

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Band:** 36 (1978)  
**Heft:** 3

**Artikel:** L'entreprise face aux groupes de pression  
**Autor:** Gabus, Eric  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-138133>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 18.04.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# L'entreprise face aux groupes de pression

Eric Gabus,  
directeur général,  
Nestlé S.A., Vevey

*Je te déconseille donc la polémique, car elle ne mène à rien. Et ceux qui se trompent en refusant tes vérités au nom de leurs propres évidences, dis toi qu'ainsi, au nom de ta propre évidence, si tu polémiques contre eux, tu refuses leurs vérités.*

*Et c'est pourquoi je crois aux actes. Car m'ont toujours semblés puérils ou aveugles ceux qui distinguent la pensée de l'action. S'en distinguent les idées qui sont pensées changées en objets de bazar.*

A. de Saint-Exupéry

De nouveaux groupes de pression sont nés avec la civilisation de l'image qui est la nôtre. Ils sont les enfants chéris des médias, et surtout de la télévision qui indubitablement forme les mythes de notre société et son devenir. Les adeptes de ces groupes s'en prennent à beaucoup de choses et à beaucoup de monde. Leurs attaques n'épargnent pas l'ordre économique et sa dynamique. Mais pourquoi l'entreprise s'adapte-t-elle apparemment si mal à ce nouveau phénomène de civilisation ? Elle a su cependant, dans son histoire, montrer sa capacité de modifier ses structures face aux revendications, d'abord des actionnaires et des partis politiques, et plus récemment des syndicats et des groupes de consommateurs. Serait-elle plus désarçonnée devant les assauts de groupuscules qui s'en prennent à la croissance économique et qui cherchent à situer, voire à mettre en cause, la responsabilité de l'industrie devant la société en général ?

Ces interrogations liminaires précisent la définition que nous donnerons ici au terme « groupe de pression » ; elle différera de son acception classique usuelle qui se rapportait, dans un passé encore récent, à des associations telles que les organisations patronales, syndicales ou de consommateurs. Les nouveaux groupes de pression dont nous parlerons ici sont des groupes d'information qui utilisent largement les transformations qu'ont apportées la presse, la radio et la télévision dans l'art de communiquer, avec le but d'affirmer leur vocation culturelle ou pseudo-culturelle.

Ils ont un caractère souvent éphémère et toujours sentimental (certains d'ailleurs les baptisent de groupes « affectifs »). Ils naissent dans des milieux sociaux très différents : scientifiques, ecclésiastiques, para-économiques ou militaires, charitables, etc., et se situent toujours en marge de l'« establishment » et des idées dominantes. Les valeurs qui les intéressent coïncident avec les formes générales de l'activité physique et intellectuelle de notre temps (la vitesse de jugement, la déformation du réel, le goût des mutations) et elles s'opposent, au contraire, à toutes les aspirations issues des sociétés traditionnelles : stabilité, objectivité, permanence.

On peut observer d'emblée une différence essentielle entre les groupes de pression actuels et ceux qui les ont précédés. Ceux-ci n'ont aucun intérêt *direct* dans l'entreprise (soit à son fonctionnement, soit à la distribution de ses richesses). En revanche, leur intérêt est *indirect*, mais il n'est toutefois pas moins virulent. Ils mettent en question certaines actions fondamentales de l'entreprise: l'utilité de tel ou tel produit pour d'autres qu'eux-mêmes; la nécessité d'exporter ceci ou cela vers telle ou telle partie du monde et, plus particulièrement, vers les nations pauvres; le danger à terme de certains types de production (l'énergie nucléaire, par exemple); la raison de tel investissement, le rôle du profit, etc. Leurs questions s'en prennent, en général, au devenir et à la justice cosmiques. Elles sont d'une portée culturelle indéniable. Comment l'entreprise se situe-t-elle par rapport à ces nouvelles prises de conscience?

Nous devons, pour donner une réponse aussi claire et valable que possible à ces interrogations, tenter d'abord de découvrir qui sont ces nouveaux interlocuteurs, ensuite décrire comment l'entreprise a déjà réagi face à leurs critiques. Ce n'est qu'alors que nous pourrons examiner le système de relations et de communication nouveau qui peut et doit se créer entre les deux ensembles: groupes de pression informationnels et culturels, d'une part, et entreprises nationales et multinationales, d'autre part.

## I. LES NOUVEAUX INTERLOCUTEURS

Les groupes de pression sont les témoins de l'âge de l'électronique. Ils ont d'abord une chose en commun avec les prédécesseurs de l'âge de Gutenberg: l'amour de la parole et le sens du geste; la radio et la télévision ne sont-elles pas leur tribune préférée? Ils ne renient pas pour autant l'âge de l'écriture: leur sens de la communication, si elle est essentiellement orale, ne renonce pas aux pamphlets journalistiques, à l'affiche et aux tracts et, au besoin, aux livres rapidement écrits; le nombre de publications hâtives qui nous submergent l'illustre fort bien. Ils nous introduisent ensuite radicalement, par la photographie et le film, dans le règne de la civilisation de l'image qui est souvent, hélas, une civilisation du spectacle. Ils ignorent volontairement les contraintes de la matière et de l'espace pour plonger leurs auditeurs dans le règne des perspectives à long terme. D'où leur tendance à l'utopie, qui use les nerfs et les sens, et leur propension à la généralisation bâclée, qui ne résoud rien parce qu'elle ne propose pas les moyens des fins proclamées, et ne repose jamais sur une quelconque expérience ou historicité de l'événement.

Et pourtant, ces groupes sont parfois bien sympathiques. Ils sortent l'opinion publique de sa torpeur. Ils incitent l'entreprise à se méfier de la logique de ses fonctions. Ils contribuent à jeter un nouvel éclairage sur certains problèmes récents et consécutifs à la surcroissance de la société industrielle et à l'esclavage du système technicien, au gaspillage des ressources, à la nécessité de protéger l'environnement. Ils invitent chacun à un retour — même s'il est parfois ambigu — aux lois de la nature, à l'allaitement maternel, par exemple. Enfin, ils empruntent aux moyens de communication modernes leur caractère égalitaire et leur sens du débat.

L'observateur impartial ne peut pas, cependant, négliger les critiques qu'il convient d'adresser aux groupes de pression. L'entreprise, comme toutes les communautés constituées, ressent mieux que tout autre l'injustice et la facilité de certaines de leurs attaques.

Plusieurs entreprises parfaitement honnêtes ont fait, par exemple, la dure expérience des modèles outrageusement simplificateurs des groupes de travail du Tiers monde. Leurs modèles écartent tous les faits qui n'entrent pas dans un cadre théorique préétabli; ils nient la complexité des situations et des différences de culture; ils font fi de l'expérience de plusieurs générations, de l'habileté d'ouvriers qualifiés et de la conscience professionnelle de la majorité silencieuse. Leurs modèles s'inscrivent contre les valeurs sociales et la valeur des produits universellement reconnues; ils visent à mettre en question toute autorité et tout sens de la hiérarchie; ils s'élèvent contre tout projet, eût-il recueilli au préalable le consentement de la très grande majorité.

Il faut bien le reconnaître, certains groupes de pression, parce qu'ils ont abusé de la liberté et du champ de débat que leur offrait notre régime démocratique, ont utilisé la puissance des moyens de communication modernes pour imposer l'absolutisme de leur pensée et faire régner leur terrorisme intellectuel. Leurs attaques relèvent souvent d'une pensée simplificatrice, expression de la fausse culture qui nous envahit ou de la culture de masse qui nous submerge. Leur pensée dénaturée est alors transmise et répétée à des milliers d'auditeurs et de lecteurs par des instruments de communication qui ont multiplié jusqu'à l'infini leur impact et, par conséquent, leur puissance. D'où l'atmosphère de violence qui entoure ces déclarations fracassantes qui n'ont d'autre but que de choquer et, par conséquent, de détruire.

Sympathie envers les groupes de pression ou aversion, comment va se situer l'entreprise au sein d'un nouveau phénomène psychosocial qui a un caractère culturel évident?

## II. ENTREPRISE ET COMMUNICATION

Les groupes de pression, de par l'intérêt qu'ils portent aux questions économiques et à l'avenir de la société industrielle, ont choisi naturellement l'entreprise comme la première cible de leurs attaques. Cette dernière a-t-elle suffisamment pris au sérieux leur importance? N'a-t-elle pas donné l'impression d'être quelque peu désarmée devant des mouvements qui se caractérisent souvent par un vague à l'âme dont elle a peine à saisir le message? C'est certainement l'image que plusieurs firmes donnent d'elles-mêmes au public.

### a) Le nouveau défi

Il s'agit certes de saisir un problème d'une dimension nouvelle. Jusqu'à nos jours, l'entreprise ne fut-elle pas axée essentiellement sur la conquête du monde matériel? L'état de manque où se trouvaient encore récemment toutes les civilisations ne la contraignait-il pas à adopter des critères quantitatifs prioritaires? Il faut le reconnaître: elle maîtrise bien, de ce fait, les «objets de production» dont elle domine les cadences et sur lesquels ses erreurs sont dans l'ensemble particulièrement rares. Mais les groupes de pression l'observent dorénavant dans un champ totalement nouveau. Ils requièrent d'elle autant la maîtrise de l'espace que celle du temps. Ils attendent de celle-ci plus la naissance «d'objets d'information» que «d'objets de production». Ils vont juger désormais la conséquence de ses actions sur les êtres vivants et leur devenir à long terme. La préoccupation de l'environnement et du futur est capitale à leurs yeux.

Tout chef d'entreprise est, par conséquent, appelé à prendre conscience de l'irruption d'un champ socio-culturel nouveau dans l'ordre de l'entreprise. C'est un champ étranger au milieu économique traditionnel. Il s'agit de s'y adapter. Et faut-il encore ne pas s'y méprendre. Il ne s'agit plus, comme au début de notre siècle, de créer simplement un climat social. Certes, l'entreprise continue à être jugée sur son niveau de rémunération, sa capacité d'emploi, ses temps et conditions de travail, ses normes de santé et de sécurité et les retraites qu'elle offre. Mais les groupes de pression attendent bien plus des milieux économiques: la création d'un climat psychosocial qui englobe les notions de respect de l'environnement spatial et social, l'exigence d'un service à la communauté, la nécessité d'être conscient de sa responsabilité éducative et culturelle, enfin, celle d'avoir la préoccupation de représenter une communauté libre par rapport aux pouvoirs établis.

## **b) La réponse de l'entreprise**

Il faut bien le dire clairement, l'opinion publique se méprendrait largement si elle sous-estimait les efforts d'adaptation de la plupart des entreprises à l'ordre, ou, si l'on préfère, au désordre nouveau qui l'entoure.

En règle générale, l'entreprise n'est pas restée en retard dans l'utilisation et la prise de conscience de la révolution opérée par les moyens de communication de l'âge informationnel. Elle sait les utiliser pour aller à la rencontre des besoins d'information du public; elle sait apprécier la diversité des audiences et adapter ses messages. Elle a confié à ses services de relations extérieures, qu'elle a créés à cet effet, la tâche d'informer sur ce qu'elle est, comment elle travaille et comment elle entend résoudre les problèmes à l'avenir. Elle a donné à ces nouveaux organes la mission de communiquer avec toutes les couches de la société afin d'éviter les idées erronées et, surtout, de démontrer qu'elle apportait quotidiennement sa pierre à la construction d'un avenir meilleur. Elle les a priés de rectifier les critiques imméritées ou les informations fausses par une action d'éducation et une rage de convaincre.

Voilà les objectifs nouveaux confiés à ces nouveaux services. A noter que les services d'information en question ne sont plus les simples organes de relation d'autrefois, qui se voulaient «agréables» et qui étaient chargés de faire l'apologie du chef d'entreprise, ou de forger son image, lorsqu'ils n'étaient pas tout simplement aux ordres du chef suprême. La fonction d'information a conquis son indépendance au sein de l'entreprise au même titre que la fonction technique ou commerciale. Son rôle est désormais de créer un univers de conscience et de sens en dégageant ce qu'elle estime être la responsabilité de la mission de l'entreprise.

Certes, les critiques sur la manière dont ces organes ont répondu à leur récente mission ne manquent pas et il faut savoir les écouter. Il est évident que toutes les entreprises ne sont pas encore prêtes à ces exercices psychologiques nouveaux et que certaines n'ont pas encore découvert que l'intervention des mass media ne leur permet plus d'échapper aux contraintes qui furent de tout temps en ce domaine celles des politiciens: vouer à leur image une attention non marginale. Par ailleurs, certaines n'ont pas très bien compris les règles du jeu qui consistent aussi bien à démontrer la sagesse, la vérité et la justice de son action qu'à avouer parfois ses erreurs et ses contradictions. Il faut, en effet, savoir que dans ce nouveau jeu la reconnaissance des échecs permet la crédibilité.

### **c) Savoir communiquer**

Dans leur grande majorité, la plupart des chefs d'entreprise ont toutefois perçu l'essentiel. Ils ont réalisé qu'il leur appartenait désormais de créer un système de relations extérieures à la fois fermé (préoccupé de ce qui se passe au plus profond de l'entreprise) et ouvert (libre dans ses rapports avec les mass media). Ils ont compris qu'ils se trouvaient obligés de renseigner l'opinion publique sur tout ce qui la préoccupait et que cela n'était pas obligatoirement les sujets qui absorbent en priorité la pensée de ses dirigeants. Plusieurs n'ont-ils pas néanmoins démontré leur habileté à donner aux journalistes certaines confidences? N'ont-ils pas apporté la preuve qu'ils savaient s'habituer aux contradictions et aux discordes des critiques et s'accoutumer à leurs questions explosives? N'ont-ils pas pris conscience que l'entreprise n'accomplira à l'avenir correctement ses nouveaux devoirs que si elle sait faire précéder son action par la parole et que si elle sait expliquer l'acte accompli sans jamais trahir ses secrets?

Mais pour savoir écouter, analyser, réagir justement, ne faut-il pas avoir une conscience nette des contraintes de l'âge informationnel? Ce sont ces contraintes qu'il nous faut maintenant découvrir.

## **III. LES CONTRAINTES DE LA SOCIÉTÉ RELATIONNELLE**

Il existe un certain nombre de traits communs pour quiconque a la prétention de manier l'information. En effet, cette dernière circule désormais avec une rapidité jusqu'à maintenant inconnue. Elle est capable d'atteindre simultanément des millions sinon des milliards de personnes. Elle doit être comprise par chacun, quelle que soit sa culture. Elle est enfin susceptible de déclencher l'action contenue dans son orientation. L'acte d'informer est rarement sans conséquences pratiques. La maîtrise des forces de l'information est donc devenue primordiale.

Personne ne peut sans doute affirmer, aujourd'hui, que notre siècle ait actuellement une perception très nette des transformations profondes introduites dans le système social par les moyens de communication créés récemment par notre civilisation technique. A cet égard, il n'est pas inutile de prendre conscience d'abord de l'impact particulier que ces moyens nouveaux ont amené dans tout système décisionnel, quel qu'il soit. On pourra, ensuite, examiner la question de la responsabilité que prend l'informateur par son acte d'informer, fût-il un personnage public ou un inconnu.

### **a) Information et système décisionnel**

La socialisation du processus de la communication a apporté un changement d'échelle dans la communication. Ce changement révélateur a permis, on le constate couramment, une explosion et une extension du système délibératif. Partout l'on discute. Il revient d'abord au chef d'entreprise d'en convenir. Quel que soit son attachement au système de direction univectoriel, où l'information circule de bas en haut et la décision de haut en bas, il devra abandonner de plus en plus cette vieille et traditionnelle forme de commandement, même si — comme nous le verrons — elle ne devait jamais disparaître complètement. Les progrès que lui apportent les moyens de communication modernes lui permettent de privilégier dans l'entreprise le système délibératif par rapport au système hiérarchique.

C'est pourquoi, le chef d'entreprise doit cesser de gémir sur le manque d'efficacité du débat et des comités, vu que l'utilisation judicieuse des moyens qui sont à sa disposition lui permet une préparation et une orientation de la décision inconnues jusqu'alors. L'utilisation, pour informer un grand nombre, du télex et demain de la télévision, des conférences téléphoniques à plusieurs qui se pratiquent aujourd'hui couramment aux Etats-Unis, sont autant de moyens pour réduire le temps de la délibération et, par conséquent, pour échapper aux lenteurs dont on accuse généralement ce système. En conséquence, l'entreprise doit mieux apprendre à utiliser tous les moyens et méthodes créés par la révolution technologique actuelle, aussi bien à l'intérieur de l'entreprise qu'à l'extérieur, afin d'infléchir son système de décision qui est resté bureaucratique et rigide face à la souplesse qu'exige un système participatif.

Il ne s'agit pas cependant de se bercer dans l'illusion que ces moyens de communication nouveaux viendraient apporter une révolution dans le système de commandement. L'entreprise qui les a expérimentés le sait mieux que quiconque. Il ne faut pas céder à l'utopie de la vocation égalitaire et égalisatrice des groupes de pression. Chez eux comme dans l'entreprise chacun a pu s'apercevoir que seul un groupe de quatre à six personnes permet un maximum d'égalitarisme et qu'au-delà la dimension critique de douze à vingt membres, la compréhension du message et son influence risquent de se perdre. D'où la tendance des groupes nombreux à se scinder ou bien à se hiérarchiser. Au-delà d'un certain seuil d'adhérents à un groupe de pression ou de collaborateurs à l'entreprise chacun découvre la nécessité de dégager un chef, car chacun cherche à démontrer sa prétention au « leadership ». On apprend alors par sa propre expérience que la connaissance et le forum n'engendrent pas obligatoirement la décision.

C'est pourquoi il serait illusoire de penser que dans l'entreprise ou dans n'importe quel groupe d'hommes l'extension des moyens de communication modernes met fin à tout système d'ordre et qu'elle entraîne une révolution des rapports hiérarchiques entre les hommes. Si les moyens de communication actuels transforment les rapports hiérarchiques, ils ne sauraient les abolir. Le problème de toute société sera toujours de communiquer à une très grande masse non seulement une orientation (que cherchent principalement les groupes de pression) mais une décision (que cherche essentiellement l'entreprise parce que conçue pour l'action). Orientation et décision peuvent être urgentes pour la survie du groupe ou nécessaire à sa marche en avant. Toute stratégie de l'information, d'Alexandre le Grand à Mao Tsé-Toung, a toujours été d'acheminer au mieux, jusqu'au bas de l'échelle, les ordres nécessaires à la progression de l'ensemble.

Les militaires qui ont été de tout temps confrontés aux problèmes multidimensionnels de la communication, parce que conscients des dangers mortels de l'action manquée, seront toujours là pour rappeler aux utopistes la nécessité d'une hiérarchie et d'un système de récompense. La transmission d'un ordre clair du groupe à la masse, en d'autres termes, la réduction d'une situation, que comprend seul le groupe, à des ordres d'une simplicité élémentaire, fait partie de l'ordre naturel et inévitable de l'action. On ne peut en tout temps prendre en compte la réaction de chacun, car il existe une limite physique à la communication. Seul un processus décisionnel hiérarchique permet à la vie de se poursuivre dans les meilleures conditions possibles.

L'âge informationnel permet tout au plus de distinguer désormais plus clairement entre les projets à long terme qui autorisent le débat, et les actions urgentes qui reposent sur une

structure d'ordre. Dans ces dernières, l'individu doit cesser d'être source de production informationnelle; il doit faire preuve d'une obéissance consentante. Pour y parvenir, il faut simplement que l'informateur ait fourni aussi bien à l'intérieur de son groupe qu'à l'extérieur l'information longue suffisamment à l'avance afin que, lorsque l'événement survient et la décision rapide s'impose, chacun soit conscient à l'avance de la justesse de la cause. En est-il autrement sur un bateau à voile ou dans toute joute sportive? Et pourtant la vie du groupe n'est en général point menacée.

Aussi, dans la réalité pratique, tout débat sur le pouvoir est vain. L'entreprise, pour sa part, ne nie pas qu'elle est un centre de pouvoir car elle est fière de son projet et des services qu'il va rendre, et elle entend exercer son «leadership» pour réaliser ses objectifs. Pourquoi les groupes de pression n'ont-ils pas le courage de reconnaître qu'ils sont eux aussi à la recherche de pouvoir? Est-ce en vertu de leur vocation égalitaire?, de leur volonté de n'être qu'un contre-pouvoir? Vaines illusions! Leurs critiques visent au «leadership». N'ont-elles d'ailleurs pas pour fin de remplacer un système de commandement par un autre?

## **b) Information et responsabilité**

Dès lors, si toute information vise, dans et par l'action qu'elle cherche à susciter, un «leadership», le problème que soulève la responsabilité de tout informateur et de son contrôle ne peut être évité. Sur ces points, l'entreprise se heurte à trois difficultés majeures dans ses contacts directs avec les media et le plus souvent indirectement avec les groupes de pression.

La première difficulté est relative à la *qualité de l'information* diffusée. L'entreprise, certes, dispose, en ce qui la concerne, d'une information qualitative sur ses actions infiniment supérieure à celle des groupes de pression par le simple fait qu'elle est maîtresse de ses sources, de leur exactitude et de leur régularité. Elle doit toutefois reconnaître que les informations des groupes de pression partent le plus souvent de bases sociologiques très différentes. Le fondement de l'information qu'ils cherchent à diffuser prend ses sources dans des motifs souvent plus idéologiques que factuels, plus imaginaires qu'historiques, quand ils ne sont pas purement politiques, révolutionnaires ou anarchisants. L'entreprise éprouve dès lors des difficultés à communiquer avec les groupes de pression. Elle ne pourra trouver une longueur d'onde commune avec ces derniers que si elle cherche à savoir, avant de réagir, quel est le mobile qui meut les groupes de pression. Partent-ils d'intentions charitables et utopiques ou sont-ils inspirés par des idéologies fanatiques et des mœurs stupides? C'est le premier conseil que nous donnerons au chef d'entreprise s'il veut que sa firme diffuse une information responsable: mieux comprendre la motivation de ses nouveaux interlocuteurs.

La seconde difficulté à laquelle se heurte l'entreprise est *le caractère souvent empreint d'irresponsabilité qui entoure l'information* diffusée par les media. Les journalistes sérieux sont tous prêts à le regretter. Il est vrai qu'il n'existe à ce jour que très peu de discipline dans le domaine de l'information. Tous n'ont en effet pas réalisé que l'information est un moyen et que, comme tout moyen, elle requiert une discipline. Il s'agit, en définitive, comme pour la conduite d'une automobile, de ne pas utiliser les moyens d'information sans se préoccuper du respect de l'autre. Il faut bien réaliser que les informations irresponsables données par une jeunesse souvent aventureuse, inexpérimentée et outrecuidante — et qui a appris à utiliser

plus vite que tout autre les moyens à disposition — n'ont pour résultat que d'augmenter les tensions caractéristiques de notre époque, de provoquer à la limite des crises chez les plus sensibles et d'entretenir, enfin, une course aux extrêmes dans certaines couches sociales. L'utilisation de la violence est un épiphénomène évident de l'irresponsabilité qui règne dans le domaine de l'information.

Devant ces désordres, il n'est d'autre solution pour les entreprises, et c'est notre second vœu, que d'exiger des directeurs des media une meilleure surveillance de leurs sources. Il faut obtenir de ceux-ci qu'ils ne reculent jamais devant la rectification de faits outranciers, et exiger d'eux le strict respect d'une information égalitaire, véridique et mesurée.

Pour obtenir un résultat efficace, ne convient-il donc pas, en définitive, que les milieux responsables de la diffusion de l'information avec l'aide, au besoin, des pouvoirs publics *instituent dans le secteur de l'information des procédures normalisantes* comme il en existe partout ailleurs? C'est soulever une troisième difficulté, celle du contrôle de l'information. Ce problème prend sa juste dimension si l'on accepte que toute communauté privée ou politique a pour rôle premier de veiller à la conservation de son ordre, de sa tradition et du sens de son action. Tout contrôle devient alors une condition nécessaire à la survie du groupe. L'institution de procédures dans le domaine de l'information ne doit pas, certes, signifier la mort des groupes de pression, mais il s'agit de canaliser dans des formes démocratiques leurs élans et surtout leurs expressions les plus violentes. Il s'agit de concevoir des procédures où les revendications puissent se manifester dans le respect d'autrui. Devant l'explosion d'une information incontrôlée, entreprises et media responsables doivent, et ce sera notre troisième vœu, créer de nouvelles normes et obtenir, si nécessaires, des réglementations qui viseront à assurer à l'information son caractère essentiellement démocratique.

### **c) Vers de nouvelles structures**

Les quelques suggestions que nous faisons ici pour une information responsable et, par conséquent, contrôlée ne seront peut-être pas du goût de tous. Certains se méfieront d'un retour au professionnalisme (lequel risque alors d'entraver les procédures suggérées), d'autres redouteront un retour vers des censures fondées sur la suprématie d'un chef absolu ou de la classe dominante, d'autres enfin craindront la lourdeur d'un nouvel appareil administratif. Mais n'est-ce pas faire un procès d'intention à une tâche dont chacun ressent au plus profond de lui-même la nécessité? Toute communauté a un intérêt vital à recevoir une information libre et responsable. Ce qu'il faut, demain, obtenir, c'est que chacun participe à l'élaboration d'une information qualitative. On arrivera à ce résultat moins, certes, par la censure que par la création de structures adéquates en vue du contrôle de l'information. Il devient évident à tout esprit démocratique qu'à l'époque des mass media le libéralisme doit être amendé. On peut envisager, à l'image de ce qui existe dans les pays anglo-saxons (Press Council britannique, National News Council américain) et en élargissant leur base, la création de Conseils de presse et d'information. Que seraient ces conseils? Des groupes composés de journalistes, de propriétaires de media et surtout de membres du public, qui se donneraient pour mission que les mass media soient libres d'assurer leur service public et qu'ils l'assurent à la satisfaction des usagers.

Ces nouvelles structures de contrôle devraient être créées par une association à tous les niveaux; les niveaux inférieurs participeront aux niveaux intermédiaires et les niveaux intermédiaires aux niveaux supérieurs. C'est à ce prix que circulera une information responsable. Il convient pour y parvenir d'abandonner le système de la délégation de pouvoir qui caractérise nos organisations et qui est largement périmé à l'ère informationnelle, et de le remplacer par un système associatif où des groupes constitués collaboreront à l'élaboration et à la vérité de l'information. Ils veilleront à la structure et à la politique de communication, ils s'entoureront des spécialistes de la recherche en communicologie, ils s'enquerront de la formation des journalistes, etc.

La diffusion correcte et honnête de l'information ne pose-t-elle pas, en définitive, un problème d'organisation de la société, qui doit, dès lors, être abordé avec un esprit nouveau et dans une approche fondamentalement différente d'une certaine conception du pouvoir encore prédominante dans nos entreprises et qui sera largement dépassée dans la société relationnelle qui naît sous nos yeux?

#### **IV. CONCLUSION: A LA RECHERCHE D'UNE COHÉRENCE**

Devant les attaques insolites que constituent les objets d'information, il faut bien reconnaître qu'un certain désarroi s'est emparé des entreprises. Il existe un malaise diffus qui est commun à toutes les firmes publiques ou privées, nationales ou internationales et qui surprend d'autant plus que chacune, dans son vitalisme psychique, croyait en toute bonne foi s'être toujours efforcée de répondre aux désirs des communautés environnantes. La satisfaction des besoins ne fut-elle pas de tout temps la préoccupation première de l'entreprise; le profit retiré n'exprimait-il pas la satisfaction du consommateur devant le service rendu?

Les critiques récentes contre la société économique et les sociétés multinationales sont, à cet égard, déconcertantes, d'autant plus si l'on songe au gigantesque travail de reconstruction d'après-guerre, et aussi à la redistribution des richesses qui eut lieu, quelles que soient les grandes injustices qui règnent encore ci et là et plus particulièrement dans certains pays en voie de développement. Pourquoi alors soudain ces attaques féroces qui mettent en danger l'unité et la cohérence de l'entreprise? Ces critiques, il faut cependant le reconnaître, émanent d'hommes toujours mieux formés et informés.

Faut-il alors rechercher la source de nos maux dans les mutations accélérées des moyens de communications? Faut-il les attribuer à l'invasion de l'information qui provoque des prises de conscience souvent plus superficielles que fondamentales? Faut-il s'en prendre à des idéologies fanatiques ou à des mœurs nouvelles plus souvent répressives que créatrices?

Puisque le travail du chef d'entreprise s'est toujours effectué dans une unité recherchée avec le monde, il s'agit donc de retrouver cette unité apparemment perdue. Pour ce faire, il convient d'adopter deux attitudes apparemment incompatibles mais en réalité complémentaires: la fermeté contre les attitudes destructrices et répressives, l'ouverture et le dialogue envers tous.

### **a) La fermeté d'attitude**

Le premier comportement exige que l'on se méfie des attaques présentes et que l'on ne sous-estime pas leurs conséquences possibles. Ce sont les petites et multiples atteintes, les petits démaillages non stoppés, qui produisent de proche en proche de grands effets. Des virus destructeurs microscopiques se révèlent parfois susceptibles de détruire des organes merveilleusement ordonnés et, parce que vivants, fragiles aux aléas de l'existence. L'entreprise est un organisme vivant, elle n'est pas hors d'atteinte. Elle ne peut, par conséquent, rester indifférente aux objets d'information et à leurs critiques.

L'entreprise est heureusement parfaitement capable de résister aux attaques des groupes de pression mais faut-il encore qu'elle consente à s'organiser. Elle doit mettre au point des anticorps contre les esprits subversifs. Elle doit veiller à ce que sa légendaire efficacité ne soit pas mise en danger. Pour cela elle doit mettre en garde la société contre les discuteurs et les hérétiques.

En premier lieu, elle ne doit pas craindre, au besoin, de demander aux gardiens de la santé du corps social, je veux dire à l'Etat, de la protéger contre des attaques diffamatoires ou criminelles. Il n'y a que les esprits chagrins ou timorés pour ne pas comprendre que, lorsque certaines circonstances l'exigent, il faut que l'entreprise ait recours à tous les moyens légaux qui sont à sa disposition. Dans des situations où son honneur et son unité sont en jeu, il appartient incontestablement à son chef de sauvegarder son ordre, de protéger le travail honnête de ses collaborateurs, la bonne foi des consommateurs de ses produits, et la réputation des gouvernements qui ont autorisé leur distribution dans des conditions d'éducation et d'hygiène pour lesquelles ils se sentent responsables. Dans ces cas, qui restent l'exception, l'entreprise ne doit pas craindre de recourir à la censure ou à la police de l'Etat, et même à son système judiciaire. Car, sans mettre en question la bonne foi de ses interlocuteurs (qui la plupart du temps n'est pas en cause), l'entreprise doit savoir se protéger contre les calomnies insidieuses et les actions de boycottage. Ces actions prennent, en effet, naissance dans des hérésies qui sont les fruits amers et verveux de la pseudoculture que diffusent, dans le désordre et sans contrôle, certains moyens d'information actuels.

Cette attitude de fermeté, quels que soient les moyens légaux utilisés, doit cependant toujours s'effectuer dans le respect de l'Homme, et ceci peu importe le comportement de ceux que l'on fait condamner, car l'existence de l'entreprise privée repose sur un ordre démocratique. Elle lui doit sa vie. Elle est par conséquent liée plus que tout autre à son maintien. Elle doit pour cette raison rester profondément attachée aux formes de la démocratie libérale.

### **b) L'ouverture envers tous**

Aussi, en dehors d'une rigueur nécessaire à la sauvegarde de sa cohésion, l'entreprise doit également, en second lieu, démontrer — devant les phénomènes nouveaux qui l'assaillent — qu'elle est par définition un système ouvert. Elle le fera en prouvant qu'elle a perçu le besoin fondamental d'information et de participation de ses contemporains, d'abord en explicitant ce qu'elle est, ensuite en établissant des prises de conscience dans l'entreprise, enfin en diffusant sa culture à l'extérieur. C'est précisément la tâche de ses nouveaux organes de relations extérieures et de communication que de transmettre ce qui est caché au cœur même de l'entreprise et de répondre aux quêtes des demandeurs d'information, quelle que soit leur

origine intellectuelle et le caractère intempestif ou idéologique de certains groupes de pression. On le conçoit : éclairer autrui sur les finalités de son action est une œuvre de longue haleine, qui implique des interventions approfondies auprès de groupes cibles très divers. La difficulté est de sélectionner ses thèmes de communication et de rencontrer les besoins du public et surtout de publics particuliers.

### c) Le nécessaire dialogue

Mais l'entreprise doit encore aller plus loin dans sa politique d'ouverture. Elle ne doit pas commettre la très grave erreur de minimiser l'apport des groupes de pression. Il faut, lorsqu'on arrive au point de définir les thèmes culturels susceptibles de développer un avenir meilleur, reconnaître la contribution précieuse de ces groupes à l'identification et à l'analyse des thèmes d'actualité et, plus encore celles des tâches que doit affronter l'humanité. L'entreprise, pour ne pas rester en arrière sur ces points, doit désormais mobiliser en son sein les cerveaux aptes à répondre aux problèmes soulevés par les groupes de pression. Elle doit être à même de déclencher demain une action socio-culturelle de type éducatif et convaincant.

Elle dispose, pour ce faire, d'avantages incontestables sur les groupes de pression et qu'elle pourra faire valoir auprès de l'opinion publique. Par son engagement instinctif et participatif dans l'action, elle crée le futur. Par son sens des responsabilités, elle a le respect des valeurs et des normes qui dominent les initiatives individuelles. Parce qu'au centre de la vie, elle sait accepter les situations qui lui sont dictées par un ordre supérieur. Parce qu'action, elle sait n'accepter que ce qui est participable. Elle se trouve, par conséquent, à l'abri des erreurs fondamentales qui guettent tous ceux qui ne participent pas concrètement à un destin lentement édifié. Elle est naturellement protégée contre tous ceux qui sont soumis à la bêtise éruptive de démagogues paranoïaques, ou à celle d'intellectuels malades en fausse intelligence de situation.

Ces avantages de situation ne confèrent pas, cependant, à l'entreprise que des droits mais également — et peut-être surtout — des devoirs, celui notamment d'admettre que l'irruption de la pensée des groupes de pression fait partie intégrante de la culture, même si leurs idées, par le bazar hétérogène qu'elles représentent, expriment l'aspect négatif de cette culture. L'entreprise n'en a-t-elle pas, par ailleurs, reçu quelques leçons valables? Les groupes égalitaires ne l'ont-ils pas contrainte, d'abord à moins de spécialisation et, ensuite, à une ouverture sur les problèmes généraux, enfin à un meilleur système de communication? Ne sera-t-elle pas associée demain, grâce à leur intervention et par un approfondissement des thèmes abordés, à une meilleure perception de son environnement qui lui est indispensable pour assurer son adaptabilité?

En définitive, si les groupes de pression ont entraîné l'entreprise à s'ouvrir sur une action de type culturel, toute action de ce genre ne demande-t-elle pas à être menée avec un sens de l'harmonie et de la participation? Dès lors, comment parvenir à réaliser cette grande aspiration de nos contemporains sans associer les groupes de pression au désir de progrès de l'entreprise? N'est-ce pas dans un dialogue constructif et bilatéral que chacun apprendra le vrai sens de rapports humains associatifs et qu'ainsi chaque activité se trouvera demain prise en charge par une communauté responsable?

