

[Texte]

the U.S.S.R. to get going. There is going to be tremendous energy there when the people suddenly realize the freedom they have. They are going to be like my young sons, who are trying to be entrepreneurs. They do daft things, but they succeed, and they go. That is going to happen in east Europe and the U.S.S.R., and we have to be prepared for it and we have to integrate ourselves into it. But if we sit back and analyse from our generation's perspectives, we are going to be left out.

These people do not have to restructure. They are starting from the bottom up. They have Japan, which is very successful, as a model. They can go immediately there and start with that kind of structuring, whereas for us it is very cumbersome; we have to restructure.

So I challenge your approach. But it is not your approach alone, it is other voices I have heard. And this is just my perspective.

**Mr. Delworth:** I sincerely hope you are right. In the end, nobody knows the answer to these things, clearly. It is really a question of how you analyse it and what tentative conclusions you come to. I hope you are correct.

On the question of your two sons who are striving to be entrepreneurs, they are working within an entrepreneurial society and there is a market. I do not know what they make or what they do, but there is a market, there is a background, there is a climate that will support entrepreneurs, even though they make some funny decisions when they are young and getting themselves going. That does not exist in eastern Europe. That whole kind of notion. . .

Suppose you set up a small workshop to make widgets. How do you know what kind of widget the public wants or needs? Where are you going to sell them? Who is going to buy them from you to retail them to the public? This whole corporation and business superstructure is by and large missing there.

I am not saying they do not have entrepreneurial instincts, because a lot of them do. It is a problem of organizing those instincts and developing them and giving them an opportunity to play themselves out. And they must have the capital. They must have the ability to purchase equipment they need so they are not producing things that are out of style or out of usefulness as soon as they come off the production line.

That has been one of the big problems in the Soviet Union and indeed the GDR and Hungary, which I know a little about, until now. They were producing things they could never sell to anybody in the west. They could only sell them in environments where people had no choice. So the Hungarian shoe industry, which is big, used to make hundreds and hundreds of pairs of shoes, thousands of pairs of shoes that no western woman would ever be seen dead with on her feet, and send them to the Soviet

[Traduction]

l'Europe de l'Est et de l'URSS se remettent en marche. Lorsque les gens prendront soudainement conscience de leur liberté, il va se dégager une énergie extraordinaire. Ils feront comme mes fils, qui se veulent entrepreneurs. Ils prennent des décisions folles, mais cela marche, et ils réussissent. C'est ce qui va se produire en Europe de l'Est et en URSS, et nous devons nous y préparer, être prêts à nous y intégrer. Mais si nous restons dans l'expectative et que nous analysons la situation à travers les yeux de notre génération, nous serons exclus.

Ces gens là n'ont pas à restructurer. Ils partent de rien. Ils peuvent prendre pour modèle le Japon qui a si bien réussi. Ils peuvent tout de suite se mettre à construire, alors que pour nous c'est beaucoup plus difficile, nous devons restructurer.

Je mets donc en doute la sagesse de votre attitude. Mais ce n'est pas seulement la vôtre, j'ai entendu d'autres parler comme vous. Et c'est mon point de vue personnel.

**M. Delworth:** J'espère sincèrement que l'avenir vous donnera raison. Il est bien évident qu'en fin de compte personne ne détient la réponse. On fait différentes analyses et on arrive à des conclusions temporaires. J'espère que vous avez raison.

Quant à vos deux fils qui veulent devenir entrepreneurs, ils opèrent dans une société où règne l'esprit d'entreprise, où existe un marché. Je ne sais ce qu'ils fabriquent ou ce qu'ils font, mais le marché existe, il y a une tradition, un climat favorable aux entrepreneurs, même si parfois ils prennent des décisions bizarres dans leur jeunesse et à leurs débuts. Ces conditions n'existent pas en Europe de l'Est. Toute cette idée. . .

Supposons que vous montiez un atelier pour fabriquer un objet quelconque. Comment savoir ce que le public attend ou désire? Comment allez-vous en assurer la distribution? La vente au détail? Toute la superstructure commerciale est absente dans ces pays là.

Je ne veux pas dire qu'ils n'aient pas l'esprit d'entreprise, car beaucoup d'entre eux l'ont. Mais il faut pouvoir le développer, l'organiser, donner à ces entrepreneurs la possibilité de faire leurs preuves. Il leur faut des fonds. Ils doivent pouvoir s'équiper pour ne plus produire des articles démodés, dépassés, à peine sortis de la chaîne.

C'est l'un des grands problèmes jusqu'ici en Union soviétique, et aussi en RDA et en Hongrie, que je connais un peu. Les articles qu'ils produisent sont absolument invendables à l'Ouest. Ils ne pouvaient les vendre que là où les gens n'avaient pas le choix. La Hongrie, qui a une importante industrie de la chaussure, produisait des centaines et des milliers de paires de chaussures dont les Occidentales n'auraient voulu à aucun prix, et elle les vendait à l'Union soviétique où les gens n'avaient pas le