

<b>Zeitschrift:</b>	Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales
<b>Herausgeber:</b>	Société d'Etudes Economiques et Sociales
<b>Band:</b>	26 (1968)
<b>Heft:</b>	3
<b>Artikel:</b>	Le cas suisse face au phénomène de la révolution technologique
<b>Autor:</b>	Tavel, Charles
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-136337">https://doi.org/10.5169/seals-136337</a>

### **Nutzungsbedingungen**

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

### **Conditions d'utilisation**

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

### **Terms of use**

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

**Download PDF:** 06.02.2026

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

# Le cas suisse face au phénomène de la révolution technologique

Charles Tavel

délégué scientifique, Ambassade de Suisse, Washington.

## INTRODUCTION

Beaucoup a été dit ces dernières années sur l'évolution technologique. La politique, la presse, des écrivains aux horizons et aux compétences assez variés se sont emparés du sujet avec pour résultat que l'image qui ressort de ces analyses est pour le moins confuse. Elle est confuse parce que nous avons été exposés à trop d'affirmations aussi péremptoires qu'incontrôlées. Elle est confuse surtout parce qu'on a trop facilement confondu les effets avec les causes: on a, en fait, omis d'embrasser la vue d'ensemble. Ainsi risque-t-on aujourd'hui de prendre, sans même s'en douter, des options fondamentales mais fondamentalement erronées.

Le but de cet exposé est de montrer l'importance qu'il y a de distinguer entre le plan stratégique et le plan tactique. Mieux encore: il tentera d'exposer la nécessité pour un pays comme la Suisse de se créer une stratégie.

Ayant d'emblée confessé l'ambition de mon objectif, j'ajouterai qu'il commande, dans le but même d'obtenir une image d'ensemble, que je prenne une vue plongeante. Mon analyse ne pourra donc qu'esquisser. Encore ne devra-t-elle retenir que les faits, les arguments ou les conclusions qui apparaissent, dans les circonstances ambiantes, dominer le sujet.

Les effets de l'évolution technologique sur les plans économiques, sociaux et politiques sont si nombreux, les interactions si complexes que toute tentative d'en aborder un aspect particulier sans l'avoir au préalable situé dans son contexte, mieux encore dans un concept global, risque fort de conduire à des conclusions erronées. C'est en fait là le centre de mon sujet.

### Les trois sujets: dimension, créativité et financement

Si nous observons *de très loin* le phénomène de l'évolution technologique, nous voyons qu'il pose, en première approximation, trois types de problèmes. Ils ont nom: dimension, créativité et financement. Tous les sujets particuliers dont on discute sur les plans universitaire, économique ou politique, national ou international, se réfèrent en fait directement ou indirectement à ces trois classes de sujet. J'y reviendrai plus concrètement par la suite, mais il convient que je dise, d'ores et déjà, sous quel angle je compte les aborder.

Qui parle en l'occurrence du problème de *dimension* entend avant tout la nécessité de dominer de grands marchés, si grands que dès aujourd'hui ne peut plus exister pour un pays comme le nôtre que le concept de marché mondial. Qui dit dimension entend aussi que les unités économiques viables ont ou vont changer de dimensions: c'est évoquer la nécessité

des concentrations car, pour attaquer les grands marchés dont la technologie moderne a besoin pour survivre, il faut de grandes unités. Ces deux arguments: le grand marché et la concentration qui s'ensuit, seront suffisants à mon propos.

Sur le deuxième point, celui de la *créativité*, les commentateurs sont d'accord sur le fait qu'elle est dorénavant l'une des conditions du succès économique et que tout particulièrement un pays comme la Suisse doit en faire l'élément majeur de sa capacité de concurrence, je dirai même de sa survie économique.

En contrepartie, on constate qu'obéissant aussi au principe de l'accroissement de masse que je viens d'évoquer, la créativité requiert dorénavant des moyens en hommes et en argent toujours plus importants. Or un petit pays comme la Suisse fait face à la même dimension de la science et de la technologie que les géants de ce monde. Les conclusions d'une telle constatation sont évidentes: la première est que la Suisse doit faire des choix et qu'elle doit concentrer l'essentiel de ses moyens sur certains secteurs qui lui permettront de prendre sa place dans le concert de l'économie mondiale. Insistons: ce que les USA appelaient jusqu'ici les priorités ne peut s'appeler pour nous que les choix, ce d'autant plus que les USA eux-mêmes commencent à ressentir la nécessité de choisir.

La deuxième conséquence est que nous devrons dorénavant gérer avec la plus grande efficacité nos moyens en hommes et en argent. Cette nécessité est beaucoup plus impérative et plus difficile à mettre en œuvre pour nous que pour les grandes nations.

La nécessité de faire des choix nous impose l'obligation de choisir une stratégie. Elle implique aussi et surtout que nous ne discutons plus ces problèmes seulement en termes qualitatifs. La révolution contemporaine de la science économique réside justement dans le fait qu'au raisonnement qualitatif s'est jouxtée l'appréciation quantitative, mieux encore la recherche des optima.

Je retiens donc, sur le plan créatif, la nécessité des choix comme un problème stratégique, la gestion de nos moyens dans le cadre de cette stratégie comme un problème tactique.

Quant au *financement*, que j'ai décrit comme le troisième sujet majeur de préoccupation, il résulte tout naturellement de l'augmentation des « masses critiques » au-dessous desquelles tout effort économique est voué, à plus ou moins court terme, à l'échec. Mais il présente, et j'y reviendrai, un aspect à mon sens aussi important que ce problème quantitatif: c'est la nécessité absolue de pouvoir engager du capital preneur de risque. C'est une nécessité pour laquelle nous ne sommes pratiquement pas bien équipés.

J'ai ainsi tenté de simplifier une série d'équations très complexes jusqu'au point où il ne nous reste plus que trois inconnues majeures. Ce sont en fait trois problèmes politiques et économiques dont les solutions ne pourront être trouvées qu'à condition de situer chacune d'entre elles dans le contexte global qui se présente à nous.

Tout effort de définition d'une stratégie doit commencer par l'établissement d'hypothèses. On peut alors étudier ces hypothèses, décider laquelle d'entre elles on adopte, la transformer en un concept clair et, une fois cette option faite, la prise de décisions concrètes est considérablement simplifiée.

### **La dimension: évolution prévisible de l'économie internationale**

Le phénomène technologique dont nous parlons est la cause. Son évolution ne dépend pas de nous. C'est nous qui dépendons de cette évolution. Or, ce qui nous intéresse, bien évidemment, ce sont ses conséquences sur le plan économique et, au-delà de l'économique, sur le plan politique. Il convient donc avant tout d'évaluer quelles sont les directions que prendra l'évolution économique et ce, tant sur le plan mondial, c'est-à-dire de l'économie

internationale, que sur le plan micro-économique, c'est-à-dire sur celui de l'entreprise, de la production, y compris la production de services.

Commençons donc par esquisser, sur le plan du développement de l'économie internationale, une hypothèse de travail. Nous vivons à l'époque de l'intégration et la seule forme d'intégration qui nous soit devenue familière est l'intégration économique européenne. Le Marché commun a eu un mérite: ce fut de répondre à une conception stratégique. Je voudrais cependant démontrer, qu'à mon sens, cette conception est, en ce qui concerne la Suisse, dépassée par les événements et que, sans vouloir contester son utilité pratique pour certains de ses membres, elle n'est pas adaptée aux besoins de notre pays. Je précise que je vais, ici, m'en tenir à l'aspect économique.

La conception qui a conduit, sur ce plan, à l'établissement du Marché commun est basée sur la constatation que la technologie moderne exige de plus grands marchés. Nul ne contestera ce postulat. Partant de là, l'hypothèse de travail des Six a été la suivante: « Constituons un grand marché intérieur, établissons-y une union économique garantissant en particulier la mobilité intégrale du capital et de la main-d'œuvre, de même que l'harmonisation des structures fiscales et juridiques. Ces mesures auront pour effet la constitution d'entreprises plus importantes pouvant s'attaquer à un marché intérieur plus considérable. »

Mais cette thèse n'est pas révolutionnaire. Elle n'a fait qu'agrandir les dimensions. Elle extrapole l'économie d'hier. Il est douteux qu'elle crée l'économie de demain. Comme je l'ai dit, je ne conteste pas son utilité temporaire, pour un pays comme la France, par exemple, à condition qu'on accepte vraiment que ce ne soit qu'une étape rendue nécessaire par l'état de l'industrie des pays membres. Mais il faut accepter d'emblée que l'objectif véritable est le marché mondial. La notion même d'un marché intérieur protégé, à partir duquel on exporte et importe, est, comme je voudrais le montrer, une notion dépassée.

Elle est dépassée parce que le marché intérieur des Six, voire même celui de l'Europe entière, est déjà, pour une entreprise technologiquement avancée, un marché trop petit. Notre industrie d'exportation, qu'elle s'appelle chimie, machines, montres, voire même textile, ne peut pas s'en contenter. L'économie suisse ne pourra survivre qu'à condition de penser « monde » et si elle pense « monde », elle agira différemment que si elle pense Europe.

Mais là même n'est pas l'argument essentiel. La vérité c'est que l'économie internationale s'est engagée d'ores et déjà dans une étape décisivement nouvelle: celle des entreprises multinationales. Ces entreprises ont nom International Business Machines, Dupont de Nemours, General Motors, Shell, Philips ou Unilever, mais aussi Nestlé, les chimiques bâloises, BBC, Sulzer, Aluminium Suisse, Holderbank, etc. Elles ont pour caractéristique d'avoir leurs capacités de production réparties dans le monde, mais leur direction générale, technique, financière et dans une certaine mesure commerciale, concentrée à un endroit. L'économiste américain John Kenneth Galbraith a constaté, dans *The new industrial State*, qu'actuellement 50 % de la production américaine est issue des usines des 500 plus grandes entreprises. L'évolution vers les grandes concentrations est si marquée que les augures prédisent que, dans vingt ans, 600 à 700 groupes multinationaux couvriront les trois quarts du chiffre d'affaires occidental en produits finis. C'est là une prédiction audacieuse, bien qu'assez vraisemblable par ailleurs. Il est plus important cependant de constater que, pour des raisons qu'il serait trop long d'analyser ici, ces grandes sociétés représenteront véritablement l'ossature de l'économie de demain. C'est dans leurs orbites essentiellement que graviteront les petites et moyennes entreprises, dont l'existence n'est pas condamnée pour si peu, mais dont l'indépendance et la liberté de mouvement, et par conséquent la stabilité à long terme, tendront à être menacées.

Sans pouvoir démontrer ici le rôle essentiel que ces grandes sociétés joueront dans l'économie de demain, je suggère d'accepter cette affirmation comme un postulat. Je ne saurais d'ailleurs mieux faire que de renvoyer ceux qui ne l'auraient pas encore lu au livre fondamental de Galbraith. Ces grandes sociétés qui tiendront en mains, par leurs dimensions mêmes, les clefs de la technologie<sup>1</sup> ont déjà géographiquement décentralisé leur production et la décentraliseront toujours plus par nécessité. Or, et c'est là que je voulais en venir, si tel est l'avenir véritable du développement économique, la création d'un grand marché intérieur protégé n'est plus, pour un pays comme la Suisse, une étape obligée. En tout état de cause, l'essentiel de la production se fera dans le territoire concerné et le seul élément dont il est important qu'il soit mobile, à savoir la connaissance technologique, passe les frontières sans entraves autres que pratiques.

Je propose donc, à titre d'hypothèse de travail, que l'on étudie les conséquences pour la Suisse de l'avènement, comme force économique prédominante, des entreprises multinationales.

### **La dimension: évolution dans la production**

Ceci nous conduit tout naturellement à tourner notre regard vers ces entités économiques de production. Ce sera d'abord pour constater que certaines de nos grandes industries ont su depuis longtemps, par leur dynamisme expansionniste, non seulement prévoir mais encore créer l'avenir. Huit entreprises suisses font partie de la liste des 200 plus grandes entreprises occidentales non américaines. Ce fait est d'autant plus méritoire que six d'entre elles ne sont pas basées sur la production de masse. Je me souviens d'un contact il y a vingt ans à New York avec un administrateur de la Standard Oil of New Jersey qui, rentrant de Suisse où il avait étudié l'expansion industrielle de nos grandes entreprises, m'avait exprimé son admiration pour leur politique. Ainsi, nous avons sur ce point une excellente base de départ pour notre entrée dans l'ère nouvelle. Il convient seulement de devenir conscients du fait que *plus ces entreprises s'internationalisent, plus elles se dénationalisent*. Aussi convient-il d'étudier de près ce qu'il est important de conserver chez nous et d'envisager les mesures qui permettront de fixer ces atouts sur notre territoire. Pour ma part, je suggère que ce qui constituera à l'avenir le ciment mondial de ces sociétés ne sera plus le capital car, pour des raisons pratiques et politiques, elles s'alimenteront en partie auprès du marché financier des pays dans lesquels elles opéreront. Ce ne sera plus non plus la nationalité des directeurs, car il sera essentiel pour elles d'attribuer les postes les plus élevés aux plus capables, quelle que soit leur nationalité. Le seul ciment véritable de ces groupes sera le facteur technologique. Le résultat des recherches appliquées et du développement d'une part, la centralisation du «know-how» de production d'autre part, fourniront à toutes les sociétés de production du groupe le cordon ombilical dont l'existence sera la condition même de leur survie. Ce qu'il sera donc essentiel de conserver chez nous, ce seront les *centres nerveux<sup>2</sup> de la recherche*, la direction technologique, les directions générale et financière, ainsi que la coordination commerciale. Il sera bien sûr nécessaire aussi qu'une certaine part de production, notamment la «production pilote» nécessaire à la domination du processus de production, ainsi que la production éventuelle de pièces essentielles, soient conservées chez nous. Cette concentration de matière grise et les activités fonctionnelles qui l'entoureront créeront du même

<sup>1</sup> J'entends par le mot «technologie» les techniques et les moyens de production. Il n'est pas contre pas du tout certain que ces sociétés détiendront les clefs de l'innovation scientifique.

<sup>2</sup> Les laboratoires eux-mêmes seront en partie décentralisés: c'est le contrôle et la coordination des programmes de recherche et la centralisation des résultats qui sont impliqués par le mot «nerveux».

coup de l'emploi pour une multitude de services et de petites industries qui constitueront le deuxième panneau de notre triptyque, le troisième étant fourni par le secteur tertiaire. J'ajouterais, pour ne pas commettre une omission grave, qu'une autre forme de relativement petites industries sera axée autour de la production de biens très spécialisés dont le marché, à son tour, ne pourra être que mondial. Restent encore pour mention certaines petites industries à distribution locale.

N'oublions pas cependant que la petite industrie remplit sur le plan social et technologique un rôle très essentiel. L'expérience montre qu'elle constitue la pépinière dont naissent les entreprises à développement explosif. A aucun moment nous ne pourrons oublier qu'une économie ne peut survivre sans se développer et sans se renouveler. Il faudra qu'à tout moment de nouveaux venus puissent percer à condition d'être soutenus par une créativité et un dynamisme hors pair. Favoriser la naissance et la croissance de ces nouveaux venus devra être l'un des objectifs de notre économie et de notre politique. En contrepartie, nous devrons abandonner toute tentative d'aider à la survie artificielle d'entreprises devenues marginales.

Il reste cependant à insister particulièrement sur le fait que l'économie est toujours en mouvement, perpétuellement en devenir. S'il est vrai que la grande entreprise multinationale sera l'un de ses plus solides piliers, il convient de veiller à ce que non seulement celles qui existent déjà en Suisse continuent à s'y développer et soient aptes à maintenir leur indépendance, mais encore que de nouveaux groupes dynamiques suisses, de taille internationale, puissent prendre leur envol. C'est évoquer le problème des concentrations, moyen le plus efficace pour répondre à l'impératif de la masse critique. C'est évoquer en même temps *la dynamique par opposition à la statique* des structures.

Mais deux remarques s'imposent en passant. La première est que concentration n'est pas synonyme de fusion, du moins pas à court terme. A l'opposé, la limite est difficile à tracer entre une collaboration étroite et une concentration. Si, par exemple, un consortium temporaire n'est pas une réponse à notre problème, un consortium permanent peut être un début de réponse.

La deuxième remarque est que, pour toutes sortes de raisons politiques, techniques et commerciales, les formes de collaboration, voire même de concentration, sont destinées à se faire par-dessus les frontières aussi bien que sur le plan national. Il faudra, pour réussir dans des conditions satisfaisantes les concentrations internationales, que les groupes suisses qui y participent aient une masse suffisante et une technologie de haut niveau. C'est ainsi que des exemples, tels que les accords Nestlé - Standard Oil pour la production de protéines, Hoffmann-La Roche - Radio Corporation of America pour l'électronique médicale, et peut-être BBC - North American Rockwell pour la production d'énergie nucléaire, apparaissent comme des préfigurations de l'avenir économique. En effet, dans ces trois cas, ces accords ont été conclus par de grands groupes aux activités dissimilaires. D'un autre côté, de leur collaboration doivent résulter des créations d'un type nouveau, basées sur la complémentarité de leurs technologies et de leurs intérêts. Ainsi voyons-nous, une fois de plus, que le développement de l'économie internationale va créer un tel entrelacement d'intérêts et pour finir une telle interdépendance internationale que seule sera valable une vue mondiale des choses.

Concluons donc sur cet aspect macro et micro-économique: le marché mondial apparaît dorénavant comme le seul objectif valable d'une politique économique suisse. A ce titre, le phénomène de l'intégration économique européenne, qui conserve tout son intérêt en soi et doit continuer à retenir notre attention, prend malgré tout l'allure d'un problème tactique

et non pas stratégique. Le Marché commun est un état de fait. Il a déjà beaucoup évolué et il est certain qu'il évoluera encore. Nous devons l'observer attentivement et être prêts à saisir toute occasion de conclure avec lui des ententes, voire même, dans la lancée de son évolution, à y participer à condition qu'une telle participation serve et ne desserve pas le plan stratégique à propos duquel j'ai fourni l'esquisse, très squelettique encore, d'une hypothèse de travail. C'est d'ailleurs, en essence et sauf erreur de ma part, la position adoptée par notre gouvernement.

### **Quelques conditions de succès**

Ce que j'ai exposé jusqu'ici est en fait le problème central posé par l'évolution technologique. Cette présentation serait valable pour n'importe quel pays européen. Les questions qui me restent à aborder sont, en elles-mêmes, également applicables à tous ces pays. Toutefois, qu'il s'agisse des problèmes financiers ou de ceux liés à une politique de la créativité, nous ne pouvons les aborder qu'en nous référant à la situation et à l'environnement propres à notre pays. Ces deux questions, je le rappelle, ne sont pas limitatives mais j'ai choisi de les aborder parce qu'elles m'apparaissent être celles qui requièrent notre plus immédiate attention. Penchons-nous donc sur le cas « Suisse ».

Je voudrais, ce faisant, commencer par une remarque relative à la comparaison de notre cas avec celui des USA. Ce sera pour dire qu'il faut se garder de penser que nous pouvons nous inspirer de tout ce qui s'y fait. Face à un champ de la science et de la technique tout aussi grand pour nous que pour eux, ils ont le très grand avantage de la dimension. Je crois néanmoins qu'il y a une erreur plus grande encore que celle qui consiste à ignorer qu'il existe entre nos deux pays une différence d'ordre de grandeur: cette erreur est d'être hypnotisé par la dimension, de croire qu'elle est en tout une condition de la réussite, bref de commettre ce que j'appellerais l'« erreur Servan-Schreiber ». Le cas suisse est beaucoup plus difficile que le cas américain parce que nous ne pouvons pas nous permettre les largesses qui sont un aspect typique de leur approche et un privilège de leur dimension. Nous devons être beaucoup plus rigoureux qu'eux dans la pensée, plus restrictifs dans la politique et plus exigeants dans l'application. Mais, à condition qu'on accepte cette affirmation avec toutes les nuances qu'elle comporte, je dirai qu'il existe dans notre petitesse même un facteur de succès. J'insiste pourtant: il n'y aura pas succès, il y aura débâcle si nous voulons imiter les Américains dans les objectifs et dans les actions qui font leur force, je dirai même si nous voulons imiter certaines de leurs approches philosophiques au problème de la créativité par exemple. Je suis par contre convaincu que nous avons beaucoup à apprendre d'eux si nous observons le comportement de leurs « policy makers », dans les entreprises particulièrement: réflexion prospective, détermination d'une stratégie tenant compte des résultats d'un certain nombre d'études ad hoc et, à l'intérieur de ce cadre stratégique qui détermine les grandes options, application souple tenant compte des contingences et de l'expérience. Je suis pour ma part certain que, dans la mesure où nous sommes prêts à attaquer notre avenir national avec une telle approche, nous sommes capables de montrer autant de compétence et de réussite qu'eux.

Cette comparaison avec les USA conclut à la nécessité pour nous d'être plus rigoureux encore que les Américains dans la conception d'une politique à la fois imaginative et réaliste. Cela m'invite, avant de passer à des faits plus concrets, à relever trois ordres de malentendus courants qui risquent, si nous n'y prenons pas garde, de handicaper tout effort créatif dans cette direction.

Certes, il n'y a pas de fumée sans feu et les trois oppositions, plus précisément les trois dichotomies<sup>1</sup> que je vais citer ne sont pas dépourvues de bases. Ce qu'il y a de faux et ce qui crée le malentendu endémique, c'est l'interprétation qu'on leur donne trop couramment et qui se traduit par des prises de position d'autant plus tranchées qu'elles sont à la base défensives. Je m'explique.

*Premier malentendu*: l'opposition entre la théorie et la pratique qui résulte généralement chez nous dans la valorisation de l'empirisme. Bien sûr, nous savons tous qu'il y a des gens qui construisent des théories sans aucune relation avec la pratique. Nous savons qu'il y a des gens qui se réfugient dans l'abstraction. Nous savons aussi qu'il y a des praticiens, beaucoup de praticiens, qui en fait n'agissent pas de leur propre initiative mais ne font que réagir aux sollicitations de l'expérience. Le Suisse est un empiriste à la base. C'est sa force, mais cela risque bien aussi de devenir sa faiblesse. Le problème théorie contre pratique existe donc bien. Malheureusement, sa solution est faussée par le fait que le penseur se réfugie dans sa tour d'ivoire et que le praticien mélange dans un même pot le théoricien abstrait, le doctrinaire et le conceptuel. Quand en Suisse on dit: « c'est un théoricien », on a tout dit. C'est une forme d'exécution capitale. L'esprit analytique redoute le terrain des idées générales. Pourtant, et c'est ce qu'il est très important de relever, *il n'y a pas opposition entre la conception, dans notre cas la conception stratégique, qui se nourrit au creuset de l'étude, forcément abstraite, et l'empirisme qui se nourrit d'expérience et de la connaissance des contingences*. La conception stratégique détermine, après avoir pris conscience des réalités à cette échelle, les grands cadres à l'intérieur desquels devra se dérouler l'action. C'est la stratégie aussi qui fixe les objectifs de cette action. L'empirisme opère, et doit opérer, librement sur le plan tactique, c'est-à-dire sur le plan de l'action pratique. Il n'est limité que par les cadres et les objectifs généraux qui lui sont fournis par la pensée stratégique. Ainsi donc, il n'y a pas opposition mais complémentarité entre stratégie et tactique, autrement dit entre conception et action.

Dans la même lancée cependant, il faut ajouter que la stratégie n'est pas et ne peut plus être basée sur une sorte de compromis d'opinions. Elle est le résultat d'un choix délibéré basé sur une connaissance aussi complète que possible des éléments en jeu dans le présent et des tendances de leur développement à venir. Cette connaissance à nouveau ne résulte que partiellement de l'expérience du passé. Elle résulte bien plutôt des études et c'est le résultat des études qui est interprété à la lumière de l'expérience.

Pour préciser encore ma pensée, j'ajouterais que la différence entre l'étude et l'expérience individuelle réside avant tout dans le fait que l'étude est beaucoup plus systématique et couvre un ensemble de faits et de connaissances beaucoup plus étendu que l'expérience individuelle, qui est forcément limitée. De plus, par opposition à l'expérience, l'étude tend, ou plutôt devrait toujours tendre, à s'abstraire du subjectif dans une recherche rigoureuse d'un « objectif » dépersonnalisé. Mais, il faut le répéter tant cela importe, l'étude ne conduit pas par elle-même à une conclusion: ses résultats sont jugés à la lumière de l'expérience et pour tout dire c'est le jugement humain, mais un jugement éclairé par l'étude, qui tire les conclusions.

C'est là une conséquence de la complexité de l'ère technologique et du fait que les sciences ont commencé à forger des instruments dont l'utilisation permet au cerveau d'étendre son emprise à des problèmes plus vastes, d'analyser des situations que par lui-même il est

---

<sup>1</sup> Dans le sens de division en deux groupes qui s'excluent mutuellement où sont contradictoires (Webster Dictionary).

totallement incapable d'embrasser d'un seul regard. C'est aussi l'enseignement du Nouveau-Monde et de la grande entreprise privée.

*Deuxième malentendu*: la dichotomie qui existerait entre l'Etat et l'économie privée. Ici aussi, il y a une origine à ce mode de penser et l'attitude de certains gouvernements étrangers montre qu'il peut y avoir, en pratique, un danger réel à ce que l'Etat étende son emprise à des secteurs toujours plus vastes, voire à des positions-clés nouvelles. De telles éventualités auraient pour effet de limiter le dynamisme de l'économie de marché. Je crois cependant qu'en Suisse, dans l'état actuel des choses, ce danger est moins grand qu'il ne semble. Je ne pense pas que la justification et donc l'existence du système libéral soient sérieusement mises en question. En tout état de cause, il faut le dire, c'est bien du secteur privé que naît le dynamisme économique dont dépend l'existence même de notre pays. Toute action de l'Etat doit donc avoir pour effet, non de paralyser ce dynamisme, mais de l'aider à se développer, à se coordonner, à optimiser son action.

Le danger, dira-t-on, est plus perfide. Bien sûr, je souscris à cette réflexion, mais je fais confiance à ceux dont c'est la fonction de veiller à ce que toutes choses restent en équilibre. Ce qui serait dangereux toutefois serait, qu'au nom de cette défense contre les empiètements de l'Etat, on se refuse à reconnaître qu'aujourd'hui des fonctions toujours plus importantes et nombreuses incombent, qu'on le veuille ou pas, à la collectivité représentée en fait par l'Etat. Il en résulte la nécessité, insuffisamment reconnue chez nous, d'une collaboration étroite entre le secteur public et le secteur privé.

Les grandes options, les décisions qui engagent l'avenir d'un pays, ne peuvent effectivement pas être prises par quelques fonctionnaires, voire même par l'exécutif seul. Elles résultent, selon un processus qui nous est bien connu, de la consultation des élites de la nation. Mais il incombe à l'Etat de poser les problèmes correctement et c'est souvent là la tâche plus difficile.

Il m'importe, à ce propos, de faire ici une nouvelle remarque. Si la tâche de poser le problème est vraiment la plus difficile et si cette tâche appartient au secteur public, c'est alors qu'à ce niveau des gens exceptionnellement compétents doivent y être assignés. Les tâches requérant ce type de compétence et de connaissances deviendront toujours plus nombreuses et, dans bien des cas, il faudra pour les affronter une sorte de *formation* et d'*expérience* qui exclura la désignation d'hommes qui s'étaient jusqu'ici consacrés exclusivement à la fonction publique. Ceci revient à souligner la nécessité d'un passage beaucoup plus fréquent d'hommes de valeur, de créateurs, d'esprits entreprenants, du secteur privé au secteur public et vice versa. Si, d'une part, l'économie privée doit être disposée, à cette fin, à prêter à l'Etat certains de ses hommes, comme ce fut le cas du temps de l'économie de guerre, il faut en contrepartie que l'Etat soit prêt à leur donner une liberté d'action, un environnement et des moyens qui leur permettent d'agir sans être soumis à la rigidité des règles que l'Administration, dans pratiquement tous les pays, impose à ses fonctionnaires. A défaut de quoi, ces hommes ne joindront pas la fonction publique et la collaboration « secteur public - secteur privé », si essentielle pour notre avenir, risquera d'en être mortellement hypothéquée.

*Troisième malentendu*: l'opposition entre fédéralisme (ou plutôt cantonalisme) et l'Etat fédéral, en d'autres termes la peur de la centralisation. Ici aussi, le problème de la survie du fédéralisme se pose réellement et ce n'est pas un faux problème. Mais ici aussi, la solution ne se trouvera pas dans une simple « défense » du fédéralisme. Celui-ci doit être profondément repensé s'il veut rester pour nous, comme je l'espère sincèrement, une source d'inspiration. Il est certain qu'il y a des problèmes qui ne peuvent plus être résolus par les cantons

seuls, parce qu'ils sont dorénavant de trop petites entités. La coordination entre les cantons peut être un substitut dans certains cas. Elle est cependant insuffisante, dans son principe même, dès qu'il s'agit de *concevoir* et même, dans une mesure toujours plus grande, d'*appliquer* une politique dont l'échelon de conception se situe au niveau national.

En disant cela, je me réfère au problème de fond. Cela ne veut pas dire que certaines *formes*, justifiées par les nécessités politiques du fédéralisme, ne doivent pas se perpétuer. C'est ainsi qu'il faut reconnaître par exemple que, dans son principe, une commission peut approuver, désapprouver, voire même modifier le détail d'une conception, mais elle ne peut pas créer une conception. Les commissions et les procédures à caractère fédéraliste subsisteront certainement, mais elles devront servir de référence, d'interlocuteurs, de centres d'appréciation et de critique pour les noyaux de conception. Le cas échéant, elles serviront encore d'organes de consultation pour ceux qui prendront, au législatif ou à l'exécutif, la décision finale. Elles ne peuvent cependant pas se substituer à la création individuelle, faite par des cerveaux entraînés à examiner les problèmes d'ensemble.

Il importe donc de repenser le fédéralisme dans son fond d'abord, sur la base d'études objectives, et seulement après dans ses formes. Cet exercice constituera la seule façon de découvrir comment le fédéralisme pourra, à l'avenir, trouver sa voie dans la *collaboration* entre l'Etat fédéral et les cantons, non dans la séparation des tâches et des pouvoirs.

## La créativité

Ces remarques me serviront à introduire l'esquisse, combien simplifiée, de la façon dont un petit pays comme le nôtre peut aborder un problème, désormais critique, tel que celui de sa *politique de la créativité*.

Je pense, pour commencer, que trois postulats doivent au préalable être reconnus comme valables :

*Premier postulat* : la nécessité, déjà esquissée dans mon introduction, de *faire des choix* et de concentrer l'essentiel de nos investissements en recherche fondamentale et en éducation supérieure dans les domaines qui, directement ou indirectement, serviront au développement de notre économie et de notre vie sociale. Cela ne représente pas une exclusive contre d'autres domaines de la science. C'est cependant reconnaître qu'une part toujours plus importante de la recherche devra être conduite dans le cadre d'efforts de collaboration internationaux et qu'il est des domaines dont l'enseignement et la recherche ne pourront plus être soutenus, en Suisse, qu'en un seul endroit.

*Deuxième postulat* : la nécessité, pour suivre une politique de choix, de s'entendre sur les *motivations* de cette politique. Sans motivations communément acceptées, il est impossible de fixer les critères permettant de déterminer une politique. Les USA et l'URSS ont eu essentiellement deux motivations, plus ou moins conscientes, à l'appui de leur politique scientifique : ce fut d'abord la défense nationale et, ensuite, en politique spatiale, le prestige. Ce n'est que maintenant que les USA commencent à choisir d'autres motivations : l'amélioration de l'environnement (problèmes de pollution, d'urbanisme, etc.) et, non affichée encore, la motivation économique. Il semble évident que ces deux dernières représenteront pour la Suisse les motivations essentielles. L'amélioration de l'environnement sera, bien sûr, une tâche nationale mais, sur le plan de la recherche tout au moins, la Suisse pourra, dans une grande mesure, profiter des travaux exécutés par d'autres pays. J'admetts donc, sans pouvoir en apporter ici la justification, que la motivation économique sera prédominante sur le plan de la créativité en Suisse. Bien entendu « économique » s'entend ici dans un sens

large; il ne s'agit pas que de la seule défense des intérêts des industries existantes. Une motivation économique se justifie déjà par le seul fait que, sans bien-être économique, il n'y a ni bien-être social, ni, à la longue, indépendance politique.

*Troisième postulat*: la science et, à partir d'elle, la technique et l'économie sont en création perpétuelle. Il ne peut y avoir de politique fixée une fois pour toutes. Les structures chargées de concevoir la politique de la créativité doivent donc être conçues de telle sorte qu'elles soient équipées pour observer de façon permanente les évolutions. Les décisions prises devront être reconsidérées et comme personne ne sait d'où viendront à l'avenir les nouvelles percées, il est important que nous entretenions dans les principales disciplines de la science, du moins dans celles dont les besoins ne sont pas disproportionnés à notre taille, des noyaux d'hommes de haute qualité atteignant à la renommée internationale.

Ces trois postulats étant admis, l'étape suivante du raisonnement consiste à fixer le « comment » d'une politique. C'est le lieu de faire la distinction, que j'ai esquissée plus haut, entre le plan stratégique et le plan tactique. Une fois fixée la *stratégie*, c'est-à-dire les objectifs de cette politique et, comme conséquence des choix effectués, le cadre dans lequel elle opérera, les décisions qu'il faudra prendre et les actions qui devront être entreprises dans le concret feront partie de l'échelon *tactique*. Il restera sur ce plan à apprécier si les projets de recherche qui sont soumis rentrent dans les cadres que l'on s'est fixé. Il conviendra aussi de déterminer les mérites des projets, ceux des auteurs et les moyens que l'on décide d'attribuer. D'un autre côté, les axes à suivre dans le développement de l'enseignement universitaire deviendraient plus évidents puisqu'on connaîtrait mieux les buts vers lesquels on tend.

Cette distinction entre le stratégique et le tactique a surtout pour effet de supprimer un faux problème: l'opposition entre l'approche dite mercantiliste et la liberté propre à l'Université de Humboldt. Car la liberté demeure au niveau tactique pour ceux que le plan stratégique a décidé de soutenir. Si l'un des choix stratégiques a été de soutenir la physique de l'état solide ou la biologie moléculaire, cela implique qu'on appuiera les efforts des savants dans ces domaines, sans pour cela imposer forcément des objectifs ou même des champs d'action à leur recherche de base pure. Qui plus est, la politique des choix permettra de leur attribuer des moyens plus adéquats.

Reste à se demander comment formuler le cadre stratégique. Ici encore, je voudrais faire trois remarques qui se rattachent aux réflexions que j'ai faites précédemment:

— Tout d'abord, il importe de prendre systématiquement conscience des données de la situation actuelle et des tendances caractérisant l'évolution future. Cela implique une série d'études, sur la nature desquelles il ne m'est pas possible de m'étendre dans le cadre de cet article. J'ajouterais seulement que ces études devraient toucher autant à des problèmes de nature macro-économique, que technico-économique et scientifique. Il n'est pas question, me semble-t-il, de créer à cet effet un nouveau groupe de chercheurs. Ces études devraient être confiées aux plus capables là où ils sont.

— Ma deuxième remarque est qu'évidemment, le plan de ces études devrait être déterminé par un homme ou un petit groupe d'hommes de formation et d'expérience appropriées. L'un d'entre eux en tout cas, serait appuyé par un petit état-major occupé à 100 % à cette tâche de même que pour la supervision et la coordination du programme d'études.

— Une fois les données d'appréciation obtenues par les études, commencerait la tâche essentielle qui serait de discuter les bases de la thèse stratégique avec les milieux scientifiques, économiques et politiques: ce serait l'étape du jugement. Car c'est un des mérites essentiels d'une telle approche que la fixation du concept résulte d'un effort effectué en commun et que cet effort a justement pour effet de faire prendre conscience à ceux qui y participent de

la nature profonde des problèmes qui se posent. C'est la démocratie directe en action dans une approche qui, pour ne pas passer, dans le cas particulier, par les représentants des cantons, n'en est pas moins, à sa façon, authentiquement suisse.

En essence donc, les problèmes que nous avons à affronter et auxquels nous devons donner une solution pratique ne pourront plus se résoudre cas par cas sans que leur solution prenne leur place dans une conception d'ensemble. Cette conception d'ensemble à son tour implique une prise de conscience de la place que la Suisse devra occuper dans le monde. La création d'une telle conception ne peut plus résulter du simple affrontement d'opinions. Une conception se crée par l'étude, mais il est bien évident que si la genèse d'une telle stratégie est le fait de quelques cerveaux individuels, son développement, sa formulation, doivent résulter d'une vaste participation.

## **Le financement**

J'ai tâché de montrer, si brièvement que l'image doit en être floue, l'effet de mes remarques générales sur un cas concret: la politique de la créativité.

Il faut cependant se souvenir que les plus belles conceptions n'ont aucune valeur si elles ne sont pas mises en pratique utilement dans les faits. Or qui dit action dit moyens. La Suisse a-t-elle les moyens d'assurer son avenir économique dans l'ère technologique que nous vivons ? Nous sommes riches et donc, a priori, la réponse devrait être positive. Mais dans les circonstances actuelles, je crains que nous ne soyons prêts, ni pratiquement, ni mentalement, à affronter les problèmes tels qu'ils vont se présenter à nous.

C'est une des caractéristiques de la révolution technologique que les investissements requis pour obtenir un résultat donné deviennent toujours plus importants. Cela ne tient pas tant à l'inflation qu'au remplacement graduel de l'homme par la machine. Nous savons en effet que l'augmentation de la productivité du travail est aujourd'hui presque uniquement fonction de l'augmentation du capital par travailleur d'une part, et du progrès technologique d'autre part. Cependant, l'augmentation de la productivité de l'investissement elle-même est fonction très directe d'une augmentation massive de l'investissement. C'est même l'une des caractéristiques majeures de l'évolution technologique. Avant la guerre, un turbo-générateur avait généralement une puissance de 50 MW. Dans les années 50, on passa à des machines de 100 puis de 250 MW. Dans les années 60, on découvrit qu'une centrale nucléaire devait avoir 750 MW de puissance. Aujourd'hui, BBC vend aux USA un ensemble de 1100 MW et le TEMPO (organisation de recherche prospective de la General Electric) estime qu'on passera avant la fin du siècle à 60.000 MW, soit 1200 fois plus que la puissance unitaire d'avant-guerre. Pour ne prendre qu'un autre exemple, on se souvient du temps où un DC-6 coûtait 10 à 20 millions de francs. Or, le Concorde qui doit entrer en service au début de la prochaine décennie coûtera certainement tout près de 100 millions et son homologue américain sensiblement plus, ce qui, soit dit en passant, assurera son « économicité » par rapport au Concorde. Et ainsi de suite.

Je ne m'étendrai pas sur les besoins énormes en capitaux qui seront requis par l'adaptation de nos infrastructures. Le coût de nos autoroutes finira par apparaître comme une plaisanterie le jour où on s'attaquera sérieusement aux problèmes de pollution, à ceux du transport moderne, aux problèmes que posera l'urbanisme, etc. Il importe donc absolument de se rendre compte que nous aurons à faire face à des besoins considérablement accrus d'ici la fin du siècle, à un changement d'ordre de grandeur.

Pour l'instant, la Suisse semble être encore optimiste quant à la capacité financière de son marché des capitaux. Nous sommes liquides, très agréablement liquides. Mais, comme je viens de le dire, toutes autres choses restant égales, nous allons assister, à cause de l'évolution technologique, à une augmentation considérable de la demande en capitaux. De plus, nous ne pouvons guère ignorer que notre liquidité ne provient pas de notre épargne mais, pour une proportion considérable, de l'argent étranger; si cet argent est venu chez nous pour certaines raisons, il peut en repartir pour d'autres. Nous ne pouvons donc pas nier qu'il se pose, potentiellement au moins, un problème quantitatif de financement.

Mais il s'en pose aussi un qualitatif. Nous n'avons que peu de « capital-risque » à disposition. Je ne suis d'ailleurs pas certain que, présentée sous cette forme, l'affirmation soit exacte. C'est plutôt probablement qu'il n'existe aucune institution en Suisse disposée à collecter et à orienter ce capital capable de prendre les risques propres à la révolution technologique.

L'économie moderne est basée sur la création. Cela veut dire: recherche de base, recherche appliquée, recherche de développement et invention. Mais pour que la recherche de base et la recherche appliquée aient, sur le plan d'une économie nationale, un rendement optimum, il faut qu'on puisse exploiter l'essentiel des potentialités qu'elles créent. Or ces potentialités ne se situent pas toutes dans la ligne de nos industries existantes. D'ailleurs, pour des raisons politiques, économiques et philosophiques, nous ne pourrions pas mettre en train, sur le plan national, une politique de la créativité dont le seul effet serait de venir en aide à l'industrie existante. Galbraith lui-même, tout en constatant l'importance primordiale que sont appelées à prendre ce qu'il appelle les technostuctures de la grande entreprise, craint de les laisser seules dominer le marché et les gouvernements. Il faut donc une capacité de renouvellement des économies et l'expérience montre que cette capacité de renouvellement ne peut plus partir, comme jadis, de la simple création de nouvelles capacités de production dans une économie en expansion. Autrefois, il suffisait d'un entrepreneur et de capital pour créer une nouvelle filature ou une nouvelle fonderie. Cette ère est close pour l'industrie, dans nos pays tout au moins. Pareille thèse ne s'applique dorénavant plus chez nous qu'aux services. Une inconnue de plus s'est ajoutée à l'équation de la création d'industries: l'idée nouvelle, le produit nouveau, l'approche nouvelle. C'est de là que sont parties les nouvelles grandes industries américaines. Si donc nous voulons, et c'est essentiel, que notre économie puisse se renouveler, il faut que, partant des résultats souvent marginaux que fournit la recherche, utilisant au maximum les ressources créatrices de nos cerveaux, nous soyons capables de développer et d'exploiter des processus et des produits nouveaux, même s'ils sortent du cadre des trajectoires de nos industries existantes. Or cela implique deux types de capitaux: le *venture capital* est essentiellement celui qui est investi dans la recherche appliquée de produits correspondant à des innovations. C'est donc ce qu'on pourrait appeler la recherche d'innovation. Elle conduit à des prototypes négociables, mais dont souvent le modèle et les modalités de production demandent encore à être mis au point. C'est là qu'intervient le *risk capital*, et le risque auquel il est fait allusion ici tient à l'entrepreneur d'une part et au marché de l'autre, plus qu'à la technique. Ce risque existe, mais il peut être limité par une saine gestion. Deux choses distinguent le « *risk capital* » du « *venture capital* ». Les montants à mettre en jeu dans le « *venture capital* » pour obtenir un rendement sont en général plus élevés que pour le « *risk capital* » et les délais courant depuis l'investissement jusqu'au rendement sont aussi beaucoup plus longs pour le « *venture capital* ». En contrepartie, les rendements du « *venture capital* » peuvent être beaucoup plus importants que ceux du « *risk capital* ». A leur tour, les rendements du « *risk capital* » doivent normalement être

très supérieurs aux rendements courants du marché financier. Il reste encore à préciser que le « venture capital » et le « risk capital » sont si différents dans leur essence qu'ils ne peuvent être gérés ni par les mêmes organismes ni par les mêmes hommes.

Franchement, nous n'avons en Suisse ni « venture capital », ni « risk capital » disponible sur le marché financier. Nous avons certainement du « venture capital » en mains privées mais, sauf exceptions, il atteint rarement la masse critique et son taux de risque est anormalement élevé. Quant au « risk capital », je ne connais qu'une société qui s'y intéresse, qui n'est d'ailleurs pas suisse et n'opère pas de Suisse, mais à laquelle participent deux banques de notre pays; il s'agit de la « European Enterprises Development Corp.<sup>1</sup> ». Bien entendu le capital engagé par nos industries dans le développement et l'exploitation de produits nouveaux est aussi du « risk capital », mais je ne fais allusion ici qu'au capital qui pourrait se trouver sur le marché financier pour la création d'entreprises nouvelles. Je reste pour ma part convaincu qu'il devient urgent de créer, en Suisse, des sources de « venture capital » et de « risk capital<sup>2</sup> ». C'est une condition de notre survie économique à long terme et surtout une condition de survie de notre libéralisme. C'est le lieu de rappeler que les Américains attribuent leur succès économique à deux facteurs: le « risk capital » et leurs techniques du « management ».

A l'heure actuelle, notre système bancaire s'occupe principalement de gestion de fortunes, de crédit à court et moyen terme et du lancement d'emprunts. Limitées à ces activités, nos banques ne représentent pas toutes les sources de capital. L'investissement, au sens moderne du terme, n'est aujourd'hui pas pratiqué par elles. Nous n'avons par exemple pas de « banque d'affaires ». Or c'est justement le « risk capital » qui a consacré l'importance et la réussite du système libéral au début de l'ère industrielle. C'est une expérience qui doit être renouvelée maintenant avec des moyens nouveaux.

Comme je le disais ci-dessus, je ne suis pas certain que ce capital n'existe pas. J'ai le sentiment qu'un nombre suffisant de capitalistes seraient prêts à engager du « risk », et même du « venture capital », s'ils étaient assurés que ces mises de fonds étaient gérées convenablement par des organismes compétents. Or ce sont ceux-ci qui manquent.

A défaut d'une initiative des financiers, que je ne crois guère plausible avant quelque temps sur le plan du « venture capital », il me semble que c'est un devoir national de sauver les bonnes idées qui naissent chez nous et, du même coup, de nous conserver ceux qui les ont eues: c'est l'une des meilleures cartes que nous ayons dans notre jeu économique. Mais ce jeu, nous ne le jouons pas actuellement selon les règles: nous gaspillons nos atouts. C'est pourquoi je crois que c'est un devoir national de créer une telle source de financement. Pour le permettre, sur le plan de la recherche d'innovation, j'ai recommandé par ailleurs la création d'une fondation mixte, publique et privée, assortie de la création d'un organisme permettant de gérer ces fonds et d'obtenir une exploitation optimum des résultats obtenus. L'argent public permettrait de prendre de plus grands risques à plus longue échéance, et l'existence d'un organisme capable d'évaluer des projets et de gérer leur conduite fournirait du même coup un instrument à notre gouvernement, à nos organismes financiers et même à notre industrie pour aider à l'évaluation et à la gestion de projets à caractère scientifique ou technique. Certains organismes, du même type, opérant sur une base privée, ont fait une

<sup>1</sup> Cette société a été créée en Europe par l'American Research and Development Co sur la base de son expérience américaine. Cette dernière société a effectué son premier exercice en 1946 sur la base d'un capital libéré de 3 408 342 \$. Ce capital a été augmenté en 1959 à 11 107 746 \$ et en 1960 à 19 110 611 \$. Elle n'a jamais pris de crédit. La valeur des actifs était quotée au 31.12.67 à 349 420 822 \$ (as market or fair value).

<sup>2</sup> Cf. «Vaud 1986», *Revue économique et sociale*, novembre 1966.

fortune considérable. Il suffit de citer la « Battelle Development Corporation », responsable de la réussite xéographique.

Quant au « risk capital », il m'apparaîtrait personnellement urgent que nos instituts bancaires prennent des initiatives sous ce rapport. Pour ma part, je n'appelle pas « risk capital » la participation à l'augmentation du capital d'une affaire saine. A quelques exceptions près, assorties d'ailleurs d'un certain nombre de conditions, c'est là qu'à ma connaissance nous nous arrêtons.

### **Quelques autres problèmes**

Il y a cependant bien d'autres problèmes auxquels nous devrons faire face, tel celui de nos universités, que le conseil de la science et notre gouvernement ont attaqué avec détermination.

Mais, évidemment, la solution finale des problèmes que posent nos universités se situe, en partie du moins, en aval, non pas en amont, de la détermination d'une politique de la créativité.

Et puis, il faut bien le dire, si l'élément « créativité » est, et sera toujours plus, la pierre angulaire de l'économie de demain, il convient de reconnaître que cette créativité n'est pas confinée à la découverte ou à l'invention de produits ou de processus. Ce type de création est certainement une condition sine qua non du succès, mais son existence n'est pas suffisante. Tous les éléments du management d'une entreprise sont impliqués au même titre dans le succès et dans l'échec. Il est aujourd'hui largement reconnu que, dans la mesure où il existe, le fameux écart technologique est en fait dû à une insuffisance de management. Les entreprises auront un besoin toujours plus grand de cadres bien formés et animés de cet esprit de conquête qui caractérise en fait le management américain. Cela pose le problème de leur formation. D'excellentes initiatives ont été prises dans ce but mais, mise à part l'Ecole de Saint-Gall, elles se situent en dehors des universités. Ces dernières auront par ailleurs à fournir, dans les sciences sociales, un effort de renouvellement et de développement particulièrement important. Pour ne citer encore qu'un problème important, il sera impératif de développer notre instrument statistique à défaut de quoi il sera impossible d'appliquer à notre pays les résultats toujours plus significatifs d'une recherche économique dont nous semblons même parfois ignorer l'existence.

### **Conclusion**

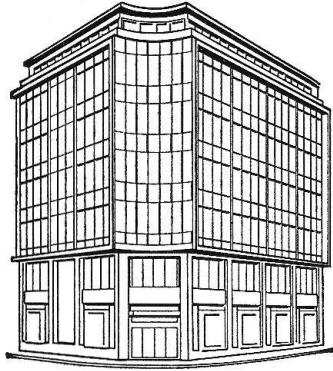
Je suis convaincu que la Suisse, petit pays, peut trouver une place tout à fait significative dans le monde de demain, à condition d'y jouer un rôle particulier, d'y avoir, et je pense là au plan politique comme au plan économique, une vocation particulière. Je suis très optimiste parce que j'estime nos bases de départ excellentes, bien meilleures que celles de la plupart des pays qui nous entourent: nous avons d'abord un excellent réservoir de cerveaux capables et plus encore la faculté d'en attirer de l'étranger. Nous avons des moyens (même s'ils sont plus limités que nous le croyons) et des gens capables de les gérer, nous avons une bonne base économique et monétaire. Notre politique de neutralité et d'indépendance armée

---

<sup>1</sup> *Revue économique et sociale*, octobre 1966, n° 4.

est un remarquable atout pour notre vocation politique. Nous jouissons dans le monde d'un très bon « goodwill », aux USA en particulier où la sympathie pour la Suisse s'accompagne d'un sentiment de chaleur et de confiance que l'Américain n'accorde, au-delà des mots, pas facilement.

Cependant les problèmes que nous pose la révolution technologique sont très sérieux et, surtout, ils touchent de près à nos modes habituels de pensée. C'est sur ce plan que nous risquons de trouver les plus grands obstacles. Il est surtout essentiel que nous fassions face à ces problèmes avec une très grande liberté d'esprit. La lecture de la presse donne souvent l'impression qu'en fait, à force de disputer des joutes sur des faux problèmes, nous en arrivons à éviter de discuter des vrais. J'ai la conviction que si on comprend clairement la distinction qu'il faut faire entre le plan stratégique et le plan tactique, beaucoup des faux problèmes, autour desquels se construisent des oppositions stériles, s'effaceront. La reconnaissance de la nécessité d'une conception stratégique pour résoudre nos grands problèmes nationaux est une question avant tout politique.



Toutes opérations de banque  
aux meilleures conditions

**Caisse d'Epargne et de Crédit**  
**Lausanne**  
**Lucens - Morges - Renens**  
**Saint-Prex - Vevey**  
19 agents régionaux dans le canton