

[Text]

respect of the process of change in Europe over the next few years—the next decade in fact.

The third area that I would flag is the economic or economic relations area, as the countries of eastern Europe move toward open markets rather than the centralized planning systems that they have held in place for the past almost half century. This is a revolution of the utmost importance, which began, I suppose, in the Soviet Union, although the Hungarians had been experimenting with rather different forms of economic solution for some time. What do we do about this? How do we encourage the support for reform in its economic manifestation?

In this area of course there are some very, very big problems. One is dealing with a total reversal of the way the eastern European economies have been managed and the objectives they have sought to serve. There is in eastern Europe no managerial class. There are economic bureaucrats. There are people who know how to telephone headquarters in Moscow or Warsaw or Budapest or wherever it may be and get orders from an economic planning mechanism to produce pink tractors or yellow shoelaces. They do not have any notion of a market as such. They do not have a managerial class that interprets that market and relates it to production capacity.

If all of a sudden the eastern European leaders say this planning mechanism, this planned economy that they have had does not deliver the results people demand of it and they are going to reform it and they are going to reform it in the direction of western economies, how do you do it? Where do you start? How much money do you need to do it? The more questions you ask the more difficult the problem seems to become, because to begin with you must have a managerial group. You must have a managerial category of people, of employees, and they simply do not exist. Some people say fine, one of the highest priorities is to train managers. I applaud that, but you cannot create a core of managers overnight. You cannot put them through the Banff School of Advanced Management or the Harvard Business School in two years and then send them back to Czechoslovakia or Bulgaria or the Soviet Union or wherever and expect that all of a sudden the economy is going to blossom in the direction of a free market.

There are some very big problems to deal with there, techniques, responsibilities. I had one very senior German industrialist say to me that they had recently put in a new plant in East Germany, there are a few of those, and he said one of the most difficult problems they had in organizing it was to find enough skilled labour who knew how to lay a level floor. When you get into that kind of a level of difficulty, you know you really are starting from the bottom up. They managed to get it done, but it took them four times as long as it would in the Federal Republic. They managed to get the factory going and that sort of thing, but because of the ethos of the workplace

[Translation]

cours des années à venir ou même de la prochaine décennie.

Troisièmement, je voudrais parler des relations économiques étant donné que les pays d'Europe de l'Est s'orientent vers l'économie de marché et abandonnent les systèmes de planification centralisés qui étaient en place depuis près d'un demi-siècle. Il s'agit là d'une révolution extrêmement importante qui a sans doute commencé en Union soviétique, même si les Hongrois ont expérimenté diverses formes de solutions économiques depuis quelque temps. Que devons-nous faire sur ce plan? Comment pouvons-nous soutenir les manifestations économiques de la réforme?

De sérieux problèmes se posent dans ce domaine. D'une part, on assiste à un renversement total de la façon dont les économies de l'Europe de l'Est ont été gérées jusqu'ici et des objectifs qu'elles cherchaient à atteindre. En Europe de l'Est, il n'existe pas de gestionnaires, seulement des bureaucrates économistes. Il s'agit de gens qui savent comment téléphoner au quartier général de Moscou, de Varsovie, de Budapest ou d'ailleurs pour recevoir, de quelque organe de planification économique, l'ordre de fabriquer des tracteurs roses ou des lacets de chaussures jaunes. La notion de marché n'existe pas dans ces pays. Ils n'ont pas de gestionnaires capables d'interpréter le marché et d'adapter la capacité de production en conséquence.

Si, du jour au lendemain, les leaders d'Europe de l'Est décrètent que l'économie planifiée qu'ils avaient jusqu'ici ne donne pas les résultats que les gens désirent et qu'ils doivent le réformer sur le modèle des économies occidentales, comment procéder? Où commencer? De combien d'argent auront-ils besoin? Plus vous posez de questions, plus le problème semble se compliquer étant donné que, pour commencer, il vous faut des gestionnaires. Ces gestionnaires n'existent pas. Certains diront que, dans ce cas, l'une des premières priorités consiste à former des gestionnaires. Je suis entièrement d'accord, mais il n'est pas possible de le faire du jour au lendemain. Vous ne pouvez pas les former à la *Banff School of Advanced Management* ou à la *Harvard Business School* en deux ans, et les renvoyer en Tchécoslovaquie, en Bulgarie, en Union soviétique ou ailleurs et s'attendre à ce que l'économie tout à coup prospère et s'oriente vers le libre marché.

Il y a de gros problèmes techniques et autres à résoudre. Un industriel allemand très important m'a dit un jour que sa société avait récemment implanté une nouvelle usine en Allemagne de l'Est—il en a plusieurs là-bas—et que l'un des principaux problèmes était la pénurie de main-d'oeuvre qualifiée capable de poser un plancher de niveau. Lorsque vous vous heurtez à ce genre de difficultés, vous devez vraiment commencer à zéro. Cette firme a réussi, mais il lui a fallu quatre fois plus de temps que ce n'aurait été le cas en Allemagne de l'Ouest. Elle a réussi à mettre l'usine en marche, mais à cause des habitudes de travail et de l'absence de gestionnaires, ces