

LE MONDE D'APRÈS : L'ENTREPRISE-PROVIDENCE ?

Raphaël LLorca

18/05/2020

La Seconde Guerre mondiale a accouché des principes fondateurs de l'État-providence. Et si la crise du coronavirus accouchait de ceux de l'Entreprise-providence ? C'est la thèse défendue par Raphaël Llorca, doctorant à l'EHESS et planneur stratégique à Havas Paris.

En novembre 1942, l'économiste William Beveridge publie *Social Insurance and Allied Services*, un rapport qui jette les bases du modèle du « Welfare State ». En plein conflit mondial, l'idée était de se projeter dans le monde d'après-guerre, en esquissant un modèle de prévoyance publique qui verrait l'État couvrir tous les risques de l'existence (« from the cradle to the grave »). Le rapport était porteur d'un tel espoir qu'il fut utilisé comme une véritable arme de propagande : imprimé à 600 000 exemplaires, il fut largement diffusé pour gonfler le moral des troupes au front.

Autre temps, autre guerre – sanitaire, cette fois. Et comme chaque fois que la nation est en péril, l'épidémie due au coronavirus nous fait redécouvrir les vertus de l'État-providence. On aurait tort, cependant, de banaliser le « moment social » que nous vivons : l'originalité du temps présent tient en ce que le renforcement du rôle de l'État s'accompagne, dans le même temps, d'un renforcement de celui des entreprises. De l'impératif d'utilité, qui préexistait à la pandémie, les entreprises semblent aujourd'hui vouloir endosser des responsabilités qui échoient traditionnellement à l'État-providence. Comment interpréter cette transformation profonde du rôle de l'entreprise, et que présage-t-elle pour le « monde d'après » ?

« Il faut être utile » : un impératif qui se confirme pour les entreprises à l'ère du Covid-19

Le fait a été beaucoup souligné : la crise sanitaire et économique a pour première conséquence le retour de l'État fort. « La preuve est faite, écrit Bruno Latour, qu'il est possible, en quelques semaines, de suspendre partout dans le monde et au même moment un système économique dont on nous disait jusqu'ici qu'il était impossible à ralentir ou à rediriger. » En privilégiant, dans la quasi-totalité des pays du globe, le volet sanitaire sur le volet économique, le politique a, en effet, montré

combien son geste prévalait sur tous les autres – à commencer par celui de l'entreprise, sommée de geler temporairement son activité.

Pour autant, l'entreprise n'a pas disparu des radars, bien au contraire : dans cette période, elle s'est même plutôt démultipliée en cherchant à faire la démonstration de son utilité pour le collectif. Le fait n'est pas nouveau en soi : à l'ère de la raison d'être, il était acquis que les entreprises devaient concilier performance économique et financière et action pour le bien commun. Bouleversant les thèses longtemps hégémoniques de l'économiste Milton Friedman, l'entreprise du XXI^e siècle devait se penser non pas à partir de la notion de profit mais de celle d'utilité sociale.

De fait, beaucoup d'initiatives prises par les entreprises en réaction au Covid-19 semblent bien répondre à ce nouvel impératif catégorique – être utile. On peut les classer sur un quadrillage suivant deux axes – selon que l'entreprise agit directement contre le Covid-19 ou qu'elle facilite la gestion du confinement d'une part, et selon que son champ d'action relève de l'individu ou du collectif d'autre part (figure 1).

Contribuer à la guerre sanitaire : LVMH transforme plusieurs usines de production de parfum pour fabriquer du gel hydroalcoolique, Air Liquide, PSA, Valeo et Schneider Electric réunissent leurs capacités de production avec l'objectif de produire 10 000 respirateurs en cinquante jours, BNP Paribas fait un don d'un million d'euros à l'Institut Pasteur pour mettre au point un vaccin.

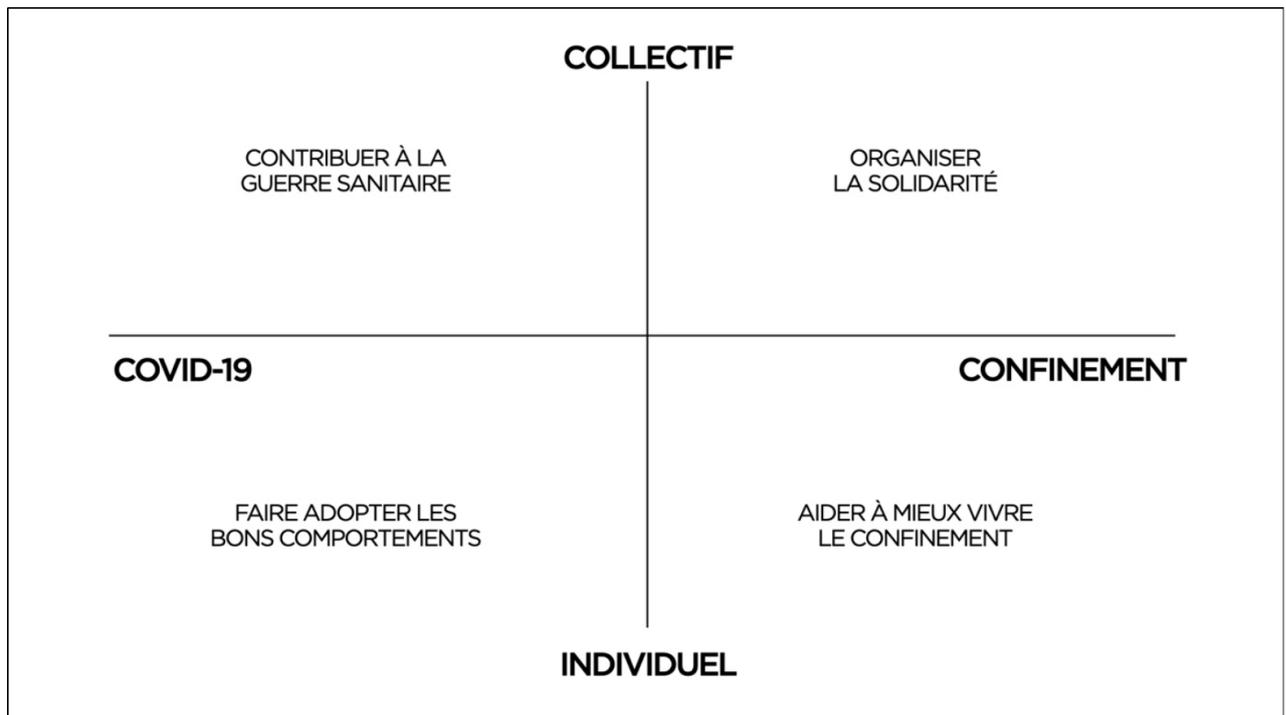
Faire adopter les bons comportements : Free lance sa campagne publicitaire, « Les voisins », avec pour slogan « Ils restent chez eux. Ils ont tout compris », le constructeur automobile Skoda explique à ses clients quelles parties du véhicule désinfecter pour voyager en toute sécurité, Procter & Gamble lance un challenge sur le réseau social TikTok pour inciter les « millennials » à pratiquer le « social distancing ».

Aider à mieux vivre le confinement : Canal+ décide de passer en clair, Decathlon propose gratuitement des cours de gym en ligne, Ikea crée un catalogue de jeux pour distraire les enfants pendant le confinement.

Organiser la solidarité : Intermarché vend à prix coûtant un certain nombre de produits frais pour aider les agriculteurs français, Accor héberge gratuitement des personnels soignants et des sans domicile fixe (SDF), le Crédit mutuel offre la possibilité de suspendre sans frais les échéances de crédits de ses clients jusqu'à nouvel ordre .

Chaque fois, le raisonnement est le même : en sortie de confinement, le consommateur saura se souvenir des entreprises qui lui auront été utiles pendant cette épreuve.

Figure 1 – Les initiatives des entreprises face au Covid-19



La naissance de l'Entreprise-providence

Dans le même temps, d'autres initiatives dépassent la stricte notion d'utilité au consommateur et semblent dessiner une autre conception de l'entreprise, plus proche du rôle traditionnellement rempli par l'État-providence. En effet, qu'observe-t-on ces dernières semaines ? Des entreprises qui entendent protéger physiquement, socialement et économiquement leurs employés, le tout en renonçant aux dispositifs d'aides proposés par l'État (Chanel qui maintient 100% des salaires sans recourir au chômage partiel). Des entreprises qui endossent le rôle de protecteur économique à l'échelle de l'ensemble du tissu économique qu'elles animent (L'Oréal et son plan de solidarité envers ses distributeurs et les TPE/PME de ses réseaux de distribution). Des entreprises, enfin, qui mènent des politiques sociales d'envergure (Microsoft qui offre douze semaines de congés payés à ses salariés qui ont des enfants en bas âge), voire des politiques de redistribution (la Maif qui **redistribue** les 100 millions d'euros économisés sur la chute du nombre d'accidents de la route liée au confinement). Chaque fois, l'entreprise semble bien chercher à se constituer en « système d'organisation qui assure à chaque membre de la communauté la protection qui lui est due en même temps qu'elle procure à tous les conditions les plus avantageuses possible » – soit l'exacte définition du « Welfare State » du *Oxford English Dictionary* (1955).

Plus frappant encore, la symétrie de la communication des sphères publiques et privées. Alors que

le gouvernement annonce le versement d'une aide exceptionnelle de solidarité « aux foyers les plus modestes », Engie annonce le remboursement de deux mois d'abonnement « aux foyers les plus modestes ». Alors que le ministre de l'Économie, Bruno Lemaire, appelle à « renforcer notre souveraineté sur des chaînes de valeurs qui sont stratégiques », le PDG de Danone, Emmanuel Faber, **déclare** que « la relocalisation de notre alimentation est un fondement de notre sécurité alimentaire ». Alors que le gouvernement adresse ses remerciements à l'égard des « héros du quotidien », Orange lance sa campagne **#HérosDuRéseau**. Mêmes actes, même sémantique, même rôle : le parallélisme pouvait-il être plus frappant encore ?

L'entreprise et le nouveau « partage du sensible »

Arrêtons-nous un instant sur ce dernier exemple, celui de l'expression de la reconnaissance vis-à-vis des « premières et deuxième lignes » qui font tenir la société : véritable « coup esthétique », cette reconnaissance constitue un réel tournant politique dans la façon dont l'entreprise envisage son rôle dans la société. Pour le comprendre, il faut se replonger dans les travaux du philosophe Jacques Rancière, qui n'a eu de cesse d'explorer les rapports intimes qu'entretiennent esthétique et politique. Pour lui, le propre du politique, ce qui constitue son enjeu le plus central, porte « sur ce qu'on voit et sur ce qu'on peut en dire, sur qui a la compétence pour voir et la qualité pour dire ».

En multipliant les campagnes publicitaires (figure 2) sur les métiers du « back office », pour reprendre l'expression du sociologue Denis Maillard, en mettant à l'honneur des infirmières, des caissières ou des techniciens de réseaux qui n'avaient jusqu'alors jamais eu droit à la lumière, des entreprises comme Dove, Barilla ou Orange font plus encore que s'approprier la fonction (d'ailleurs historiquement tenue par le pouvoir politique) de célébration des héros de la Nation. Elles réalisent ce que Jacques Rancière appelle un nouveau « partage du sensible », c'est-à-dire un nouveau « découpage du visible et de l'invisible, de la parole et du bruit » – soit l'acte esthético-politique le plus pur qui soit. Si cet acte de reconnaissance est particulièrement marquant, c'est que là où le pouvoir politique cherche à le réaliser par des discours solennels au journal de 20 heures, là où nous autres, citoyens, cherchons à l'accomplir par des gestes chaque soir répétés à notre fenêtre, les entreprises (ou, plus exactement, leur émanation symbolique – les marques) le réalisent physiquement, en occupant visuellement l'espace public et, par ricochet, l'espace mental.

Figure 2 : Les entreprises célèbrent les nouveaux héros de la Nation

Barilla @Barilla · 5 avr.
 "All'Italia che resiste, grazie": l'emozionante video di ringraziamento di Barilla vanityfair.it/vanityfood/foo... di @VanityFairIt



«Grazie Italia»: il nuovo spot di Barilla che riempie di emozione - V...
 Il Gruppo Barilla, tra i primi a dare un sostegno concreto per affrontare questo momento di crisi, lancia uno spot con la voce di ...
vanityfair.it

19 66 160

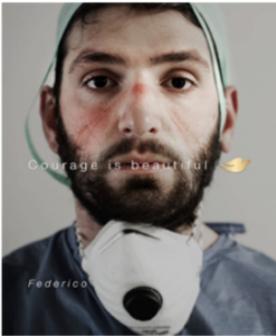
Stéphane Richard @srichard · 16 mars
 #CoVid19 Je tiens à remercier les techniciens @orange, ces #HerosduReseau, qui sont au service de l'Etat, des hôpitaux, des professionnels de santé, des entreprises comme de nous tous. Plus que jamais, votre investissement est clé. Votre engagement exemplaire #ProudtoBeOrange



55 867 1,7 k



Courage is beautiful 🙌
Amel



Courage is beautiful 🙌
Federico

MERCİ À TOUS LES HÉROS DISCRETS.

Merci aux agriculteurs, aux pêcheurs, à tous ceux qui travaillent dans nos villages et nos bases logistiques. Aux chauffeurs, aux transporteurs, à nos partenaires.

Merci à tous ceux qui travaillent dans nos magasins.

Merci à tous ceux qui leur permettent de venir y travailler, ceux qui assurent leur transport ou gardent leurs enfants.

Merci à tous les acteurs de la distribution alimentaire, les grands comme les petits.

Ils sont en première ligne pour répondre à vos besoins.

Merci enfin à tous ceux qui restent le plus possible chez eux. Merci à ceux qui ne viennent pas, ou seulement quand c'est nécessaire. À ceux qui viennent seuls, pour tout leur foyer.

Merci à tous ceux qui font leurs courses de manière responsable et saine.




L'hypothèse de la substitution

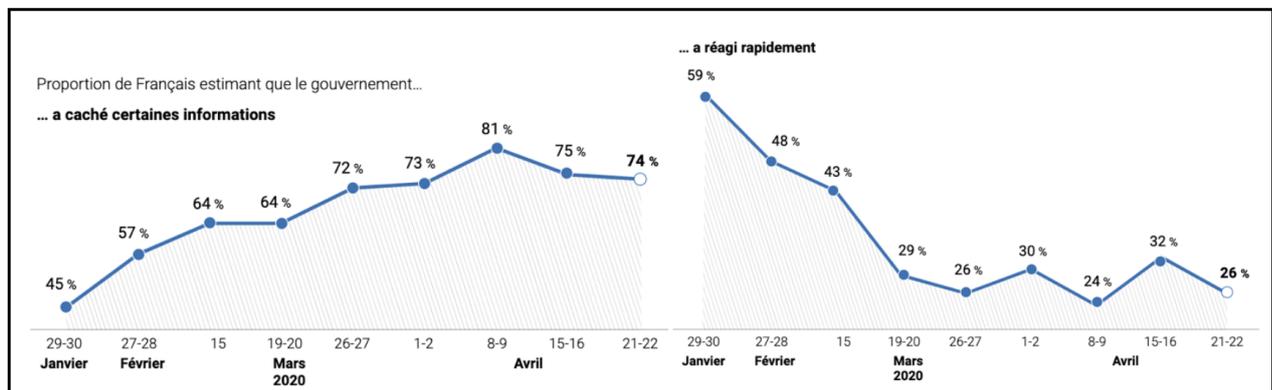
Revenons à notre raisonnement et énonçons plus clairement notre thèse : en parallèle de l'affirmation de l'État-providence, n'assisterait-on pas à la naissance de « l'Entreprise-providence » ? L'expression n'est pas nouvelle : elle a été forgée au sortir d'une autre crise – économique, cette fois-ci. En 2010, cependant, elle se comprenait avant tout comme une dénonciation du financement du modèle social français par l'entreprise. Sous la plume de Nicolas Baverez, « l'Entreprise-providence » était une aberration économique, un quasi-scandale de la pensée. Il semble que l'expression mérite aujourd'hui d'être prise au sérieux pour désigner la volonté de l'entreprise de s'ériger en nouvelle institution de prise en charge des fonctions de solidarité et de protection. De la même manière que l'État s'était substitué à la providence divine, en réponse aux crises d'efficacité des rituels religieux (lors de la peste noire, notamment), l'entreprise se substituerait à son tour à l'État-providence, en réponse aux défaillances de la puissance publique dans sa gestion de la crise sanitaire. L'historien Jean Delumeau a très bien montré que la demande de sécurité s'était peu à peu laïcisée en Occident ; pourquoi ne pourrait-elle pas aujourd'hui se privatiser ?

Faut-il penser cette transformation du rapport entreprise-État sous l'angle de la substitution ou de la coalition ? La deuxième hypothèse est la plus rassurante : en assumant une sorte de « privatisation des pertes », l'entreprise se verrait jouer, aux côtés de l'État, un rôle d'amortisseur social en période de crise. Face au péril, demander un État fort et un rôle accru des entreprises n'est d'ailleurs plus incompatible : aujourd'hui, près de 23% des sondés le réclament de concert. Dans le meilleur des cas, certains espèrent même qu'une coalition public-privé donne lieu à un phénomène de « légitimation réciproque ».

Cette hypothèse, qui est certainement la plus désirable, n'est pourtant pas nécessairement la plus probable. C'est que la thèse de la substitution, plus radicale, fait écho aux interrogations sur le rapport que la population va entretenir avec l'autorité dans le monde post-Covid-19 : « Au lendemain de la crise, écrivait Dominique Strauss-Kahn début avril dernier, les questions politiques seront nombreuses. Quels régimes seront perçus comme ayant bien géré la crise ? [...] S'ils n'ont pas réussi à agir à l'unisson pendant la crise sanitaire, quelle crédibilité auront les régimes démocratiques pour gérer d'autres crises, comme le défi climatique ou la question migratoire ? » Valable pour l'opposition régimes démocratiques *versus* régimes autoritaires, le raisonnement vaut aussi pour l'opposition entreprises *versus* États. Quel sera l'impact de la crise du coronavirus sur la perception de la capacité des entreprises à protéger la population, comparée à celle des États ?

Les lignes de force bougent, et elles bougent rapidement. La démonstration de force de LVMH – capable, en un temps record, de mobiliser ses fournisseurs à l'international pour rapatrier des dizaines de millions de masques – a certainement constitué un tournant dans l'opinion, qui ne pouvait que constater, dans le même temps, la difficulté de l'exécutif à réaliser le « pont aérien » promis. Les occasions de comparer l'efficacité de l'État à celle de l'entreprise vont se multiplier dans les prochaines semaines : en plein débat autour de l'application StopCovid, des entreprises décident unilatéralement de développer la leur – allant même jusqu'à la rendre obligatoire à leurs salariés pour revenir sur leur lieu de travail. La ville de Lyon veut rendre obligatoire le port du masque à ses habitants à partir du 11 mai prochain, Engie a pris la même décision pour ses 160 000 salariés à travers le monde : qui parviendra le mieux à tenir sa promesse, qui organisera le mieux l'effort logistique et opérationnel ? L'extrême défiance vis-à-vis de la parole publique et le profond scepticisme envers la gestion perçue de la crise sanitaire de la part du gouvernement (figure 3) donnent peut-être des premiers éléments pour imaginer de quel côté la balance peut pencher.

Figure 3. La perception de la gestion de la crise sanitaire de la part du gouvernement (Baromètre politique Ifop-Fiducial pour *Paris-Match* et Sud-Radio, 28 avril 2020 / Infographie *Le Figaro*)



En mars 2019, déjà, une étude Havas Paris montrait que 71% des Français estimaient que « les entreprises [contribuaient] de manière plus décisive que les gouvernements à améliorer concrètement [leur] quotidien ». Aujourd’hui, une enquête montre combien l’opinion, dans le cas d’une crise sanitaire, se déclare prête à ce que les entreprises se substituent à l’État dans des situations absolument centrales dans la gestion d’une épidémie (figure 4). Demain, pourrait-il y avoir un plébiscite à ce que la sphère privée endosse plus largement encore l’habit du protecteur (physique, économique, social, symbolique) ?

Figure 4. Les situations où les entreprises peuvent se substituer à l’État (Ifop pour RM Conseil et Le Cercle de Giverny, 7 Mai 2020 / Infographie *Le Point*)

Dans le cas d'une crise sanitaire telle que celle que nous vivons actuellement, pensez-vous que, pour leurs salariés, les entreprises peuvent se substituer à l'État dans les situations suivantes ? (% de personnes ayant répondu oui)



Proposer du matériel médical permettant de mieux se protéger (masque, gel...)



Faciliter certaines démarches administratives (situation fiscale, attestations diverses...)



Informier précisément sur la situation sanitaire en cours

L'émergence d'un « marché de la protection »

En réalité, une troisième hypothèse est possible : l'émergence et la constitution d'un authentique « marché de la protection ». Le professeur de marketing Douglas B. Holt avait déjà montré, dans un livre phare pour la théorie de la marque, que le déclin du sentiment religieux et le recul des « religions séculières » avaient peu à peu conduit les sociétés occidentales à ériger un « marché de mythes » (*myth market*) où s'échangent imaginaires, croyances et récits collectifs. Dès lors qu'il y a un marché, selon Douglas B. Holt, le récit d'émancipation proposé par le politique (« Yes We Can »), par exemple, entrerait en concurrence avec celui proposé par une marque comme Nike (« Just Do It »).

Cette logique de la concurrence semble tout à fait pertinente pour caractériser la pluralité des relations qui s'installent entre l'État et les entreprises. Tout en maintenant le postulat d'une privatisation des fonctions de protection, l'hypothèse du marché se situe en position intermédiaire des hypothèses de la coalition et de la substitution. Sans exclure la possibilité d'alliance entre acteurs privés et publics (ainsi de CMA-CGM qui achemine les commandes publiques de masques),

l'hypothèse d'un « marché de la protection » acte le fait que l'État n'est plus qu'un acteur parmi d'autres pour répondre aux besoins de protection de la population. Ce qui conduit, inévitablement, à des situations de conflit – et donc, de tentatives de substitution. Un très bon exemple de « concurrence protectrice » ces derniers jours : alors que le ministère du Travail a publié un guide qui en déconseille le principe, Veolia a décidé de continuer à tester l'ensemble de ses salariés en France : « Nous estimons que nos 20 000 salariés présents sur le terrain depuis le début du confinement ont bien le droit d'être rassurés sur leur santé », explique un porte-parole de Veolia.

L'Entreprise-providence et ses problèmes

Quelle que soit l'hypothèse retenue (coalition, substitution, concurrence), l'émergence de l'Entreprise-providence – si elle venait à se confirmer – ne serait pas sans poser problème. Il y en a au moins trois : un problème de légitimité, un problème autour de la conception même de la solidarité et de la protection, et un problème de finalité.

Un problème de légitimité, d'abord. Aux origines de l'État-providence se trouve un authentique contrat social passé entre citoyens et gouvernants, fruit d'intenses discussions démocratiques. À l'exception notable de C'est qui le patron ?!, qui a interrogé sa communauté afin de décider de reverser (ou non) les gains liés à la hausse de leurs revenus aux personnels et entreprises mises en difficulté, toutes les initiatives des entreprises annoncées ces dernières semaines relèvent de décisions unilatérales, centralisées, imposées d'en haut. Dès lors, d'où vient la légitimité de l'entreprise à endosser le rôle d'Entreprise-providence ? On retrouve toute la vivacité du *Lippmann-Dewey debate* qui a animé la scène intellectuelle américaine dans les années 1930. Face à Walter Lippmann, ardent défenseur d'un « gouvernement des experts » qui serait, selon lui, le seul à même de prendre les bonnes décisions, John Dewey critiqua vertement le New Deal mené par Roosevelt en ce qu'il ne se serait pas construit dans une démarche collective, démocratique et décentralisée qu'il appelait de ses vœux. Au fond, pour reprendre une expression de Barbara Stiegler pour qualifier la pensée de John Dewey, c'est la croyance en un « idéal démocratique affranchi de l'idéalisme métaphysique » qui s'évanouit avec l'Entreprise-providence. En tirant sa légitimité de ses « effets » plutôt que de ses « causes », de ses « résultats » plutôt que de sa « source », l'Entreprise-providence renoue avec la tradition philosophique du pragmatisme, qui a toujours eu tendance à opposer efficacité et démocratie. Cette tentation gagne d'ailleurs aujourd'hui du terrain : 44% des Français estiment qu'« en démocratie, rien n'avance : il vaudrait mieux moins de démocratie mais plus d'efficacité » (+3 points entre février et avril 2020).

Un problème autour de la conception même de la solidarité et de la protection, ensuite. Peut-elle vraiment être identique du côté de l'État-providence et de l'Entreprise-providence ? L'originalité

profonde de l'État-providence moderne, rappelons-le, ne consiste pas seulement à offrir une protection à des populations autrefois livrées à l'insécurité, mais à faire en sorte que « ce qui est protégé soit non un individu particulier, mais des droits par le biais de lois universelles ». Or, la capacité des entreprises à garantir des lois universelles autres qu'économiques et marchandes reste encore à prouver. Si, comme l'a montré le sociologue Gøsta Esping-Andersen, l'État-providence avait pour objectif de « démarchandiser l'homme au sein des sociétés capitalistes » – la sphère publique permettant aux individus de s'extraire des logiques de marché tout en bénéficiant de prestations de remplacement – comment penser que l'Entreprise-providence puisse être autre chose qu'une « remarchandisation » du citoyen ?

Cette interrogation nous amène au troisième problème, celui de la finalité même de l'Entreprise-providence. Pour quelles raisons profondes l'entreprise cherche-t-elle à endosser de telles responsabilités ? Il est certainement encore trop tôt pour avancer des réponses définitives, mais on peut d'ores et déjà distinguer deux thèses opposées. La première verrait dans l'Entreprise-providence l'expression d'un besoin avant même d'être une intention. Le choc du confinement a montré combien certains secteurs étaient indispensables à la société : au fond, les « premières lignes » dont parle Emmanuel Macron, celles qui « font tenir le pays », ce sont à la fois des acteurs du privé et du public, des caissières et des infirmières. C'est ce que résume avec force la **lettre ouverte** d'Alexandre Bombard (PDG de Carrefour) à ses collaborateurs : « Vous n'êtes plus seulement Carrefour ; vous êtes le service public de l'alimentation. Vous nourrissez les Français, et vous rappelez à tous que notre rôle est un rôle vital. » Une deuxième explication, plus critique, verrait dans l'Entreprise-providence une tentative de relégitimer un capitalisme en perte de vitesse (45% des Français souhaitent que « le système capitaliste soit réformé en profondeur », +6 points depuis le confinement). De la même manière que le souci d'ordre était inséparable de la *Sozialpolitik* de Bismarck, peut-être faudrait-il voir dans la figure de l'Entreprise-providence une tentative de retrouver une paix sociale durement éprouvée ces derniers mois – la succession du mouvement des « gilets jaunes » et du mouvement social contre la réforme des retraites ayant pu donner aux milieux économiques la crainte de devoir faire face à une « société ingouvernable ». C'est à cette aune d'ailleurs qu'ont été analysées les mesures sociales récemment prises par Jeff Bezos, l'emblématique patron d'Amazon : « Il y a un côté Otto von Bismarck chez Bezos, adoptant *in fine* des mesures progressistes pour mieux combattre les catholiques et les socialistes. »

En définitive, si « moment politique » il y a, il ne saurait être le monopole des seuls gouvernements : l'émergence de l'Entreprise-providence, si elle venait à concurrencer l'État-providence, change radicalement les perspectives même du politique. À coup sûr, la gestion du déconfinement de la part de l'exécutif sera un élément clé dans la future relation entre États et entreprises : qui saura le mieux répondre à la forte demande de protection des Français ? Qui, du plan stratégique de

l'entreprise ou de la planification étatique, permettra de mieux se projeter dans l'avenir ? Et, surtout, qui, de l'homme politique ou du chef d'entreprise, saura le plus redonner de l'espoir ?