

LE GRAND BASCULEMENT : QUAND L'ENTREPRISE DEVIENT REMPART

Roman Baudin Le Gars

17/04/2025

Les transformations économiques, sociales et diplomatiques redessinent profondément notre société, influençant nos modes de vie, nos relations et nos perspectives d'avenir. Roman Baudin Le Gars, directeur de The Arcane, revient sur les résultats de notre **enquête conjointe avec The Arcane et Cluster17 : parmi les grands enseignements qu'il en tire, il relève que les Français attendent des entreprises qu'elles soient performantes, mais également qu'elles les protègent.**

[Les résultats complets de l'enquête](#)

Nous vivons un moment de renversement. Les équilibres géopolitiques se dérobent, la guerre fait rage aux portes de l'Europe, les tensions commerciales se durcissent entre blocs. Les Français assistent à ce tournant avec une lucidité teintée d'inquiétude : les repères vacillent, les anciennes promesses de stabilité s'effacent. Ce qu'ils perçoivent, ce n'est pas une crise passagère, mais une recomposition profonde. Un « grand basculement » – anxiogène, instable, et surtout durable.

Dans ce contexte de désordre mondial, le rôle des institutions traditionnelles est remis en question. L'État, s'il reste une figure centrale, ne suffit plus à incarner la protection. Le besoin de sécurité – matérielle, morale, existentielle – cherche d'autres points d'ancrage. Et c'est vers l'entreprise que les regards se tournent.

The Arcane, Cluster 17 et la Fondation Jean-Jaurès ont voulu comprendre cette reconfiguration du lien social. Entre le 5 et le 8 février 2025, ils ont interrogé un échantillon représentatif de 1455 Français selon la méthode des *clusters*¹. Une enquête inédite, au croisement des sciences sociales et de la data, pour dessiner les contours d'une nouvelle alliance : celle qui pourrait relier les citoyens à leurs entreprises.

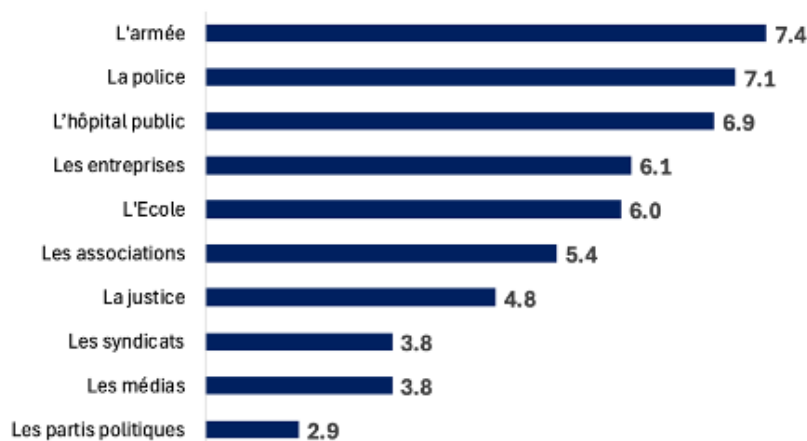
Car l'enseignement majeur de cette étude est là : les Français n'attendent plus seulement que les entreprises soient performantes. Ils veulent qu'elles protègent. Face aux menaces systémiques, aux fractures sociales, aux tensions internationales, ils plébiscitent un capitalisme qui s'engage, un

monde économique qui assume des responsabilités autrefois réservées à l'État. Une entreprise-rempart, en somme.

Cette attente repose sur une transformation silencieuse, mais profonde, du regard porté sur les entreprises. Celles-ci ne sont plus seulement perçues comme des acteurs économiques parmi d'autres. Elles apparaissent comme des institutions puissantes, structurantes, presque politiques. Elles inspirent un niveau de confiance comparable à celui des piliers de la République protectrice : l'armée, la police, l'hôpital. Mieux : elles devancent désormais l'école ou les associations. Dans l'imaginaire collectif, elles ne sont plus des machines à produire, mais des forces capables de tenir la société debout.

CONFIANCE DANS LES ENTREPRISES

Sur une échelle de 0 à 10, quelle confiance accordez-vous aux organisations et institutions suivantes ?



Ce basculement symbolique s'incarne dans une donnée vertigineuse : pour près de la moitié des répondants, les patrons disposent aujourd'hui de plus de pouvoir que les dirigeants politiques. Seuls 27% considèrent que le président de la République est plus puissant que Bernard Arnault. Le capital semble avoir absorbé le pouvoir, et l'entreprise a changé de nature. Elle devient, aux yeux des Français, non seulement un espace de production, mais un acteur de civilisation.

Une civilisation inquiète, certes, mais en attente. Car l'entreprise reste attendue sur son cœur de mission : innover, investir, fournir des produits de qualité. Mais à cette exigence de performance s'ajoute désormais un impératif d'utilité collective. Les Français aspirent à ce que cette puissance soit mise au service de la protection : protection des individus, des salariés, du tissu social, des

valeurs communes.

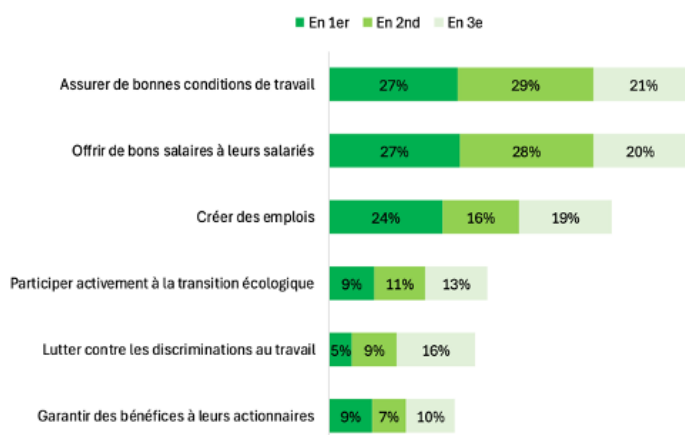
Ce que les Français attendent de l'entreprise : un rempart face au désordre du monde

Une fois la confiance établie, reste la question : pour quoi faire ? Si les Français placent aujourd'hui l'entreprise parmi les piliers de la société, ce n'est pas simplement parce qu'ils la perçoivent comme puissante ou résiliente. C'est surtout parce qu'ils espèrent qu'elle pourra – et voudra – les protéger. Et cette attente dépasse très largement la simple sphère économique.

Les fondamentaux n'ont pas disparu : à l'heure du ralentissement économique, du sentiment de déclassement et de la pression sur le pouvoir d'achat, les préoccupations les plus concrètes demeurent centrales.

RÔLE DES ENTREPRISES

Et dans la liste suivante, quelles devraient être selon vous les priorités des entreprises ? Veuillez classer les propositions suivantes par ordre d'importance (1 = priorité la plus importante, 6 = la moins importante)

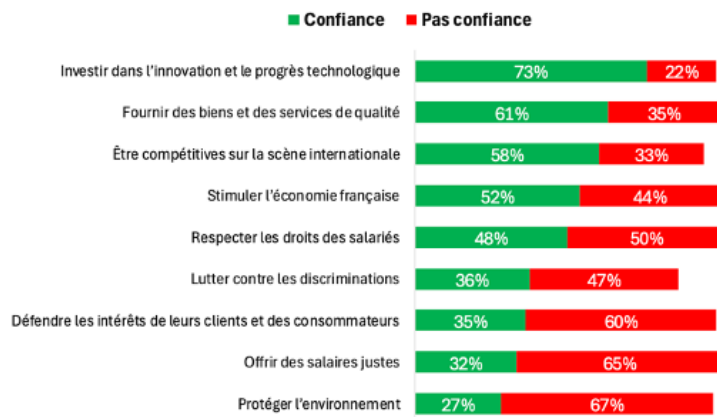


Les entreprises sont-elles au rendez-vous des attentes des Français ?

D'après l'étude menée par Cluster 17, 65% des Français ne font pas confiance aux grandes entreprises pour garantir des salaires justes. Pire encore, seulement 44% leur font confiance pour respecter les droits des salariés. Ces chiffres traduisent une fracture entre la puissance supposée de l'entreprise et sa capacité à être juste. Une entreprise forte sans boussole sociale n'a, aux yeux des Français, aucune légitimité à occuper une place de pilier.

CONFIANCE DANS LES ENTREPRISES

Dans quelle mesure faites-vous confiance aux grandes entreprises françaises pour :

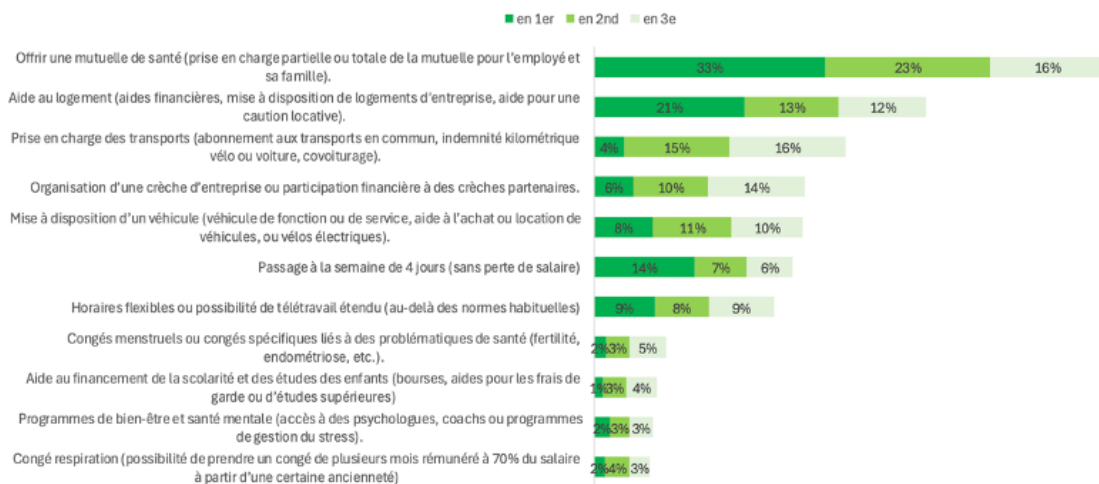


Mais les attentes vont bien au-delà du salaire ou du contrat. Lorsqu'on demande aux Français ce qui caractérise un bon employeur, ce ne sont pas les politiques de bien-être au travail qui ressortent – pourtant abondamment mises en avant dans la communication d'entreprise. Ce qui compte, c'est la capacité à alléger le quotidien : prise en charge des frais de transport, aides au logement, modes de garde, mutuelle santé. Autant de fonctions historiquement assumées par l'État, ou les collectivités locales, et qui basculent progressivement dans le périmètre de l'entreprise. L'entreprise, sans forcément l'avoir voulu, devient l'un des acteurs de cette nouvelle ingénierie sociale du quotidien.

Ce glissement marque un tournant. L'entreprise n'est plus seulement une unité de production ou un espace de carrière : elle devient un filet de sécurité. Une structure capable de compenser les manquements des politiques publiques. En somme, un « service public bis » – plus réactif, plus concret, plus accessible. Là où l'administration se fait distante ou absente, l'entreprise devient un point de contact, une solution immédiate à des problèmes très matériels.

AIDES ET INCITATIONS DES ENTREPRISES

Dans la liste des aides et incitations suivantes que pourrait proposer un employeur, pouvez-vous nous indiquer lesquelles auraient votre préférence en les classant de la première à la onzième ?



Cluster 17 © Les Français et le monde du travail - Février 2025

Cette mutation s'accompagne d'une autre : celle des valeurs non négociables. Deux thèmes s'imposent dans l'étude comme des piliers d'exigence transpartisans : la lutte contre le dérèglement climatique et l'égalité entre les femmes et les hommes. 80% des Français considèrent que les entreprises ont un rôle à jouer dans la lutte pour l'égalité entre les femmes et les hommes, 74% dans la lutte contre le changement climatique.

Sur ces deux points, les entreprises sont encore loin du compte. 67% des Français disent ne pas leur faire confiance pour protéger l'environnement, et 53% ne croient pas qu'elles soient capables d'assurer l'égalité professionnelle entre les sexes. Ce n'est pas un simple signal faible – c'est un vote de défiance, y compris au sein des *clusters* habituellement favorables au monde économique.

Ces deux causes, précisément parce qu'elles transcendent les lignes politiques traditionnelles, dessinent un socle commun d'exigence. Les jeunes, les diplômés, les habitants des métropoles y sont très sensibles. Mais ils ne sont pas seuls. L'écologie et l'égalité ne sont plus perçues comme des options politiques, mais comme des critères de légitimité sociale. L'entreprise ne peut plus se contenter d'en parler. Elle doit les incarner, au risque sinon de perdre son « droit de cité économique ».

Or, ce qui crée la rupture entre l'entreprise et la société, ce n'est pas tant l'échec ponctuel que l'écart entre les promesses et les actes. Les engagements RSE ou en faveur du climat qui restent lettre morte, les dispositifs égalité affichés sans traduction concrète : voilà ce que sanctionnent en

premier les Français. Ils n'attendent pas des slogans – ils attendent une preuve de cohérence. Une entreprise peut encore décevoir. Elle ne peut plus feindre.

D'autres causes font leur apparition dans l'étude : le patriotisme économique (75% des Français attendent des entreprises qu'elles s'engagent sur le sujet), la lutte contre les violences sexistes et sexuelles (65%) la préservation de la culture française (60%). Un modèle se dessine : des entreprises enracinées, qui prennent leur part pour répondre aux défis de notre temps. Des entreprises responsables *by design*, qui ne peuvent augmenter d'un claquement de doigts le prix d'un médicament de 5400%, ou mettre fin de manière unilatérale à leurs politiques de diversité et d'inclusion, au gré des changements de majorité politique.

Ce socle d'engagement, qui s'exprime clairement et transcende les *clusters*, n'est pas négociable, quel que soit le contexte. 56% des Français rejettent ainsi l'hypothèse d'un renoncement des entreprises à leurs objectifs sociétaux et environnementaux pour privilégier la performance économique, même dans le cadre d'une concurrence commerciale féroce avec la Chine et les États-Unis.

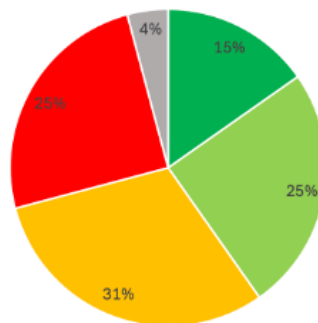
Le discrédit des multinationales étrangères, dont l'indice de confiance (3,9) est le plus bas de tous les types d'entreprises testés dans le cadre de l'étude, témoigne de la volonté des Français de privilégier un capitalisme sinon national, du moins européen.

On le voit déjà au désarroi des propriétaires de Tesla : les volte-faces des entreprises étrangères qui abandonnent leurs engagements laisseront des traces dans la perception que les Français en ont.

LE CONTEXTE INTERNATIONAL

Pensez-vous que la concurrence avec les Etats-Unis et la Chine devrait conduire les entreprises françaises à privilégier avant tout la performance économique même si elles doivent pour cela renoncer à leurs engagements sociétaux et environnementaux ?

■ Oui, tout à fait ■ Oui, plutôt ■ Non, plutôt pas
■ Non, pas du tout ■ Sans opinion



Cluster17 © Les Français et le monde du travail - Février 2025

Ce qui se dessine, en creux, c'est la recombinaison d'un pacte social. Moins vertical, moins piloté par l'État, mais tout aussi exigeant. Un pacte qui confère à l'entreprise un rôle de co-constructeur du bien commun – non pas par idéologie, mais par nécessité. Car si l'entreprise échoue à répondre à ces attentes, elle ne retombera pas dans l'indifférence : elle deviendra le symbole d'un système incapable de protéger.

À l'inverse, si elle s'en empare avec sincérité, elle pourra incarner, aux yeux d'une majorité de Français, un acteur crédible du progrès social. Non pas une alternative à l'État, mais un partenaire de société.

Recevez chaque semaine toutes nos analyses dans votre boîte mail

[Abonnez-vous](#)

L'entreprise : dernier bastion du commun ?

Dans une société traversée par la défiance, l'entreprise émerge comme l'un des rares espaces où le collectif tient encore. Ce rôle, elle ne l'a pas revendiqué. Mais il lui revient, peu à peu, par glissement de terrain. À mesure que les institutions traditionnelles perdent leur légitimité – partis, syndicats, médias –, l'entreprise se voit investie d'une mission nouvelle : maintenir du lien, incarner un cadre, créer les conditions d'un dialogue.

Ce constat ne relève pas de la spéculation, mais d'un mouvement mesurable. 56% des Français estiment que les entreprises doivent jouer un rôle actif dans le débat public ; 70% d'entre eux considèrent qu'elles ont un rôle majeur à jouer dans la cohésion sociale. C'est massif, et c'est nouveau. Longtemps cantonnée à la sphère économique, l'entreprise devient une scène sociale. Elle est vécue comme un lieu de croisement, de confrontation, parfois d'arbitrage. En clair, un microcosme du pays.

L'entreprise est encore l'un des lieux où l'on parle de politique de manière probablement moins conflictuelle, ou moins violente qu'ailleurs.

RELATIONS AU TRAVAIL

Dans le cadre de votre travail, vous arrive-t-il de parler de sujets politiques ?

Cluster	Oui, fréquemment	Oui, mais rarement	Non, presque jamais	Non, jamais	Oui	Non
Les Multiculturalistes	55%	31%	9%	5%	86%	14%
Les Solidaires	46%	33%	14%	6%	79%	21%
Les Sociaux-démocrates	35%	40%	20%	5%	76%	24%
Les Sociaux-Républicains	24%	49%	18%	9%	73%	27%
Les Révoltés	17%	56%	17%	9%	74%	26%
Les Modérés	19%	58%	15%	8%	77%	23%
Les Apolitiques	16%	51%	28%	6%	67%	33%
Les Centristes	15%	43%	31%	11%	58%	42%
Les Libéraux	33%	30%	22%	14%	63%	37%
Les Conservateurs	19%	19%	54%	8%	38%	62%
Les Sociaux-Patriotes	30%	43%	2%	25%	73%	27%
Les Réfractaires	15%	32%	37%	16%	47%	53%
Les Autoritaires	11%	38%	27%	25%	48%	52%
Les Anti-Assistanat	17%	36%	33%	14%	53%	47%
Les Traditionalistes	27%	47%	20%	6%	74%	26%
Les Identitaires	24%	31%	34%	12%	55%	45%
E24						
Abstention	19%	39%	23%	19%	57%	43%
LFI	37%	43%	16%	5%	79%	21%
EELV	33%	40%	18%	9%	73%	27%
PS/PP	25%	55%	12%	8%	80%	20%
Renaissance	18%	44%	26%	12%	62%	38%
LR	27%	40%	32%	1%	67%	33%
RN	20%	33%	31%	16%	53%	47%
REC	36%	37%	21%	6%	73%	27%
Total général	25%	40%	24%	11%	65%	35%

Pourquoi elle ? Parce qu'elle incarne encore une forme de continuité. Là où l'État semble lointain, où les politiques apparaissent impuissants, l'entreprise reste présente dans les vies. Elle recrute, elle forme, elle distribue des revenus, elle impose des rythmes et des codes. Elle structure des

existences – parfois mieux que ne le font les dispositifs publics.

Dans l'étude menée par Cluster17, les entreprises obtiennent un indice de confiance moyen de 6,1 sur 10. C'est bien plus que les partis politiques (2,9), les syndicats (3,8) ou les médias (3,9). Et lorsqu'on se penche sur les *clusters* les plus méfiants – ceux des désaffiliés, des abstentionnistes ou des périphéries sociales –, cette différence s'accroît encore. L'entreprise ne suscite pas toujours l'adhésion, mais elle cristallise moins de rejet. Elle bénéficie d'un capital de crédibilité que les autres institutions ont, pour partie, dilapidé.

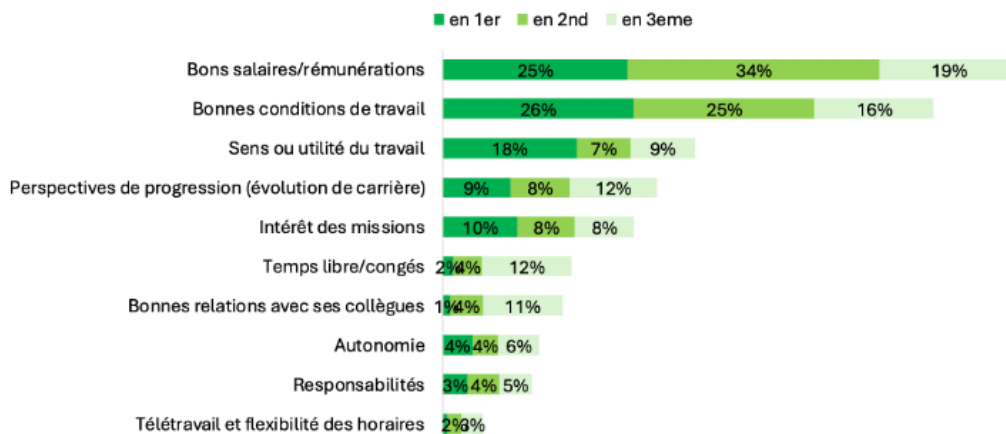
Ce crédit ouvre une brèche : celle d'un nouvel espace démocratique, plus diffus, moins institutionnalisé, mais où les grandes questions de société trouvent à s'exprimer. De fait, les entreprises ne peuvent plus prétendre à la neutralité. Lorsqu'il s'agit de lutte contre le racisme, de violences sexistes ou de transition écologique, la société attend qu'elles se positionnent. À ses yeux, le silence n'est plus une preuve de retenue, mais un refus d'assumer des responsabilités.

Cette attente s'exprime avec une vigueur particulière au sein des plus jeunes générations, mais elle traverse aussi des groupes plus conservateurs. Même les *clusters* les plus modérés adhèrent à l'idée que certaines valeurs – égalité, climat, inclusion – ne peuvent faire l'objet de compromis.

Ce rôle social croissant ne transforme pas l'entreprise en ONG. Il redessine simplement le périmètre de son influence. Car aujourd'hui, un salarié attend plus que son salaire. Il attend un cadre, une orientation, un sens. Il espère trouver, dans le travail, un lieu où se rejoue une certaine idée du commun – et pas seulement une unité de production. Il veut savoir dans quelle société son entreprise l'inscrit.

RAPPORT AU TRAVAIL

Pour vous, qu'est-ce qui caractérise un "bon travail" ?



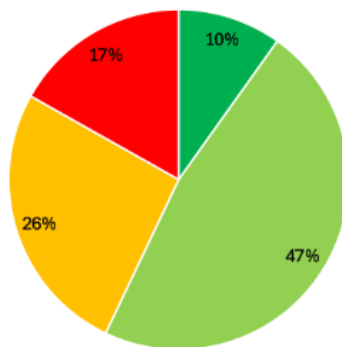
Cela vaut aussi pour les territoires. Les Français valorisent les entreprises qui ancrent leur action localement, qui investissent dans leur bassin de vie, qui soutiennent des initiatives culturelles ou éducatives. La proximité géographique redevient une forme de légitimité. Elle permet à l'entreprise d'être reconnue comme un acteur social crédible, inscrit dans un tissu vivant.

Parce qu'elle offre, enfin, la possibilité de tisser du lien, dans une société qu'on décrit souvent comme archipélisée ou fracturée.

RELATIONS AU TRAVAIL

Dans vos relations amicales, comptez-vous des collègues de travail ?

■ Oui, beaucoup ■ Oui, quelques-uns ■ Non, presque aucun ■ Non, aucun



Cluster 17 © Les Français et le monde du travail - Février 2025

On peut y voir le retour d'un imaginaire républicain, mais déplacé. Le citoyen d'hier devient le collaborateur d'aujourd'hui. Et l'entreprise, sans en avoir encore pleinement conscience, devient l'un des lieux où l'on teste, à petite échelle, les conditions du vivre-ensemble. Une entreprise inclusive, responsable, engagée est perçue comme un embryon de société réussie. Une entreprise repliée, opaque, distante est vécue comme une menace de fragmentation supplémentaire.

C'est sans doute l'enseignement le plus stratégique de cette étude : les Français n'attendent pas que l'entreprise prenne la place de l'État. Mais ils attendent qu'elle s'engage – pleinement – dans la bataille pour la cohésion.

L'entreprise : un pilier à renforcer

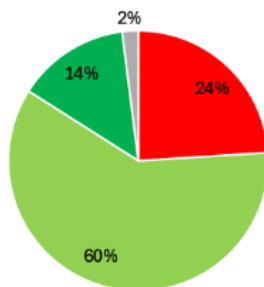
Si les Français expriment de fortes exigences à l'égard de leurs entreprises, ils sont néanmoins conscients de la nécessité de les soutenir, pour qu'elles puissent pleinement jouer leur rôle.

Les dirigeants d'entreprise apparaissent comme des figures aptes (63% des Français les jugent compétents pour exercer leurs fonctions), légitimes à s'exprimer dans le débat public sur les sujets qui les concernent. Politique industrielle, souveraineté économique, fiscalité des entreprises, écologie... : les Français attendent des dirigeants qu'ils défendent les intérêts de leurs entreprises, mais aussi l'intérêt général, comblant ainsi le vide laissé par des responsables politiques démonétisés.

LES DIRIGEANTS DE GRANDES ENTREPRISES

Considérez-vous que les dirigeants de grandes entreprises doivent participer au débat public ?

- Non, ils ne devraient pas intervenir dans le débat public
- Oui, mais uniquement sur les sujets qui concernent directement leur secteur ou leur expertise
- Oui, sur tous les sujets importants
- Sans opinion



Cluster 17 © Les Français et le monde du travail - Février 2025

Deux tiers des Français soutiennent ainsi les dirigeants qui demandent moins d'impôts et de normes (38% « oui tout à fait », 28% « oui, plutôt »), une opinion partagée par l'ensemble des *clusters* à l'exception des multiculturalistes et des solidaires. Encore faut-il que cette demande soit légitime, exprimée au nom d'un intérêt supérieur (protéger le tissu économique, gagner en compétitivité).

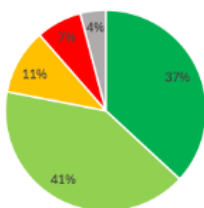
Dans un contexte de tensions géopolitiques et commerciales accrues, les Français appellent à soutenir leurs entreprises, en mettant en place des barrières douanières, en diminuant les impôts des entreprises qui maintiennent leur production au sein de l'UE, ou en allégeant les normes pour améliorer leur compétitivité. Le soutien à la réindustrialisation – au réarmement économique – apparaît est une priorité aux yeux des Français, tous *clusters* confondus.

LE CONTEXTE INTERNATIONAL

Dans la guerre commerciale qui oppose l'UE aux USA et à la Chine, selon-vous il faut :

Diminuer les impôts des entreprises qui maintiennent leur production au sein de l'Union Européenne

■ Oui, tout à fait ■ Oui, plutôt
 ■ Non, plutôt pas ■ Non, pas du tout
 ■ Sans opinion



Cluster	Oui, tout à fait	Oui, plutôt	Non, plutôt pas	Non, pas du tout	Sans opinion	Oui	Non
Les Multiculturalistes	3%	38%	26%	32%	1%	41%	57%
Les Solidaires	4%	27%	34%	33%	2%	31%	67%
Les Sociaux-démocrates	23%	58%	14%	4%	1%	81%	18%
Les Sociaux-Républicains	10%	55%	21%	13%	1%	65%	34%
Les Révoltés	19%	54%	13%	4%	10%	73%	17%
Les Modérés	32%	51%	6%	3%	8%	84%	9%
Les Apolitiques	32%	50%	9%	3%	7%	81%	11%
Les Centristes	47%	47%	6%	0%	0%	94%	6%
Les Libéraux	55%	40%	2%	1%	2%	95%	3%
Les Conservateurs	33%	43%	19%	4%	1%	76%	23%
Les Sociaux-Patriotes	32%	40%	4%	14%	10%	72%	18%
Les Réfractaires	35%	45%	4%	6%	10%	80%	10%
Les Autoritaires	42%	42%	11%	2%	3%	84%	13%
Les Anti-Assistanat	60%	32%	3%	1%	4%	92%	4%
Les Traditionalistes	73%	24%	1%	0%	2%	97%	1%
Les Identitaires	70%	23%	3%	1%	4%	93%	3%
E24							
Abstention	32%	46%	11%	5%	6%	78%	16%
LFI	7%	34%	23%	33%	2%	41%	56%
EELV	16%	48%	17%	18%	2%	63%	35%
PS/PP	21%	52%	19%	4%	3%	73%	23%
Renaissance	43%	48%	6%	1%	1%	91%	8%
LR	80%	36%	1%	0%	3%	95%	1%
RN	49%	34%	6%	5%	5%	84%	11%
REC	68%	27%	1%	1%	3%	95%	2%
Total général	37%	41%	11%	7%	4%	78%	18%

Cluster 17 © Les Français et le monde du travail - Février 2025

Conclusion : le pari du commun

L'entreprise n'a pas demandé à devenir un pilier de la société. Mais dans un monde déboussolé, elle en hérite, qu'elle le veuille ou non. Le désengagement progressif de l'État, la fragilisation des institutions collectives, la montée des incertitudes géopolitiques et climatiques ont déplacé les attentes des citoyens. Ce qui était autrefois considéré comme une externalité – engagement, dialogue, valeurs – devient désormais une condition d'acceptabilité, de légitimité, voire de performance.

Dans cette mutation silencieuse, les Français ne cèdent ni au cynisme ni à la nostalgie. Ils expriment une volonté de reconstruction, à partir des forces réellement à l'œuvre dans leur quotidien. Ils ne demandent pas à l'entreprise d'être parfaite, mais présente. Capable de protéger, de prendre part au débat, de faire lien. Capable, en somme, de contribuer à faire société.

Ce glissement n'est pas sans risque. Il pourrait conforter une forme de privatisation du politique, ou favoriser un capitalisme de façade, où les grandes causes sont instrumentalisées. Mais il ouvre aussi une brèche : celle d'un nouveau pacte social, moins étatique, plus diffus, reposant sur des acteurs multiples, mais liés par une exigence commune : redonner aux individus un sentiment d'appartenance.

À ce titre, les entreprises ne sont ni le problème ni la solution. Elles sont, pour une part croissante

des Français, l'un des derniers lieux où le collectif peut encore se jouer. Il appartient désormais à tous les acteurs publics, syndicaux et citoyens d'accompagner cette évolution sans renoncer à leurs propres responsabilités. Car faire société, ce n'est pas déléguer – c'est co-construire.

1. La clustérisation de Cluster17 consiste à regrouper les individus qui se positionnent de façon proche ou équivalente sur trente questions, elles-mêmes issues de quinze thématiques dont les auteurs ont estimé qu'elles couvraient une grande partie des sujets les plus clivants et les plus saillants (islam, RSA, privatisations, peine de mort, taxation des plus riches, etc.). L'objectif est de faire émerger des systèmes de valeurs partant de l'hypothèse que ceux-ci sont particulièrement explicatifs des comportements électoraux.