

***L'Entreprise et la Fonction
de Prévision Politique***

par

Yves-Maxime DANAN

Maître-Assistant à l'Université d'Amiens.

L'Entreprise et la Fonction de Prévision Politique

par Yves-Maxime Danan

Maître-Assistant à l'Université d'Amiens.

De prime abord, l'association de la notion de « prévision de politique » à celle d'« entreprise » choquera maint lecteur de cette revue : une telle réaction sera, au demeurant, saine et naturelle, puisque l'objectif essentiel de toute entreprise est le profit, et puisque ce profit doit être recherché, indépendamment du régime politique en vigueur, voire même abstraction faite de ce régime.

Passée, cependant, la première surprise, le lecteur réalisera rapidement que la fonction de prévision politique n'est pas nouvelle, encore qu'elle n'ait figuré que très exceptionnellement aux organigrammes.

Si l'on remonte, par exemple, à l'époque même où le capitalisme libéral se trouvait à son apogée, en un temps où l'Etat se reconnaissait pour seul droit de pourvoir à des tâches de stricte police, et où les syndicats de salariés étaient pratiquement inexistantes, on constate qu'alors cependant, la prévision politique jouait déjà son rôle dans les perspectives globales envisagées par les chefs d'entreprise.

Sur le plan intérieur, ce n'est un mystère pour personne qu'en France les représentants de la grande bourgeoisie d'affaires avaient été conduits à soutenir la monarchie de juillet, avant d'appuyer, un peu plus tard, le régime du Second Empire. De la même façon, nul n'ignore qu'aux Etats-Unis les options politiques divergentes des manufacturiers du Nord et des planteurs du Sud n'avaient pas été étrangers au déclenchement de la guerre de Sécession.

Sur le plan des relations extérieures, enfin, qu'il s'agisse de l'Amérique du Sud, de l'Afrique ou de l'Asie, les entrepreneurs des puissances industrielles du XIX^e siècle fondaient constamment leur expansion économique sur la précarité des pouvoirs publics indigènes, et sur l'appui diplomatique ou militaire de leurs propres métropoles. Par conséquent, même à cette époque « bénie » de la libre entreprise, la réflexion politique précédait déjà tout investissement de quelque conséquence outre-mer.

Le canal interocéanique des Amériques, par exemple, a nécessité, avant de voir le jour, bien des interventions politiques, dont l'une des plus notables fut la démarche de Bunau-Varilla auprès des membres du Congrès américain, pour les convaincre de reprendre les installations de la défunte compagnie française de Panama, plutôt que de se lancer dans la percée d'un canal à travers le Nicaragua, sur laquelle misait un autre « lobby ». Cette démarche eut été inconcevable, sans une étude préalable de la conjoncture politique intérieure des Etats-Unis. Croit-on, d'ailleurs, qu'auparavant Lesseps, lui-même, n'avait pas pris en considération la précarité de l'emprise ottomane sur la Vice-royauté d'Egypte, avant d'entreprendre son opération de Suez.

En Afrique noire, certaines compagnies privées avaient même été plus loin, se faisant reconnaître l'exercice pur et simple du pouvoir politique sur d'immenses territoires : L'un des cas les plus classiques, mais non le seul, est celui de la Compagnie à charte britannique de l'Afrique du Sud, créée à l'instigation de Cecil Rhodes : cette compagnie s'était vue investir par Sa Gracieuse Majesté de tous les pouvoirs régaliens, à l'effet de mettre en valeur, sans frein constitutionnel, les richesses des territoires destinés à devenir plus tard les deux Rhodésies.

Ainsi pourrait-on étendre à perte de vue cette liste de cas où des entreprises, ont nécessairement dû, depuis les origines du capitalisme, tenir compte du contexte politique interne de leur propre pays ou de celui des territoires dans lesquels elles ont opéré, pour définir et corriger constamment leurs prévisions de gestion, ou d'expansion. Et ceci, lorsqu'elles ne sont pas allées purement et simplement, jusqu'à remodeler elles-mêmes, ce contexte, en fonction des dites prévisions. Seulement, les individus chargés d'envisager ces problèmes n'étaient généralement pas distincts de ceux qui prenaient les décisions, et force est d'admettre qu'à l'origine cela n'était pas absolument nécessaire : Les options se présentaient en effet, en des termes très simples, du fait de la neutralité de l'Etat à l'intérieur, et de son appui presque assuré à l'extérieur, du fait aussi de la faiblesse des adversaires éventuels du capitalisme d'alors (inexistence des syndicats sur le plan intérieur et impuissance des féodalités indigènes sur le plan extérieur). Par conséquent, les pires erreurs de prévision politique — et il y en eût — ne risquaient pas d'avoir de conséquences vraiment fatales pour les entreprises. De la même façon d'ailleurs, que, sur un autre plan, les erreurs de prévision économiques des entrepreneurs, dans le contexte de stabilité relative du XIX^e siècle, ne pouvaient avoir que des effets négligables, au regard de leurs intérêts.

La sécurité de l'entreprise ne pouvait donc être compromise que sur les plans financier ou technique, et c'est sur ces deux points que les détenteurs de capitaux se bornaient à recourir aux conseils ou aux services de spécialistes.

Cette attitude des chefs d'entreprises s'est maintenue, dans l'ensemble, jusqu'à nos jours, bien que, depuis lors, les conditions politiques, comme les conditions économiques des entrepreneurs, dans le contexte de stabilité relative du services de prévision économique n'ont fait que tardivement leur apparition dans les grandes entreprises et il fut un temps qui remonte à peine à une douzaine d'années, où les premiers spécialistes français de Sciences Economiques qui prétendaient entrer dans telle grande industrie française ou dans telle grande entreprise de presse, n'y trouvaient emploi que dans les services administratifs, comptables ou, à la rigueur, commerciaux. L'entrepreneur se satisfaisait encore, le plus souvent, semblait-il, de son propre « flair » en matière économique. Quant à la création d'un organe autonome de prévision économique, elle lui paraissait sortir des compétences de l'entreprise et, de surcroît, avait toute apparence de constituer un gouffre supplémentaire de « frais généraux » dépourvus de la moindre perspective de rentabilité. Aujourd'hui, fort heureusement, cette page semble tournée, et toutes les entreprises d'une certaine envergure se rendent compte, les unes après les autres, de la nécessité de disposer d'un organe propre de prévision économique.

Il est grand temps, désormais, que la même évolution se fasse jour en ce qui concerne la prévision *politique*, et qu'il soit enfin pris conscience, non seulement de la *nécessité* de cette fonction dans les entreprises, mais encore de sa *spécificité*.

On va donc, au cours des lignes qui suivent, montrer, tout d'abord, à quel point s'est développée, dans la conjoncture présente, la nécessité pour les entreprises de disposer d'un conseil politique spécialisé. On exposera ensuite, en se plaçant, sur un plan plus technique, comment l'organe de prévision politique devra s'articuler avec les autres structures de l'entreprise, si l'on veut qu'il remplisse parfaitement son rôle. On indiquera enfin suivant quels critères devra être opéré le choix du conseiller politique, pour donner à l'utilisateur le maximum de garanties.

I. L'ACCROISSEMENT CONSTANT DES BESOINS DE L'ENTREPRISE EN INFORMATION ET EN PREVISION POLITIQUES.

Certains, se satisfaisant des développements ci-dessus, pourraient juger établie la nécessité pour les entreprises de recourir à des conseils politiques spécialisés.

En réalité, l'examen des précédents historiques, ainsi que le parallèle esquissé entre l'évolution de la prévision économique et celle de la prévision politique, ne constituent pas réellement une démonstration. Ils ont visé tout au plus à faciliter au lecteur la prise de contact avec un sujet peu habituel.

On s'y est d'ailleurs borné à mettre en lumière le fait que, pendant le XIX^e et le début du XX^e siècle, les adversaires de l'entrepreneur, tant sur le plan intérieur que sur le plan extérieur, étaient d'une faiblesse telle que les erreurs de prévision politique de ce dernier, soutenu de toutes façons par l'appareil militaire et policier de son pays, risquaient pratiquement peu d'affecter durablement ses intérêts. Or, cette situation a changé du tout au tout, qu'elle soit envisagée, on va le voir, sous l'angle du marché intérieur, sous celui des relations d'affaires avec les pays sous-développés, ou sous celui des rapports entre les seules puissances industrielles.

A) Importance croissante de la prévision politique dans le cadre du marché intérieur.

Sur le plan intérieur, les Etats industriels ont connu depuis la fin du XIX^e siècle trois ordres de secousses qui les ont transformés durablement sur le plan des relations entre leurs pouvoirs publics et leurs entreprises.

1°) *Tout d'abord des distorsions démographiques.*

La France, pays le plus peuplé d'Europe au début du XIX^e siècle, a stagné avec 40 millions d'habitants jusqu'en 1945, tandis que ses voisins britanniques et allemands la dépassaient largement. Les conséquences, sur le plan intérieur, n'ont pas toutes été défavorables, puisque le chômage y a toujours été moins développé que dans les pays anglo-saxons. Mais les exigences de la classe ouvrière en ont augmenté d'autant et il a fallu les satisfaire, puisqu'elle a eu assez d'influence pour obtenir que les travailleurs étrangers nécessaires à notre économie ne déferlent pas en nombre tel qu'il brise la hausse du niveau de vie des salariés. Depuis la dernière guerre, la France a connu, par contre, un accroissement de natalité qui fait prévoir que, d'ici une quinzaine d'années, elle deviendra à son tour l'un des pays les plus jeunes d'Europe. Or, en attendant, une population active réduite au strict minimum doit supporter simultanément le fardeau d'un nombre de vieillards accru par les progrès de la médecine et de l'hygiène, et d'un nombre d'enfants relativement impressionnant. A première vue, la masse des nouveaux travailleurs devrait faire baisser, au fur et à mesure qu'ils arriveront à l'âge d'homme, le prix de la main d'œuvre, mais nous ne sommes plus au XIX^e siècle, et, si les jeunes français ne trouvent pas d'emploi, ou n'obtiennent pas un niveau de vie décent, on peut s'attendre à ce qu'ils ne se laissent pas faire : si les structures économiques actuelles ne leur ménagent pas une place suffisante, il est à prévoir qu'ils les remettront en cause politiquement¹. Ils en trouveront aisément le moyen, du fait de l'actuel mode de désignation du Président de la République. En effet, grâce à l'élection de ce dernier au suffrage direct, quelques millions de jeunes gens, non encore attachés à un parti, ou à un notable, pourront, par leur irruption brusque, dans l'arène électorale, arbitrer le choix de l'organe d'Etat le plus élevé : il suffira, alors,

1. Ces lignes ont été écrites avant les événements de mai 1968.

que sous l'emprise de préoccupations identiques, ils votent de façon à peu près homogène — hypothèse qui ne peut être exclue, si l'on considère l'uniformité de leur comportement comme consommateurs ou comme spectateurs — pour que le candidat de leur choix passe. Et l'on peut gager que chaque candidat, sachant à l'avance à quoi s'en tenir, fera tout pour gagner leurs suffrages ; quant à celui qui, finalement, sera porté à la Présidence par leurs voix, il n'épargnera rien pour les conserver, à commencer par des pressions énergiques sur le marché du travail. S'il ne le faisait pas, la remise en cause risquerait de devenir insurrectionnelle, comme ce fut déjà le cas en 1968. Il est donc évident que les entrepreneurs, quoiqu'ils pensent de tels remous, sont, dès maintenant, intéressés à les prévoir.

2°) *En second lieu, les structures économiques ne sont plus entièrement libérales*, l'Etat du début du xx^e siècle ayant abandonné la politique du « laisser faire », souvent d'ailleurs sur l'initiative des entreprises capitalistes elles-mêmes : celles-ci n'ayant pas su prévoir individuellement la grande crise de 1929-1931, et encore moins lui faire face, ont été bien aise de se faire « renflouer ». Ultérieurement, les mêmes Etats ont dû faire face à des vagues successives de mouvements inflationnistes, en instaurant périodiquement le blocage des prix ou des salaires. L'interventionnisme même a pris des proportions particulièrement sensibles dans notre pays : sous l'influence des « fronts populaires » de 1936 et 1945, les conventions collectives, les nationalisations et le développement sans précédent des sociétés d'économie mixte sont venues placer sous le contrôle direct ou indirect de l'Etat, un large secteur des forces productives nationales. Si l'on considère que, corrélativement, un nombre toujours plus grand d'entreprises privées ont tendu à dépendre de l'Etat qui est devenu leur principal client, créancier ou actionnaire sans parler, bien entendu, des cas où l'Etat est devenu lui-même dépendant de certaines entreprises, on admettra que la prévision de ses prochaines initiatives en matière économique ou sociale mériterait que les entrepreneurs privés, ou même publics, ne seraient-ils mûs que par le plus élémentaire instinct de conservation, lui consacrent quelques frais généraux supplémentaires.

3°) Encore l'analyse esquissée ci-dessus fait-elle abstraction des *conjonctures purement révolutionnaires* : qui devait gagner la guerre d'Algérie en 1958 ? Voilà une question qui aurait pu préoccuper davantage certains dirigeants d'entreprises qui, dans l'euphorie consécutive au 13 mai, se sont laissés aller à effectuer dans ce pays troublé, des investissements à long terme. Certes, chacun, pour son propre compte, s'est sans doute posé la question et l'a peut-être même posée à ses proches collaborateurs. Mais il n'en reste pas moins qu'il y a répondu lui-même, ou que ses subordonnés chargés de le faire ont évité de le contrarier — dans les rares cas où ils n'étaient pas eux-mêmes de son avis. Or, il est notoire qu'en prévision politique, hormis les spécialistes aguerris, rares sont ceux qui ne font pas prévaloir leurs désirs sur les réalités, seraient-ils par ailleurs des « cerveaux » éminents. Ce qui distingue d'ailleurs la politique des autres domaines de la connaissance, c'est que chacun croit s'y connaître sans avoir rien appris. Les entrepreneurs qui se respectent ont donc besoin d'experts habitués à ne pas confondre propagande et politique, désir et réalité, et aussi d'experts qui soient payés, non pour approuver et rassurer systématiquement leur employeur, mais pour le contredire, le cas échéant, même sur les points qui lui sont chers (ce qui ne confèrera qu'un poids plus grand à leurs éventuelles approbations). De la même façon, l'entrepreneur a besoin d'un expert qui ose lui dire, s'il le pense, et sans courir le risque d'être chassé séance tenante, que le front populaire peut gagner les élections ou que son industrie sera nationalisée dans les sept ans. L'entreprise n'y perdra pas : lorsque l'on est prévenu des années maigres, on peut encore faire bien des choses au cours des dernières années grasses : tel entrepreneur qui aurait consulté l'auteur de ces lignes sur la conjoncture politique française après mai 1958 (et se serait fié à ses avis), aurait évité

à bon compte de lourdes pertes financières, en s'abstenant de se fourvoyer à long terme dans le fameux « Plan de Constantine », ou de maintenir trop longtemps en Algérie, des capitaux excessifs. Tel groupe qui l'aurait interrogé sur les possibilités d'emploi des licenciés en sociologie, avant 1968, se serait vu répondre que si les entreprises s'obstinaient à leur fermer la porte de leurs services du personnel, pour leur préférer systématiquement les officiers de gendarmerie en retraite, ou si les bureaux de publicité et les services de relations publiques persistaient à les écarter, au bénéfice d'anciens recalés du baccalauréat recommandés de façon adéquate, on finirait par en faire des révolutionnaires. Le même genre de prévision aurait pu, à plus forte raison, être exprimé au sujet des 4 millions de salariés payés à cette époque au ridicule taux du S.M.I.G. Mais combien d'employeurs étaient alors disposés à supporter auprès d'eux, et qui plus est à payer, un cadre supérieur pour l'entendre énoncer ce genre de vérité ?

B) Importance croissante de la prévision politique, dans les relations d'affaires avec les pays sous-développés.

L'accession à l'indépendance d'un nombre croissant d'Etats africains et asiatiques (suivi de l'obtention par cette catégorie de pays de la majorité aux Nations-Unies, où les grandes puissances atomiques se disputent leurs suffrages) et la multiplication des accords de coopération, sont des phénomènes d'une très grande portée. D'une si grande portée qu'ils sont susceptibles d'affecter directement l'existence et le développement des grandes entreprises du monde entier. Or, il faut prévoir, dans les relations avec les nouveaux Etats, dont la plupart ne se sentent liés par aucun précédent, aussi bien les opérations les plus fructueuses, que les mécomptes les plus graves. Dans ce domaine, par conséquent, le conseiller politique payé pour se consacrer à l'analyse, en toute indépendance intellectuelle, des informations provenant de tel ou tel Etat, ou groupe d'Etats africains, et pour y prendre les contacts nécessaires, est d'une nécessité absolue pour l'entreprise. On a pu, à cet égard, observer récemment dans le cas particulier des relations franco-algériennes, le sous-développement flagrant de nos sociétés pétrolières, en matière de prévision politique.

C) Importance croissante de la prévision politique dans les relations d'affaires entre pays industriels.

Enfin, les relations entre Etats développés eux-mêmes deviennent de plus en plus étroites : unification européenne, solidarité atlantique, pacte de Varsovie, ou solidarité de l'Europe jusqu'à l'Oural, nécessitent que toute entreprise de quelque conséquence se tienne à jour des derniers développements, ou des dernières régressions de ces tendances.

Qu'un conseiller politique puisse oser dire au président, ou au conseil d'administration, que les actions du groupe sont menacées de passer entre des mains étrangères, évitera à celui-ci de pratiquer la politique de l'autruche, jusqu'à ce qu'il se trouve placé devant le fait accompli : car, même si cette emprise croissante de l'étranger paraît souhaitable du point de vue de l'entrepreneur, il importe du moins qu'il en soit informé aussi objectivement que possible, afin de prendre ses options en connaissance de cause.

Il faut, en définitive, que les chefs d'entreprise puissent être tenus au courant, sans l'obstacle d'aucun tabou, de la perspective des pires cataclysmes politiques (ces derniers, il faut bien le reconnaître, constituent depuis quelques dizaines d'années, au moins sous l'angle du capitalisme privé, davantage la règle que l'exception) ,ainsi que, bien entendu, des prévisions les plus favorables.

Mais il faut surtout *que ceux qui conseillent, ne soient plus*, comme au XIX^e siècle, *ceux qui décident*, et ceci pour deux raisons : tout d'abord parce

que la complexité et l'interdépendance des phénomènes politiques se sont tellement accrues dans le monde moderne que le recours à un spécialiste chargé de suivre en permanence leur évolution n'est pas un luxe, chaque fois que d'importants intérêts sont en jeu. Ensuite, parce qu'il faut que ceux qui exercent la fonction de décision conservent eux-mêmes l'esprit suffisamment libre pour prendre en considération la totalité des facteurs (économiques, techniques, financiers, etc.) conditionnant la vie de l'entreprise, facteurs qui — l'auteur le concède volontiers — ne sont pas uniquement des facteurs politiques.

Ainsi se trouve confirmée, pour les entreprises ou groupes d'entreprises qui ont la prétention de survivre, l'urgence de la mise en œuvre d'organes de conseil politique, distincts des organes de décision.

II. L'ARTICULATION DE L'ORGANE DE PREVISION POLITIQUE DANS L'ENSEMBLE DES STRUCTURES DE L'ENTREPRISE.

Trois principes doivent régir la position de l'organe de prévision politique dans l'entreprise ou le groupe d'entreprises :

- la liaison directe de l'expert chargé de la prévision politique avec l'organe supérieur de décision ;
- l'indépendance absolue du consultant politique dans l'élaboration et l'expression de ses diagnostics ;
- l'association de l'expert chargé de la prévision politique à la prospérité de l'entreprise ou des entreprises qu'il conseille.

A chacun de ces principes se rattache une série de mesures concrètes que l'on va passer en revue.

A) Principe de la liaison directe de l'expert chargé de la prévision politique avec l'organe supérieur de décision.

La liaison directe du consultant politique avec l'organe chargé de prendre les décisions à son plus haut niveau, est de nécessité absolue : l'expérience des études d'organisation, habituellement menées dans le cadre des grandes entreprises industrielles et commerciales, a amplement démontré que ce genre d'études n'a de chance d'être utile et cohérente que si son auteur *effectif* la présente *directement*, et sous sa propre responsabilité, à l'organe *compétent pour décider* de l'application ou du rejet. Au contraire, tout projet de réorganisation qui doit remonter une voie hiérarchique, avant d'arriver à l'autorité responsable du choix, est inévitablement amendé, à chaque palier hiérarchique, par un cadre différent de l'entreprise (animé parfois du souci de le perfectionner, mais bien plus souvent, par la préoccupation de ne rien laisser passer qui puisse choquer ses supérieurs, lorsque ce n'est, tout simplement, par hostilité de principe à l'égard du changement). Dans ces conditions, plus l'échelle hiérarchique séparant l'organisateur conseil du dirigeant responsable sera allongée, plus le projet de réorganisation se trouvera émoussé et déformé avant de parvenir à son destinataire réel : ce dernier n'aura donc plus, pour se prononcer, une vue claire de l'équilibre conçu à l'origine entre les diverses réformes proposées par l'auteur du projet, qui seul aura opéré sur le tas. Ainsi s'explique l'échec de bien des études d'organisation qui, lorsqu'elles sont enfin transmises à l'organe de décision, après un long périple administratif, ne proposent plus assez d'éléments de changement pour que la refonte proposée soit rentable, mais suffisamment encore pour provoquer dans les services un désordre substantiel !

Eh bien, il est plus essentiel encore, dans le domaine du conseil politique, que l'étude adressée au chef d'entreprise ne soit pas astreinte à franchir les barrières successifs d'une hiérarchie de subordonnés, habitués au cours d'une carrière souvent longue, à éviter toute contrariété inutile à leur supérieur immédiat. Ils risqueraient, l'un après l'autre, d'en arrondir les angles, et ainsi, de proche

en proche, la consultation ne parviendrait-elle au Président Directeur Général, que notablement transformée. D'ailleurs, les distances administratives étant plus longues que les distances géographiques, l'étude risquerait d'avoir perdu une partie de son actualité en arrivant à destination. Enfin, une publicité inopportune risquerait d'être ainsi faite, tout au long du parcours, à certains avis qui gagneraient à rester confidentiels.

Il faut donc que les prévisions les plus désagréables puissent parvenir sans délai, sans remaniements et sans intermédiaire, au dirigeant affectif de l'entreprise.

Pour cela, il est nécessaire que l'expert chargé de la prévision politique dépende directement du Président du Conseil d'Administration, ou du Directeur Général, auprès duquel il ait toutes ses entrées, *chaque fois que lui-même le jugerait* opportun. Que les chefs d'entreprise se rassurent, le consultant politique ne sera pas porté à en abuser, car tout conseil adressé directement mettra en jeu son prestige personnel, ce dont il suit que l'expert ne forcera l'entrée de l'organe directeur que lorsqu'il croira ne pas pouvoir s'en dispenser.

Il sera même utile d'instaurer un rapport périodique suivi d'un entretien avec le dirigeant principal de l'entreprise. Ainsi, ce dernier serait-il tenu en permanence au courant de l'évolution de la conjoncture politique, sans attendre qu'une crise rende la consultation indispensable. Ainsi seraient compensées les hésitations inévitables que pourrait susciter, chez le conseiller débutant, la crainte de « déranger » inutilement son président.

B) Principes de l'indépendance absolue du consultant politique dans l'élaboration de ses diagnostics.

Mais encore faut-il que le conseiller politique ose franchement exprimer son avis, quand bien même celui-ci serait des moins conformistes.

Pour cela, si son indépendance de caractère est souhaitable, il ne saurait être question de tabler uniquement sur elle, et il importe que l'insertion de son poste, dans les structures de l'entreprise soit conçue de façon à maintenir, affermir et garantir son indépendance intellectuelle.

Une liberté d'action devrait donc lui être *objectivement* assurée, sur le triple plan administratif, social et financier.

Sur le plan administratif, la disposition d'un bureau convenablement aménagé et la collaboration d'une secrétaire de direction lui sont nécessaires, comme à toute autre cadre supérieur de l'entreprise. Faut-il ajouter que le caractère confidentiel de sa fonction nécessitera l'utilisation d'une ligne directe de téléphone, afin que les employés du standard téléphonique (dont les intérêts ne concordent pas nécessairement avec ceux de l'entrepreneur) ne soient pas avisés, avant ce dernier, des dernières fluctuations de la conjoncture politique ?

Bien entendu, la secrétaire du Conseiller politique, dont une partie de la tâche sera également confidentielle et qui sera inévitablement appelée à saisir une partie des conversations de son chef, devra, autant que possible, être directement recrutée par celui-ci. Pour la même raison, elle ne devra en aucun cas être à la merci d'une quelconque mutation à l'intérieur de l'entreprise. Cette secrétaire devra d'ailleurs exercer en même temps des fonctions de documentaliste, éventuellement dans une ou deux langues étrangères ; il s'ensuit qu'une certaine culture politique, et si possible économique, lui sera nécessaire pour déterminer les coupures de presse à sélectionner, et pour procéder à leur classement rationnel. Devant faire preuve de compétences aussi diverses, cette secrétaire méritera, bien entendu, une qualification de cadre. Mais l'entreprise n'y

perdra pas — sur le plan des économies, comme sur celui de la discrétion — dans la mesure où elle évitera ainsi de recruter, en plus de cette secrétaire, une documentaliste, ou une traductrice.

Des crédits suffisants devraient être ouverts au conseiller d'entreprise, afin qu'il puisse réunir la documentation la plus perfectionnée, et ne soit pas contraint de lésiner sur les frais de prises de contact, ou les déplacements qu'il jugerait nécessaires (notamment dans le cas où son entreprise serait tournée vers les relations avec l'étranger). A ce propos, il va de soi qu'il ne saurait être tenu à une présence constante à son bureau et que le droit de fixer à sa guise le calendrier de ses déplacements devra lui être reconnu (sauf à tenir, bien entendu, la direction au courant de ses absences de plus d'une ou deux journées).

La liaison fonctionnelle du consultant politique avec le chef d'entreprise devra être consolidée par une dépendance directe sur le plan hiérarchique également, à l'égard de ce même dirigeant, et cela même si la qualité de cadre directeur n'était pas reconnue au conseiller, par exemple, au début de sa carrière. Mais du même coup se trouvera affermie son indépendance et sa liberté de mouvement, vis-à-vis de tous les autres organes supérieurs de l'entreprise.

Sur le plan social, la stabilité de son emploi devra absolument être assurée à l'expert chargé de la prévision politique, quand bien même il ne la demanderait pas, et ceci qu'il soit salarié ou, comme cela sera envisagé plus loin, rétribué en honoraires. Il ne s'agira pas en effet d'une faveur qui lui sera faite, mais d'une simple précaution prise par l'entreprise, contre elle-même, et dans l'intérêt le plus égoïste de celle-ci : c'est qu'il est avant tout nécessaire que le conseiller ose parler et, pour cela, il importe qu'en aucun cas il n'ait l'impression de risquer sa situation s'il s'avance trop. Il faut absolument qu'il ne craigne pas d'annoncer à son employeur, s'il le juge nécessaire, que la ligne d'action choisie par ce dernier risque de mener l'entreprise aux pires mécomptes.

Il est d'ailleurs à prévoir que les relations directes de l'expert politique avec le chef d'entreprise indisposeront nécessairement certains autres collaborateurs de ce dernier. Elles pourront également déplaire à divers membres moins actifs du conseil d'administration, auxquels certaines prises de position du conseiller à l'encontre des idées reçues pourraient donner l'impression qu'ils emploient un dangereux révolutionnaire. Par exemple, si l'expert politique juge irréaliste la résistance à un mouvement de grève, souhaitée par les membres du conseil, ou s'il estime qu'une rébellion coloniale a un avenir beaucoup plus brillant que ne l'imaginent ses employeurs, il sera sans aucun doute plus difficilement entendu par les administrateurs en corps constitué, que par son Président-Directeur Général individuellement : ce dernier, en effet, travaillant régulièrement avec son conseiller mesurera davantage sa rectitude intellectuelle, même si en l'espèce il ne partage pas son avis.

Il faut donc que, dans l'intérêt de l'entreprise le conseiller politique soit protégé par des garanties écrites contre toutes les attaques directes ou indirectes qui ne manqueront pas de venir ébranler sa position s'il multiplie les avis non-conformistes. Cette mesure est d'autant plus nécessaire que ne devrait pas être exclue la possibilité qu'il serve de bouc-émissaire aux membres du conseil d'administration soucieux de manifester leur mécontentement, sans oser s'en prendre directement au Président.

De même, est-il nécessaire que le conseiller soit également protégé contre ses erreurs d'appréciation ; c'est que les phénomènes politiques ne s'ordonnent pas toujours selon un déterminisme aussi strict que les phénomènes physiques. Il s'en suit que, d'un point de vue « opérationnel », il est seulement possible le plus souvent, de prévoir qu'une situation politique donnée aura tant de chances sur cent de recevoir tel ou tel dénouement. Comme tous les experts, il arrivera donc au conseiller politique de se tromper dans certaines de ses pré-

visions. Il serait aussi ridicule d'en tirer parti pour nier l'utilité de sa fonction, que de condamner toute la médecine, au nom de certaines erreurs de diagnostic. Il est en effet nécessaire à l'entrepreneur, que cela plaise ou non, de tenir compte de l'évolution de la conjoncture politique, et il est évident, pour les raisons indiquées plus haut, que de toutes façons, l'expert politique se trompera moins souvent que les dirigeants de l'entreprise livrés à eux-mêmes. Ce serait par conséquent, une solution à la Gribouille que de se passer de consultant dans ce domaine, sous le prétexte qu'il pourrait commettre des erreurs : en vérité, il n'en commettra ni plus ni moins que le directeur commercial, le directeur financier, ou le directeur général, qui œuvrent aussi en des domaines où le déterminisme est loin de jouer avec rigueur, sans que nul n'ait proposé pour autant, de les faire disparaître des organigrammes ; Du reste, il est certain que les avis, même erronés, du chargé de la prévision politique, à condition qu'ils soient motivés, informeront mieux le chef d'entreprise que l'absence totale d'avis. Il va d'ailleurs de soi que, comme les autres experts, il donnera tout de même une majorité d'avis valables ! Enfin, on peut prévoir que, son expérience des facteurs politiques particuliers, susceptibles de peser plus spécialement sur la vie de l'entreprise, ira en se développant et que, par conséquent le pourcentage d'erreurs possibles dans ses prévisions, ou de lacunes dans sa documentation, aura tendance à s'amenuiser. Encore faut-il qu'il ne se sente pas à la merci d'un renvoi, lors de chacune de ses erreurs initiales, afin qu'il ne craigne pas de s'avancer par la suite. La stabilité du conseiller politique s'analyse donc bien, dans toutes les hypothèses envisagées, comme devant bénéficier avant tout à l'entreprise.

C) Principe de l'association de l'expert en prévision politique à la prospérité de l'entreprise ou des entreprises qu'il conseille.

Il ne suffit pas, enfin, que le conseiller politique soit libre d'exprimer ses avis. Il faut de plus qu'il ait un intérêt suffisant à la prospérité de l'entreprise, ou des entreprises qui l'emploient, afin que cet intérêt inspire concrètement les avis qu'il donnera et le pousse même, si la situation s'annonce grave, à contredire son dirigeant (étant bien entendu que cette opposition se doit de rester confidentielle).

C'est pourquoi il importe que sa rémunération — qu'elle consiste en salaire ou en honoraires — soit *au moins* équivalente à celle d'un cadre supérieur. Là encore, il ne s'agit pas de faire de cadeau au conseiller. Simplement, il est nécessaire, dans le même temps que l'on encourage son indépendance d'esprit, de le rendre aussi solidaire que possible des intérêts de l'entreprise.

Mais il n'est pas utile de l'associer aux bénéficiaires, car il serait peu souhaitable qu'un jour, il soit conduit, en tant qu'actionnaire, à venir critiquer la gestion de l'entreprise en Assemblée Générale, grâce à des renseignements obtenus dans l'exercice de sa fonction. Il risquerait, en effet, de passer alors insensiblement de son rôle de collaborateur des dirigeants à celui de commissaire politique des actionnaires². Or, la réalisation de cette hypothèse — à la vérité extrême — serait indiscutablement néfaste aux intérêts d'ensemble de l'entreprise, ne serait-ce que parce que les dirigeants risqueraient, pour parer à une telle éventualité, de tenir compte, d'abord, en recrutant le futur conseiller, de leurs relations personnelles avec lui, et de négliger sa formation scientifique. Il est évident qu'une telle pratique risquerait de compromettre par avance, au détri-

2. Ce n'est pas à dire que l'auteur condamne la présence d'un observateur des petits actionnaires, présence amplement justifiée dans trop d'entreprises françaises, par le gaspillage institutionnalisé au niveau directorial, sous la forme d'émoluments excessifs, d'avantages en nature injustifiés (le jardinier de la femme du sous-directeur !), ou de la pérennisation des présidents et directeurs obsolescents, ou « cumulards ». Il s'agit simplement de souligner qu'une telle activité doit être soigneusement distinguée et séparée de celle de consultant politique.

ment de l'entreprise, la qualité des avis que le conseiller ainsi sélectionné, serait conduit à donner. C'est pourquoi, s'il est essentiel pour l'entreprise que le conseiller politique bénéficie d'une haute rémunération, il est souhaitable, à l'inverse, qu'il ne participe pas à ses bénéfices.

III. REGLES GOUVERNANT LE CHOIX DES CONSEILLERS D'ENTREPRISE CHARGES DE LA PREVISION POLITIQUE.

Le problème du choix est sans doute le plus difficile à résoudre, encore que les dirigeants d'entreprises, ou du moins ceux d'entre eux qui déjà ont recours à un expert politique (car il en existe, même en France), ne semblent guère en avoir pris conscience. C'est en outre un problème important, par la gravité de ses conséquences.

Aussi, compte tenu de la charge financière qui lui incombera, l'entrepreneur soucieux d'être sérieusement renseigné sur l'évolution de la conjoncture politique, est-il fondé à exiger, au départ, que le candidat réunisse objectivement les plus grandes chances d'efficacité.

Par conséquent, le premier principe à poser est que le conseiller politique ne doit en aucun cas, être engagé « sur relations », *quand bien même la politique de recrutement des cadres de l'entreprise serait intentionnellement fondée sur cette méthode*. Et ce principe — il importe de le souligner — n'est absolument pas posé, ici, dans un souci d'équité ; il l'est simplement parce que le seul compatible avec l'exercice efficace de la fonction considérée : en effet, même, et surtout, dans l'hypothèse extrême envisagée plus haut, où la plupart des cadres dirigeants seraient volontairement choisis dans le même milieu social, il est souhaitable que le conseiller politique, dont l'entrepreneur attend avant tout que, *par son esprit critique*, il décèle les périls menaçant la direction, provienne, lui, d'une extraction différente : il convient en effet d'éviter qu'étant trop lié aux milieux dirigeants, comme le sont la plupart des rares experts politiques actuels, aussi bien que la majorité des cadres recrutés « sur relations », il ait par trop tendance, sans nécessairement le faire consciemment, à apprécier la conjoncture en fonction des aspirations collectives de son milieu. Or, seul le chef d'entreprise est qualifié pour décider s'il doit, et dans quelle mesure il doit, conformer ses activités auxdites aspirations collectives. Et devant le faire en connaissance de cause, il n'a nul besoin d'entretenir auprès de lui un conseiller politique qui serait son miroir fidèle.

Pour les mêmes raisons, il faudra davantage encore, éviter de choisir l'expert en prévision politique parmi certains de ces cadres âgés qui, en dépit d'une humble origine, auront accompli dans l'entreprise, une ascension fondée sur une longue fidélité et la constance de leurs services. Car, l'ascension hiérarchique est comme un laminoir : en même temps qu'elle sélectionne les hommes ayant bien servi l'entreprise, elle exige d'eux qu'ils aient fait preuve d'un conformisme suffisant, au cours de longues années de patience, pour ne pas heurter leurs supérieurs successifs. Il serait donc inutile de choisir, en fonction de leur modeste origine, des cadres qui, tout en faisant preuve d'une haute compétence professionnelle, ont pris (insensiblement dans les cas les meilleurs) l'habitude de calquer leur comportement social sur celui de leurs supérieurs : trop souvent, en effet, ils épousent avec une ostentation maladroite les préjugés de la classe à laquelle le but de leur vie a été d'appartenir, sans pour autant bénéficier, en contrepartie, de la culture corrélative. L'entrepreneur, quand bien même il se féliciterait de cet état d'esprit pour ce qui touche à l'exercice strict de la profession, ferait bien de ne pas trop compter sur l'objectivité du jugement politique de ces vieux cadres fidèles.

C'est que les conseillers politiques doivent, pour être de quelque utilité, faire preuve d'un certain nombre de qualités les mettant dans les conditions

optimales pour formuler des appréciations valables sur le contexte politique de l'entreprise, qualités qui ne seront pas nécessairement celles d'un technicien éminent, ou d'un fidèle chien de garde.

En premier lieu, il faut qu'ils soient recrutés jeunes. Ainsi prendraient-ils, très tôt, l'habitude d'exposer franchement et spontanément, à leurs dirigeants, les pires préoccupations que pourrait leur inspirer, du point de vue de ses incidences politiques, la ligne choisie par l'entreprise. Ainsi serait-ils moins perméables à la crainte de déplaire, ou de passer pour contaminés par les idées « subversives ».

Bien entendu, il ne suffit pas d'être jeune pour avoir du caractère, mais il est certain que lorsque l'on en est pourvu au départ, il s'é moussse singulièrement au long d'une carrière, ne serait-ce que parce que l'on apprend, un jour ou l'autre, à ses dépens, combien il en coûte d'être sincère. Or, ici, dans la fonction de conseiller, il faut non seulement qu'existe organiquement la garantie de stabilité nécessaire à son bon fonctionnement, mais aussi que son titulaire ose parler. Il va sans dire que la jeunesse ne doit être exigée qu'au départ, pour stimuler, dès l'origine, l'indépendance d'esprit. Par la suite, l'âge du conseiller spécialisé de longue date dans cette activité sera significatif bien au contraire, d'une garantie supplémentaire, celle de l'expérience, dans la mesure où il aura pris, dès l'origine, l'habitude de penser et de s'exprimer librement. Par contre, l'entrepreneur devra se méfier de l'expérience acquise dans la « pratique » de la vie politique, qu'il faut se garder de confondre avec la pratique de la science politique ; et ceci qu'il attende de son futur expert des avis, en matière de relations internationales, ou de politique intérieure.

C'est ainsi, que telle entreprise orientée vers les marchés extérieurs asiatiques, qui aura recruté son conseiller politique au Quai d'Orsay n'aura pas nécessairement effectué le meilleur choix. Comment, en effet, pouvoir compter sur un élément d'une telle formation pour comprendre et prévoir de façon réaliste les réactions de dirigeants *révolutionnaires*, comme ceux de la Chine nouvelle ? Il ne faut pas oublier que, pour la plupart des diplomates de notre pays, en effet, le gouvernement de cet Etat de 700 millions d'habitants est resté pendant 16 années une sorte de fantôme juridique dont l'existence ne méritait pas d'être reconnue. Ils avaient fini par ne plus concevoir la possibilité que cette situation puisse changer, bien qu'elle soit contraire à toutes les normes du droit international occidental, qui veut que la reconnaissance de gouvernement soit fondée sur la seule constatation de l'exercice effectif du pouvoir, et en dehors, par conséquent, de tout jugement de valeur sur le régime considéré. Et l'auteur peut attester que, trois mois avant la reconnaissance de ce gouvernement par notre pays, pratiquement personne au Quai d'Orsay ne semblait envisager cette perspective comme prochaine. Il n'en était certes pas de même au Patronat français, et l'intervention de M. Georges-Picot a montré à cet égard, à qui le gouvernement français préférerait recourir, lorsque se posaient des problèmes diplomatiques sérieux ! Les phénomènes de cet ordre ne sont d'ailleurs pas spécifiquement français, et le Président des Etats-Unis a pu s'en apercevoir lorsqu'à l'occasion des événements de Saint-Domingue, il eut le tort de se fier aux renseignements de son ambassadeur sur place : à force de fréquenter la haute société dominicaine ce diplomate s'était si bien identifié à cette dernière, qu'il en était venu à qualifier de communiste tout ce qui, dans l'île, s'opposait au pouvoir des généraux avec lesquels il prenait le thé. C'est ainsi que le mouvement libéral et nationaliste de Juan Bosch, l'ami de Kennedy, qui se proposait pour seul but de rétablir le gouvernement constitutionnel, fut dénoncé par lui, à Washington, comme communiste. Sur la base de ces renseignements fallacieux, plusieurs divisions américaines intervinrent immédiatement pour enrayer le mouvement. Or, quelques semaines plus tard, une comptabilité très précise menée par le F.B.I., en quête de justification, apprit au monde que les experts

américains avaient dénombré dans l'île, en tout et pour tout... 58 communistes ! Dans ces conditions, même ceux qui estiment que, malgré cette quasi-absence de communistes, il était bon, de toutes façons, que les Etats-Unis interviennent, admettront qu'il aurait fallu du moins, que le Président Johnson prenne sa décision en connaissance de cause, et non sous l'influence de renseignements inexacts.

Or, les deux cas évoqués ci-dessus ne sont pas accidentels, et bien d'autres exemples du même ordre pourraient être cités, qui permettraient de paraphraser, aux dépens des diplomates, le mot cruel de Clémenceau sur les généraux. Cette situation généralisée provient de ce que la formation diplomatique, dans son essence même, prédispose ceux qui l'exercent à ne tenir compte que des réactions extérieures et superficielles des cercles dirigeants. Elle a donc correspondu parfaitement aux besoins d'une époque qui a précédé la révolution russe, et où seules comptaient, du point de vue politique, les prises de position de ces cercles dirigeants. Débilitante pour l'esprit critique, l'atmosphère de nos Affaires Etrangères est, par contre, parfaitement incapable de former à la compréhension, et surtout à la prévision des réactions des nations sous-développées, avec lesquelles s'effectuent une grande part du commerce extérieur, et des investissements outre-mer, de nos entreprises. Certaine compagnie pétrolière de notre connaissance ferait bien de s'en souvenir, si elle ne veut courir le risque d'être toujours en retard d'un révolution ou d'une surenchère, dans ses rapports avec tel Etat musulman³.

Dans les prévisions de politique intérieure également, la tentation pourrait être forte de recourir à un « praticien », haut fonctionnaire d'autorité, ou ancien député. Malheureusement, la même remarque devra être faite pour cette catégorie de hauts fonctionnaires que pour les diplomates ; mais non plus, ici, sur le plan de la capacité, car, de longue date, leur recrutement et leur avancement ont davantage sanctionné la reconnaissance du mérite, que la satisfaction des mondanités : cependant, ayant représenté le pouvoir pendant toute une carrière, le haut fonctionnaire est habitué à considérer les mouvements sociaux, de l'extérieur, et surtout sous l'angle répressif. De ce fait, il sera sans doute capable de pressentir certains « risques » d'intervention étatique, départementale, ou municipale, et aura conservé, en outre, de bonnes relations avec maint organe du pouvoir. Mais il sera rarement en mesure de déceler, en temps utile, les tendances révolutionnaires, ou de prévoir des mutations en profondeur susceptibles de transformer, de bas en haut, les superstructures du pouvoir. Ceci, d'autant plus qu'en raison de son âge, il sera inéluctablement porté à envisager progressivement — si ce n'était déjà le cas au départ — les événements dans une optique plus ou moins conservatrice, qui affectera son aptitude à prendre au sérieux les germes possibles de changement. On imagine mal, d'ailleurs, comment un ancien préfet parviendrait à se reconnaître dans le contexte politique sans précédent constitué par l'apparition actuelle de millions de jeunes français, animés de préoccupations nouvelles et de besoins différents de ceux des générations antérieures⁴.

L'ancien député aurait lui, théoriquement, plus de chances de prévoir les fluctuations de l'opinion publique. Mais ses positions politiques, définies de longue date, seront également plus tranchées. Il est à craindre, en effet, qu'ayant été homme de parti (ce qui est tout à fait logique et moral de la part d'un député), il ne soit pas toujours à même de laisser de côté ses préférences, pour prévoir les réactions de ses anciens adversaires. D'autre part, s'il a été élu à

3. Cette phrase a été écrite avant la dernière crise franco-algérienne, qui a donné au monde le double spectacle de l'inefficacité distinguée de certains diplomates, et de la rare imprévoyance politique de nos sociétés pétrolières.

4. Ces lignes ont été écrites avant les événements de mai 1968.

l'occasion d'une « vague de fond », ses aptitudes personnelles n'auront pas toujours été à l'origine de son élection : par exemple, il est clair que certains des parlementaires de 1958 n'ont dû leur succès qu'à une brusque distorsion de l'opinion publique, à laquelle la plupart d'entre eux ont, au surplus, été étrangers. Par la suite, l'expérience politique leur est peut-être venue de surcroît, mais pas toujours. Il est notoire, à cet égard, que bien souvent les chances du candidat présenté par telle importante formation politique étaient d'autant plus grandes que le caractère incolore de sa personnalité laissait mieux se profiler, derrière lui, la haute silhouette à laquelle ses électeurs apportaient en réalité leur suffrage. A la limite, donc, ce type d'ancien député aura l'état d'esprit et les préjugés d'un homme de parti, sans même le correctif de l'expérience politique individuelle, qui, du moins, était fréquente sous les républiques précédentes. Quant aux « routiers » expérimentés de la IV^e République, on sait que nombre d'entre eux n'ont pas toujours, dans la gestion des intérêts de leurs mandataires, fait preuve d'efficacité, et aussi qu'ils sont de toutes façons à éliminer, en application du critère « âge ». Il ne fait donc pas de doute que les parlementaires en disponibilité devront a priori être écartés de la fonction de conseiller politique d'entreprise, qui ne saurait, en aucune façon, devenir une sorte de retraite pour député sans emploi.

Ainsi qu'on le voit, le recours à des « praticiens » de la vie politique risque d'être décevant, dans la mesure où il aurait peu de chance de répondre aux impératifs d'une fonction somme toute *scientifique*, puisqu'elle exige une formation de chercheur permettant d'appréhender les phénomènes politiques comme le chimiste aborde les phénomènes physiques, c'est-à-dire en sachant faire abstraction de ses préférences. Fort heureusement, il existe, on va le voir, une formation théorique de consultant politique d'entreprise, qui pourra se compléter d'une expérience pratique, lorsque les entrepreneurs auront mieux pris conscience de leurs intérêts.

Si, en effet, le conseiller politique doit être recruté jeune, indépendamment de toute considération relative à son milieu social, ou à son passé dans l'entreprise, et en l'absence enfin, de toute pratique « professionnelle » de la vie politique, il faut, bien entendu, qu'il manifeste de quelque façon les titres auxquels il devra de se voir investi d'une mission si importante.

Ces titres ne peuvent être évidemment, que ceux qui attestent une formation *approfondie* dans le domaine de la science politique et des relations internationales. Ils seront donc, d'un niveau nécessairement SUPERIEUR à la licence, ou aux diplômes des Instituts d'Etudes Politiques, puisqu'aussi bien ils devront permettre l'accès immédiat à un emploi de cadre supérieur.

Le premier d'entre eux, si l'on s'en rapporte à la hiérarchie des universités, est le titre de docteur en science politique (doctorat d'Etat) encore peu connu dans les entreprises puisqu'il a été accordé, pour la première fois, en 1958, et puisque ses titulaires sont, à l'heure actuelle encore, infiniment peu nombreux.

Délivré par les U.E.R. de Droit et des Sciences Economiques, il se donne précisément pour but de sanctionner la compétence d'experts politiques de haut niveau et, de par son intitulé même, semble conçu spécialement pour répondre aux besoins que cette étude s'est efforcée de mettre en lumière.

Les études supérieures qui conduisent à l'obtention du Doctorat en Science politique durent six années au moins : les candidats à ce doctorat doivent en effet d'abord être titulaires d'une licence en Droit, ou d'un diplôme de l'Institut d'Etudes Politiques. Après quoi ils doivent obtenir le Diplôme d'Etudes Supérieures de Sciences Politiques (D.E.S.), avant d'être autorisés à commencer la préparation de leur thèse.

Du fait donc que ce D.E.S. s'adresse à des étudiants ayant déjà tous effectué des études de science politique assez poussées, encore que non spécialisées

(que ce soit en licence, ou à l'Institut d'Etudes politiques), la préparation exige d'eux une participation *active*. Avant d'être admis à se présenter aux examens, le candidat doit d'abord avoir « produit ». Le « bachotage » cesse ici d'être suffisant, car il est nécessaire avant toute autre épreuve, que le futur docteur exécute un travail de recherche, sous la direction d'un professeur de sa Faculté, sur un sujet choisi par le candidat lui-même (étude de syndicat, recherche d'une corrélation entre les pulsations de la bourse et les événements politiques, élections de 1958 en Algérie, relations franco-américaines, etc.). En outre, contrairement à l'usage établi en matière de thèse, il peut arriver ici que le candidat soit « ajourné » à l'issue même de la soutenance du mémoire. Les ouvrages de ce genre sont souvent de valeur inégale, mais du moins, tous supposent-ils un travail personnel et suffisamment en profondeur, ainsi qu'un minimum de suite dans les idées que n'ont pas nécessairement les élèves de grandes écoles. Ici, en effet, il ne suffit pas d'être brillant pendant quatre heures sur douze pages : il faut élaborer un texte de 60 à 120 pages (en principe, car la plupart comportent un nombre de pages supérieur à 120). Or, si ce nombre de pages n'est pas obligatoirement significatif de qualité, il prend tout son intérêt, lorsque l'on considère que le texte définitif sera soumis à trois professeurs ou maîtres-assistants, dont on ne peut toujours connaître par avance les préférences politiques, mais dont on peut présumer, à coup sûr, qu'elles ne seront pas concordantes ! Par conséquent, la seule ressource qu'aura le candidat pour éviter d'être accusé de partialité dans un sens ou dans l'autre, sera de reconstituer les faits, aussi objectivement que possible, en vérifiant et justifiant sans cesse ses sources, puis de défendre à partir de là ses convictions personnelles, en les fondant sur une argumentation aussi honnête que possible.

Une fois ce mémoire soutenu et accepté, c'est-à-dire une fois la vocation à la recherche démontrée (ce qui est loin d'être toujours le cas, car, si beaucoup s'inscrivent pour des sujets de mémoire, peu se présentent à la soutenance, la sélection s'opérant essentiellement ici par voie d'abstention), le candidat au D.E.S. est admis à se présenter à diverses épreuves qui sanctionnent un certain nombre de matières, telles que Sociologie Politique, Relations Internationales, Science Administrative, etc. Parmi ces matières, l'une revêt un caractère pratique évident. Il s'agit des « Méthodes de la Science Politique » qui sont notamment développées en ce qui concerne analyses du contenu et les procédés de sondage d'opinion, et constituent, soit dit en passant, une intéressante préparation aux études de marché, ou à la publicité.

Mais il est une autre matière qui pourrait, à première vue, sembler aussi inutilisable qu'intemporelle, et qui est, en réalité, la plus « pratique » de toutes, sans que nul ne paraisse s'en être avisé ; il s'agit de l'Histoire des idées Politiques. L'étude poussée de l'Histoire des Idées Politiques (déjà étudiée une première fois dans le cadre de la licence de droit, ou du diplôme de l'Institut d'études politiques) est reprise ici, pour la seconde fois, beaucoup plus en profondeur. Or, c'est cette discipline qui, par-delà des objectifs immédiats désintéressés, constitue la gymnastique de base par laquelle le futur expert politique se rendra insensiblement apte à se placer dans un état d'esprit aussi impartial que possible, pour examiner chaque situation politique. C'est en effet pour satisfaire aux exigences de l'épreuve d'histoire des idées politiques que l'aspirant docteur devra s'efforcer, pendant au moins un an, de se mettre successivement, par la pensée, à la place d'esprits aussi divers et inégaux que ceux de Platon, Saint-Augustin, Machiavel, Rousseau, Maistre, Lamennais, Marx, Maurras, Lenine, La Rocque, ou Hitler (pour ne citer que quelques-uns d'entre eux), afin de mieux comprendre leurs doctrines de l'intérieur d'elles-mêmes. Alors, il sera bien obligé de constater que la plupart d'entre elles sont animées d'une certaine logique interne, et que telle attitude qui paraissait au premier abord incohérente, ou dépourvue de justification, peut s'expliquer beaucoup mieux,

lorsque l'on s'efforce de comprendre celui dont elle émane, et de tenir compte du contexte politique dans lequel il s'est trouvé. Du même coup, le fruit de cette discipline cesse d'apparaître comme étant l'acquisition d'un vaste savoir encyclopédique, qui au surplus, s'évanouit assez rapidement. Elle sert, avant tout, en ce qu'elle oblige l'aspirant docteur à se discipliner pour apprendre et comprendre successivement des théories contradictoires avec lesquelles il est lui-même, très souvent, en opposition. Du même coup, il aura davantage le sens du relatif, ce qui revient à dire de la politique. Il sera, ainsi, moins porté qu'un autre dans ce domaine, à sous-estimer l'adversaire, du fait qu'il sera mieux à même de saisir ses mobiles et sa raison d'agir. Il sera, par exemple, mieux qu'un autre, capable de comprendre un communiste — même si, pour ce qui le concerne, ses convictions se situent à droite — et, par conséquent, de prévoir comment un communiste réagira dans telle ou telle conjoncture. Il sera de même mieux qu'un autre, apte à se mettre mentalement à la place d'un fasciste, d'un conservateur, ou d'un social-démocrate, pour prévoir leurs comportements dans une éventualité donnée. C'est donc essentiellement grâce à l'étude approfondie de cette matière que le doctorat de science politique constitue la formation la plus rationnelle du conseiller d'entreprise chargé de la prévision politique.

Si l'on ajoute que l'obtention du D.E.S., à l'issue de la préparation décrite ci-dessus, conduit au dépôt du sujet d'une thèse, ouvrage de recherche en profondeur sur un thème politique précis (que beaucoup ne mèneront jamais à bonne fin), on s'expliquera sans peine que le nombre des docteurs en science politique français soit aussi réduit.

Mais, fort heureusement pour les entreprises, ce doctorat d'Etat est loin de constituer la formation exclusive des experts en prévision politique, puisque les doctorats d'Etat, ou ceux dits du 3^e Cycle, délivrés par les U.E.R. de Lettres ou de Droit et Sciences Economiques — lorsque leurs thèses portent sur un sujet touchant à la Science Politique ou aux Relations Internationales — peuvent être également pris en considération par ceux qui désirent faire appel aux services d'un consultant politique.

C'est le cas notamment du Doctorat de 3^e Cycle délivré par la Fondation Nationale des Sciences Politiques et les U.E.R. de Lettres, sous la dénomination de Doctorat d'Etudes Politiques. Les diplômes normaux permettant de s'y inscrire sont la Licence ès Lettres ou les diplômes des Instituts d'Etudes Politiques. La durée *minimale* totale des études supérieures conduisant à l'obtention de ce titre est de 5 ans au lieu des 6 années exigées pour le Doctorat en Science Politique des U.E.R. de Droit. Il est d'ailleurs vrai que dans un cas comme dans l'autre, ces durées sont le plus souvent dépassées). D'autre part, l'accent est ici davantage placé sur la recherche collective, qui y est conduite dans des séminaires, sous la direction étroite de maîtres éprouvés. Ceci permet de penser que les Docteurs d'Etudes Politiques se révéleraient particulièrement efficaces dans des organismes collectifs de conseil œuvrant pour des groupes d'entreprises (une commission de ce genre existe au C.N.P.F.), et dans lesquels le travail, effectué en équipe, serait divisé entre quelques uns d'entre eux.

Bien entendu, la possession de l'un des titres signalés ci-dessus devra s'accompagner d'une expérience professionnelle de trois ou quatre années, comme cadre débutant dans une entreprise. Ces années de travail, dans une autre profession et à un autre niveau que ceux qui seront ensuite les siens, auront pour effet de « dégrossir » le jeune docteur en l'obligeant à rompre avec le monde de la recherche pure, et à remettre les pieds sur terre. Mais attention : il ne devra s'agir en aucun cas d'un « stage ». Ceux qui ont un minimum d'expérience des entreprises ou des administrations savent en effet que les stagiaires ne s'incorporent jamais vraiment dans les services, ou chantiers, dans lesquels ils séjournent. Tout le monde, autour d'eux, sait qu'ils n'y

sont que de passage et qu'on les reverra un jour sans doute (si on les revoit) à un niveau plus élevé de la hiérarchie. Les intéressés eux-mêmes savent qu'ils ne sont là qu'en transit et ne voient pas les choses de la même façon que ceux qui sont destinés — ou se croient destinés — à y passer une longue partie de leur carrière. Les stagiaires ne parviennent donc à prendre qu'une vue très superficielle des problèmes posés aux organismes dans lesquels ils séjournent, notamment pour ce qui est des problèmes humains.

C'est pourquoi l'entrepreneur avisé aura la prudence de n'engager comme conseillers que ceux des docteurs en Science Politique ou docteurs d'Etudes Politiques qui auront acquis auparavant une expérience professionnelle effective de quelqu'ordre qu'elle soit, dans une autre entreprise et dans une activité différente de celle de celle de consultant politique. Bien entendu, l'exigence de l'expérience professionnelle effective devra être écartée — et l'on se contentera alors d'un simple stage — dans le cas de certains spécialistes étrangers d'une nationalité rare. Imaginons, par exemple, qu'un sujet de l'un des émirats du Golfe Persique soit titulaire de notre Doctorat en Science Politique. Du fait qu'il s'agit d'un étranger, il aura beaucoup de peine à trouver un emploi de cadre normal, dans les services de gestion d'une entreprise de notre pays. Il est alors évident que, l'entreprise pétrolière intéressée par le Moyen-Orient, à laquelle il proposerait ses services, devrait, loin de décliner son offre, l'engager comme conseiller politique en se contentant de lui faire subir, faute de mieux, un stage interne.

Le dernier problème restant à résoudre est celui de la recherche d'un conseiller politique, en l'absence de titulaires de l'un des trois doctorats spécialisés envisagés ci-dessus.

Bien entendu, en dehors de tous ces diplômes spécialisés, l'on pourrait concevoir dans l'abstrait que toute personne jeune, cultivée et s'intéressant à la vie politique, puisse, en se consacrant à cette activité, devenir, par la suite, un conseiller politique de qualité. Cette éventualité, certes, n'est pas à exclure totalement, de même qu'il n'est pas à exclure qu'un guérisseur non habilité par la Faculté réussisse, de temps en temps, quelque guérissons miraculeuses. Mais, de même qu'il est plus prudent pour arrêter une maladie de s'adresser à la Faculté qu'à un guérisseur, de même qu'il est plus sage pour construire une installation électrique à haute tension de recourir à un ingénieur qu'à un bricoleur, de même sera-t-il plus raisonnable, pour être tenu au fait des fluctuations de la conjoncture politique, de s'adresser à un spécialiste, plutôt qu'à un sujet tellement doué en la matière... qu'il n'a pas jugé utile d'affronter les études correspondant à sa spécialité.

CONCLUSION

En résumé, si la fonction de conseiller politique répond à un besoin évident de l'entreprise, et si son exercice suppose la mise à disposition du conseiller d'une gamme appréciable de moyens d'action, il est indispensable que le choix de ce dernier soit entouré de garanties très strictes.

L'accroissement de frais généraux susceptible de résulter de l'insertion d'une telle fonction dans les organigrammes est négligeable pour les grosses entreprises, eu égard à l'importance des intérêts en jeu. Les grandes sociétés américaines s'en sont depuis longtemps aperçu et semblent s'en trouver

fort bien⁵. De plus, les regroupements qui se multiplient depuis quelques années pour répondre aux impératifs du Marché commun devraient faciliter l'insertion des postes de chargés de prévision politique dans les organes refondus des nouvelles entreprises regroupées.

Pourtant, il reste encore de nombreuses petites et moyennes entreprises dont il est évident qu'elles ne pourraient toutes disposer d'un expert politique particulier, d'autant que, comme on l'a indiqué plus haut, les spécialistes réellement qualifiés sont rares.

Deux solutions leur sont alors ouvertes :

— Le recrutement d'un conseiller par chaque syndicat ou groupement de petites ou moyennes entreprises. Le C.N.P.F. qui dispose on l'a dit, d'une commission chargée d'étudier la conjoncture politique, leur donne un exemple qui gagnerait à être suivi de façon systématique dans chaque branche d'activité.

— La consultation d'experts politiques indépendants qui s'occuperaient de plusieurs entreprises ou groupes d'intérêts, à la condition, bien entendu, que le même expert ne conseille pas des entreprises concurrentes (sauf accord entre ces dernières, dans leur totalité).

Ajoutons que la formule des consultations pourrait constituer, même pour les grandes entreprises, un premier stade d'expérimentation, avant la création de postes permanents. Mais il va de soi, même dans cette hypothèse, qu'elles devraient s'adresser périodiquement au même expert. Ici, en effet, comme en d'autres domaines, c'est la répétition des consultations qui seule permet réellement de mettre en relief, par comparaison, les modifications de la conjoncture politique survenues d'une consultation à l'autre. C'est aussi cette répétition seule qui permet à l'expert de conserver présent à l'esprit les problèmes *particuliers* de l'entreprise, et de ne pas les perdre de vue.

Bien entendu, la formule de la consultation périodique sera plus coûteuse, en proportion des services obtenus, que l'utilisation permanente d'un conseiller se consacrant uniquement à l'entreprise. Aussi, n'est-elle à conseiller aux grandes entreprises que pendant une période expérimentale. Après quoi, si elles décident de persévérer, elles auront avantage à s'attacher un conseiller permanent qui, lui, pourra prendre l'*initiative* d'informer les dirigeants de l'entreprise sans attendre d'être consulté, chaque fois qu'il décèlera les signes avant-coureurs de fluctuations politiques méritant de retenir leur attention.

Qu'il soit permis d'ajouter, pour clore cette étude, que ce qui est nécessaire aux entreprises l'est également à toutes sortes d'organismes collectifs, qu'il s'agisse par exemple des syndicats de salariés, des partis politiques, ou des cabinets ministériels. Tous ces groupements auraient en effet, eux-aussi, intérêt à disposer de politistes de formation, seuls capables de les conseiller lucidement, en faisant abstraction de leurs préférences personnelles, sur les variations de la conjoncture politique. Il reste donc à souhaiter, pour ces organismes, comme pour les entreprises françaises, que leur instinct de survie prenne enfin le pas sur l'esprit de caste, de parti, et surtout de routine, qui jusqu'ici a bloqué la plupart des initiatives tendant à organiser sérieusement la fonction de prévision politique.

5. Voir par exemple dans *Vie et Sciences Economiques*, n° 43 de décembre 1965, page 24, l'interview de M. J.-C. Lasante, Directeur général de Paris Survey Associates, Conseils de direction spécialisés dans le recrutement des cadres supérieurs.