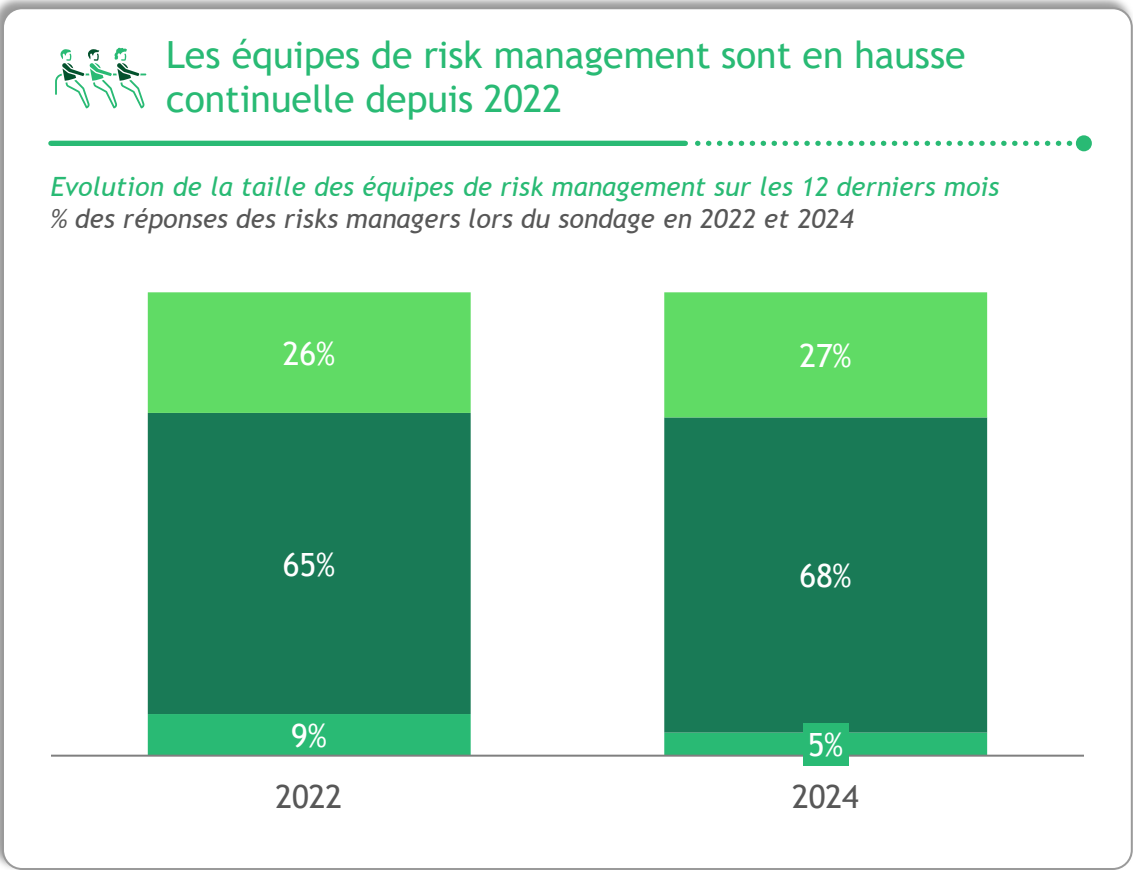
Contribution de 4 leviers à la sur-performance du TSR, 1an, 3 ans et 5 ans après le redressement



Explication des différents leviers

- **Revenu** : Croissance des ventes de l'entreprise
 - Levier principal de performance à long terme
- **Coût** : Amélioration des marges par la réduction des coûts ou l'augmentation de l'efficacité
 - Levier majeur à court terme
- **Rendement en liquidité** : Redistribution directe aux actionnaires (dividendes, rachats d'actions))
- **Attente des investisseurs** : Variation du cours de l'action liée à la perception des investisseurs (pas aux résultats réels)
 - **Court terme** : influencé par la gestion perçue de la crise, la confiance dans le leadership et les décisions rapides (notamment sur les coûts)
 - **Moyen terme** : dépend d'une vision stratégique claire et des perspectives de croissance

Professionnaliser la gestion des risques | Les budgets et les équipes dédiés au *risk management* sont en augmentation constante en effectif et moyens



■ En augmentation ■ Stable ■ En diminution

Adapter le leadership | Les leaders ont du mal à assumer pleinement une position de prise de risque et ressentent une pression face à l'échec



Positionnement du leadership

% des réponses | Quelle place accordez-vous au risque dans votre posture managériale?

36%

des dirigeants considèrent qu'ils doivent démontrer par l'exemple que la prise de fait partie de l'ADN de l'entreprise ou qu'ils incitent à la prise de risque



Ressenti du leadership

% des réponses | Dans quelle mesure votre entreprise permet-elle le droit à l'erreur?

20%

des dirigeants considèrent que la prise de risque est réellement encouragée et valorisée

Source: Analyse BCG, consultation en ligne sur la reprise de risque en entreprise-Jul-Oct 2025-90 répondants



4 piliers pour la prise de risque



Vision : Avoir un cap et être soutenu dans la prise de décision qui en découle, sans être paralysé par l'instantanéité du marché

“ La prudence ça ne fait pas surperformer, il faut être visionnaire

— Un membre de CA

“ L'entreprise doit avoir le droit à des respirations pour établir son objectif long-terme

— Un membre de CA

80%



Expérience et intuition : Être capable d'évaluer les bonnes conditions et les paramètres permettant une prise de risque raisonnée

“ L'intuition est l'héritage de l'expérience. Un bon leader a 8 fois sur 10 la bonne intuition

— Un membre de CA

70%



Humilité : Connaître les limites de son savoir, de son expérience et savoir s'entourer

“ La 1^{ère} qualité du leader c'est l'humilité : un leader humble va savoir s'entourer et se compléter

— Un membre de CA

40%



Constance : Faire des investissements réguliers tout en gardant des marges de manœuvre en cas de crise

“ L'entreprise doit investir et innover pour survivre

— Un membre de CA

“ L'entreprise ne doit pas être trop gourmande en période faste

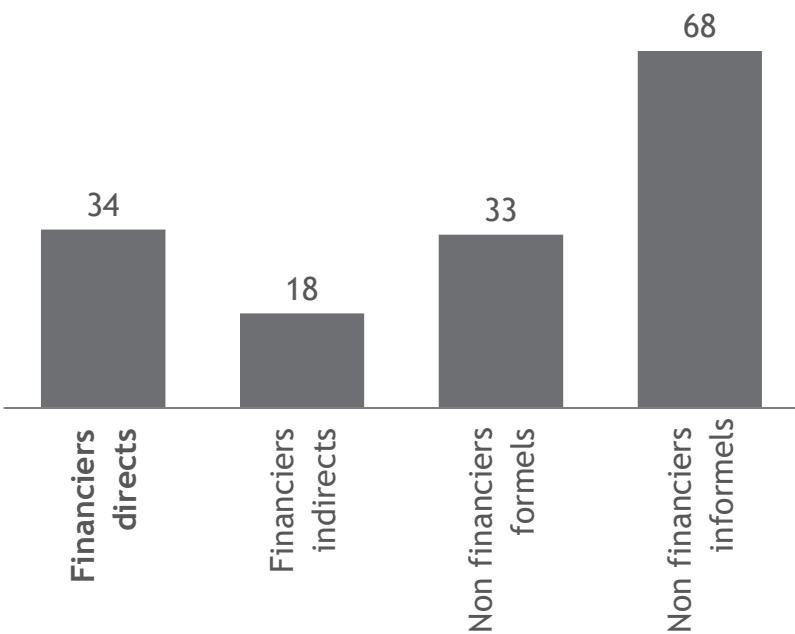
— Une membre de CA

30%

Créer les conditions de la prise de risque | Une prise de risque peu récompensée et souvent mal intégrée à la culture d'entreprise

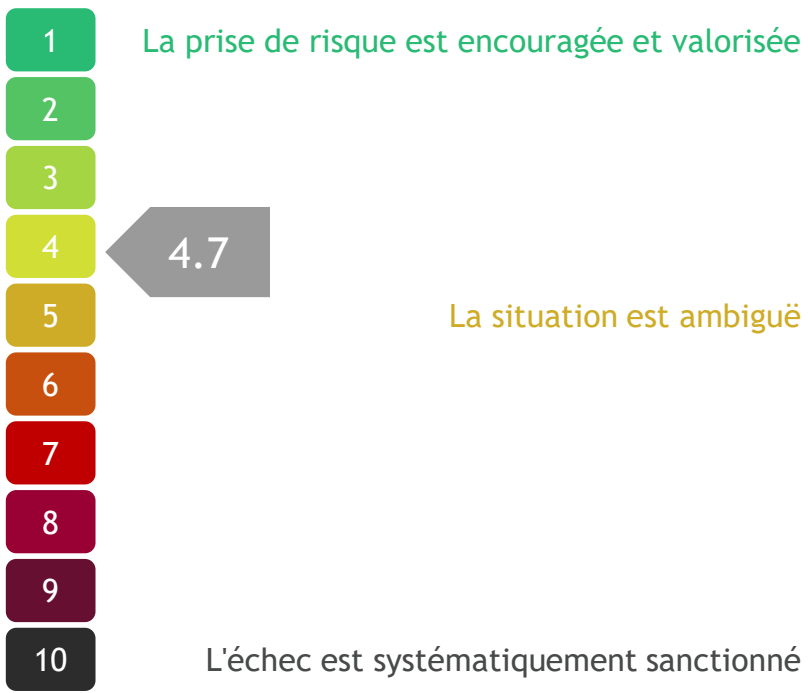
Deux fois plus d'incitations informelles et non financières que financières

de réponses - choix multiples | Quels mécanismes d'objectivation et d'incitation utilisez-vous avec vos équipes pour encourager la prise de risque ?



Les conditions de prise de risque ne sont pas suffisamment réunies dans les entreprises

Moyenne des réponses | Dans quelle mesure votre entreprise permet-elle le droit à l'erreur ?



Principaux enseignements

- Selon les membres du conseil d'administration interrogés c'est avant tout, c la **pratique managériale** qui joue un rôle clé pour encourager la prise de risque
- Les dirigeants sondés partagent **un constat de manque de culture de risque** au sein de leurs entreprises,
- La prise de risque **est récompensée de façon non financière et informelle** tandis l'échec est sanctionné de façon formelle voire financière.

Disclaimer

The services and materials provided by Boston Consulting Group (BCG) are subject to BCG's Standard Terms (a copy of which is available upon request) or such other agreement as may have been previously executed by BCG. BCG does not provide legal, accounting, or tax advice. The Client is responsible for obtaining independent advice concerning these matters. This advice may affect the guidance given by BCG. Further, BCG has made no undertaking to update these materials after the date hereof, notwithstanding that such information may become outdated or inaccurate.

The materials contained in this presentation are designed for the sole use by the board of directors or senior management of the Client and solely for the limited purposes described in the presentation. The materials shall not be copied or given to any person or entity other than the Client ("Third Party") without the prior written consent of BCG. These materials serve only as the focus for discussion; they are incomplete without the accompanying oral commentary and may not be relied on as a stand-alone document. Further, Third Parties may not, and it is unreasonable for any Third Party to, rely on these materials for any purpose whatsoever. To the fullest extent permitted by law (and except to the extent otherwise agreed in a signed writing by BCG), BCG shall have no liability whatsoever to any Third Party, and any Third Party hereby waives any rights and claims it may have at any time against BCG with regard to the services, this presentation, or other materials, including the accuracy or completeness thereof. Receipt and review of this document shall be deemed agreement with and consideration for the foregoing.

BCG does not provide fairness opinions or valuations of market transactions, and these materials should not be relied on or construed as such. Further, the financial evaluations, projected market and financial information, and conclusions contained in these materials are based upon standard valuation methodologies, are not definitive forecasts, and are not guaranteed by BCG. BCG has used public and/or confidential data and assumptions provided to BCG by the Client. BCG has not independently verified the data and assumptions used in these analyses. Changes in the underlying data or operating assumptions will clearly impact the analyses and conclusions.



bcg.com