

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Band:** 39 (1981)  
**Heft:** 2

**Artikel:** L'environnement complexe d'une entreprise multinationale : IBM en Europe  
**Autor:** Maisonrouge, J.G.  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-138677>

### **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:** 14.01.2026

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

# **L'environnement complexe d'une entreprise multinationale: IBM en Europe<sup>1</sup>**

J. G. Maisonrouge,  
*Président-directeur général,  
IBM – Europe, Paris*

Ainsi qu'on peut l'imaginer, les responsabilités d'une entreprise telle qu'IBM World Trade Europe / Middle East / Africa sont très étendues. Au total, notre zone d'activités recouvre 77 pays et 15 fuseaux horaires. Mais je voudrais ici me concentrer sur quelques-uns des principaux pays européens dans lesquels nous réalisons la plus grande partie de notre chiffre d'affaires.

Je commencerai par décrire l'organisation d'IBM et comment nous coordonnons nos activités en Europe. Cela servira de toile de fond à l'examen, auquel je procéderai ensuite, de quelques-uns des principaux aspects du contexte européen qui nous intéressent en tant qu'entreprise multinationale d'origine américaine.

## **ORGANISATION**

Dans le domaine des affaires, les problèmes qu'on rencontre tendent à être similaires, qu'on se trouve en Italie ou en Suède. Mais il existe évidemment aussi d'importantes différences. L'organisation d'IBM est suffisamment flexible pour tirer parti des similitudes et permettre des différences.

L'unité opérationnelle de base est constituée par l'organisation établie à l'échelon d'un pays. Dans chaque pays, cette organisation est responsable de la perception et de la connaissance des besoins de l'économie locale, de la communauté scientifique et des pouvoirs publics, ainsi que des autres groupes sociaux et politiques. La raison en est que presque tous nos employés — du directeur général de la société IBM d'un pays jusqu'au vendeur-débutant — sont citoyens de ce même pays.

Le directeur général dispose d'une marge d'autonomie et de responsabilité substantielle. Sa tâche fondamentale est évidemment de s'occuper du chiffre d'affaires, du bénéfice et de la gestion des investissements. En second lieu, il est responsable de la commercialisation des produits et services d'IBM, ainsi que de leur entretien. Les directeurs généraux sont également responsables des questions de personnel. Vers l'extérieur, ils veillent à ce qu'IBM remplisse correctement ses devoirs vis-à-vis du pays hôte.

La coordination de ces activités nationales incombe à notre siège européen, à Paris. Il s'agit d'une tâche véritablement internationale. Alors qu'environ 40% des 1700 employées et employés sont français et 6% citoyens américains, la seconde moitié du personnel est composée de ressortissants de plus de 30 autres pays.

Le siège européen d'IBM fournit des services de gestion, de conseil et de coordination non seulement pour les activités d'IBM en Europe, mais aussi pour celles situées au Moyen-Orient et en Afrique. Il est dirigé par un bureau exécutif («executive office») de 4 personnes — moi-même, 2 autres Européens et 1 Américain. Les 4 plus grandes unités opérationnelles nationales d'IBM — la France, l'Allemagne, l'Italie et le Royaume-Uni — sont en relation directe avec le bureau exécutif. Les pays moyens et petits sont groupés en 4 zones géographiques.

Alors que les activités mentionnées jusqu'ici sont essentiellement nationales, la production est organisée sur une base continentale et la recherche et le développement sur une base mondiale. Permettez-moi de décrire la contribution de quelques pays européens au développement et à la réalisation d'un ordinateur de taille moyenne, l'IBM 4300, qui a battu un nouveau record en ce qui concerne le rapport prix/performances.

Le développement de l'unité centrale 4300 a été réalisé à Boeblingen, en Allemagne de l'Ouest. Une des caractéristiques toute particulière du laboratoire de Boeblingen est qu'il est entièrement équipé pour développer un système complet de traitement de l'information, des semi-conducteurs et du logiciel jusqu'à la conception d'un système et des unités périphériques. Sa mission générale relève essentiellement des systèmes petits et moyens, de sorte qu'il se trouve en contact permanent avec tout un réseau de laboratoires en Europe et aux Etats-Unis.

Notre laboratoire de développement de Hursley, au Royaume-Uni, a également apporté une contribution importante à la réalisation de l'IBM 4300, par le biais du système de stockage par disques. Les activités de développement d'IBM au Royaume-Uni existent depuis 1956. Avec ses 1260 ingénieurs, c'est le plus grand des laboratoires IBM européens.

Boeblingen et Hursley sont deux des quatre laboratoires de développement d'IBM en Europe. Les deux autres sont situés en France et en Suède.

Le laboratoire de recherche de Zurich est le premier qu'IBM ait fondé en Europe, en 1956. Il s'y poursuit des recherches de base en physique, en électronique et en communication de données. Les travaux effectués à Zurich ont, par exemple, conduit au développement d'une unité qui commute à des vitesses se mesurant en dix mille millièmes de seconde.

Il y a aujourd'hui quelques 5000 scientifiques, ingénieurs et spécialistes de la conception de systèmes travaillant pour IBM en Europe, en liaison étroite avec l'ensemble des travaux d'IBM dans le monde en matière de technologie.

La contribution européenne à la fabrication de l'ordinateur 4300 est même plus significative encore. Prenons, par exemple, notre usine de Sindelfingen, à quelques kilomètres de Stuttgart, en Allemagne de l'Ouest. C'est là que sont fabriqués nos éléments de mémoire technologiquement avancés — y compris la puce («chip») atteignant la capacité la plus élevée qu'on puisse trouver dans un produit standard, la puce à 64 000 bits. L'usine occupe plus de 4300 employés sur une surface de plus de 200 000 m<sup>2</sup>.

Il convient également de relever que les usines d'IBM en Europe sous-traitent un volume considérable de travail. Dans le cas de Sindelfingen, nous avons passé des commandes pour près de 100 millions de dollars, l'année dernière, qui ont fourni du travail à quelque 1600 employés additionnels chez nos fournisseurs.

Pour ce qui est des éléments logiques et des modules, nous nous les procurons auprès d'une usine IBM située à Essonnes, près de Paris. Nos activités là-bas ont débuté en 1941, avec 50 personnes travaillant à la fabrication et à l'assemblage d'éléments électromécaniques. Le développement de l'usine a étroitement suivi la courbe de croissance des affaires dans le domaine de l'informatique.

C'est ainsi qu'une reconversion majeure eut lieu en 1964, quand Essonnes se lança dans la production de cartes SLC («solid logic cards»). Aujourd'hui, cette usine compte plus de 3700 employés; et chacun d'entre eux, comme l'ensemble des 25 000 employés des usines IBM en Europe, a la possibilité de tenir à jour ses connaissances en suivant des cours d'éducation interne. Précisons incidemment qu'en combinant la durée des cours ainsi organisés par IBM avec le nombre des participants, on obtient un produit de plus de 12 500 journées effectives de formation du personnel par an.

Notre usine de Havant, en Angleterre, produit les unités de disques utilisées dans les systèmes 4300. Cela entre dans le cadre de la mission générale de cette usine spécialisée dans la fabrication des unités de contrôle et de mémoires externes. Comme l'usine de Havant fournit une variété de produits à des clients de tous les pays européens, une partie seulement de sa production va à une clientèle anglaise. Un aspect important de l'apport d'IBM en Angleterre réside dans la valeur de sa production en termes d'exportations. L'année dernière, à Havant, ce chiffre dépassait 150 millions de dollars, soit environ 80% de la production totale de l'usine.

Diverses usines dans d'autres pays — l'Ecosse, la Suède, l'Italie et, dernière en date, l'Espagne — jouent également un rôle dans la production des éléments constitutifs du modèle 4300. Au total, 15 usines différentes et 5 laboratoires situés dans 8 pays européens participent au développement et à la fabrication des produits IBM.

Notre objectif est de nous efforcer d'équilibrer l'intérêt national des pays dans lesquels nous exerçons nos activités avec l'intérêt international des utilisateurs des produits et services d'IBM. Nous avons par exemple créé des centres spécialisés dans diverses branches d'activités, telles la finance, à Londres, ou l'industrie de transformation, à Munich.

Enfin, IBM dispose de centres de recherche scientifique dans 6 pays — l'Allemagne, la France, le Royaume-Uni, l'Italie, l'Espagne et Israël — et est en voie d'en créer un en Egypte. Les centres travaillent souvent en collaboration avec les autorités publiques et les universités sur des projets nationaux visant à résoudre des problèmes sociaux. Voici quelques exemples de projets en cours: simulation du système des eaux pour la prévention des inondations; traitement de l'image appliqué aux photographies prises par satellites, pour la planification de l'utilisation des sols; recherche médicale dans le domaine des ultra-sons comme substituts aux rayons X.

En résumé, les contributions d'IBM en Europe peuvent être considérées de diverses manières. Nous fournissons de l'emploi à plus de 100 000 hommes et femmes. Leurs efforts ont produit, l'année dernière, plus de 900 millions de dollars de revenus fiscaux dans les pays hôtes.

Nous faisons également travailler plus de 50 000 sous-traitants, à qui nous avons, l'année dernière, acheté pour plus de 1,5 milliard de dollars de biens et de services. Il en résulte qu'IBM produit, en Europe même, plus de 90% des biens qu'elle y vend.

## **PROBLÈMES LIÉS À L'ENVIRONNEMENT**

Ces réalisations ont sans doute pris du temps. Elles ont aussi demandé un effort substantiel dans une branche industrielle où la concurrence est intense et où les marchés sont très diversifiés. Un certain nombre de changements dans l'environnement européen rendent parfois difficile le maintien de résultats positifs.

Beaucoup de ces tendances sont soutenues soit ouvertement soit tacitement par les gouvernements nationaux... des gouvernements qui sont très conscients de la valeur élevée des enjeux de la concurrence internationale, face à un avenir économique incertain.

## **POLITIQUES EN MATIÈRE D'INFORMATIQUE**

Le principal défi vient des politiques nationales en matière d'informatique. Au cours des 15 dernières années, nous avons assisté en Europe à une série d'efforts, dans le cadre de la politique industrielle des pays, visant à la création et au développement d'une industrie informatique ayant une base européenne. Ces efforts se sont d'abord manifestés à un niveau national, dans plusieurs pays, puis au niveau européen, avec l'appui de la CEE. Ils se sont finalement étendus au niveau transcontinental, avec des accords de coopération entre constructeurs internationaux.

Si les gouvernements se sont intéressés aussi activement à l'informatique, c'est en un sens parce qu'ils ont reconnu l'importance du genre de produits fabriqués par IBM. Cet intérêt actif s'est graduellement transformé en conviction : la conviction que la technologie de l'information est l'espoir de l'avenir, le moteur économique de l'Europe.

Ce choix s'est traduit par une allocation substantielle de fonds publics à la recherche et au développement industriels ; par ailleurs les subsides distribués dans le cadre de l'aide des pouvoirs publics aux fabricants nationaux de systèmes informatiques atteignent plusieurs centaines de millions de dollars chaque année. Ces dépenses considérables sont motivées par des préoccupations économiques similaires dans chacun des pays. L'argument de base est que ces derniers veulent être « indépendants » dans la technologie avancée, en vue de rester compétitifs sur le plan international.

Les gouvernements ne se contentent pas d'influencer les décisions d'acquisition de leurs administrations, ils exercent également des pressions sur les services publics et les industries nationalisées. Mais je dois dire que cet état d'esprit protectionniste auquel nous sommes confrontés commence à se modifier un peu. A titre d'exemple, IBM a été classée comme une entreprise nationale en Italie. Et les subventions publiques à l'entreprise française CII — Honeywell Bull ont cessé cette année.

Plus récemment, le commissaire de la CEE pour l'industrie, M. Etienne Davignon, a fait la déclaration suivante : « par l'expression « préférence pour l'Europe », nous n'entendons pas une préférence pour les entreprises d'origine européenne seulement, mais pour tous les fabricants réellement implantés dans la Communauté, avec un cycle de production complet allant de la recherche à la fabrication et au service final à la clientèle ». Ce changement d'attitude constitue certainement un signe encourageant.

La préservation d'un marché véritablement ouvert et compétitif ne va pas, toutefois, sans obstacles. Le «Tokyo Round» a manifestement marqué un tournant important dans les relations commerciales internationales. Mais l'application de l'accord conclu dans le cadre du GATT au sujet des politiques d'achat des collectivités publiques («GATT Public Procurement Agreement») sera délicat à mettre en œuvre eu égard aux engagements politiques que les gouvernements européens ont pris en vue de soutenir leurs industries clés.

S'il est vrai que cet accord nous donne de sérieuses raisons d'espérer que les décisions seront fondées sur un jugement plus équitable, nous devrions nous garder d'oublier que les changements attendus ont plus de chances de se produire graduellement que brusquement. Quoi qu'il en soit, nous pouvons nous réjouir de ce que la réglementation du GATT apporte au moins une amélioration indiscutable, en disposant qu'en cas d'urgence, les décisions d'achat des collectivités publiques doivent être prises dans un délai de quatre mois.

## TÉLÉCOMMUNICATIONS

La seconde préoccupation que je voudrais évoquer concerne les télécommunications. Le développement rapide de la technologie en microélectronique et en informatique est en train d'être appliqué aux techniques de transmission utilisées dans le cadre des réseaux de télétransmission, ainsi que de téléphone. Les pouvoirs publics nationaux et internationaux ont reconnu l'importance d'une nouvelle infrastructure de l'information. Les télécommunications figurent partout en Europe au premier rang des priorités.

La politisation croissante des télécommunications va de pair avec les efforts que font les monopoles nationaux des PTT pour inclure les nouvelles technologies dans leurs activités. Dans beaucoup de pays européens, les PTT sont en train de lancer de nombreux services nouveaux orientés vers l'application de ces technologies pour les besoins des consommateurs individuels et des entreprises.

L'introduction de cette valeur ajoutée dans le processus de transmission peut éventuellement conduire à une érosion de certains domaines de l'industrie de l'informatique. Par exemple, la transmission, par lignes téléphoniques, d'informations stockées en ordinateur et qui apparaissent ensuite sur un écran de télévision, est un service que proposent déjà, ou prévoient de proposer, bon nombre de pays.

La conjonction entre la complexité accrue des télécommunications et le caractère ultra-réglementé de leur environnement a des conséquences très importantes. Les lois, les règlements et les méthodes d'achat sont davantage utilisés par les gouvernements pour imposer des normes en matière d'interfaces et d'équipements standards et comme moyen d'étendre les domaines soumis aux monopoles légaux.

Dans quelques pays, la mise en œuvre de telles dispositions est une décision d'ordre politique. Plus souvent, cependant, elle dépend uniquement de décisions unilatérales des PTT. Il en résulte que l'intérêt des nouveaux groupes d'utilisateurs finaux et celui des fournisseurs potentiels — par exemple, IBM — est subordonné aux intérêts des PTT et aux politiques gouvernementales à long terme.



La récente décision du gouvernement des Etats-Unis de ne réglementer que les services de transmission de base — et de laisser la vente d'équipements de télécommunications ouverte à la libre concurrence — représente une évolution heureuse. J'espère que ce précédent encouragera les PTT des pays européens à modifier les principes restrictifs sur la base desquels ils développent et mettent leurs services à la disposition de leurs clients.

## **FLUX D'INFORMATIONS**

La troisième question que je voudrais mentionner est celle des flux d'informations internationaux, nouvelle expression utilisée pour désigner les flux de données transfrontaliers. Plusieurs gouvernements ont l'intention d'accroître la protection légale relative aux informations transmises à l'étranger concernant les personnes et la définition de ces informations, dites nominatives, a été étendue pour inclure non seulement les personnes physiques, mais aussi les personnes morales.

Des organisations internationales, telles que l'OCDE, la CEE et le Conseil de l'Europe examinent également des propositions visant à l'harmonisation des lois nationales pour prévenir l'apparition de «refuges» d'informations («data havens»). Déjà, la Suède, l'Allemagne, la France, la Norvège, le Danemark et l'Autriche ont passé des lois dans ce domaine, et on s'attend à ce que le Royaume-Uni ainsi que les pays du Benelux leur emboîtent bientôt le pas.

Jusqu'ici, l'impact de la législation de protection des personnes sur la liberté des échanges d'informations dans le domaine des affaires a été minime. Mais l'extension de la définition pourrait signifier qu'une autorisation du gouvernement pourrait être exigée pour la transmission d'une gamme beaucoup plus large d'informations relatives à la vie des affaires.

La législation doit tenir compte de la grande variété des besoins d'informations de différentes organisations et veiller à répondre aux besoins de chaque système. Il existe, de même, un certain besoin de cohérence internationale des législations de protection des personnes et des données. Des dispositions incompatibles pourraient favoriser l'apparition de normes contradictoires ou exclusives, retarder le moment où il est possible de bénéficier de la mise à disposition d'un nouveau système et accroître le coût des activités de transmission internationale de l'information.

Les entreprises et les gouvernements devraient les uns et les autres intervenir activement pour que la législation destinée à protéger les droits des individus ne soit pas déviée au détriment des besoins d'informations des sociétés multinationales.

## **ORDINATEURS ET EMPLOI**

Le dernier sujet que je voudrais aborder est celui de l'impact de la technologie sur la société. Les ordinateurs sont manifestement devenus un élément permanent de nos activités économiques. Et tout porte à croire que l'évolution vers des produits de prix plus abordables entraînera un accroissement significatif du nombre des utilisateurs d'ordinateurs dans l'industrie, les services et les ménages.

L'introduction progressive de l'automatisation dans les usines et services administratifs s'est traduite par une amélioration de l'efficacité et de la productivité. Mais il existe dans

certains milieux une anxiété quant au rythme du changement technologique. Cette anxiété se traduit par la crainte de voir disparaître des emplois, crainte manifeste dans le débat sur les microprocesseurs au Royaume-Uni ; elle transparaît également dans la place prise par les préoccupations concernant les facteurs humains dans les études du gouvernement de la RFA ; et dans mon propre pays, la France, on la retrouve dans les réactions suscitées par le rapport NORA, qui provoqua de nouveaux appels pour une indépendance nationale, face au progrès technologique.

Beaucoup de ces préoccupations méritent notre attention. Mais la société ne se transformera pas d'un jour à l'autre, contrairement à ce que les articles de presse, les revendications syndicales ou les prévisions des bureaux d'études pourraient faire croire.

Mes prévisions personnelles sont fondées sur le fait que les forces antagonistes du dynamisme technologique et de l'inertie sociale s'équilibreront dans une large mesure. Un certain nombre de facteurs d'accélération qui soutiennent le développement technologique — tels que la réduction des coûts, l'efficacité et la productivité — continueront d'agir. Cependant, quelques-uns des facteurs de blocage qui déterminent l'inertie sociale — tels que les revendications de sécurité de l'emploi, les exigences de régulation et la rigidité naturelle des organisations humaines — pourraient se renforcer.

Je citerai deux hypothèses fréquemment évoquées, mais souvent non démontrées, en relation avec l'impact des microprocesseurs. On croit très communément que :

- les caractéristiques des postes de travail se modifieront dans un sens négatif, et que ;
- la quantité de travail humain contenue dans les articles produits en grande série diminuera de façon drastique.

Ces hypothèses sont suspectes pour deux raisons générales. Premièrement les profils des postes de travail ont constamment changé au cours des 30 dernières années, de même que la quantité de travail contenue dans les produits. Nous n'assistons pas à l'apparition de phénomènes subits et nouveaux. En second lieu, les gouvernements, les entreprises, les syndicats et le public au sens large ont un intérêt évident au maintien de la bonne santé économique et sociale de leur pays. Il est donc simplement peu probable que nous laissions ces prévisions se réaliser.

Dans le domaine administratif, plus particulièrement, nous pouvons nous attendre à ce que la densité de l'information augmente et que la qualité des services s'améliore au fur et à mesure que les tâches administratives et de bureau seront redistribuées. Cela demandera un accroissement des aptitudes individuelles afin que les entreprises puissent maintenir leur stratégie de base, qui est de renforcer leur compétitivité et de poursuivre leur croissance. Les changements demanderont du temps et une planification afin qu'ils s'opèrent avec succès et sans rupture des activités des entreprises.

Dans le domaine de la production, de nombreuses applications de la technologie de l'information représenteront une valeur ajoutée demandant d'importants investissements, mais elles ne modifieront pas la conception de base du produit ou le volume de travail contenu dans celui-ci. Les coûts d'acquisition des équipements et de recyclage du personnel sont tels que ces changements n'interviendront nécessairement que de façon aléatoire pendant encore plusieurs années.

Il n'existe pas, à ma connaissance de théorie économique qui nous permettrait d'isoler les effets d'une seule technologie sur la productivité, la croissance et l'emploi. Il n'existe pas non plus de méthode bien établie pour mesurer l'impact de la technologie au niveau des



entreprises, des secteurs industriels, de l'ensemble de l'industrie ou de l'économie nationale. Relevons toutefois qu'IBM a patronné, en automne 1980, une conférence sur la question de savoir comment mesurer l'impact du changement technologique sur l'emploi.

Il n'en reste pas moins que l'affirmation selon laquelle l'automatisation freinerait la création d'emplois constitue une simplification abusive d'un phénomène complexe. Il apparaît clairement que d'autres facteurs économiques exercent également une influence. Tout d'abord, les pressions concernant les salaires et l'augmentation des charges sociales au cours des dix dernières années ont fait que le personnel est devenu un coût fixe. Le résultat logique en a été la recherche d'une technologie permettant d'économiser la main-d'œuvre, ainsi d'ailleurs que le capital.

En second lieu, comme nous le savons tous, le taux d'accroissement des investissements s'est dramatiquement ralenti au cours des cinq dernières années. Les investissements encore consentis se sont concentrés sur des opérations de rationalisation et de remplacement, plutôt que d'accroissement des capacités de production.

Enfin, une part croissante des ressources financières des entreprises a dû être affectée à l'amélioration de la protection de l'environnement et de la sécurité des travailleurs. De façon générale, les coûts croissants découlant des réglementations étatiques sous toutes leurs formes ont détourné les investissements des domaines favorisant la croissance et l'emploi.

En résumé, le manque d'informations qui permettraient de quantifier les composantes du chômage a pour effet de placer le chômage technologique au centre du débat, comme étant *la* grande menace de l'avenir. La vérité est qu'on se trouve en présence de forces sociales, politiques et économiques dont les interactions avec le changement technologique s'opèrent de manière imparfaite et sont difficiles à identifier.

Ce ne sont là que quelques-unes des grandes questions auxquelles IBM est confrontée en Europe. Je n'ai pas mentionné des sujets tels que les codes de conduite, la cogestion ou l'ergonomie. Eux aussi exercent une pression sur la conduite des affaires dans le cadre d'une entreprise multinationale et exigent que nous nous en préoccupions.

## CONCLUSION

En conclusion, je pense que la conduite d'une organisation est devenue une affaire considérablement plus complexe au cours des années 1970. Les preuves en sont manifestes, que l'on considère le monde des affaires, les Etats, les professions ou les syndicats.

Les changements qui se produisent autour de nous passent souvent inaperçus parce que les dirigeants d'entreprise sont trop souvent préoccupés de surveiller les performances courantes de leurs sociétés, plutôt que de s'occuper de planifier la direction que celles-ci devront suivre à l'avenir. Quand nous prenons conscience du fait que l'environnement a changé, nous le ressentons souvent comme une surprise — et s'il est plus tard que nous ne le pensons, il peut en résulter ce qu'on appelle communément un «choc du futur».

Ma conviction est qu'il nous appartient de créer le futur. Car comme l'a écrit le pionnier français de l'aviation, Antoine de Saint-Exupéry : «Notre tâche n'est pas de prévoir l'avenir, mais de le rendre possible».

---

<sup>1</sup> Extrait d'un exposé présenté en anglais à la Harvard Business School, Senior Management Program, Mont-Pèlerin, avril 1980.