

INSTITUT DE L'ENTREPRISE

6 rue Clément Marot

75008 PARIS

L'ENTREPRISE FACE A L'OPINION PUBLIQUE

Exposé de Michel DRANCOURT

Vice-Président Délégué de l'Institut de l'Entreprise

---

Forum Européen d'Alpbach

30-31 Août 1976

## I. L'ENTREPRISE FACE A L'OPINION PUBLIQUE

On ne m'en voudra pas, je l'espère, de commencer cet exposé par une réflexion personnelle.

### Le Journaliste et le Chef d'Entreprise.

J'ai été journaliste pendant vingt ans et assure aujourd'hui des responsabilités industrielles. L'expérience n'est pas unique, mais je crois qu'elle n'est pas très répandue. Elle m'autorise à faire une série de remarques.

Un Journaliste et un Chef d'Entreprise ne pourront jamais vraiment être sur la même longueur d'ondes.

Un Journaliste, c'est d'abord un être curieux qui s'intéresse à l'accident, à l'inhabituel, aux problèmes. Quand l'actualité ne lui fournit pas matière à événement, il rêve d'en créer lui-même. Son métier consiste à savoir observer, écouter, rendre compte. Son efficacité se mesure aux lecteurs ou aux auditeurs qui suivent ses articles ou ses reportages. Comme dans toute profession, il est d'abord sensible au jugement de ses pairs. A cet égard, apparaît tout de suite un problème : une partie importante des journalistes est plutôt à gauche : il y a une sorte d'establishment des mass media dominé par des hommes et des femmes qui, tout en participant largement aux bienfaits de la société de consommation agissent intellectuellement comme s'ils voulaient sans cesse la remettre en cause.

Le Chef d'Entreprise qui ne comprend pas qu'on puisse en permanence semer le doute vit avant tout pour son entreprise et cela au point d'oublier parfois le reste de la vie. L'explication des choses ne l'intéresse que dans la mesure où elle concourt à la bonne marche de son affaire.

L'information est un des éléments de cette bonne marche. Elle est loin d'être la seule. Comme elle exige beaucoup de temps, elle est traitée à la va-vite, ou avec le concours d'attachés de presse dont certains sont des déformateurs d'information ou des parapluies plus que des haut-parleurs ou des vulgarisateurs.

Le Chef d'Entreprise a chez lui l'habitude d'être écouté et... souvent encore obéi. Il est entouré de personnes qui répercutent son avis et drainent vers lui les informations nécessaires à son action. Il côtoie dans ses conseils des hommes qui partagent en gros la même philosophie. Il est certes en contact avec des syndicalistes qui sont - parfois - des opposants. Mais, d'une façon générale, il a le sentiment de pouvoir exercer une certaine action sur son milieu et les gens qui l'entourent. Or sur la presse son action est limitée. Quand il est en contact avec elle, il arrive même que l'article qui suit un rendez-vous ou l'interview tournent dans un sens très différent de celui qu'il prévoyait.

D'un côté, le Chef d'Entreprise, qui se dévoue à sa cause, qui a le sentiment de faire au mieux son métier, qui est convaincu que, le faisant, il oeuvre pour l'intérêt général. De l'autre, le Journaliste qui, par définition, est sceptique, veut comprendre vite sans admettre de pénétrer dans les arcanes des longues explications qu'on voudrait lui donner pour "lui faire comprendre". Le monde de la presse et ses règles sont souvent un peu mystérieux pour le Chef d'entreprise. Et pour le Journaliste, celui des affaires est toujours marqué par des intérêts pas toujours compatibles avec l'intérêt général.

Le dialogue est difficile. Il l'est plus encore à la télévision que dans la presse écrite. Quand il parle devant l'écran, le Chef d'Entreprise pense surtout à son conseil, à ses délégués syndicaux, à ses concurrents. Bref, il pense trop. D'où son ton généralement ampoulé, indirect, insupportable à l'auditeur moyen. Les syndicalistes sont bien meilleurs, dont les propos ne portent pas à conséquence, et plus encore les hommes de la rue qui sont "nature".

Les Journalistes se plaignent beaucoup d'une rétention de l'information de la part des "patrons" et justifient de la sorte la tendance naturelle qu'ils ont à aller chercher chez les syndicalistes ou les hommes politiques qui parlent comme une fontaine coule, les explications dont ils ont besoin.

Les Chefs d'Entreprise leur en veulent quelque peu de ce comportement. Mais connaissent-ils bien le métier de journaliste ? Admettent-ils de parler à des journalistes comme à des gens qui savent souvent beaucoup de choses et remplissent une fonction sociale moderne importante, puisque c'est celle qui est à la base des sociétés libres.

Il est vrai qu'ils s'interrogent sur la notion de responsabilité du journaliste. Faut-il tout dire ? Tout de suite ? Sans classer les causes et les effets ?

De toute manière, les Chefs d'Entreprise ne doivent pas rêver. Tout homme qui occupe un pouvoir important est pour un journaliste quelqu'un qu'on aborde avec respect - parfois - mais circonspection - toujours -. Les hommes d'Etat font la même expérience et, en général, tous ceux qui ont des responsabilités importantes.

Telle est la règle dans les régimes de liberté qui sont les seuls qui permettent à l'entreprise de déployer ses possibilités.

Le problème n'est donc pas de soumettre les journalistes et, par eux, l'opinion publique, à la loi de l'entreprise. Il est - entre autres - d'examiner dans quelle mesure les deux "ordres", celui des Chefs d'Entreprise, celui des informateurs et des vulgarisateurs, peuvent avoir des rapports moins décevants pour les uns et pour les autres.

Beaucoup d'entre vous me diront que je relate là des impressions d'un Français.

Il est vrai que tout témoignage est marqué par ses origines. Il l'est aussi que mon propos sera largement éclairé par une expérience qui se situe essentiellement en France, donc dans un pays où les règles de marché sont loin de faire l'unanimité et où l'intérêt général est souvent opposé aux intérêts privés. J'essaierai cependant de tenir compte de ce que j'observe dans d'autres pays, notamment aux Etats-Unis.

°   °

J'en viens maintenant véritablement à mon sujet : l'entreprise face à l'opinion publique. J'énumérerai une série de constats, en essayant d'en expliquer les causes.

Je voudrais ensuite formuler quelques propositions pour l'action dont vous voudrez bien excuser le caractère un peu péremptoire en admettant qu'elles sont faites pour provoquer vos réactions et non pas pour vous infliger des recettes.

°   °

#### Reproches à l'Entreprise : quelques constats

Tout d'abord, observons que l'entreprise, surtout la grande, n'a jamais été très populaire. Carnegie et John Rockefeller ont été de leur temps plus critiqués et craints qu'admirés, et Morgan était qualifié de vampire de la finance. En France, les grandes entreprises, en 1936, habilement rassemblées par les hommes politiques notamment de gauche sous l'appellation des 200 Familles, subissaient des attaques

au moins aussi virulentes que celles dont sont aujourd'hui l'objet les entreprises multinationales.

Des sondages ont été réalisés à plusieurs reprises en Europe à leur propos. Il apparaît que l'opinion est sensibilisée au phénomène des entreprises multinationales. Elles ne sont pas nécessairement considérées avec hostilité systématique, mais elles passent pour mettre en danger les entreprises nationales et porter atteinte à la souveraineté politique des pays.

L'opinion à leur sujet n'est pas la même dans des pays comme la France, qui a plus fondé son existence et son développement sur l'action politique qu'économique, ou comme la Suisse qui accepte l'économie de marché et juge en quelque sorte les multinationales à l'intérieur du système.

Partout cependant, on assimile souvent multinationales et sociétés américaines. Il arrive, en sens inverse, qu'on tienne pour nationale une société multinationale qu'on aime bien.

En fait, les sociétés multinationales sont assimilées au moteur du progrès industriel tel qu'il s'est développé depuis la fin de la deuxième guerre mondiale et les caractéristiques qu'en retient l'opinion sont souvent les caractéristiques que certains milieux intellectuels critiquent dans la société présente : dynamisme grâce à la concurrence, innovation permanente, rationalité et efficacité.

Leur développement et l'importance qu'elles ont prise dans l'imagerie populaire - plus en Europe et dans les pays en voie de développement qu'aux Etats-Unis, où l'on se contente de parler des grandes entreprises - doivent être rapprochés d'un autre phénomène tout aussi important et qui explique en partie les réactions dont elles sont l'objet, je veux dire la montée de l'Etat National.

Henri Lefebvre vient de rappeler, dans son ouvrage "de l'Etat" Tome 1 (L'Etat dans le monde moderne), qu'il y a cent cinquante ans les formes du pouvoir politique étaient extrêmement diverses allant de

la chefferie tribale aux despotismes. Seuls, la France et l'Angleterre constituaient deux "Etats-Nations". Aujourd'hui, plus de 130 Etats sont inscrits à l'O.N.U. L'Etat est devenu la forme politique qui a absorbé toutes les autres. Les organisations européennes, ou mondiales, procèdent de lui. Alors que même la technique, l'économie et l'industrie se mondialisaient, que les échanges se multipliaient, que les frontières tendaient à s'ouvrir vers l'extérieur, le phénomène étatique ne cessait de se développer. Ceci est en partie la conséquence de cela. L'internationalisation du marché secrète une sorte de contre-pouvoir, celui des Etats. Ce pouvoir est beaucoup plus puissant que celui de sociétés industrielles tenues, là où elles sont, de se plier aux règles de n'importe quel gouvernement. En France, M. MAIRE ou M. SEGUY sont beaucoup plus puissants que ne le sera jamais M. MAISONROUGE I.B.M. Mais la peur de l'étranger est si profondément ancrée dans bien des populations que les sociétés multinationales sont devenues l'un des "repoussoirs" dont usent et abusent les hommes politiques dès qu'ils se trouvent en face de fortes difficultés et cela d'autant plus qu'elles sont assimilées à la puissance américaine.

On me fera observer que le jugement porté par l'opinion sur les multinationales n'est pas nécessairement négatif. C'est vrai. Il n'en demeure pas moins que nous traversons une période de vigoureuse remise en question de l'entreprise dans le monde occidental (où nous pouvons en constater les signes) et aussi dans le monde soviétique. Ce dernier masquant ses tensions internes ne "produit" guère d'informations, ce qui pousse les journaux à s'intéresser surtout à ce qui se passe dans nos pays. Imaginons que l'URSS étale ses problèmes avec autant d'abondance et de luxe de détail que les Etats-Unis, l'opinion publique réagirait-elle comme elle le fait aux problèmes qui nous occupent?

Vu, je le répète, avec des yeux français, il semble que la remise en question de l'entreprise dans l'opinion s'exerce autour de quatre thèmes :

- la moralité
- la qualité de la vie
- la nature de la concurrence
- la validité du système.

Avant de développer ces points, il faut faire une remarque à propos de l'opinion. Bien des sondages peuvent montrer que ce que je vais dire n'est pas tout à fait confirmé. Mais ce serait une erreur pour les Chefs d'Entreprise de se satisfaire de résultats de sondages instantanés qui leur font plaisir. Ainsi en France, un sondage réalisé par l'Express, le 17 septembre 1973, montre que, pour un Français sur deux, le meilleur système économique est celui de l'économie de marché et que un sur trois seulement affirme que c'est l'économie planifiée. Mais, dans le même sondage, près d'un Français sur deux estime qu'il faut nationaliser les entreprises en faillite pour maintenir l'emploi et, dans un autre sondage (IFOP - 17 juillet 1972), quatre Français sur dix estiment que les entreprises nationalisées sont plus conformes à l'intérêt général que les entreprises privées.

En fait, l'opinion dans sa masse n'est pas très cohérente. Pierre CHAUNU a montré dans un livre récent "de l'Histoire à la Prospective" que toujours et partout, c'est l'opinion des élites qui finit par façonner la société et son fonctionnement. La majorité silencieuse est, et sera toujours, silencieuse. Comptent vraiment les minorités dynamiques.

#### La moralité.

C'est dans cette optique qu'il convient de parler des rapports de l'entreprise et de l'opinion. En commençant par le premier thème cité, celui de la moralité, il est assez frappant de relever l'opinion des

étudiants des collèges américains sur l'honnêteté et l'éthique des différentes catégories sociales aux Etats-Unis (d'après Current Opinion du 7 juillet 1975). Ils ne placent pas très haut celle qu'ils accordent aux Chefs d'Entreprise (1). Pas plus, il est vrai, que celle des hommes politiques et des leaders syndicalistes.

Arthur Schlesinger, dans un article du Wall Street Journal du 1er juin 1976, affirme que la confiance du public dans l'exécutif des grandes compagnies a fortement baissé depuis dix ans. Il dit également que la confiance dans le gouvernement a baissé dans le même temps parce que l'opinion a le sentiment que le gouvernement a été trop marqué par les affaires.

Comme beaucoup d'autres journalistes et éditorialistes, Arthur Schlesinger Jr. s'en prend aux pratiques de subventions politiques, aux atteintes à la moralité, etc... et reproche aux Chefs d'Entreprise d'accuser la presse plutôt que de dénoncer eux-mêmes ces pratiques.

Retenons deux éléments au passage.

Le premier concerne les accusations contre la presse. Schlesinger a raison. Dire que le mal arrive par la faute des journalistes est un peu puéril. On a les journalistes qu'on mérite.

Le second porte sur la moralité. L'Amérique fait sa crise de retour aux sources et le monde occidental va se trouver saisi d'une sorte de moralisme. Cela prouvera une fois de plus l'influence de ce qui se passe aux Etats-Unis sur le reste du monde occidental. Cela montre aussi que les causes secondes, l'affaire Lockheed par exemple, peuvent déclencher des processus d'opinion inattendus pour les Chefs d'Entreprise et les responsables en général.

---

(1) voir Annexe I.

La qualité de la vie.

Un sociologue français, Alain de Vulpian, - COFREMCA - fait faire en permanence des enquêtes sur l'attitude des élites en France et suit celles qui se font dans le monde. Dans une note récente, il décrit l'évolution de ce qu'il appelle les "sensibilités de pointe" (élites) en 1976. Il note chez les groupes sociaux étudiés une tendance à un repli et à un retour sur soi. Elle est motivée par le désir de se retrouver soi-même, de tenter de mener une vie adéquate à sa propre personnalité. Il en résulte un désir de moindre activisme dans le travail, une sensibilité croissante à la pression spatio-temporelle et aux stress de la vie urbaine, un souci de consommation sélective. De Vulpian note également que l'on devient plus exigeant sur la qualité de la communication interpersonnelle. Enfin, il observe une distance croissante entre les personnes et les institutions. On veut s'éloigner de la société officielle. Cela vaut pour les entreprises comme pour toutes les formes d'organisation.

Il me semble que lorsqu'on parle de la qualité de la vie, cet aspect du problème mérite autant d'intérêt de la part des Chefs d'Entreprise que celui de la nécessaire lutte contre les pollutions.

A propos de ces dernières, Paul J. Brown note dans Management Review de mars 1976 qu'"aux yeux de beaucoup d'Américains, les pouvoirs publics se sont faits l'avocat des intérêts du public et les affaires, leurs adversaires".

L'observation vaut pour d'autres pays. En menant systématiquement des combats de retardement à propos d'aspirations assez légitimes, les affaires ont renforcé leur image négative.

### La nouvelle approche de la concurrence

L'un des paradoxes des réactions de l'opinion à l'égard des entreprises est que les économistes, les intellectuels libéraux, qui sont fermement partisans d'un système politique libéral et d'une économie de marché, sont aussi parmi les plus fermes critiques des entreprises, et cela au nom même de l'exercice de la concurrence.

Un peu partout et notamment aux Etats-Unis et en France fleurissent des projets tendant à limiter à 40 % ou moins de part du marché la position d'une firme.

La campagne n'a pas encore atteint son plein mais elle se développe. Les récents regroupements intervenus dans la sidérurgie allemande par exemple, conduisent à une conjonction de deux critiques, celle des adversaires de la société libérale qui dénoncent un retour aux "cartels" et de celle des libéraux qui crient au monopole. Il est vrai que l'on parle souvent des monopoles ou oligopoles des affaires et plus rarement des monopoles des services publics. Ces derniers cependant ne sont plus à l'abri des critiques. Par exemple, la pharmacie suédoise. Les affaires auraient tort de ne pas tenir compte de ces courants d'opinion. Dans des pays comme la France, plus les regroupements s'opèrent, plus ils sont en quelque sorte des provocations à la nationalisation. Ailleurs, l'action politique peut prendre d'autres formes, y compris l'action syndicale. Les syndicats, comme certains patrons, aiment bien les géants. Leur pouvoir peut s'y exercer avec succès.

### Le système.

Il est connu qu'en France, périodiquement, l'économie de marché est dénoncée comme contraire à l'intérêt général. C'est ce qui se fait beaucoup ces temps-ci. Mais j'observe qu'aux Etats-Unis les commentateurs reprochent aux Républicains d'avoir été proches des affaires

.../...

et d'avoir mené en permanence des combats défensifs contre des idées démocrates. Ils ont été incapables, écrit Irving Kristol dans le Wall Street Journal, de définir une conception idéologique complète et d'imaginer une stratégie pour réaliser son application.

La réussite même des entreprises et des politiques économiques menées depuis la fin de la deuxième guerre mondiale conduit à une interrogation sur le futur. L'excitation provoquée par les tâches de la reconstruction et du rattrapage est tombée.

L'attitude de l'opinion à l'égard des entreprises s'en trouve modifiée. Alain de Vulpian déjà cité, a montré dans un livre publié par l'Institut de l'Entreprise (Dynamique de l'Autoréforme de l'Entreprise (1)) que pendant plusieurs années, en France, l'adhésion de l'opinion à une politique industrielle dynamique avait été nette. Mais le soufflé est retombé (2).

Et Alain de Vulpian note les réactions hostiles à tout ce qui est trop bien établi, puissant, "manipulation"...

Des observations comparables peuvent certainement être réalisées dans d'autres pays. J'ajouterai que le progrès même du management est l'une des causes des troubles de conscience de l'opinion par rapport à l'entreprise. L'hostilité aux grandes entreprises ne date pas d'aujourd'hui. On l'a déjà vu. Mais pendant longtemps, il y avait de la place pour tout le monde et tous les modes de travail. Désormais, toute l'économie marchande est placée sous la coupe des règles de management. Ces dernières ont accompli des progrès remarquables. Les disciplines de la gestion se sont faites strictes. Elles conduisent à des résultats

.../...

---

(1) chez MASSON

(2) voir Annexe II

étonnants et notamment au formidable bond en avant du niveau de vie. Mais nous ne pouvons pas ignorer qu'elles sont aussi ressenties comme une forme de pouvoir contre lequel ceux auxquels il s'applique pensent qu'ils ne peuvent rien. Le conformisme d'autrefois était celui que distillait l'Eglise ou le Roi, aujourd'hui, il tend à être celui que "distille" les maîtres du management. Comme tout conformisme, il a sa raison d'être mais subit la critique. Il faut le savoir.

Plutôt que de poursuivre systématiquement les progrès de la logique du management, les chefs d'entreprise seraient bien inspirés de maîtriser le management de l'illogique, c'est-à-dire des réactions affectives et politiques dont ils seront de plus en plus les cibles.

#### Propositions pour l'Action des Entreprises

Après le diagnostic, l'ordonnance. Il ne peut s'agir dans ce qui va suivre que de quelques idées, destinées surtout à introduire vos propres observations et propositions.

Mais avant d'examiner ce que les chefs d'entreprise peuvent faire par rapport à l'opinion au niveau de l'entreprise, du public, des prescripteurs, il faut faire une remarque d'ensemble.

Les entreprises ne sont pas tout dans la société et dans l'existence des hommes. En revanche, elles sont les cellules de base de la société industrielle. Leur santé rejaille sur la santé de l'ensemble et, en sens inverse, le climat général rejaille sur elles. Elles subissent la détérioration, depuis les années 60, de ce climat, consécutive à une cause majeure, la crise américaine, et à deux causes secondes, l'échec de l'Europe et la montée des revendications des pays en développement.

Sur la crise américaine, point n'est besoin de s'étendre longuement. Les Etats-Unis ont été sans l'avoir vraiment voulu, projetés à la tête des responsabilités mondiales. Ils ont tenté de les exercer à leur manière

et ils ont récolté la haine. La guerre du Vietnam a pesé sur leur propre société comme une maladie pernicieuse. Un grand Président a été déboulonné au nom de principes moraux que bien des responsables en place croyaient appartenir à l'attirail des musées. La campagne électorale en cours marquera sans doute un renouveau américain dont les résultats seront bénéfiques pour l'équilibre du monde et pour les entreprises. S'il n'en était pas ainsi le retrait américain marquerait également le recul d'un système dont ils sont le symbole le plus actif et la démonstration la plus saisissante. La plupart des problèmes en suspens dont dépend l'avenir des entreprises, désordre monétaire international, non-maîtrise de l'inflation, donc de la croissance, n'auront de solution que si les Etats-Unis ont une volonté et une capacité de leadership. Cela d'autant plus que l'Europe n'existe pas en tant qu'entité politique. Elle a provoqué sa chute en cinquante ans par ses guerres intestines et a été incapable depuis 1959 de prendre le relais américain. Alors que ses entreprises fonctionnent en s'appuyant sur un marché beaucoup plus large que celui des frontières nationales, son cadre politique reste celui de la diplomatie d'antan. Les entreprises européennes vivent à l'heure mondiale, leurs gouvernements à l'heure de Metternich. Le retard politique a des effets indirects sérieux sur les entreprises. Faute d'un projet ambitieux, les Européens sont tout occupés d'eux-mêmes et de médiocres problèmes. Le partage du gâteau prend une importance considérable. L'entreprise est un lieu de tensions particulièrement intenses. Comment en serait-il autrement puisque les énergies n'ont pas d'idéal à se mettre sous la dent. Les pays en développement accèdent eux-mêmes à la conscience et ont découvert la puissance politique face à l'économie. Ceux qui ont l'intelligence des situations cherchent à mettre les Occidentaux en compétition entre eux. Les firmes, notamment européennes et japonaises, sont à leur égard dans la position du courtisan qui cherche à se faire bien voir. Le nationalisme foncier ne peut pas ne pas s'en trouver échauffé. Déjà prompts à accuser les entreprises de s'occuper seulement d'affaires, les opinions leur en veulent de se laisser aller à "se placer" auprès de régimes pour lesquels elles n'ont aucune estime.

.../...

Quels que soient les efforts concevables au niveau des entreprises en direction de l'opinion, il est clair que l'évolution générale de la politique mondiale, et notamment le comportement américain, sera plus importante pour l'évolution de l'opinion à leur égard que ce qu'elles pourront réaliser directement par leurs propres moyens.

Que peuvent-elles faire ?

◦  
◦            ◦

Les cibles de l'action se décomposent. Les entreprises doivent se préoccuper des personnes qui y travaillent et de celles qui sont extérieures à l'entreprise :

#### L'action au niveau des entreprises

Au niveau des entreprises, je suggérerai de mettre l'accent sur la notion de marketing en direction des salariés. Un de mes amis, Armand BRAUN, a imaginé un scénario d'utopie sociale à ce sujet. On se trouve projeté dans une société où tout le monde reçoit sans travailler un minimum vital. Pour attirer des salariés, les entreprises sont conduites à mener auprès de l'opinion de vastes campagnes, au moins équivalentes à celles des poudres à laver d'aujourd'hui (ce pont-aux-ânes des opposants à la société de consommation). Le citoyen qui accepte d'aller travailler dans une entreprise a donc été préalablement convaincu de l'intérêt de la tâche et de l'agrément de la situation. On passe du travail "punition" au travail "promotion".

Pourquoi attendre ? Il faut sans doute remplacer les directeurs de relations humaines par des commerçants pour essayer de faire que dès aujourd'hui l'entreprise fasse sa promotion auprès de ses salariés.

Et comme en publicité, il est évident que ne se vendront bien, durablement, que les bons produits.

A cet égard, il faut souligner que les entreprises industrielles sont loin d'être seules en cause. Octave Gélinaud a rappelé dans le "Monde" du 20 avril 1976, que l'emploi "tertiaire" prenait une importance décisive (1).

Dans les jugements portés sur les entreprises ceux qui concernent les Banques, les Assurances et en général toutes les usines à faire du papier sont décisifs. Les grèves dans le secteur tertiaire seront, demain, plus dramatiques que dans la plupart des activités du secteur secondaire où depuis des années déjà on se préoccupe des rapports avec les salariés, des conditions de travail, des rapports humains.

(1)

L'EMPLOI DU SECTEUR TERTIAIRE (Services et Administrations) en pourcentage de la population active			Pour comparaison : P.N.B. Dollars par Habitant 1972
	1955	1974	
Italie	25,7	39,3	1.960
Autriche	29,7	43,8	2.410
Allemagne	32,6	45,1	3.390
Suisse	36,1	46,5	3.940
France	36,7	49	3.620
Royaume-Uni	45,1	54,8	2.600
Pays-Bas	42,4	57,9	2.840
Danemark	40,5	58,1	3.640
Etats-Unis	45,2	62,4	5.590
Suède	38,1	63,8	4.480
Californie (est.)	49	71	6.500
Source :			
"The Economist" des 29-11 et 13-12-1975			(Atlas Banque Mondiale)

### L'action au niveau de l'opinion

Au niveau de l'opinion, du marché, il faut que les entreprises cessent d'être en position sans cesse défensive. Elles doivent participer aux prises de conscience politiques. Comme le démontre Jean Baechler, l'un des meilleurs esprits français du moment derrière Raymond Aron dont il est en train de prendre la succession (1), il existe un lien très étroit entre :

- la démocratie politique
- la liberté des échanges
- l'économie de marché
- l'initiative individuelle
- le respect de la personne.

Si l'on supprime l'un des termes de cet ensemble, on compromet le tout. Les attaques contre un certain type d'entreprise sont, en définitive, des attaques contre la démocratie et la personne.

De même, les manquements aux respects des personnes sont un risque sérieux pour l'économie de marché.

Incidentement il faut souligner sur ce point que les chefs d'entreprise n'ont pas toujours compris les actions d'opinion contre les abus de tel ou tel régime politique à l'Est comme à l'Ouest, actions qui participent cependant du système auquel ils sont attachés.

Toute forme de dictature, communiste ou fasciste, est contraire à la liberté des échanges et nul ne doit oublier que le capitalisme, s'il veut durer, doit refuser l'une comme l'autre.

---

(1) voir notamment son essai sur les "origines du capitalisme" collection Idée chez Gallimard.

De même, doit-il dénoncer les formes subtiles d'aliénation de l'homme, l'un des dangers du socialisme à la suédoise qui est une forme d'étouffement dans l'ouate de la personnalité à force de protection, d'égalitarisme et de garantie de vie petite bourgeoise.

Elles doivent par ailleurs s'inspirer largement des propositions de Peter Drucker notamment dans son récent ouvrage sur "La Nouvelle Pratique de la Direction des Entreprises" (traduction française - Editions Organisation - Paris) (1).

Il dit notamment "Plus de 50 % du P.N.B. ne sont pas consacrés aujourd'hui à des entreprises, c'est-à-dire à des organisations rémunérées selon leur rendement et leur résultat, mais à des institutions publiques rémunérées pour leurs promesses ou leurs efforts". Bien des reproches qui s'adressent aux entreprises s'adressent en réalité aux responsables de l'économie non marchande. L'organisation de cette dernière est en retard sur celle de l'économie marchande. Les entreprises auraient tort de se laisser accuser de tous les péchés de la société dont elles sont les moteurs. Elles ont à interpeller les pouvoirs publics et l'économie non marchande comme elles sont elles-mêmes interpellées par l'opinion. L'exemple italien démontre assez que lorsque l'Etat est inconscient ou impuissant, il faut bien que les affaires se mêlent de la chose publique - bien que ce ne soit ni leur vocation, ni l'intérêt de leurs responsables. Qui plus est les entreprises qui sont à l'aise dans la micro-économie ne peuvent ignorer la "macro-économie".

#### L'action au niveau des prescripteurs d'opinion

Enfin au niveau des prescripteurs d'opinion, il apparaît que l'orientation doit être la recherche du dialogue avec les prescripteurs. En général, les chefs d'entreprises ont tendance à plaider un dossier, voire à imposer un point de vue. Ils entendent rarement le point de vue de l'interlocuteur, qu'il soit journaliste, juge ou prêtre. Pressés de

---

(1) voir en annexe quelques citations de l'ouvrage (Annexe III)

résultats visibles, ils ne prennent pas le temps de l'investissement en matière de contacts. Or pour modifier l'attitude des prescripteurs, il ne suffit pas de décréter une campagne de publicité. Il faut une génération d'efforts.

C'est maintenant au niveau des jeunes, des universités, des écoles, que le travail est le plus nécessaire, même s'il est le plus difficile. Comment ont fait les tenants des philosophes collectivistes et anarchistes ? Il faut également que les chefs d'entreprise admettent, voire encouragent un passage par la théorie. Keynes a plus fait pour développer le capitalisme que les 100 premières sociétés mondiales. Or, un renouvellement de la théorie s'impose aujourd'hui où les conditions du développement sont différentes de ce qu'elles étaient encore il y a quinze ans. Le Marxisme a organisé dans le monde un formidable appareil théorique dont l'influence gagne quotidiennement les Jeunes et irrigue en clair ou de façon camouflée les journaux, les radios, les syndicats. En face, la pensée libérale a manqué de dynamisme - sinon de bonne conscience - pendant des années.

J'observe cependant un renouveau. A en juger par un pays comme la France, le Libéralisme est peut-être en passe de revenir à la mode, ne serait-ce que parce que Marxisme est devenu le langage de beaucoup de pontifes intellectuels. Mais, les chefs d'entreprise connaissent-ils eux-mêmes les membres les plus éminents des courants de pensée dont leur avenir dépend ? Certains comme Hayeck ont été des vôtres ici-même. Je me permets de leur conseiller d'échapper eux-mêmes à l'environnement officiel et d'avoir sur le plan des idées les mêmes curiosités et le même refus de l'a-priorisme qu'ils ont dans leurs affaires. Ils seront peut-être inquiets de l'approche des problèmes de société faite par des jeunes chercheurs, mais leur choix est : continuer à servir de cible à l'opinion - avec une constance qui tient du masochisme - pour finalement connaître le sort des Templiers (dont les qualités, la rigueur étaient très comparables à celles des chefs d'entreprise des temps modernes) ou admettre un renouveau de libéralisme - qui secouera leur habitudes acquises - renouveau que je vois heureusement poindre aux Etats-Unis.

.../...

Je pourrais poursuivre la liste des propositions destinées à améliorer les rapports entre l'entreprise et l'opinion, et par exemple suggérer que les firmes cessent d'éditer de luxueuses plaquettes qui ne peuvent convaincre que les convaincus et que personne ne lit, pour les remplacer par des actions en faveur de l'entreprise et de la Société plurale, par des films intelligents ou le financement de recherches philosophiques.

Mais je pense que la discussion nous fournira, aux uns et aux autres, l'occasion d'en proposer de nombreuses.

En concluant, j'insisterai sur l'une d'entre elles et sans doute la plus importante : que les chefs d'entreprise se sentent directement concernés par la question, admettent qu'il faut en ce domaine faire la part du temps et s'interrogent sur les raisons pour lesquelles de l'école à la télévision leur pouvoir est mis en question sans se satisfaire de l'explication simpliste qui consiste à dire que la société tourne mal.

Si en effet, ils sont les derniers à croire aux entreprises telles qu'ils les souhaitent, l'opinion publique ne fera qu'une bouchée d'eux. Des hommes dont l'efficacité est la raison d'être doivent être capables, là aussi, et là encore, d'innover.

---

# Current Opinion

A MONTHLY DIGEST OF THE PUBLIC'S VIEWS ON CONTEMPORARY ISSUES

PUBLISHED BY THE ROPER PUBLIC OPINION RESEARCH CENTER  
WILLIAMS COLLEGE • WILLIAMSTOWN, MASS. VOL. III ISSUE 7, JULY, 1975

## COLLEGE STUDENTS' ATTITUDES TOWARD BUSINESS

American college students have a strong anti-business attitude, and hold some distorted ideas about business profits and corporate taxes. Only two out of 10 students believe that the moral and ethical standards of business executives are high or very high.

*How would you rate the honesty and ethical standards of the people in these different fields - very high, high, average, low, or very low?*

	Very high, high	Average	Very low, low	No opinion
College teachers	70%	28	2	-
Medical doctors	66%	28	5	1
Engineers	58%	40	1	1
Psychiatrists	50%	37	10	3
Journalists	49%	43	8	-
Lawyers	40%	42	18	-
Building contractors	21%	56	23	-
Business executives	20%	59	21	-
Labor union leaders	19%	48	32	1
Political office-holders	9%	38	53	-
Advertising practitioners	6%	40	54	-

*Some people say that business is too much concerned with profits and not enough with public responsibility. Do you agree or disagree?*

	%
Agree	87
Disagree	11
No opinion	2

*Do you think the government should place stricter controls on business?*

	%
Yes	62
No	35
No opinion	3

*Would you favor or oppose a government policy of breaking up the big companies of the nation into smaller companies?*

	%
Favor	54%
Oppose	39%
No opinion	7%

*A debate of long standing in the United States concerns the extent to which the government should regulate and control business. One side claims that government intervention impairs the workings of our free market system. The other side claims that more government intervention is necessary to protect individuals from economic abuses. Which side do you tend to agree with - those who favor greater government intervention, or those who oppose greater government intervention?*

	%
Favor intervention	56
Oppose intervention	39
No opinion	5

DYNAMIQUE DE L'AUTO-REFORME DE L'ENTREPRISE

Avec la collaboration de P. BLETON, J. BOUNINE,  
F. DALLE, M. LEVY,  
B. LUSSATO, J. PLASSARD,  
J. DE ROSNAY, N. THIERY  
A. DE VULPIAN.

Préface de J.D. REYNAUD

Extrait du texte d'Alain de VULPIAN : "Pour un réveil de l'entreprise."

### Le mouvement socio-culturel

Au cours des quarante dernières années, les attitudes des Français à l'égard de l'entreprise se sont profondément transformées.

Elles ont connu des hauts et des bas. Hostiles à la grande entreprise avant la guerre, les Français lui sont devenus relativement favorables entre 1950 et disons approximativement 1965. Plus récemment, leur hostilité s'est de nouveau accrue.

D'anciens préjugés français concernant la grande entreprise, le profit, l'exploitation des «petits» sont aujourd'hui renforcés par une conjonction de phénomènes socio-culturels récents. Ils débouchent sur un renouveau de l'opposition à tout ce qui est grand, puissant, manipulateur, à tout ce qui

1. Effectuée en 1975 auprès d'un échantillon représentatif de 2560 Français de 15 ans et plus.

contraint l'individu, sur les revendications consuméristes, sur le malaise des cadres, et celui des employés qui les détournent progressivement de leurs entreprises.

### *Les composantes anciennes*

Il semble, pour simplifier, que trois composantes de l'animosité des Français contre les grandes entreprises aient des racines anciennes connues. Il s'agit de l'antipathie pour le profit, de la méfiance vis-à-vis des «gros» et de la difficulté à supporter la dépendance.

— En France, à la différence des autres pays européens, le mot «profit» est chargé de connotations négatives. L'argent produit par l'argent a une odeur déplaisante alors que l'argent fruit du travail a toutes les vertus. Le profit n'est excusable qu'à la seule condition d'être réinvesti. De nombreuses recherches d'attitudes et de motivations ont permis au cours des vingt dernières années de décrire ces attitudes, de mettre en lumière leur profondeur, de montrer qu'elles expliquent au moins en partie l'anticapitalisme latent des Français.

— Les Français n'aiment pas les «gros» et s'en méfient. Peut-être faut-il voir là une des raisons qui, dans les choix des carrières évoquées ci-dessus, favorisent le patron d'une entreprise moyenne aux dépens du P.-D.G. d'une grande entreprise. L'hostilité vis-à-vis des «gros» et vis-à-vis du profit soutend les campagnes contre les «200 familles» avant guerre, les campagnes contre les trusts au lendemain de la guerre, les campagnes récentes en faveur des nationalisations.

— La difficulté qu'éprouvent les Français à supporter une situation de dépendance contribue aussi à motiver leur hostilité à l'égard de l'entreprise. Plusieurs travaux anthropologiques menés au lendemain de la seconde guerre mondiale, portant sur la personnalité de base française, ont souligné le très vif besoin d'indépendance du Français. Il met des volets à ses fenêtres, il se protège derrière une ligne Maginot, comme il protège son pavillon d'un petit jardin enclos de murs. Jusqu'à une époque récente les Français avaient tendance à ne trouver la sécurité affective qu'en se retirant, se coupant des autres de façon à se sentir indépendant d'eux. Or, l'entreprise est génératrice de relations de dépendance. Le Français a tendance à préférer une situation de travailleur indépendant ou de fonctionnaire. Le travailleur indépendant n'a de comptes à rendre à personne. En ce qui concerne le fonctionnaire, Michel Crozier a montré très brillamment<sup>1</sup> comment les structures administratives typiques de notre pays étaient précisément les seules qui pouvaient concilier ce besoin d'indépendance des Français avec leur attachement tout aussi fort au caractère absolu de l'autorité. Pour illustrer ce point de vue, disons que dans l'administration française, le chef de service jouit d'un pou-

1. Dans *Le phénomène bureaucratique*, Le Seuil, Paris, 1963 (voir notamment pages 288 et 289).

voir théorique considérable, mais qu'il ne peut aucunement contraindre ni récompenser ni sanctionner son subordonné immédiat, protégé par un statut.

Avant la guerre, sous l'influence de ces trois composantes le climat est, dans l'ensemble, défavorable à la grande entreprise et au capitalisme, favorable à la petite entreprise et à l'administration.

### *L'amélioration des attitudes à l'égard de la grande entreprise*

Au lendemain de la deuxième guerre mondiale et jusqu'après 1960, la situation de l'entreprise s'améliore du tout au tout. Les trois grandes motivations contraires à la grande entreprise que nous venons d'évoquer, sont en effet contrebalancées par un changement profond des motivations et des valeurs, bien mis en lumière par le système Cofremca de suivi des courants socio-culturels. Ce changement est lié à la restauration et à l'expansion de l'économie française. Un certain nombre de grandes entreprises, et la grande entreprise en général, ont su profiter, d'une part d'un sentiment d'infériorité nationale, qui, à l'époque, a obnubilé les Français et de l'autre, de leurs besoins croissants de standing et de modernité pour susciter la sympathie du public.

Jusqu'en 1958 ou 1960 un besoin de supériorité nationale exacerbé s'est manifesté dans de nombreuses études de motivation. Il apparaissait de manière aiguë, intense, à la limite du pathologique. Au cours d'interviews «en profondeur» les personnes interrogées sur «les grandes sociétés françaises» ou sur leur image de Saint Gobain, de Gaz de France, d'Esso, de la SNCF, etc., profitaient manifestement de toutes les occasions de monter en épingle les succès techniques, réels ou supposés, des entreprises et de l'économie françaises : nous construisions les plus merveilleux ponts du monde en Amérique latine, nos locomotives électriques étaient les plus rapides jamais construites, etc. Et tout ceci était dit avec une force, une implication, une régularité qui montraient que ces fantasmes avaient une fonction psychologique importante pour ceux qui les évoquaient. A l'époque, les analyses de la Cofremca avaient abouti à la conclusion qu'il s'agissait d'une façon d'apaiser une blessure, un moyen de compenser à bon compte une profonde frustration liée au statut de la France dans le monde... Les Français, au plus profond d'eux-mêmes, acceptaient difficilement que leur pays soit devenu une puissance de second ordre et se consolaient comme ils le pouvaient. Ces émergences étaient si fréquentes que les membres de l'équipe Cofremca avaient éprouvé le besoin de baptiser ce phénomène : ils l'appelaient le «complexe cocorico». De nombreuses grandes entreprises profitaient, parfois sans s'en rendre compte, parfois de façon délibérée bien qu'intuitive, du «complexe cocorico». Elles se dotaient aisément d'une excellente image publique en fournissant aux Français l'occasion de repérer et de se passionner pour quelques unes de leurs réalisations techniques brillantes et en leur donnant ainsi l'impression qu'elles portaient haut les couleurs de la France.

A partir des environs de 1950, des préoccupations de standing ont commencé à se répandre parmi les masses. Les entreprises y ont répondu en fournissant aux consommateurs des marques prestigieuses, des produits toujours nouveaux et supérieurs. En même temps, le mythe de la modernité s'implan-

taut dans la société française. Pour une proportion croissante de nos concitoyens, il fallait être et paraître moderne, en progrès, dynamique. Tout ce qui paraissait moderne et dynamique était revêtu de valeurs positives. Les entreprises ont répondu à cette opportunité en fournissant au consommateur reconnaissant de multiples façons d'être moderne. Elles y ont répondu aussi en se montrant modernes et dynamiques.

Simultanément, l'entreprise satisfait ceux qui travaillent pour elle par le simple fait qu'elle leur fournit un emploi et un salaire. Elle apporte à son personnel une sécurité croissante. Elle leur apporte des salaires qui s'élèvent, leur permettant de participer à la course au standing et à la modernité. Et enfin elle apporte à bon nombre de ses cadres des possibilités de compétition qui répondent à leur besoin de standing, de puissance et d'«achievement».

La conjonction de ces phénomènes a permis entre 1950 et 1960 ou 1965 à de grandes entreprises d'apparaître comme apportant à chacun des satisfactions essentielles. Elle leur a permis aussi d'être perçues comme prestigieuses, modernes, dynamiques, à la pointe du progrès. Des entreprises aussi différentes que, par exemple, Lesieur, Saint Gobain, SNCF, GDF, Esso, etc., se sont ainsi vues dotées d'une excellente image publique. Celle-ci suscitait confiance et sympathie. Elle colorait positivement l'image d'ensemble de la grande entreprise.

A l'inverse, l'administration, les organismes perçus comme bureaucratiques et désuets, les petites entreprises généralement considérées a priori comme retardataires, suscitaient méfiance et antipathie.

A l'époque, parmi les grandes entreprises, la suspicion n'atteint qu'un petit nombre. Elle atteint celles qui présentent simultanément plusieurs des caractères susceptibles de réveiller les grands préjugés des Français : les monopoles, les trusts, l'entreprise typiquement «capitaliste» plus financière qu'économique. Elle atteint aussi celles qui n'ont pas une image de dynamisme économique et de progrès industriel. C'est ainsi, par exemple, que les banques, temples de l'argent, que Péchiney ou l'Air Liquide, dont les productions et les réalisations sont mal connues, paraissent abstraits et éveillent une certaine méfiance. Au contraire, Saint Gobain, dont on connaît l'histoire (souvenirs des classes primaires) et les produits (les glaces et les bouteilles), inspire confiance et sympathie.

Les grandes marques présentes sur le marché de la grande consommation appartiennent, par les produits qu'elles mettent sur le marché, à l'univers du concret et du progrès économique plutôt qu'à celui du capitalisme. Elles satisfont les consommateurs à la recherche de signes de standing et de modernité. Elles inspirent immédiatement confiance, surtout si elles sont perçues comme anciennes. La rationalisation de cette dernière réaction s'explique souvent par une phrase du genre : «ils ont leur réputation à défendre ; ils ne pourraient pas se permettre de dire des mensonges, de vendre des mauvais produits». La présence publicitaire ne fait alors, le plus souvent, que renforcer la réaction positive : «puisque'ils font beaucoup de publicité, c'est qu'ils sont dynamiques» (sympathie), «et qu'ils sont soucieux de leur réputation» (confiance). De grands annonceurs n'éveillent alors la méfiance qu'en réaction à des maladresses caractérisées.

A cette époque, l'«entreprise moderne et dynamique» et «ses produits nouveaux» apportent au public reconnaissant le standing, le progrès et la possi-

bilité d'être et de paraître moderne et quelques satisfactions, au moins symboliques, de prestige national. A cette époque, l'administration est perçue comme désuète et stagnante, définitivement condamnée par l'évolution. Ceci compense, et au-delà, la traditionnelle allergie des Français à l'égard de la grande entreprise, du profit et du capitalisme.

### *Perte de confiance dans l'entreprise*

Aujourd'hui, l'ambiance a changé du tout au tout. L'environnement de la grande entreprise, de relativement amical, est devenu franchement hostile. Le public a des préventions contre elle, contre ses actions, contre ses dirigeants, contre leurs intentions<sup>1</sup>.

Les principaux phénomènes socio-culturels que nous venons d'évoquer et qui avaient, au lendemain de la guerre, concentré la sympathie sur l'entreprise, sont aujourd'hui déclinants ou ont disparu. De nouvelles valeurs, de nouvelles sensibilités émergent dont l'influence est, pour l'instant, inverse.

Le « complexe cocorico » a cessé de se manifester dans nos interviews en profondeur à partir des environs de 1960. La prise de conscience de la vitalité de l'économie française et une certaine réussite du style diplomatique gaulliste viennent progressivement apaiser le sentiment d'infériorité des Français. Il ne suffit pas à une grande entreprise d'étaler ses prouesses techniques pour qu'on l'aime.

Le mythe de la modernité s'effondre entre 1965 et 1970. Plusieurs enquêtes montrent que les Français dans le vent qui, très peu d'années auparavant, se sentaient obligés d'être et de paraître modernes, commencent à s'en défendre avant 1970. Leur donner la possibilité d'être moderne ne suscite plus à coup sûr leur reconnaissance.

Parallèlement, le caractère dominant des motivations de standing est lui-même remis en question dans des segments, encore limités, de notre société. Nous observons le début de cette remise en question dès 1967 chez des cadres choisissant leur appartement, puis nous constatons un déclin progressif des motivations de standing qui gagne lentement des couches plus larges. Il arrive un moment où, dans des segments de plus en plus nombreux, l'entreprise qui stimule les motivations de standing des consommateurs éveille plus d'agressivité que de satisfaction. De même, il ne suffit plus à l'entreprise d'augmenter les salaires pour que son personnel soit satisfait.

Dans le même temps le caractère dominant de la motivation de sécurité semble s'atténuer dans l'ensemble de notre population. Nous avons tous besoin de sécurité. Ce besoin occupe une position dominante chez ceux d'entre nous qui, vivant en situation de grande insécurité, n'ont jamais trouvé le moyen de le satisfaire. Mais il semble que, lorsque ce besoin a été suffisamment satisfait, par l'enrichissement ou par les progrès des garanties légales ou des systèmes d'assurance, il passe au second plan et cède la place, sur l'avant-scène, à d'autres besoins<sup>2</sup>. Nos enquêtes, y compris les plus récentes,

1. Nous résumons et caricaturons ici quelques observations du «3 S C», Système Cofremca de Suivi des Courants Socio-Culturels.

2. Abraham Maslow, *Motivation and Personality*, 2<sup>e</sup> Édit, Harper, 1970.

effectuées à une époque de croissance du chômage, semblent confirmer la thèse d'Abraham Maslow selon laquelle la motivation de sécurité s'efface devant des motivations de communication affective, de considération et d'accomplissement personnel. La recherche de la qualité de la vie, de possibilités d'expression et d'accomplissement pèse de plus en plus nettement sur les attitudes et les comportements de très nombreux travailleurs. Il ne suffit plus à l'entreprise de leur apporter de la sécurité pour qu'ils soient satisfaits.

Des enquêtes effectuées en 1971<sup>1</sup> montrent que les normes de compétition et de réussite professionnelle sont de moins en moins intériorisées par les cadres. Du coup, la situation de compétition dans l'entreprise n'apporte plus les satisfactions qu'elle apportait naguère mais encore est vécue de façon pénible par une proportion qui semble croissante.

Le temps où de grandes entreprises pouvaient satisfaire les consommateurs et leurs personnels et susciter leur sympathie à bon compte en jouant sur le sentiment d'infériorité exacerbé des Français, sur leur motivation de standing, sur le mythe de la modernité et du progrès, sur leur motivation de sécurité ou de compétition, est déjà derrière nous. Nos concitoyens sont en train de devenir plus réalistes, plus adultes. Ils ne demandent plus tant aux entreprises d'être à la pointe du progrès technique, de mettre sur le marché des produits toujours plus nouveaux et plus prestigieux, de ne garantir à leurs personnels que la progression de leurs rémunérations. Ils leur demandent de plus en plus de ne pas abuser les consommateurs et de répondre à leurs besoins et intérêts réels, de ne pas traiter leur personnel comme des machines mais de leur fournir des possibilités d'aise et d'épanouissement, de ne pas polluer, saccager ou épuiser leur environnement.

De nouveaux courants socio-culturels sont apparus et se développent, qui précisent et structurent les revendications contre la grande entreprise : besoin d'expression et d'accomplissement personnels, déclin de l'autorité, plus grande tolérance au désordre, crainte des manipulations, tendance à se dégager des contraintes sociales. La combinaison de ces courants débouche sur des réactions hostiles à tout ce qui est trop bien établi, puissant, manipulateur, sur le désir de protéger les personnes (consommateurs, travailleurs, citoyens) de tout ce qui les conditionne et les contraint. Tel ou tel des courants touche plus ou moins profondément une proportion plus ou moins grande de nos concitoyens. Mais tous sont aujourd'hui en train d'étendre leur emprise. L'entreprise doit compter avec eux.

Il est intéressant de noter que ces réactions négatives d'un nouveau type atteignent aussi bien les entreprises publiques ou nationalisées et les administrations que les grandes entreprises privées. Interrogés sur la mesure dans laquelle ils estiment qu'une série de grands organismes «tiennent plus ou moins compte des besoins et de l'intérêt réels du public», les enquêtés donnent à tous des notes assez médiocres et ne traitent pas mieux le secteur public que l'industrie privée.

La petite entreprise obtient par contre dans l'ensemble de meilleures notes. L'objet effrayant et antipathique devient la taille même de l'organisme, sa puissance, son pouvoir de manipulation<sup>2</sup>.

1. *Le malaise des cadres*. Cofremca, 1972

2. Enquête par questionnaire, conduite par la Cofremca en janvier 1975, auprès d'un échantillon représentatif de la population française de 15 ans et plus (2 560 personnes).

LA NOUVELLE PRATIQUE DE LA DIRECTION DES ENTREPRISES

Par Peter F. DRUCKER

"Nous vivons dans une société aux institutions multiples plutôt que dans une société dominée par les affaires."

°  
° °

"Plus de 50% du Produit National Brut ne sont pas consacrés aujourd'hui aux entreprises, c'est-à-dire des organisations rémunérées selon leur rendement et leur résultat, mais bien à des institutions publiques rémunérées pour leurs promesses ou leurs efforts."

°  
° °

"... Le Débat concernant le marché et la justification de la propriété privée en vue du profit est de plus en plus dépassé. Ce débat devrait porter aujourd'hui sur la capacité productrice d'un système qui rémunère l'entreprise pour ses résultats et son rendement, comparé à un système dans lequel l'entreprise est financée à partir d'allocations budgétaires. De ce point de vue, il n'y a pas de débat possible. Partout où un test de marché est réellement applicable, la conclusion sera l'obtention d'un rendement et des résultats - non à cause de la vertu immanente de la libre entreprise ou de la gestion autonome mais c'est parce que c'est en les rémunérant qu'on obtient rendement et résultats."

°  
° °

"Il est une loi de gouvernement qui veut qu'on se cantonne aux décisions nécessaires. Tout gouvernement sera d'autant plus effectif et puissant qu'il aura évité de prendre des décisions superflues."