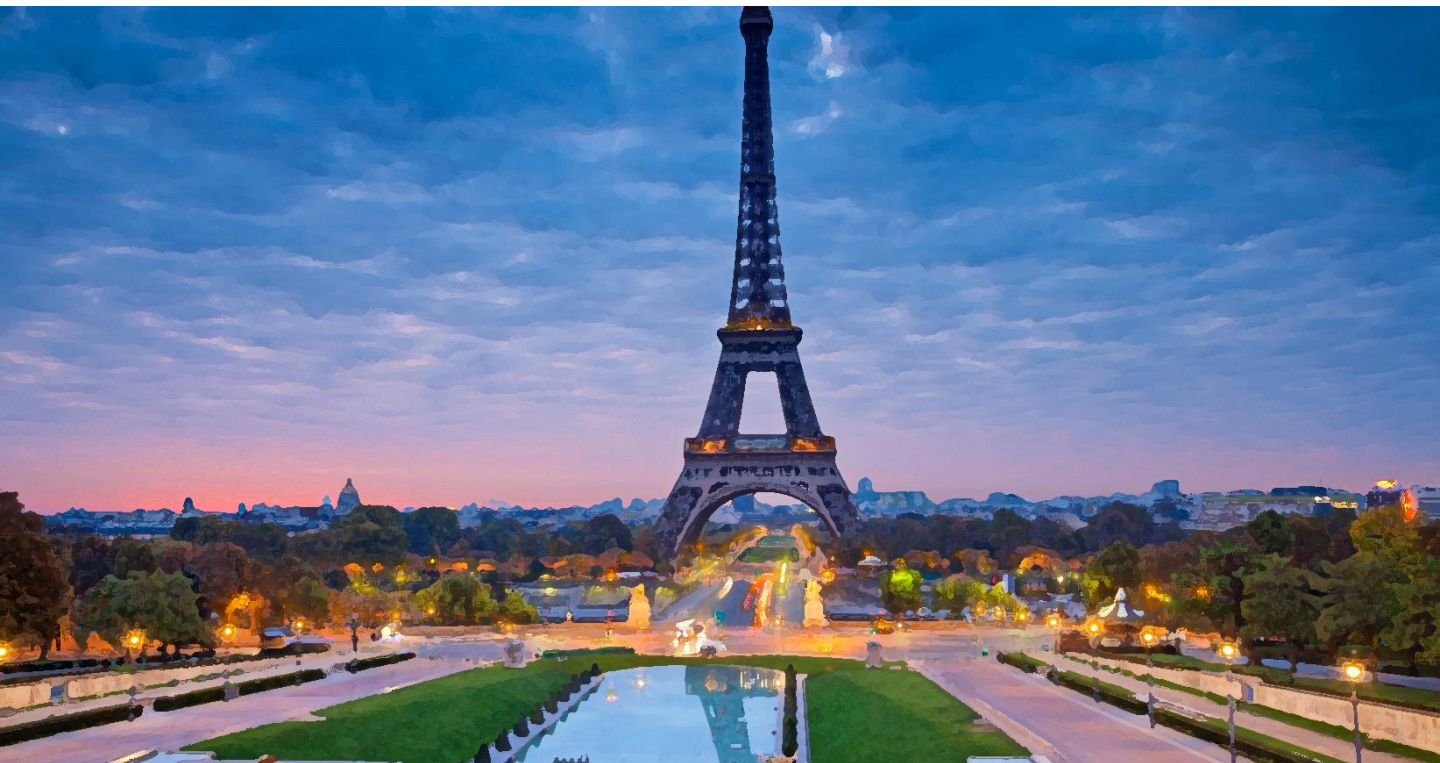




Le Baromètre des Décideurs

Viavoice - HEC Paris - BFM Business – *L'Express*

Septembre 2025

Viavoice

Études Conseil Stratégie
www.institut-viavoice.com
 9 rue Huysmans, 75 006 Paris.
 + 33 (0)1 40 54 13 90



Adrien Broche
 François Miquet-Marty

Sommaire

Modalités de réalisation	3
Principaux enseignements	4
Indicateurs barométriques : volet 1	7
Historique du Moral des Décideurs	8
Moral des Décideurs	9
Niveau de vie en France	10
Anticipation de la situation financière personnelle	11
Indicateurs barométriques : volet 2	12
L'intelligence artificielle : menace ou opportunité ?	13
L'intelligence artificielle : pourquoi une menace ?	14
Questions d'actualité : les entreprises familiales	15
Travailler en famille : un atout pour les entreprises ?	16
L'entreprise familiale : quelles évocations ?	17
Le maillage d'entreprises familiales en France	18
Les entreprises familiales, un levier de confiance ?	19

Modalités de réalisation

Étude réalisée par Viavoice pour HEC Paris, BFM Business et *L'Express*.

Interviews effectuées en ligne **du 10 au 15 septembre 2025**

Un **échantillon de 400 décideurs**, représentatif de la population des cadres résidant en France métropolitaine. Représentativité assurée par la méthode des quotas, appliquée aux critères suivants : sexe, âge, secteur public ou secteur privé.

Un **échantillon grand public de 1001 personnes**, représentatif de la population âgée de 18 ans et plus résidant en France métropolitaine. Représentativité assurée par la méthode des quotas appliquée aux critères suivants : sexe, âge, profession de l'interviewé, région et catégorie d'agglomération.



PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS

Synthèse des enseignements (1/2)

Par temps d'incertitudes Éloges des entreprises familiales pour la France

Les faits seraient établis : la France et son économie auraient perdu, plus que jamais, les facteurs de stabilité. Après des années de chocs inattendus, de la crise de 2008 au Covid à la guerre en Ukraine, à l'inflation et au nouvel isolationnisme américain, alors que la France est entrée dans un cycle d'instabilités politiques majeures et se voit soumise à des tensions cruciales en matière de finances publiques, les dirigeants d'entreprises eux-mêmes s'alarment de cette recrudescence des incertitudes.

Toute l'économie ? Non, car demeure, aux yeux des Décideurs et des Français interrogés dans le cadre de cette nouvelle livraison du Baromètre des Décideurs Viavoice – HEC Paris – BFM Business – *L'Express* un atout de pérennité et de confiance : les entreprises familiales.

Les entreprises familiales, atouts de pérennité et de confiance

C'est un (quasi) plébiscite : pour les Décideurs (84 %) comme pour les Français (85 %), « le fait d'avoir, pour la France, des milliers d'entreprises familiales sur son territoire » est considéré comme « une chance ».

Les raisons invoquées sont passionnantes : loin d'être réductibles à la préservation de l'emploi local, aux performances financières ou aux qualités des produits, les atouts majeurs décernés aux entreprises familiales sont :

- « L'héritage d'un savoir faire » pour 63 % des Décideurs et 67 % des Français ;
- « Le défi de transmettre à la génération suivante » (56 % pour les deux publics).

Ainsi s'impose la perception d'entreprises familiales fondamentalement définies par leur durée, et par les enjeux associés, au premier rang la transmission.

Qui plus est, les Décideurs (69 %) comme les Français (73 %) déclarent « faire davantage confiance à une marque lorsqu'elle émane d'une entreprise familiale ». La « confiance », sésame particulièrement précieux dans une société de défiance, devant ainsi facteur d'attractivité et donc de dynamisme économique, à la faveur des entreprises familiales.

Synthèse des enseignements (1/2)

Ainsi la force appréciée des entreprises familiales est certes économique, mais fondamentalement parce qu'elle est d'abord pérenne. La notion de « résilience » déployée pendant la période Covid, aujourd'hui celles de « pilotage face à l'incertitude », de « conversions des incertitudes en atouts », d'« antifragilité » (Nassim Nicholas Taleb) plaident en faveur des entreprises familiales, souvent des ETI implantées depuis longtemps dans la diversité des territoires, volontiers discrètes mais ayant acquis l'art de la persistance au cours des générations.

Ligne de crête

Attention cependant : les vertus reconnues aux entreprises familiales ne s'étendent pas nécessairement au « fait de travailler en famille » ; 55 % des Décideurs, et 38 % des Français considèrent qu'il ne s'agit pas là d'un « atout pour la bonne marche d'une entreprise ».

Ainsi s'affirme une ligne de crête exigeante : forger des entreprises familiales solides sans pour autant s'exposer aux risques de relations familiales qui, en termes de capital comme d'organisation managériale, risquent d'ajouter une part supplémentaire d'incertitudes à l'incertitude des temps.

Tel est le défi prépondérant auquel les entreprises familiales se voient confrontées : « faire entreprise familiale » sans pour autant « défaire l'entreprise pour des raisons familiales ». C'est un enjeu de management, de capital, de transmission mais également... de relations humaines.

Perte de moral et référence du « Mittelstand »

Ces réflexions sont d'autant plus pressantes que le Moral des Décideurs marque à nouveau le pas : s'établissant sur l'indice -51, il atteint l'un de ses plus bas niveaux historiques (-56 après la crise de 2008), douché notamment par l'ampleur des pessimismes sur l'évolution future du niveau de vie en France (78 %).

Ce « Moral des Décideurs » si légitimement fragile dans la période actuelle, appelle d'autant plus ce sens du temps long cultivé par les entreprises familiales. C'est un appel à s'inspirer du Mittelstand allemand, mais également, plus fondamentalement, à reconnaître et soutenir les atouts que les entreprises familiales décernent, quotidiennement et dans la durée, à l'économie française et à la société tout entière.

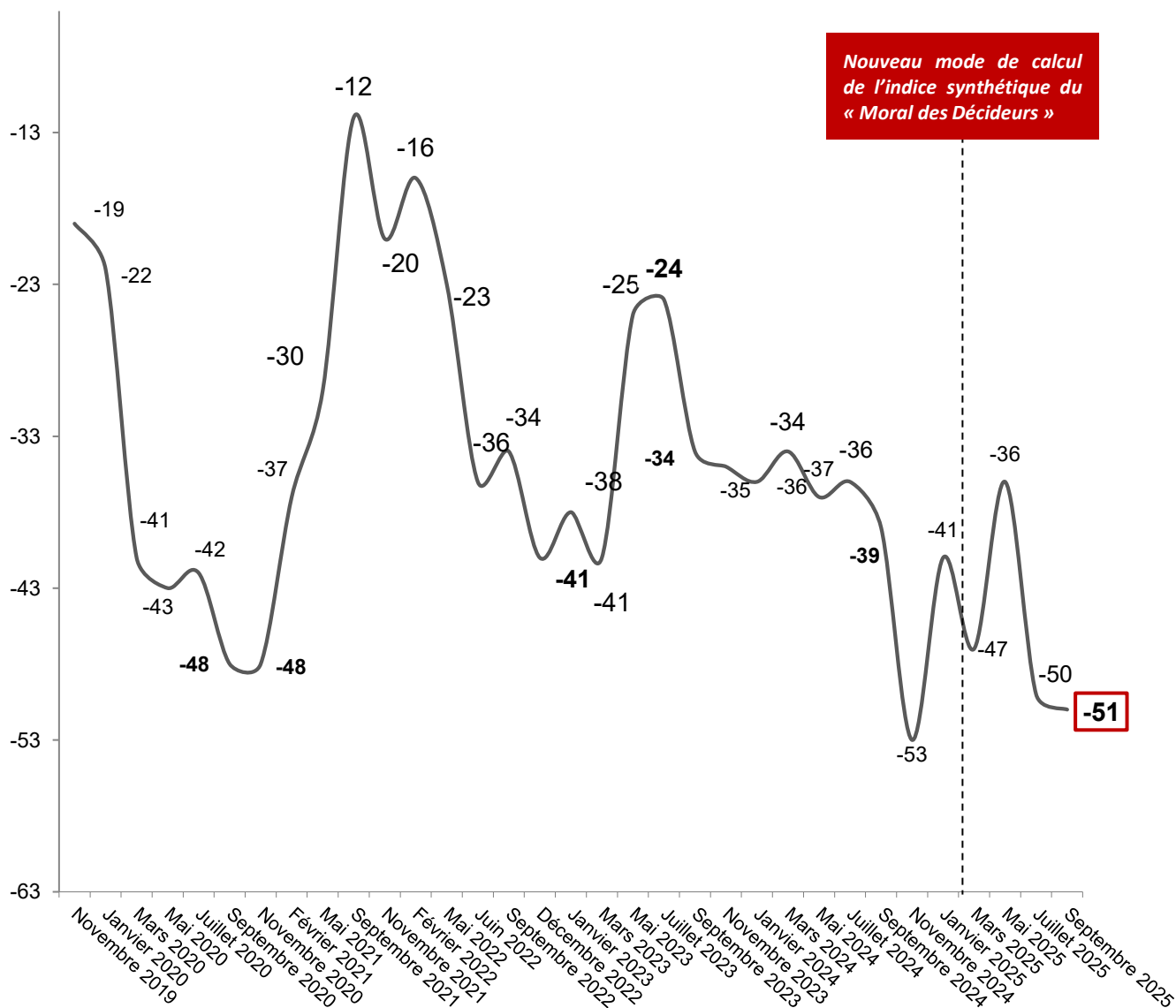
Adrien Broche et François Miquet-Marty
Viavoice



Indicateurs barométriques

Volet 1

Indice du « Moral des Décideurs » depuis cinq ans



L'indice synthétique du « Moral des Décideurs » est la moyenne des indices recueillis sur chacune des questions récurrentes.

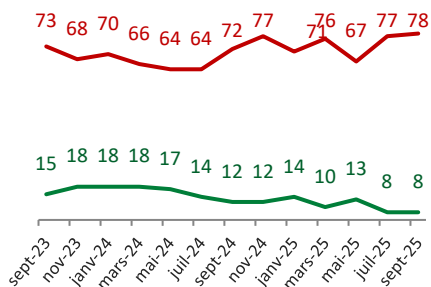
Pour chaque question, l'indice est la différence du pourcentage de réponses positives et de réponses négatives.

Niveau de vie en France

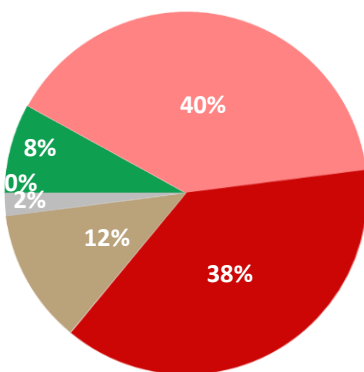
Pensez-vous que d'ici un an, le niveau de vie en France dans l'ensemble... ?

Décideurs

Sous-total
S'améliorera 8 %



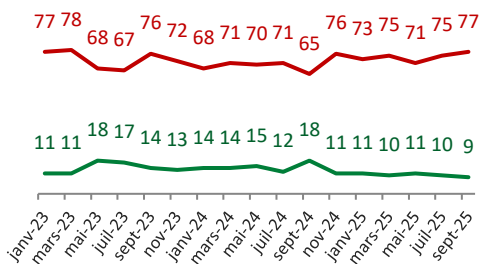
Sous-total
Se dégradera 78 %



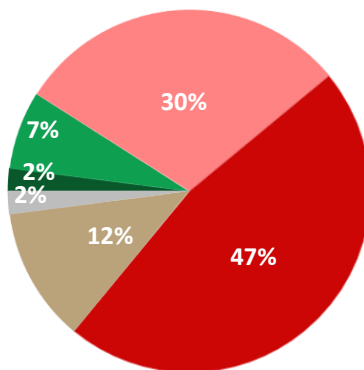
- S'améliorera nettement
- S'améliorera un peu
- Se dégradera un peu
- Se dégradera nettement
- Restera stationnaire
- Non réponse

Grand public

Sous-total
S'améliorera 9 %



Sous-total
Se dégradera 77 %



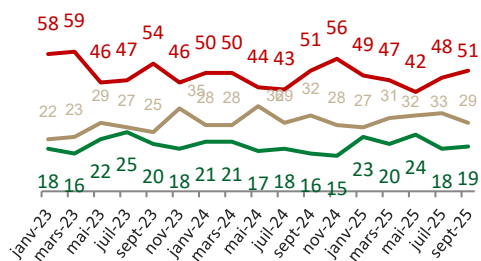
- S'améliorera nettement
- S'améliorera un peu
- Se dégradera un peu
- Se dégradera nettement
- Restera stationnaire
- Non réponse

Situation financière personnelle

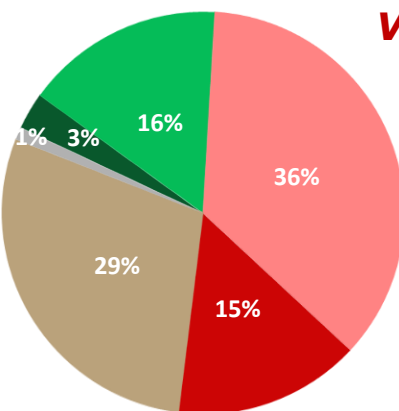
Croyez-vous que dans les mois qui viennent, votre situation financière... ?

Décideurs

Sous-total
Va s'améliorer 19 %



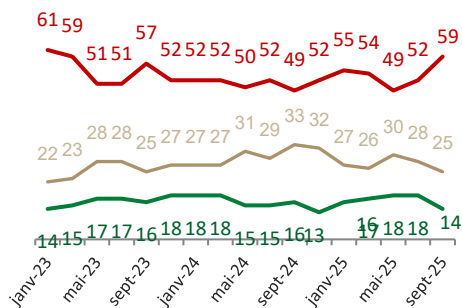
Sous-total
Va se dégrader 51 %



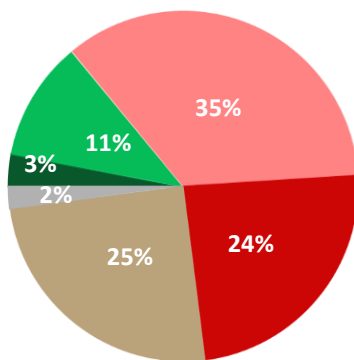
- Va s'améliorer nettement
- Va s'améliorer un peu
- Va se dégrader un peu
- Va se dégrader nettement
- Va rester stationnaire
- Non réponse

Grand public

Sous-total
Va s'améliorer 14 %



Sous-total
Va se dégrader 59 %



- Va s'améliorer nettement
- Va s'améliorer un peu
- Va se dégrader un peu
- Va se dégrader nettement
- Va rester stationnaire
- Non réponse



Indicateurs barométriques

Volet 2

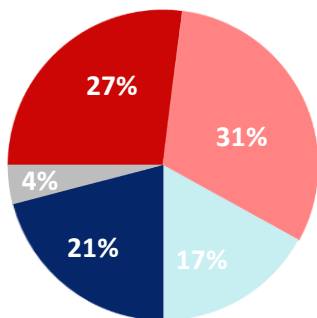
Le rapport au travail : les générations

Diriez-vous qu'au sein de votre entreprise ou de là où vous travaillez, vous constatez qu'il y a entre les plus jeunes et les plus âgés, sur chacun des domaines suivants...

Décideurs

■ Beaucoup ■ Un peu ■ Assez peu ■ Aucune ■ Non réponse

La demande de télétravail



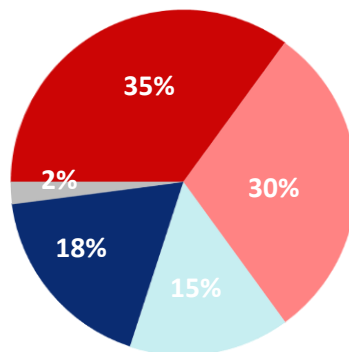
L'engagement pour l'entreprise
(horaires, hiérarchie, missions...)

Des différences

58 % **75 %**
+5 pts +13 pts

Pas de différences

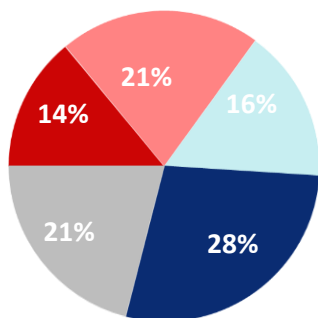
38 % **33 %**
-1 pt +1pt



Grand public*

■ Beaucoup ■ Un peu ■ Très peu ■ Aucune ■ Non réponse

La demande de télétravail

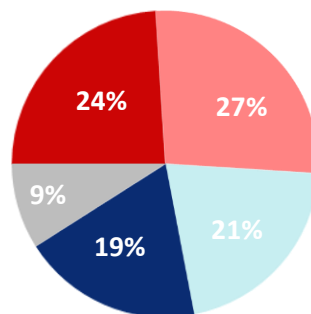


Des différences

35 % **51 %**
= +1pt

Pas de différences

44 % **40 %**
= -2pts



*Question posée uniquement aux actifs (553 personnes)

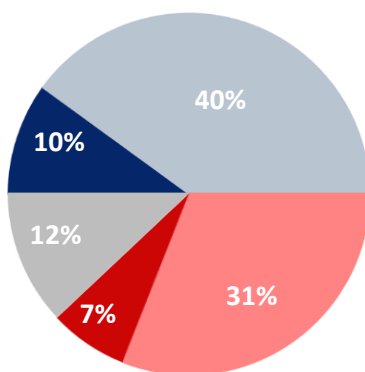
Le rapport au travail : pertinence des évolutions

En pensant à ces évolutions s'agissant du rapport au travail, diriez-vous qu'il s'agit, pour votre entreprise...

Décideurs

D'une bonne chose
50 %
-2 pts

D'une mauvaise chose
38 %
+7 pts

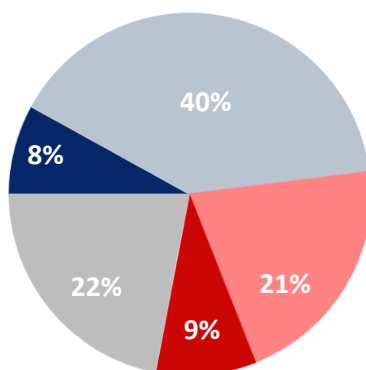


- D'une très bonne chose
- D'une assez bonne chose
- D'une assez mauvaise chose
- D'une très mauvaise chose
- Non réponse

Grand public*

Une bonne chose
48 %
-6 pts

Une mauvaise chose
30 %
+3 pts



- D'une très bonne chose
- D'une assez bonne chose
- D'une assez mauvaise chose
- D'une très mauvaise chose
- Non réponse

*Question posée uniquement aux actifs (553 personnes)



Questions d'actualité

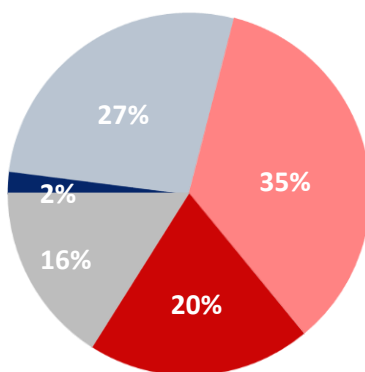
Les entreprises familiales

Travailler en famille : un atout pour les entreprises ?

Le fait de travailler en famille est-il un atout pour la bonne marche d'une entreprise ?

Décideurs

Oui
29 %

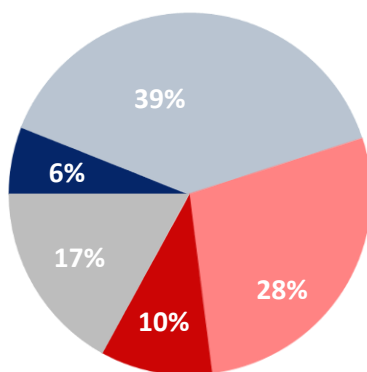


Non
55 %

- Oui, tout à fait
- Oui, plutôt
- Non, plutôt pas
- Non, pas du tout
- Non réponse

Grand public

Une bonne chose
45 %



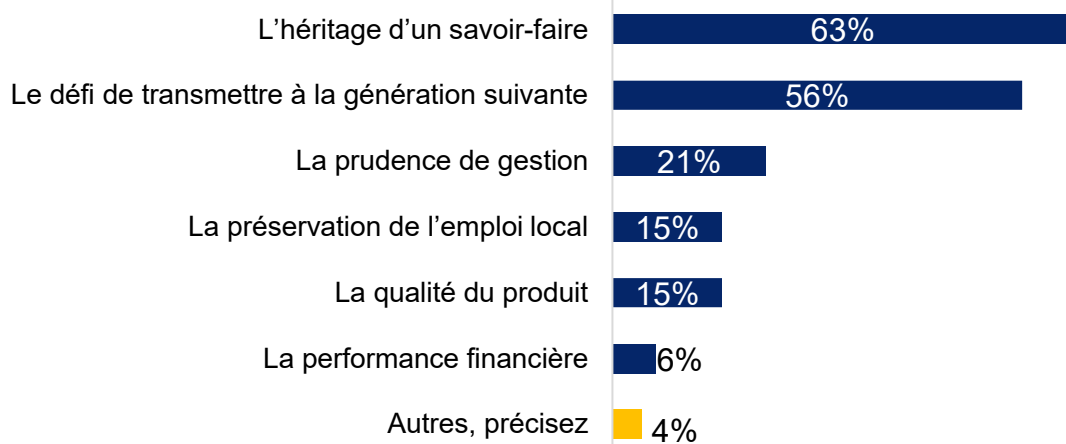
Une mauvaise chose
38 %

- Oui, tout à fait
- Oui, plutôt
- Non, plutôt pas
- Non, pas du tout
- Non réponse

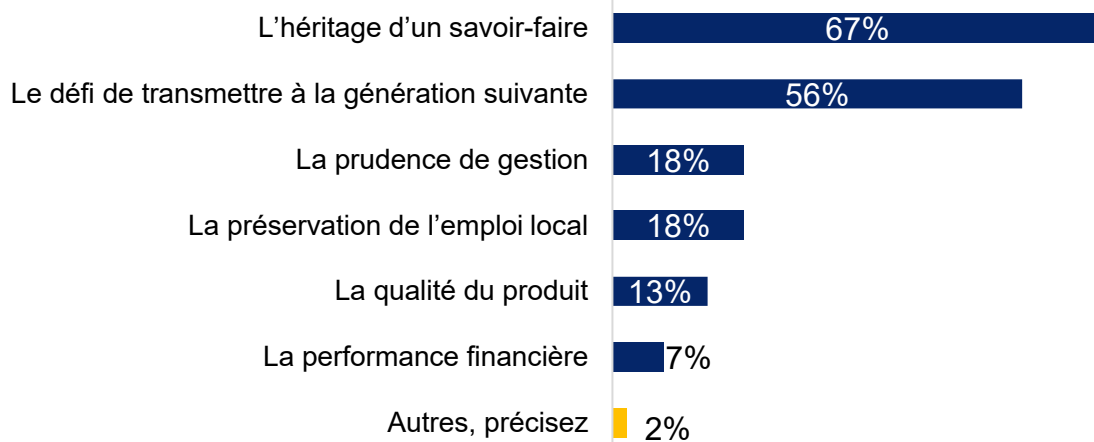
L'entreprise familiale : quelles évocations ?

Que vous évoque la notion d'entreprise familiale ?

Décideurs



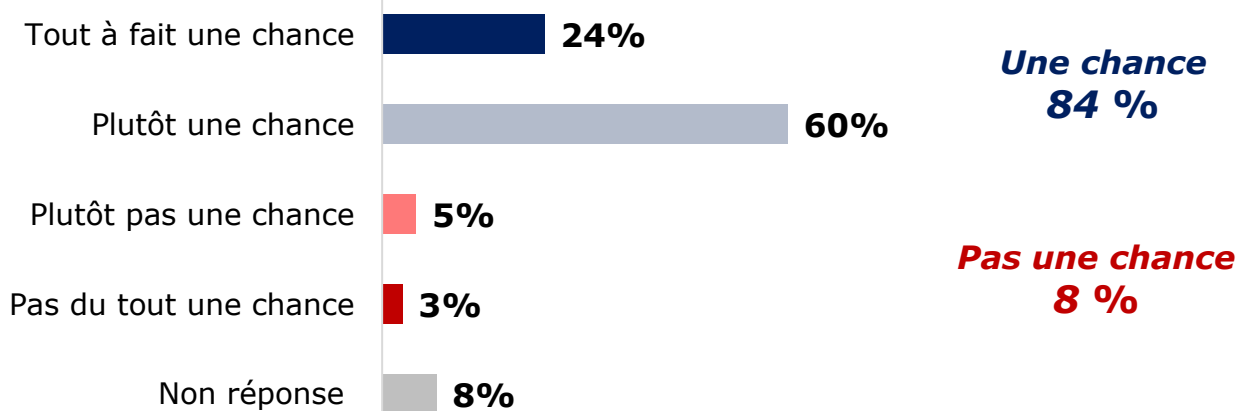
Grand public



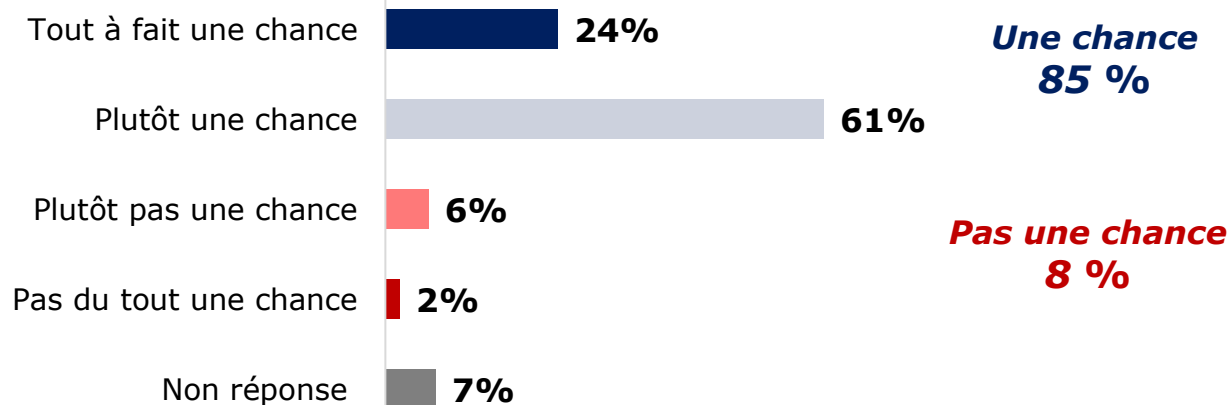
Le maillage d'entreprises familiales en France

Diriez-vous que le fait, pour la France, d'avoir des milliers d'entreprises familiales sur son territoire est...

Décideurs



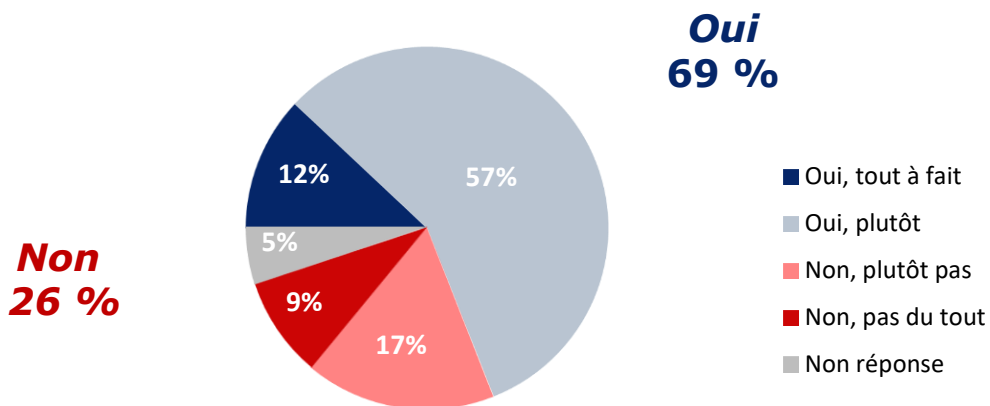
Grand public



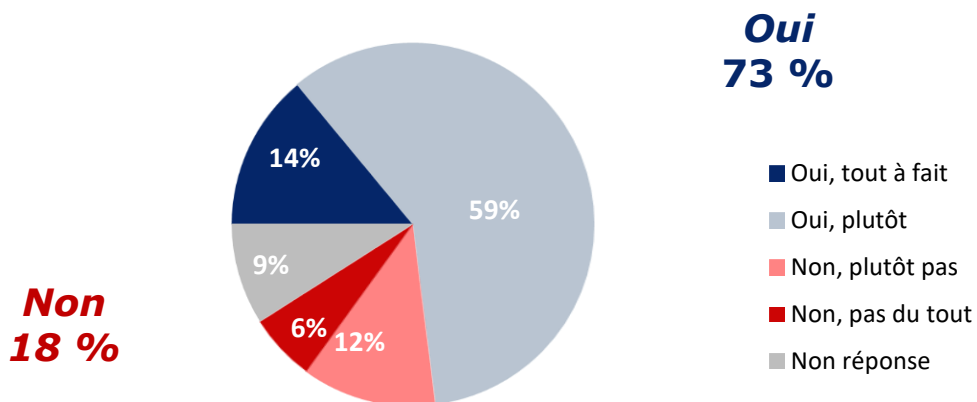
Les entreprises familiales, un levier de confiance ?

Faites-vous davantage confiance à une marque lorsqu'elle émane d'une entreprise familiale ?

Décideurs



Grand public*



VI^{VO}ICE

« La réalité ne pardonne pas qu'on la méprise. » Joris-Karl Huysmans



**Viavoice. Études Conseil Stratégie
pour l'avenir des entreprises et des institutions**

avec le Groupe Les Temps Nouveaux



Les récentes études d'opinion Viavoice
sont consultables sur www.institut-viavoice.com
9, rue Huysmans, 75 006 Paris. + 33 (0)1 40 54 13 90. Viavoice est une SAS indépendante.