



DEPUIS 2006
ÉDITION JUILLET 2026

Le Baromètre des Décideurs

Viavoice pour HEC Paris, *L'Express* et BFM Business

Adrien Broche
François Miquet-Marty



Sommaire

01 Modalités de réalisation

02 Principaux enseignements

La synthèse analytique par Viavoice

03 Le moral économique : lecture historique

20 ans d'évolutions

04 Indicateurs barométriques — Volet 1

Le moral économique

05 Indicateurs barométriques — Volet 2

Le rapport au travail

06 Questions d'actualité

L'énergie

Modalités de réalisation



MÉTHODE

Modalités de réalisation

Étude réalisée par **Viavoice** pour **HEC Paris**, **BFM Business** et **L'Express**. Interviews réalisées en ligne du 17 au 21 juillet 2026.

400 CADRES

Échantillon représentatif de la population des cadres résidant en France métropolitaine.

*Représentativité assurée par la méthode des quotas :
sexe, âge, secteur public ou privé.*

1 001 PERSONNES (GRAND PUBLIC)

Échantillon représentatif de la population âgée de 18 ans et plus résidant en France métropolitaine.

*Représentativité assurée par la méthode des quotas :
sexe, âge, profession, région et catégorie d'agglomération.*

ANALYSE

Principaux enseignements

La synthèse analytique par Viavoice

Été 2026 : sous l'idée « de crise », le temps des poly-adaptations

Canicules bridant le PIB, conflit au Moyen-Orient et prix élevé du pétrole, tensions inflationnistes : l'économie française sombrerait-elle dans une morosité croissante, voire dans une crise ? Loin de cette vision univoque, cette nouvelle livraison du Baromètre des Décideurs Viavoice – HEC Paris – BFM Business – *L'Express* révèle un autre enseignement : s'installe progressivement une logique d'adaptation à des univers en profondes transformations.

Conjoncture : des préoccupations qui s'installent plus qu'elles ne s'aggravent

Le Baromètre des Décideurs enregistre une légère amélioration de son indice synthétique, qui progresse de 4 points pour atteindre -51. Une évolution positive, mais qui ne consacre pas un véritable changement de climat. Vingt ans après la création du baromètre, le moral des Décideurs demeure proche de ses niveaux les plus dégradés. Plus qu'une succession de crises, les données recueillies traduisent l'installation d'un nouveau rapport à l'économie : les transformations et leurs inconnues apparaissent moins comme une parenthèse que comme un horizon durable.

Les résultats illustrent cette évolution : 74 % des Décideurs estiment que le niveau de vie des Français se dégradera au cours de l'année à venir, une perception quasiment identique à celle du grand public (73 %). Seuls 9 % des Décideurs anticipent une amélioration.

Les dirigeants ne se distinguent donc pas par un optimisme particulier : sur les grands enjeux économiques, leur lecture rejoint largement celle de l'ensemble des Français.

Ce pessimisme collectif coexiste cependant avec des perceptions individuelles plus nuancées : 51 % des Décideurs estiment que leur situation financière personnelle se dégradera dans les prochains mois, et 16 % anticipent une amélioration, un niveau encore limité mais qui témoigne d'un retour progressif de marges de confiance individuelles. Le même mouvement est observé au sein du grand public : 50 % (-11 points) anticipent une dégradation, 18 % une amélioration.

Ce décalage de préoccupations entre le regard macroéconomique et celui porté sur sa propre situation constitue désormais une constante. La confiance collective reste freinée par la poursuite de l'endettement public, la recomposition des échanges internationaux, les tensions géopolitiques ou les transformations technologiques.

Les Décideurs ne paraissent plus attendre un retour à la normale ; ils cherchent désormais à composer avec des environnements qu'ils considèrent en profonde transformation et aux inconnues nombreuses.

Travail, énergie : les entreprises à l'heure des poly-adaptations

Cette logique d'adaptation apparaît également concernant le rapport au travail. Les différences entre générations sont largement identifiées : 71 % des Décideurs observent des écarts importants concernant les attentes en matière de télétravail et 57 % sur l'engagement envers l'entreprise. Et ces mutations sont diversement appréciées : près d'un dirigeant sur deux (49 %) considère qu'elles constituent une bonne chose pour son organisation, contre 37 % qui y voient une évolution négative.

Ces résultats témoignent d'une évolution profonde du regard porté sur les transformations du travail. Après plusieurs années de débats sur le télétravail, l'attractivité des entreprises ou les aspirations des nouvelles générations, les Décideurs semblent moins s'inscrire dans une logique de résistance que d'ajustement. Les difficultés de recrutement, la concurrence pour attirer les talents et la diffusion de nouveaux modes d'organisation conduisent progressivement les entreprises à intégrer ces changements comme des données durables de leur environnement.

Pour leur part, les résultats consacrés à l'énergie traduisent une évolution comparable. Interrogés sur les priorités d'investissement, les Décideurs privilégient les énergies renouvelables (46 %), tout en accordant une place importante au nucléaire (37 %). Cette hiérarchie suggère moins une opposition entre les filières qu'une attente de complémentarité au service de la souveraineté énergétique et de la décarbonation.

De même, la question des prix de l'énergie dépasse désormais les seuls enjeux techniques : 88 % des Décideurs souhaitent que celle-ci occupe une place importante ou prioritaire dans le débat de la prochaine élection présidentielle. L'énergie est devenue un sujet économique, industriel et social autant qu'environnemental. Quant à la climatisation, la majorité des Décideurs (56 %, et 49 % des Français) y voient surtout un « compromis acceptable » plutôt qu'une solution idéale ou un désastre écologique, illustrant une approche pragmatique des arbitrages imposés par le changement climatique.

À moins d'un an de la présidentielle, le politique apparaît comme le parent pauvre des résultats de cette nouvelle livraison. De manière frappante, la moitié (49 %) des Décideurs comme des Français estiment qu'aucun présidentiable ne « semble comprendre » le mieux les enjeux énergétiques. Si la campagne présidentielle ne remplit pas son office de conviction, elle apparaîtra paradoxalement comme une campagne... sans crédit politique.

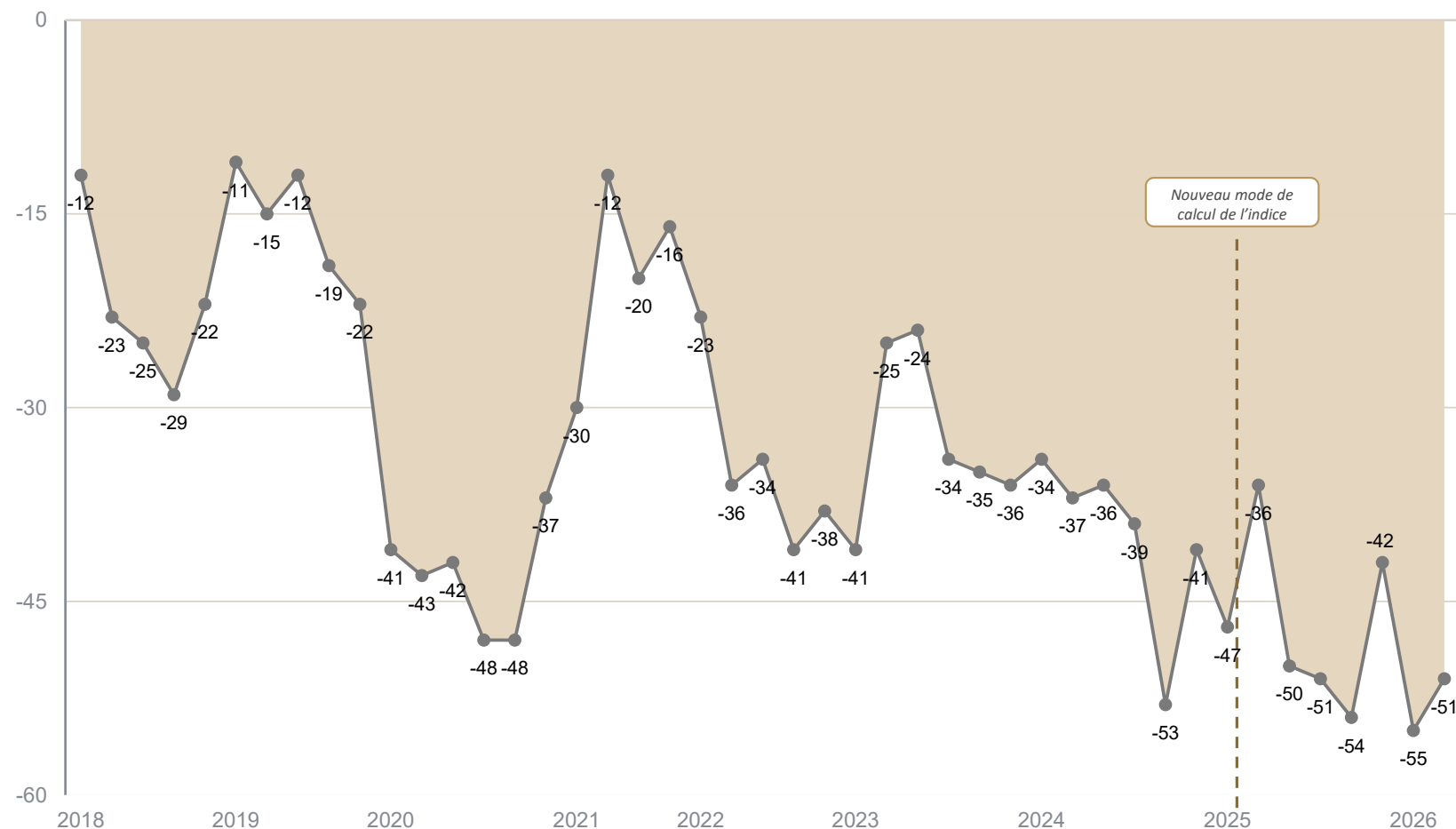
Cette nouvelle livraison du Baromètre des Décideurs dessine donc moins une France résignée qu'une France en recompositions. Grandes tendances, travail, énergie : les Décideurs demeurent profondément prudents sur les perspectives économiques, mais ils apparaissent également engagés dans des processus d'adaptations à des transformations multiples qu'ils jugent désormais durables et souvent incertaines. L'enjeu n'est plus tant l'attente du « retour à la normale » que la capacité à construire de nouveaux repères dans un monde de transformations profondes.

Adrien Broche & François Miquet-Marty. *Viavoice*

INDICATEURS BAROMÉTRIQUES · VOLET 1

Le moral économique : lecture historique

Le « Moral des Décideurs » depuis cinq ans



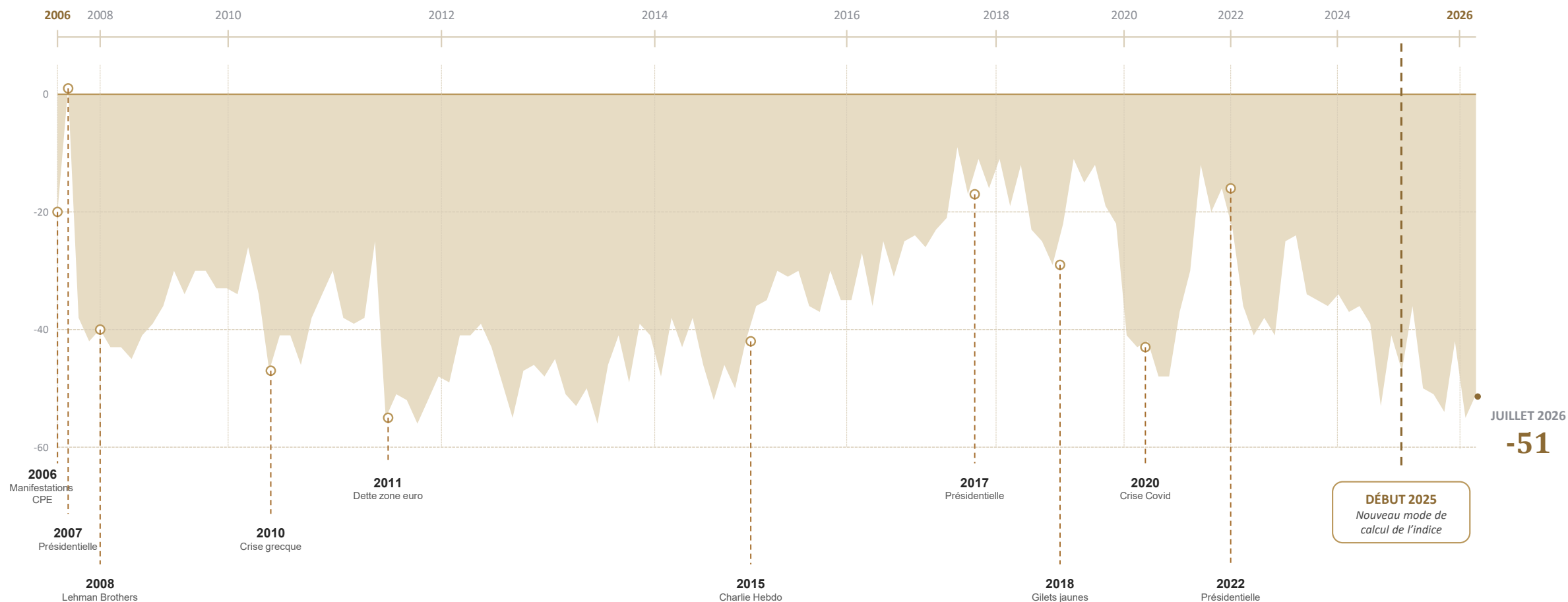
JUILLET 2026

-51

+ 4 points par rapport aux résultats enregistrés lors de la précédente vague d'étude.

Indice synthétique = moyenne des indices de chaque question récurrente ; pour chaque question, différence entre réponses positives et négatives.

Historique du « Moral des Décideurs »



Indice synthétique du « Moral des Décideurs », séries Viavoice 2006-2026. Rupture de calcul à partir de début 2025.

INDICATEURS BAROMÉTRIQUES · VOLET 1

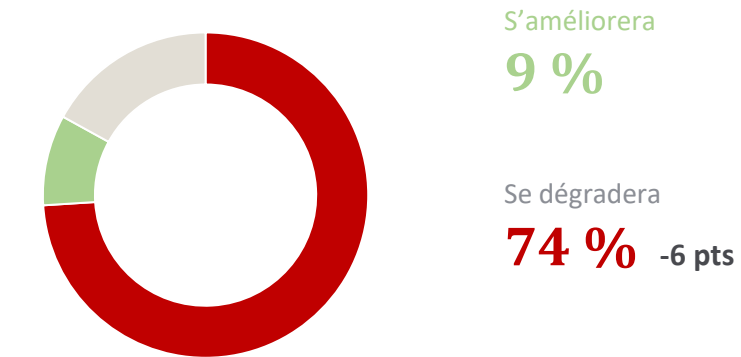
Le moral économique

ANTICIPATIONS • VOLET 1

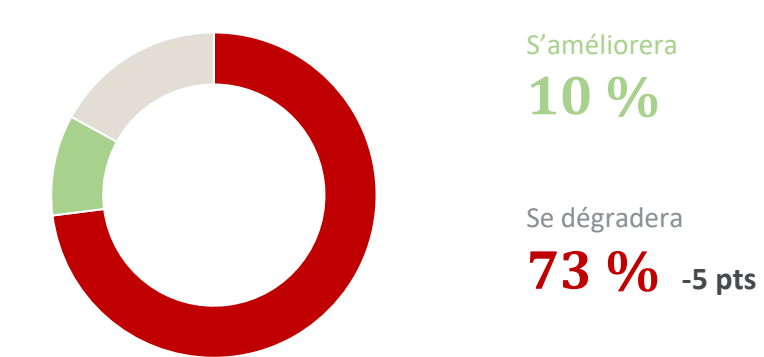
Le niveau de vie en France

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

DÉCIDEURS



GRAND PUBLIC

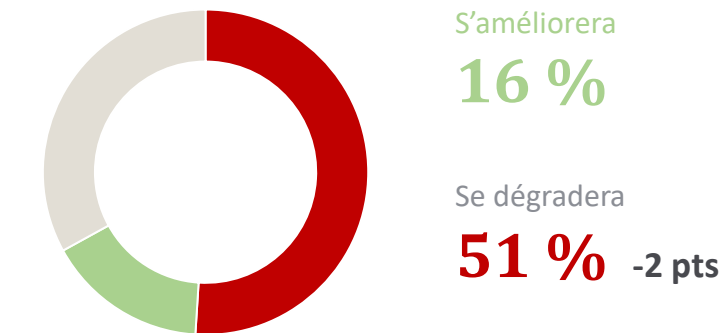


ANTICIPATIONS • VOLET 1

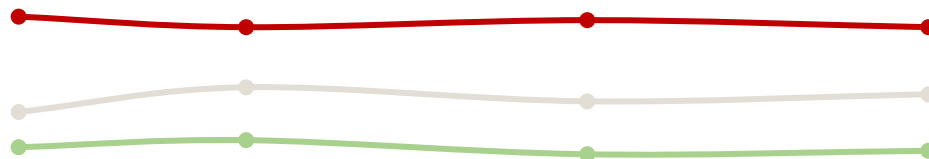
La situation financière personnelle

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

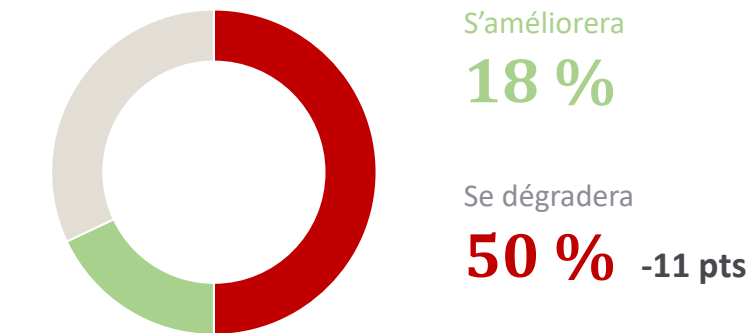
DÉCIDEURS



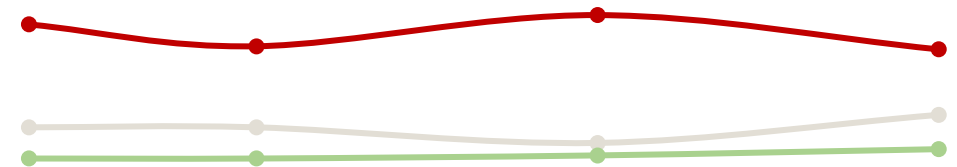
■ Va se dégrader ■ Restera stable ■ Va s'améliorer



GRAND PUBLIC



■ Va se dégrader ■ Restera stable ■ Va s'améliorer



INDICATEURS BAROMÉTRIQUES · VOLET 2

Le rapport au travail

Des différences entre générations

« Constatez-vous, entre les plus jeunes et les plus âgés, des différences sur chacun de ces domaines... ? »

Part percevant « beaucoup » ou « un peu » de différences (engagement : horaires, hiérarchie, missions...)

■ Décideurs ■ Grand public (actifs, 547 personnes)



La pertinence de ces évolutions

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

■ D'une bonne chose ■ D'une mauvaise chose ■ Non réponse

DÉCIDEURS



GRAND PUBLIC (actifs)



Question posée au grand public uniquement aux actifs (553 personnes).

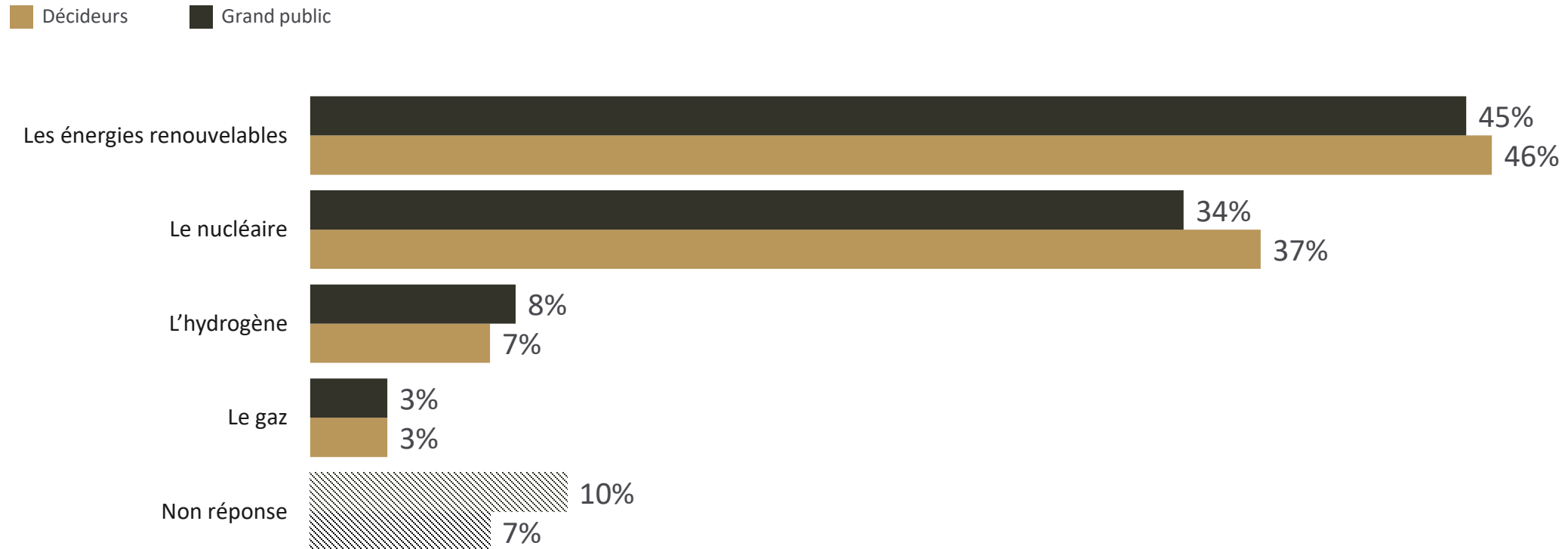
QUESTIONS D'ACTUALITÉ

L'énergie

QUESTIONS D'ACTUALITÉ

Les priorités d'investissement

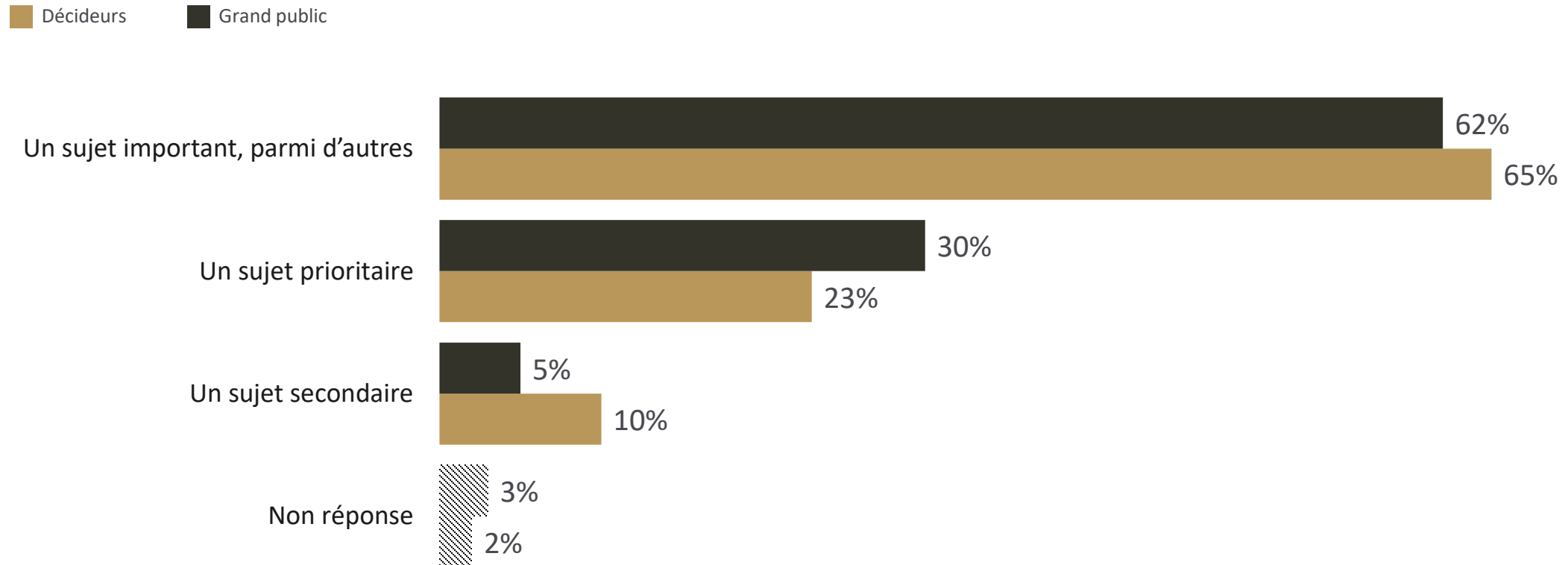
« Dans quelle source d'énergie la France doit-elle investir en priorité ? »



QUESTIONS D'ACTUALITÉ

Les prix de l'énergie dans l'agenda politique

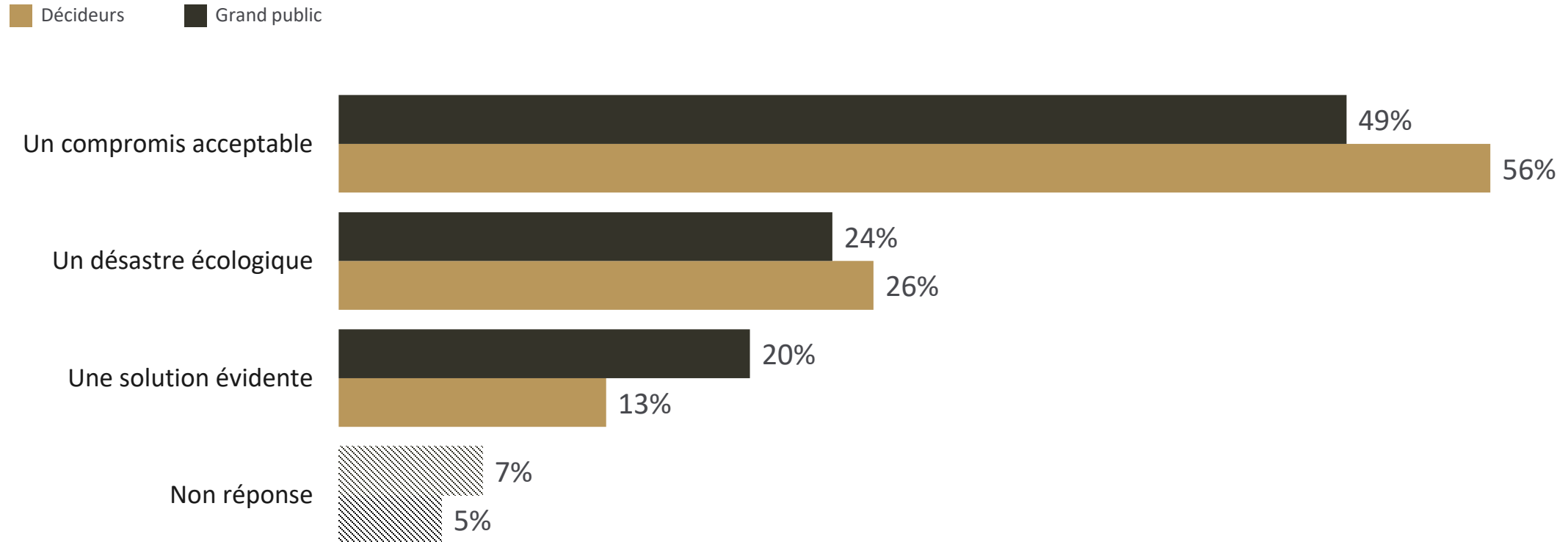
« Lors de la prochaine élection présidentielle, les prix de l'énergie doivent-ils être... ? »



QUESTIONS D'ACTUALITÉ

La perception de la climatisation

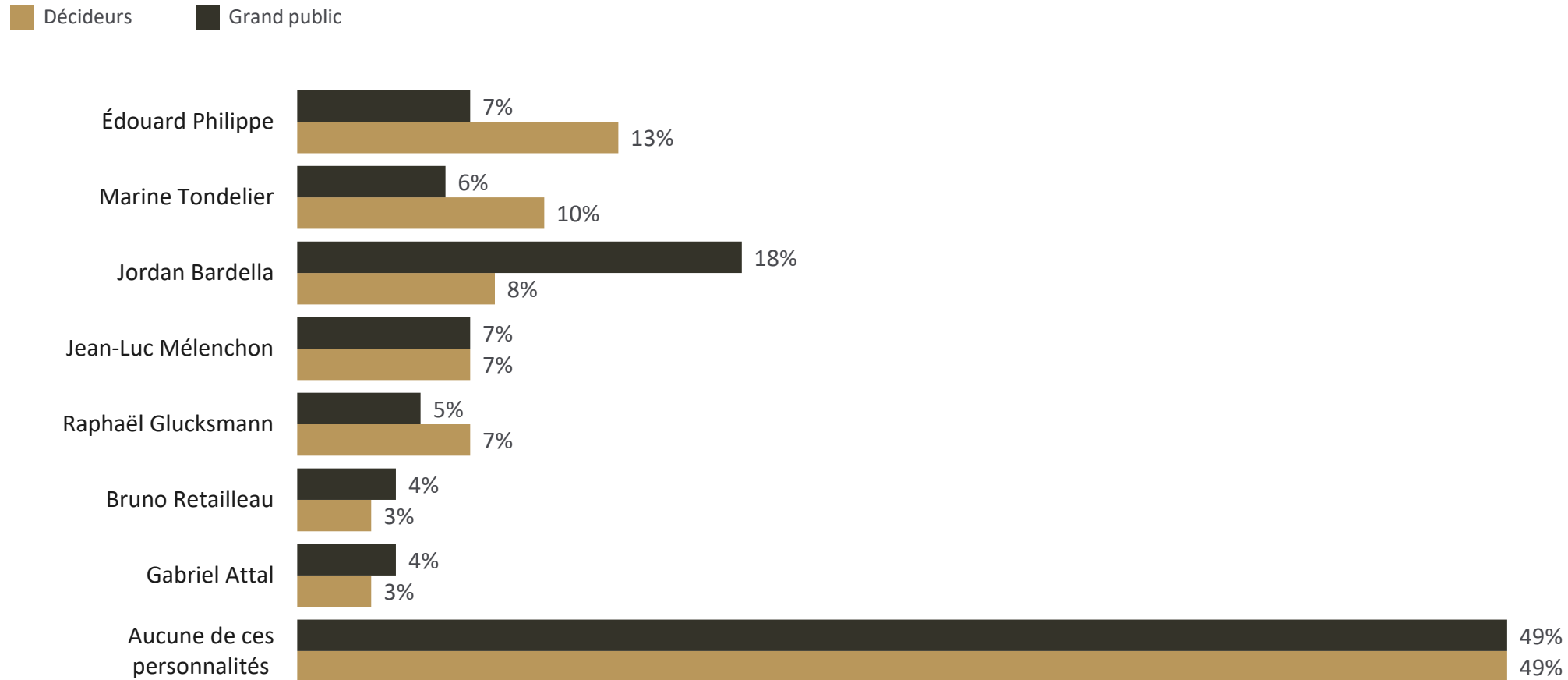
« Avec laquelle de ces affirmations êtes-vous, personnellement, le plus d'accord ?
La climatisation est... »



QUESTIONS D'ACTUALITÉ

Qui comprend le mieux les enjeux énergétiques ?

« Parmi ces personnalités politiques, laquelle semble comprendre le mieux les enjeux énergétiques ? »



M E R C I

VIAVOICE

Conseils en stratégies d'opinions
pour l'avenir des entreprises et des institutions

avec le Groupe Les Temps Nouveaux



Les récents travaux publiés Viavoice sont consultables sur **www.institut-viavoice.com**

9, rue Huysmans, 75006 Paris · +33 (0)1 40 54 13 90 · Viavoice est une SAS indépendante.

VIAVOICE