

L'EUROPE ET LA BELGIQUE FACE AU DEFI AMERICAIN (*)

Exposé introductif par M. Emm. VAES, membre du Conseil d'Administration de la SOGESCI et Vice-Président du Comité National belge de l'Organisation Scientifique.

Mesdames, Messieurs,

Je suis très sensible à l'amabilité de notre Président, qui m'a proposé d'introduire le conférencier de ce soir. Je n'ai aucun titre particulier pour le faire, en dehors de la *vieille amitié* qui nous lie; mais je voudrais profiter de cette occasion pour témoigner de certains caractères que nous souhaitons marquer aux orientations de notre société.

Comme représentant des milieux industriels, attaché à des problèmes concrets d'économie d'entreprise, de gestion et d'organisation, je me suis souvent dit que je n'étais guère à ma place dans ce cercle d'hommes savants que groupait la Sogesci.

J'ai depuis réalisé, en suivant leurs travaux, et m'en suis tous les jours plus convaincu, que notre organisme vise précisément à *établir un pont* entre la théorie et les méthodes mathématiques, et leurs applications pratiques dans la gestion scientifique, qui suivent une tendance irréversible vers une utilisation de plus en plus systématique dans les entreprises.

A cet égard, j'ai été frappé — lors d'un Colloque du CIOS auquel j'ai participé cet été à Montréal — d'entendre le Dean JOHNSON, actuellement président du MIT, déclarer qu'à son avis aucune entreprise, même de dimension moyenne, qu'il situait aux environs de 500 personnes, ne pourrait d'ici cinq ans être conduite de façon compétitive sans recourir de manière courante à des méthodes scientifiques de gestion, basées notamment sur l'emploi des modèles économétriques d'entreprise, et ce, non pour les automatiser, mais pour forcer les dirigeants à une analyse la plus complète possible des données qui conditionnent les décisions propres à l'expansion, ou simplement à la survie de l'affaire.

(*) Conférence donnée par M. le Dr. J. SPAEY, Secrétaire Général du Conseil National de la Politique Scientifique, à la tribune de la SOGESCI, le 9 février 1968.

Bien sûr, de telles affirmations doivent être prises sous toutes réserves dans le cas des entreprises belges et européennes, mais vu la confrontation devenue normale et courante de nos sociétés avec celles d'Outre-Atlantique, il serait je crois imprudent de nous croire longtemps à l'abri d'une pénétration de ces méthodes.

Je voudrais également — devant l'auditoire que nous réunissons ce jour — me réjouir de la coordination qui se manifeste de plus en plus entre les institutions qui, dans notre pays, ont pour rôle de promouvoir les concepts de gestion, d'organisation et de productivité, de façon à éviter une dispersion d'énergies et à *harmoniser les programmes* d'information et de perfectionnement qui s'y développent, et risquent parfois de tendre vers une certaine prolifération; qu'il s'agisse de l'OBAP, de la FIU, du CNBOS, de la SRBII, et d'autres institutions encore, un effort réel est fait actuellement, de concertation et de dialogue que je me plais à souligner, et auquel la Sogesci est heureuse de s'associer. Des réalisations conjointes ont d'ailleurs eu lieu récemment, notamment avec le CNBOS.

* * *

Il est temps que j'introduise maintenant notre orateur de ce soir, mais non sans souligner au préalable combien son sujet s'intègre heureusement dans les objectifs et préoccupations de notre société.

Sans déflorer le thème que traitera le Dr SPAEY, je puis dire que le sens dans lequel s'oriente sous son impulsion, l'action du CNPS, d'une importance vitale pour notre économie, s'accorde entièrement avec nos propres conceptions.

Nous pensons, en effet, que si les entreprises belges veulent vraiment faire face au « Défi Américain », elles ne le réussiront qu'en employant les mêmes atouts qu'eux : ce n'est pas aux moyens matériels que je songe, car là, l'échelle sera toujours différente, mais bien à *l'esprit* et à la *mentalité* avec lesquels nous aborderons les problèmes. Encore, ne suffit-il pas d'avoir une mentalité plus ouverte au changement, à l'innovation, et donc à la recherche, il faut aussi, dans l'orientation de nos efforts, s'appuyer sur des données solides et étayées sur des réalités concrètes. Ceci ne permet plus une vision empirique et intuitive des problèmes, mais en nécessite une approche systématique et même scientifique.

C'est dans cet esprit que M. VANDEN BOEYNANTS disait récemment : « Il ne s'agit pas d'un problème de capitaux; il s'agit de l'exploitation des moyens scientifiques pour accélérer le développement et l'expansion économique de notre Pays ».

C'est précisément dans cette voie que la Sogesci croit pouvoir apporter sa contribution. Les méthodes et les connaissances qu'elle se préoccupe d'approfondir et de diffuser rejoignent les objectifs du CNPS, et justifiaient largement de placer un exposé comme celui du Dr SPAEY dans le cadre de nos manifestations.

Le Dr SPAEY, que nous allons entendre, est je crois profondément convaincu de la nécessité impérieuse de donner une orientation nouvelle à nos entreprises en cette matière.

Est-ce pour prouver combien est pertinente la comparaison de l'entreprise avec un *organisme vivant*, que nous trouvons un docteur en médecine responsable d'une institution aussi directement intéressée à la bonne santé de notre économie ?

De toute façon, l'intelligence aiguë que Jacques SPAEY a mise dans les différentes fonctions qu'il a remplies précédemment, a trouvé dans le CNPS un terrain où il peut donner sa pleine mesure.

Les études menées comme conseiller dans des entreprises, en matière d'organisation sociale, parallèlement avec ses activités médicales, l'ont habitué à les voir « de l'intérieur » ce qui démystifie pas mal de tabous.

D'autre part, son passage comme chef de Cabinet à la Santé Publique, à l'Intérieur et à la Fonction Publique, et comme chef de mission à la Défense Nationale, lui a fait voir de près les rouages des administrations, et mieux connaître et comprendre les aspects politiques des problèmes.

Ainsi armé, il est particulièrement qualifié pour la tâche à laquelle il se consacre actuellement, et dans laquelle je voudrais — en lui cédant la parole — lui souhaiter une entière réussite.

Exposé du Dr. J. SPAEY.

Parmi tous les défis, le plus décisif est sans doute celui de l'espérance parce qu'il contient ce qu'il y a de plus difficile et de plus nécessaire dans la vie des individus et des peuples, c'est-à-dire la lucidité, le courage et la volonté de vivre.

C'est par cette constatation qui est en même temps une attitude que je vous propose d'aborder le sujet de notre entretien qui s'intitule :

L'Europe et la Belgique face au défi américain.

Ce n'est certes pas uniquement ce titre un peu accrochant qui réunit aujourd'hui une si grande assemblée dans laquelle je reconnais des personnalités éminentes de l'université, de l'administration publique et de l'économie privée.

C'est plutôt la réalité du problème et surtout les questions qu'il soulève ou les inquiétudes qu'il suscite.

Il nous faut donc, dès l'abord, éviter les équivoques que pourraient faire naître les termes mêmes que nous utilisons pour le définir.

On a parlé d'abord des *disparités technologiques* (technological gap) exprimant ainsi une première prise de conscience de l'avance américaine qui se manifeste surtout depuis une dizaine d'années dans certains domaines qui frappent l'opinion publique : les domaines nucléaire et spatial.

Mais ce terme traduisait une sorte de complexe d'infériorité européen fait d'envie, de ressentiment ou de résignation.

Le *défi américain* est une expression plus récente par laquelle un grand journaliste français a donné au problème la coloration un peu dramatique et le retentissement que l'on sait. Cette expression reflète cependant une attitude plus positive qui place l'Europe devant la nécessité de réagir. Mais elle n'est pas elle non plus dépourvue d'agressivité.

A ces deux approches que je viens de rappeler, je voudrais vous proposer, au moins pour ce soir, d'en préférer une autre en parlant du *succès américain*. Et ceci pour trois raisons :

La première est une *raison de méthode*.

Plus on étudie l'avance américaine, plus on s'aperçoit qu'il s'agit d'un phénomène complexe qui dépasse le plan technologique.

La deuxième raison est d'*ordre psychologique*.

On comprend beaucoup mieux un phénomène ou un processus qu'on reconnaît et qu'on apprécie.

Chacun sait que la critique est rarement constructive.

Enfin, cette approche se justifie par une *raison politique*.

On ne voit pas l'avantage, à moyen et à long terme, ni pour l'Europe ni pour les Etats-Unis, d'une compétition ou d'une confrontation agressive.

On voit, au contraire, tout ce que peuvent signifier, pour chacun d'eux et pour la paix du monde, l'échange et la coopération et, dès lors, une attitude réciproque d'ouverture et de disponibilité fondée de part et d'autre sur une volonté de progrès.

C'est donc dans cette perspective que je vous propose de traiter notre sujet.

Dans une première partie, nous nous efforcerons d'indiquer *la mesure* du succès américain et *les effets* que nous en ressentons en Europe et en Belgique.

Dans une deuxième partie, nous tâcherons de dégager *les causes* et *la nature* de cette réussite.

Nous indiquerons enfin *quelques orientations* qui pourraient inspirer les efforts en Belgique et en Europe pour assurer davantage leur progrès économique et social.

I. LA MESURE ET LES EFFETS DU SUCCES AMERICAIN

A. Pour prendre brièvement *la mesure du succès américain*, nous pourrions examiner le niveau atteint aux Etats-Unis, en Europe et en Belgique au regard de trois indices :

- un indice socio-culturel,
- l'indice de performance scientifique et technologique,
- les indices de croissance économique.

Il convient de préciser que les données statistiques dont on dispose ne sont ni assez nombreuses ni assez comparables pour permettre des appréciations scientifiquement indiscutables, mais je crois qu'on peut dire qu'elles autorisent des évaluations et qu'elles permettent d'indiquer l'ordre de grandeur des phénomènes observés.

a) Pour apprécier le *niveau socio-culturel*, nous pouvons évoquer quelques chiffres :

- les diplômés de niveau universitaire représentent aux Etats-Unis 7,6 % de la population active contre 2,8 % dans l'ensemble des pays du marché commun et 2,3 % en Belgique;
- aux Etats-Unis, la population passe en moyenne 10 années et demie dans les différents cycles d'enseignement. Cette moyenne est de 8 années dans la plupart des pays européens et de 5 années en Italie.

Sans doute faut-il tenir compte de la difficulté de comparer exactement les niveaux et les structures de l'enseignement dans les pays repris dans la comparaison. Mais, ces réserves faites, il semble raisonnable de penser que le niveau de formation générale aux Etats-Unis est plus élevé que dans les pays européens.

b) En ce qui concerne l'*indice de performance scientifique et technique* qu'on a aussi appelé l'indice de créativité, voici quelques données significatives :

Rappelons d'abord que le total des *dépenses* de recherche scientifique publiques et privées par habitant atteignait en 1963-1964 : 110 dollars aux Etats-Unis, 20 dollars en moyenne en Europe et 15 dollars en Belgique.

Il faut toutefois tenir compte des coûts de la recherche qui sont plus élevés aux Etats-Unis qu'en Europe, en raison essentiellement des disparités de salaires. On peut dès lors estimer que les Américains dépensent par habitant trois fois plus que les Européens pour les activités de recherche et de développement.

Par million d'habitants, toujours en 1963-1964, les Etats-Unis comptaient 3.600 *personnes* occupées aux activités de recherche, contre 1.500 personnes en moyenne dans le marché commun et 1.400 en Belgique.

Plus significatif encore est le « *taux d'innovation originale* ».

Dans la plupart des secteurs industriels récents, la majorité des innovations originales des 25 dernières années, et parfois leur quasi-totalité, sont apparues aux Etats-Unis.

C'est le cas des composants électroniques, des calculatrices électroniques, des instruments scientifiques, des matières plastiques, des fibres synthétiques.

Dans les métaux non ferreux, les Etats-Unis détiennent une avance considérable dans le domaine de la transformation du titane dont on connaît les propriétés remarquables de résistance aux hautes températures et son utilité pour l'aéronautique de l'avenir.

Par contre, dans les secteurs traditionnels (métaux communs, industries alimentaires, chimie lourde, etc.), la capacité d'innovation de l'Europe est égale, et parfois même supérieure, à celle des Etats-Unis.

c) En ce qui concerne la *croissance économique*, le fait que l'accroissement annuel moyen de la production industrielle aux Etats-Unis ait été inférieur à celui de l'Europe pendant plusieurs années a pu faire illusion sur l'évolution de l'économie européenne après la dernière guerre.

En effet, de 1955 à 1962, ce taux de croissance était de 3,1 % par an aux Etats-Unis contre 6,6 % dans le marché commun et 3,6 % en Belgique. Mais, depuis cinq ans, le rythme de croissance américain s'est accéléré. De 1963 à 1966, il est passé à 7,2 % tandis que la croissance moyenne dans les pays du marché commun marquait au contraire une tendance au ralentissement.

Ainsi donc les perspectives sont devenues moins rassurantes pour l'Europe. Les différences dans les structures industrielles confirment d'ailleurs cette impression du point de vue qualitatif. En effet, les secteurs où l'innovation industrielle et le recours aux technologies avancées sont le plus intense (chimie, constructions mécaniques et électriques) représentent actuellement 40 % des activités de production aux Etats-Unis, contre 31 % en moyenne dans les pays du marché commun et 26 % en Belgique.

B. Après avoir pris brièvement la mesure du succès américain, nous pouvons tenter d'en apprécier les effets pour l'Europe.

1° Nous noterons d'abord la *prédominance de la technologie américaine* dans certains secteurs clé :

Chacun connaît l'importance des *calculatrices* pour le développement scientifique et technique.

La part prise par des firmes américaines sur le marché mondial des calculatrices atteint 80 % dont 75 % revient à la seule firme I.B.M.

Un autre domaine important est celui des *composants électroniques*, dont on sait qu'ils entrent dans un grand nombre de techniques modernes.

Dans ce secteur, les entreprises américaines (c'est-à-dire 8 à 10 firmes en tout) couvriraient 50 à 60 % du marché européen des semi-conducteurs et la presque totalité du marché des circuits intégrés.

Dans les *produits pharmaceutiques* — secteur où l'Europe était traditionnellement forte — les Etats-Unis prennent une place croissante : 50 % du marché britannique, 15 % du marché italien et 10 % du marché allemand des produits pharmaceutiques sont couverts par les firmes américaines.

Pour les *réacteurs nucléaires*, le marché européen est dès à présent dominé par deux firmes américaines : General Electric et Westinghouse.

Pour la seconde génération, celle des réacteurs à neutrons rapides, les forces européennes se dispersent entre quatre groupes d'intérêt concurrents.

Les Etats-Unis sont les seuls à avoir mis en orbite des *satellites de télécommunication* (Early Bird).

Ils détiennent ainsi inévitablement une position prédominante dans le système mondial des télécommunications par satellite (Intelsat).

Les Européens cotisent à ce système mondial pour 28 % mais ne participent que pour 4 % aux commandes d'équipement.

Dans le domaine de l'*aéronautique*, deux pays européens ont fait un effort considérable pour le développement du Concorde, mais dès à présent la firme américaine Boeing met en développement un appareil à performances plus poussées et basé sur une technologie d'avant-garde.

2° L'avance technologique américaine ne pouvait manquer d'avoir une *influence sur les échanges commerciaux*.

a) Il faut noter d'abord ce qu'on pourrait appeler une *spécialisation du commerce transatlantique*.

Pour la plupart des produits de technologie avancée, les pays du marché commun importent davantage des Etats-Unis qu'ils n'y exportent.

Ainsi :

- dans les matières plastiques, le marché commun importe 5 fois plus en provenance des Etats-Unis qu'il n'y exporte ;
- dans les produits pharmaceutiques 3 fois plus ;
- dans l'aéronautique 8 fois plus ;
- dans les machines et appareils électriques près de 4 fois plus ;
- dans les machines non électriques 2 fois plus.

Seuls les fibres artificielles et synthétiques et les instruments de photographie font exception, encore que la balance du commerce pour ces deux secteurs ait tendance à devenir de moins en moins favorable pour l'Europe depuis 1960.

Par contre, dans les produits de base et les produits traditionnels de consommation, la balance est généralement équilibrée, voire excédentaire pour l'Europe.

b) Nous possédons moins de données sur un problème cependant fort important, celui de la *balance des brevets et licences* entre l'Europe et les Etats-Unis.

Des informations disponibles, on peut cependant inférer que les sommes que l'Europe verse aux Etats-Unis pour ses achats de brevets et de licences sont de 4 à 5 fois plus élevées que les sommes représentant ses ventes de brevets et licences aux Etats-Unis.

3° Un troisième effet important et bien connu du succès américain sont les *investissements américains en Europe*.

a) En 1965, les investissements des entreprises américaines ont représenté près de 10 % des investissements réalisés dans l'industrie manufacturière du marché commun.

L'ensemble des actifs possédés directement, ainsi que des actifs contrôlés par les firmes américaines en Europe pourrait atteindre de 25 à 40 milliards de dollars.

b) Ces investissements ne se dirigent pas également vers tous les secteurs.

90 % se dirigent vers le matériel de transport, la construction de machines électriques et non électriques, et la chimie.

Presque toutes les initiatives américaines concernent donc des secteurs de technologie avancée.

Les investissements américains représentent *un quart* des investissements du marché commun dans les secteurs du matériel de transport et des constructions mécaniques et électriques. La proportion est très faible dans les industries traditionnelles (3% environ dans la métallurgie et dans l'alimentation).

c) Il faut signaler d'ailleurs que les investissements dus à l'initiative américaine sont réalisés, à raison de 70 %, grâce à des capitaux européens mobilisés sur place (eurodollar) : les financiers européens prêtent sans doute plus volontiers aux filiales américaines qu'aux sociétés européennes, puisque le taux de rendement des filiales américaines en Europe est en général sensiblement plus élevé que celui des firmes européennes. Il atteint, dans de nombreux cas, le double du taux européen.

d) En Belgique, les investissements américains ont pris une importance et une signification particulières.

Sur le total des investissements réalisés de 1959 à 1965 et qui ont bénéficié des dispositions des lois de relance économique de 1959, *un quart* est dû à des initiatives américaines.

Mais dans le secteur des fabrications métalliques la proportion atteint près de 40 %.

II. LES CAUSES ET LA NATURE DU SUCCES AMERICAIN

Après avoir mesuré ainsi le succès américain et noté ses effets, nous pouvons tenter d'en déceler les causes principales et d'en définir la nature.

A. Les causes décelables.

1. Il faut signaler d'abord les *causes générales* ou encore les conditions préexistantes à l'avance que nous observons surtout depuis une dizaine d'années.

a) Les Etats-Unis constituent depuis longtemps un *ensemble politique intégré* qui a pu concilier le rôle moteur de l'Etat fédéral avec les particularismes et les différences parfois marquées des 50 Etats de la fédération.

b) De plus, et par là même, les Etats-Unis représentent un *grand marché intégré* (à l'encontre p. ex. du marché européen dont la dimension est comparable, mais qui n'est pas intégré).

L'intégration du marché favorise évidemment les concentrations industrielles et financières et par voie de conséquence l'élaboration et la conduite des stratégies économiques à grande échelle.

c) Enfin et peut-être surtout s'est établi dans la grande société américaine une *attitude* opérationnelle et confiante dans la nécessité et la permanence du succès, moins attachée aux idées toutes faites et aux valeurs du passé qu'en Europe.

Que cette attitude paraisse aux yeux des Européens animée largement par le goût du profit et parfois par une juvénilité propres aux sociétés en expansion, n'enlève évidemment rien à l'importance des résultats que nous connaissons.

2. D'autres *causes plus spécifiques* expliquent l'évolution plus récente de la société américaine.

- a) C'est d'abord l'*action du Gouvernement fédéral* surtout visible
— au niveau des *grands programmes de recherche*,
— et au niveau des *commandes publiques* de matériels et d'équipements.

Ces programmes et ces commandes sont centrés sur les grands objectifs nationaux inspirés d'abord par des besoins militaires ou de prestige, mais qui s'orientent de plus en plus vers des objectifs plus immédiatement liés au progrès économique et social.

Cette action ne paraît pas avoir visé explicitement ou consciemment des objectifs d'expansion économique.

En ce sens, on pourrait dire que la réussite américaine paraît accidentelle et non programmée.

Mais, au vu de ses résultats ou de ses retombées, cette action a toutes les apparences ou les effets d'une stratégie industrielle qui a entraîné une véritable mutation économique.

b) Un facteur spécifique du succès américain qui paraît être devenu décisif au plan industriel et politique, c'est le *facteur d'organisation et de gestion* (management). On en a beaucoup parlé et il mériterait à lui seul un exposé.

Nous nous bornerons ici à indiquer quelle est apparemment l'origine et la signification de l'esprit d'organisation aux Etats-Unis, spécialement dans les grandes entreprises et quelles sont les principales méthodes auxquelles il a donné naissance.

L'origine se trouve d'abord dans le dynamisme intrinsèque et dans le réalisme de l'entreprise américaine et progressivement de l'administration qui centrent leur action sur les *objectifs réels* à atteindre.

On peut évidemment donner à l'action publique et à l'action privée divers objectifs à court ou moyen terme, par exemple survivre au jour le jour ou encore maintenir un profit satisfaisant dans les voies de production actuelles.

Pourtant, l'expérience de la société actuelle, entraînée dans une mutation rapide, montre que de tels objectifs et l'action qui les soutient sont constamment dépassés.

Il paraît aujourd'hui indispensable de situer les objectifs dans la réalité de demain telle qu'elle sera perçue par les utilisateurs ou les acheteurs de biens ou de services.

Cette organisation centrée sur les objectifs réels a été soutenue et développée aux Etats-Unis par *deux éléments adjuvants* :

- d'une part, la nécessité d'assurer la réussite de programmes aussi complexes et aléatoires que les programmes spatiaux,
- d'autre part, le développement extraordinaire des moyens de calcul, issus eux-mêmes des techniques les plus avancées.

Cette évolution se trouve illustrée concrètement par le nombre d'ordinateurs utilisés dans l'organisation américaine.

On en compte 600 en fonctionnement par million de personnes actives aux Etats-Unis contre 120 en Europe.

La capacité de calcul de l'Europe, et donc sa capacité de prévision, est cinq fois moindre que celle des Etats-Unis.

Et ceci conduit à souligner la signification et les méthodes de l'organisation de type américain.

Elle est systématique.

Elle utilise les instruments plutôt que les idées et les bonnes intentions.

Elle est fondée sur la prospective plutôt que sur l'expérience du passé.

C'est ce qui explique que l'organisation de type américain a utilisé et développé des méthodes élaborées telles que la recherche opérationnelle, le Pert Cost et la programmation budgétaire.

B. De tout ce que nous avons dit jusqu'ici se dégage une impression générale qui peut nous aider à définir la *nature du succès américain*.

Il apparaît comme un processus nouveau de développement des sociétés avancées qu'on pourrait qualifier de « *développement par la science* ».

Ce processus a été mis en application dans une société en expansion (la Great Society) qui a su tirer parti de certaines circonstances favorables.

On dit aussi de ce phénomène qu'il est une deuxième révolution industrielle centrée davantage sur l'exploitation de la créativité des cerveaux que sur celle des ressources naturelles.

Quoi qu'il en soit, ce processus est installé dans la civilisation actuelle. Il constitue la question majeure ou si on veut le défi non seulement pour nous Européens mais également pour les Américains et pour tous les peuples.

III. Il nous reste peu de temps pour conclure en indiquant *les orientations que pourraient prendre la Belgique et l'Europe* pour mieux assurer dans cette nouvelle perspective leur propre progrès économique et social.

1. Soulignons d'abord qu'il n'y a pas de recettes magiques dans l'expérience américaine. Dans ce sens, il n'y a pas de « miracle » américain, à moins qu'on appelle miracle le fait pour une société d'avoir su s'organiser efficacement en vue du progrès.

Le succès américain nous invite donc à une *réflexion* sur certaines conditions nouvelles et importantes de l'expansion économique et du progrès socio-culturel des sociétés industrialisées.

Ceci veut dire qu'il faut éviter comme on le fait quelquefois :

- de nier l'existence ou l'importance du problème,
- ou, au contraire, de lui donner un caractère dramatique.

2. Cette réflexion doit être *dynamique et prospective*, mais aussi réaliste.

Ceci veut dire que l'action, qui pourrait donner à nos pays une nouvelle impulsion de progrès, doit tenir compte des réalités propres à l'Europe qui ne pourrait se contenter de copier des recettes américaines ou d'entrer dans une stérile compétition de prestige.

3. *Pour réussir en Belgique ou en Europe* au sens de la réussite américaine, il faut assurer essentiellement, semble-t-il, trois conditions :

- des objectifs concrets,
- une organisation adéquate,
- une attitude et une motivation.

Je me propose de commenter brièvement ces trois points en centrant notre attention sur l'essentiel.

A. *Les objectifs.*

1. Tout ce que nous savons aujourd'hui de la *structure économique belge* nous conduit à penser qu'il faut continuer à réserver une place importante à la production industrielle dans la formation du produit national et assurer en même temps ce qu'on appelle la reconversion des structures industrielles, c'est-à-dire son adaptation technologique et régionale.

Ceci implique trois objectifs concrets :

D'abord un *soutien général* à l'ensemble des entreprises valables de nature à améliorer la productivité et donc la rentabilité de la production.

Ce soutien doit venir du secteur privé autant que du secteur public. Il doit porter sur les investissements et aussi sur la recherche dans les domaines du produit, des procédés et des méthodes de gestion.

Un deuxième objectif est d'assurer progressivement la mutation des structures par un *soutien plus sélectif* portant sur ce qu'on a appelé les « points forts », c'est-à-dire les productions nouvelles dans les entreprises ou groupes d'entreprises capables de conduire les résultats de la recherche avancée jusqu'à la commercialisation des produits et des procédés.

Ceci signifie la réorientation d'une partie des activités industrielles et des méthodes de gestion dans nos meilleures entreprises et la création de nouvelles unités qui s'inspirent des mêmes exigences.

Mais une telle politique exige que l'on puisse assurer tant au niveau public que privé une *coordination plus précise des moyens mis en œuvre* pour assurer le financement des investissements, des programmes de recherche et des commandes publiques.

Cette politique doit agir comme un catalyseur de toutes les initiatives et ne pas chercher à se substituer à celles-ci.

Il faut souligner cependant que la Belgique ne peut assurer seule son développement dans le cadre de la deuxième révolution industrielle. A des degrés divers, tous les pays d'Europe sont dans la même situation.

2. Et ceci nous amène à dire un mot des *objectifs que pourrait se donner l'Europe*.

A défaut pour l'Europe de disposer d'une structure politique capable de prendre les décisions qui s'imposent au plan économique, l'approche réaliste consiste à centrer la coopération sur certains objectifs *essentiels*.

Le choix de ceux-ci doit évidemment être déterminé par leur dimension, c'est-à-dire par la nécessité de concentrer d'importants moyens pour les réaliser, moyens qui ne sont pas accessibles aux nations individuelles.

D'autre part, ce choix des actions communes doit être déterminé par leur capacité d'entraînement sur l'ensemble du développement économique et technologique.

Enfin, ce choix doit tenir compte du fait qu'il existe déjà des institutions ou des traités qui assurent dans certains domaines la coopération européenne.

Tenant compte de ces différents aspects, on arrive à dégager au moins quatre grands domaines qui devraient faire l'objet d'une coopération européenne. Deux d'entre eux font déjà l'objet d'une coopération organisée : il s'agit des domaines nucléaire et spatial. On devrait certainement y ajouter le domaine de l'aéronautique et celui des calculatrices.

Ce qui est encore plus important que le choix des domaines où pourrait s'établir la coopération européenne, c'est la manière dont elle pourra être menée.

Tout ce que nous avons appris des causes et des conditions du succès américain nous amène à penser que la *coopération européenne doit être intégrée*.

Ceci veut dire qu'elle doit s'établir non pas comme ce fut le cas jusqu'ici uniquement au niveau de la recherche et du développement, mais qu'elle doit s'étendre à la phase industrielle et aux commandes publiques dont on connaît l'importance pour le soutien des grands programmes technologiques.

En disant intégration, nous pensons essentiellement à la nécessité de réaliser autour des grands projets de coopération les accords ou les fusions industriels, parce qu'un des obstacles essentiels à une coopération qui veut

atteindre des résultats économiques significatifs, c'est que nos structures industrielles sont actuellement centrées sur des objectifs nationaux et par conséquent sur un marché national trop étroit.

B. Un mot maintenant de la deuxième condition d'une réussite de nos efforts en Belgique et en Europe que j'évoquais à l'instant, à savoir l'*organisation*.

1. Je n'étonnerai personne en disant qu'en Belgique, comme dans d'autres pays européens, les systèmes et les méthodes d'organisation tant dans le secteur public que privé sont marqués d'un certain archaïsme.

La vérité est que nous avons en cette matière un retard plus marqué encore que dans le domaine purement technologique.

Nous venons d'en prendre conscience et il faut se réjouir du fait que des études et des recherches sont entreprises dans ce domaine à l'initiative de l'Office belge pour l'accroissement de la productivité.

La plupart de nos administrations publiques et privées en sont encore au stade du fichier, alors que toutes les méthodes modernes de gestion se fondent sur l'usage de l'ordinateur.

Il nous faudra donc franchir rapidement toutes les étapes de la réflexion et de la technicité entre les systèmes traditionnels et les systèmes avancés. Nous devons passer de la comptabilité à la programmation budgétaire, de la doctrine économique à la prospective, de la gestion quotidienne à la gestion prévisionnelle.

Mais, au-delà de ces difficultés inhérentes à nos structures, il faut aussi souligner la nécessité impérieuse pour le pays de se donner des objectifs dans l'avenir et par voie de conséquence de faire une analyse scientifique des tendances actuelles et de dégager les objectifs compatibles avec les contraintes de tous ordres qui pèsent sur la société belge.

2. *Au niveau européen*, les questions d'organisation sont largement liées aux structures ou à l'absence de structures politiques.

Ce n'est pas ici le moment de s'étendre sur ce problème, sauf pour dire qu'il faut certainement passer de l'union douanière à l'intégration économique en attendant de pouvoir, dans un avenir que chacun espère rapproché, dépasser les nationalismes dans des structures politiques appropriées.

Il me reste pour terminer à dire un mot *des attitudes et des motivations* qui sont, nous le savons tous, les véritables moteurs de l'action.

1) Chaque pays européen se situe en fait dans l'isolement ou la confrontation avec les autres nations, quand ce n'est pas dans la confrontation interne.

Nous sommes mieux que quiconque à même de mesurer le drame des particularismes alors que tout, dans le monde, aussi bien dans le domaine des sciences et des techniques qu'au plan plus général de la civilisation, indique l'importance croissante des processus de convergence.

Cette contradiction résulte fondamentalement de la dimension des problèmes et du fait que les hommes et les groupes restent attachés à leurs mythes hérités d'un passé qu'ils comprennent d'ailleurs mal.

Il faut que les responsables à tous les niveaux fassent un particulier effort pour échapper à cette contradiction en resituant constamment leur action dans la réalité et dans la prévision.

Ce sont aussi les éducateurs à tous les niveaux qui portent la grave responsabilité de préparer les jeunes et aussi les adultes à comprendre l'avenir plutôt qu'à commenter le passé.

2) Personne ici ne doute que la Belgique doive se situer par rapport à l'Europe, mais c'est également vrai pour l'Europe qui doit se situer par rapport à un monde planétaire.

Ceci implique une attitude qui ne peut être faite uniquement ni essentiellement d'un esprit de compétition avec d'autres régions plus développées telles que les Etats-Unis. La vocation de l'Europe est aussi de transférer, aux peuples moins favorisés, les connaissances et l'expérience technique qu'elle n'a cessé de développer.

Elle peut aujourd'hui mieux sans doute que d'autres assurer cette mission de paix dans la coopération et l'échange.

Tout ceci suppose que nous acquerions une vision renouvelée des choses.

Il faut abandonner nos mythes archaïques. Il faut accepter de voir les réalités telles qu'elles sont et non pas telles que nous voudrions qu'elles continuent à être.

Nous devons sortir de notre monde clos pour accéder à un monde ouvert, dans lequel seul peut s'inscrire le succès.