# Canton de Neuchâtel : propositions de relance économique

Autor(en): **Kubes, Jan**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales**

Band (Jahr): **40 (1982)**

Heft 2

PDF erstellt am: **25.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-138875

**Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

**Haftungsausschluss**

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

**http://www.e-periodica.ch**

# Canton de Neuchâtel: propositions de relance économique

Jan Kubes,
*professeur, IMEDE,*
*Lausanne*

Quelles démarches entreprendre pour diversifier la structure industrielle du canton de Neuchâtel? Comment accomplir cette diversification? Qui doit le faire? Ces questions ont été soulevées à plusieurs reprises au cours de la dernière décennie. Des réponses diverses ont été apportées dans de nombreux articles, revues spécialisées, ainsi qu'au cours de séminaires et de conférences. Pourquoi dès lors «réinventer la roue» et revenir sur le sujet?

Le but de cet article n'est pas d'apporter une réponse académique aux questions évoquées, mais bien plutôt de résumer les conclusions d'une équipe d'étudiants MBA à l'IMEDE [1], qui, sous les auspices de la «Fondation Tissot pour la promotion de l'économie», s'était vu soumettre le double problème suivant:

— examiner comment, dans le court terme, les entreprises neuchâteloises existantes pourraient améliorer leurs résultats économiques, particulièrement en ouvrant de nouveaux créneaux sur leurs marchés;

— définir des approches destinées à attirer des capitaux étrangers dans des secteurs prioritaires.

L'hypothèse sur laquelle était fondée ce projet, et qui a été confirmée par les conclusions de l'étude, résidait dans le fait qu'une solution aux problèmes économiques actuels du canton de Neuchâtel ne pouvait pas être trouvée grâce à la découverte d'un produit miracle, ou en attirant dans le canton un investisseur très important. En revanche, la solution devrait résulter d'un grand nombre d'actions, chacune pouvant être modeste mais bien dirigée, à partir des atouts traditionnels du canton.

Au cours de l'élaboration du projet, ses inspirateurs ont décidé de concentrer les efforts de l'équipe sur le premier objectif: quelles démarches entreprendre à court terme pour aider les entreprises existantes et comment ces actions peuvent-elles être réalisées?

L'auteur a cherché ici à résumer, voire à compléter, les conclusions de l'équipe des étudiants MBA, dont il avait le privilège de diriger les activités.

## Déclin de l'industrie horlogère: un défi pour le canton de Neuchâtel

Pour diverses raisons, l'économie suisse en général est parvenue à résister particulièrement bien aux développements dramatiques des années 1970 (récession mondiale, crise énergétique, niveau élevé du franc suisse). Toutefois, le canton de Neuchâtel n'a pas connu le même sort, en raison principalement de sa dépendance envers l'industrie horlogère en perte de vitesse.

En 1979, 46% de la main-d'œuvre industrielle du canton se trouvait encore répartie entre l'industrie horlogère et la bijouterie, malgré la perte de 7500 emplois dans ce secteur durant la période de 1970 à 1979. L'effet combiné de facteurs économiques extérieurs et du déclin de l'industrie horlogère a eu des conséquences dramatiques pour le canton. Durant les années 1970 à 1979:

— la population totale a diminué de 6%, certaines régions enregistrant même des réductions plus fortes (par exemple, 18% dans le Val-de-Travers, 16% au Locle et 12% à La Chaux-de-Fonds);

— les salaires par habitant ont baissé de 94% à 84% de la moyenne suisse. En 1979, Neuchâtel enregistra le plus bas produit cantonal brut de toute la Suisse romande.

Les conséquences pratiques de cette évolution sont évidentes. Le recul de la population et des salaires conduit à une diminution de recettes pour les communes et le canton, qui à leur tour, sont amenés, soit à réduire le niveau de leurs prestations, soit à augmenter les impôts. Aucune de ces deux mesures est de nature à encourager de nouveaux investisseurs à venir s'établir dans la région. De plus, cette évolution pourrait aussi avoir des effets plus difficiles à évaluer quantitativement, mais susceptibles d'affecter encore plus durement le développement économique du canton à long terme. Par exemple, les possibilités réduites de travail et de promotion professionnelle risquent de contraindre des hommes et des femmes de talent à aller faire carrière ailleurs.

Nos remarques pourraient laisser penser que Neuchâtel connaît d'ores et déjà les conditions d'une région en déclin inévitable. La situation n'est, en réalité, pas aussi dramatique, principalement en raison de la politique à long terme adoptée par les autorités cantonales et communales, ainsi que par les initiatives de groupements privés comme la Fondation Tissot. Néanmoins, la situation économique actuelle est préoccupante. Il n'est pas possible d'attendre qu'un des nombreux centres de recherches situés à Neuchâtel invente un nouveau produit magique, destiné à remplacer la montre et à assurer l'avenir du canton de Neuchâtel pour les deux cents prochaines années. Un nombre sans cesse croissant d'entreprises dans les secteurs de l'industrie et des services sont aux prises actuellement avec de sérieuses difficultés et cherchent «un soulagement rapide». Dès lors, quelles actions peuvent-elles être entreprises pour les aider à court terme?

**Existe-t-il des solutions à court terme**

Dans leur étude de solutions envisageables à court terme, la Fondation Tissot et l'équipe de l'IMEDE ont tout d'abord répertorié les forces et les faiblesses du canton. Cette approche a été adoptée dans l'optique qu'une stratégie s'appuyant sur les «atouts» du canton («stratégie fondée sur les ressources») offre une meilleure chance d'être assimilée qu'une stratégie de marché, basée principalement sur les possibilités de débouchés commerciaux pour les produits et les services du canton.

L'activité économique d'une région repose habituellement sur l'interaction dynamique de six facteurs principaux:

— les ressources naturelles;

— la main-d'œuvre (de qualité et en nombre suffisant);

— le comportement socio-culturel de la population locale;

— l'infrastructure de base et les services;

— la présence de catalyseurs, véritable système nerveux de la région (groupements informels d'entrepreneurs expérimentés, centres de recherches, services de développement);

— les quatre facteurs «clés du développement des affaires», à savoir le capital disponible, combiné avec une expertise technique et des capacités de gestion et de marketing (voir annexe 1, p. 93).

En ayant à l'esprit ces six facteurs, l'équipe de l'IMEDE a évalué les atouts et les faiblesses du canton de Neuchâtel. Sans entrer dans les détails des critères et des techniques d'évaluation, les membres de l'équipe (en majorité de nationalité non suisse et par conséquent peut-être plus objectifs) ont relevé les atouts suivants:

— caractère plaisant de la région et abondance de bois;

— disponibilité et haute qualification de la main-d'œuvre;

— stabilité sociale;

— réseaux de sous-traitance et disponibilité de logements;

— soutien des autorités cantonales et communales, et notamment traitement fiscal très favorable pour la création de nouvelles entreprises.

Cependant, les atouts du canton sont nettement moins favorables dans certains domaines cruciaux:

— relatif éloignement par rapport aux principaux centres d'activités économiques en Suisse et climat rigoureux dans certaines régions du canton;

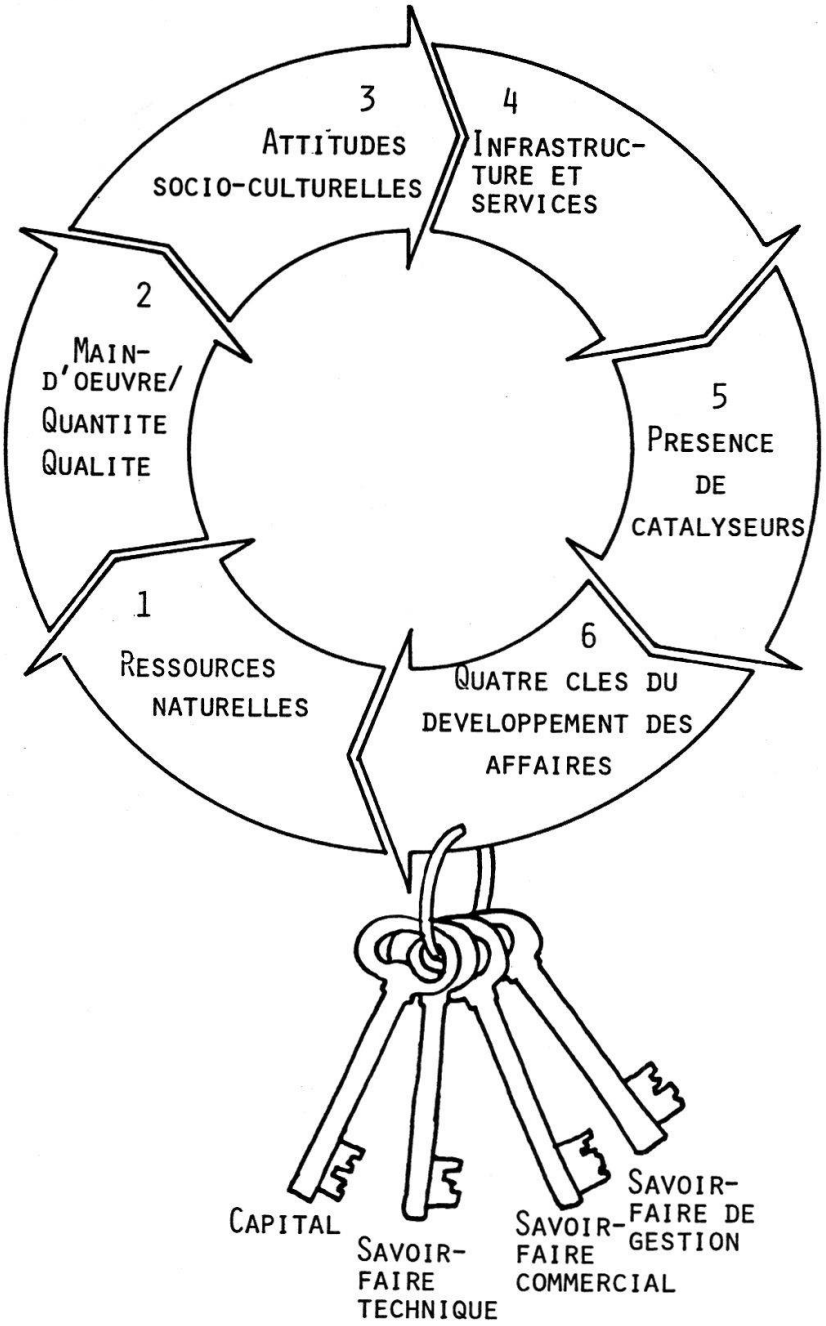
— caractère d'indépendance de la population locale conduisant à une résistance au changement;

— faiblesse relative de l'infrastructure des communications comparé à Genève et à Vaud et, plus important encore: faiblesses liées aux quatre «clés du développement des affaires»:

  - le canton ne dispose guère de ressources propres en capital risque, ni d'un agent susceptible de lui indiquer où ce type de capital peut être obtenu;
  - le nombre de conseillers techniques à même d'évaluer de nouvelles idées est insuffisant, RET[2] ne pouvant actuellement faire face à la demande;
  - les cadres intermédiaires de gestion (middle management) font défaut;
  - le «know-how» en matière de négociations commerciales manque, particulièrement chez les fabricants des composants de l'industrie horlogère qui n'ont pas ressenti le besoin de développer leurs talents dans ce sens.

Après avoir identifié les atouts et les faiblesses du canton, l'équipe de l'IMEDE s'est ensuite attachée à évaluer certains secteurs économiques spécifiques et à les classer en fonction d'une part de l'attrait offert aux entrepreneurs (actuels ou futurs) et, d'autre part des

L'ACTIVITE ECONOMIQUE D'UNE REGION DEPEND DE L'INTERACTION DYNAMIQUE DE SIX ELEMENTS




ANNEXE 1

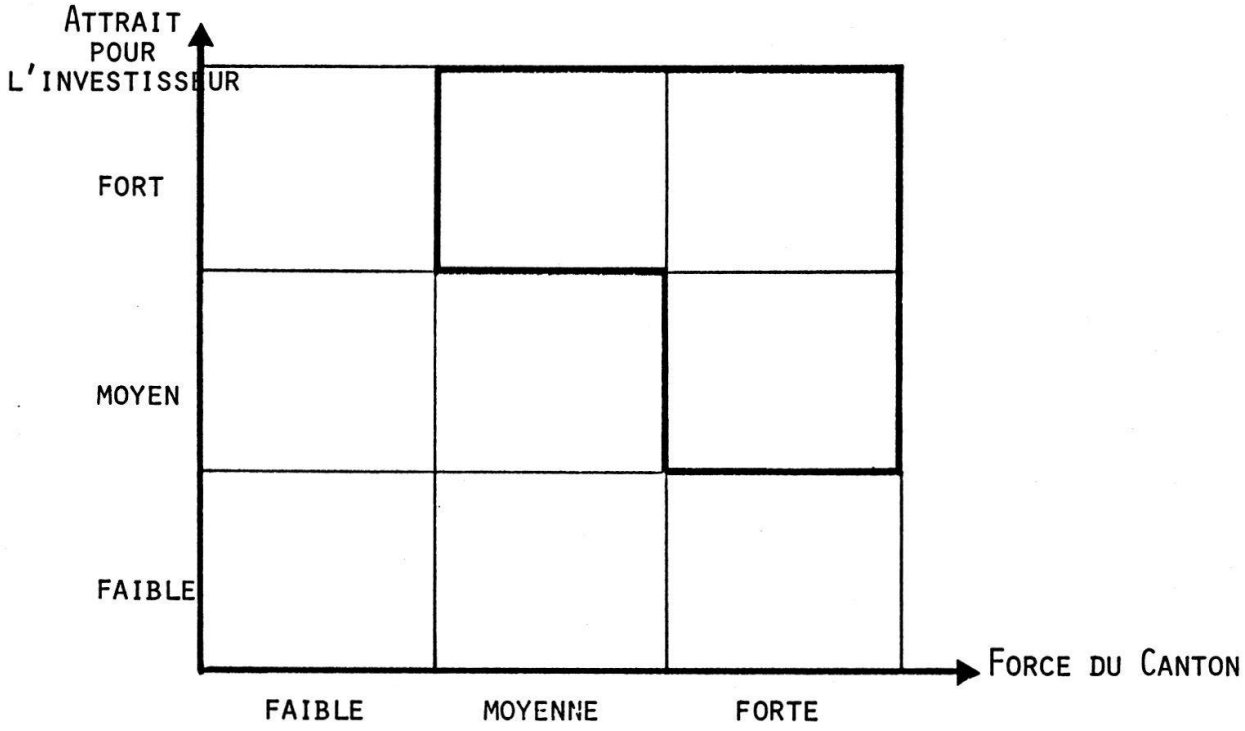
possibilités pour le canton de mettre en valeur ses atouts. Sans entrer dans les détails de la méthodologie utilisée, l'équipe a mis en évidence trois secteurs d'activité économique particulièrement prometteurs à court terme:

— l'industrie du bois;

— le tourisme;

— la mécanique de précision (voir annexe 2).

## LE BOIS, LE TOURISME ET LA MECANIQUE DE PRECISION SEMBLENT ETRE LES SECTEURS LES PLUS ATTRAYANTS POUR LE RELANCEMENT ECONOMIQUE DU CANTON DE NEUCHÂTEL




CRITERES :

- CROISSANCE PASSEE ET FUTURE
  - . VOLUME
  - . BENEFICES
- RENTABILITE DES CAPITAUX INVESTIS

CRITERES :

- DISPONIBILITE DES RESSOURCES NATURELLES
- INTENSITE EN MAIN D'OEUVRE
- EXIGENCES EN INFRASTRUCTURE POUR LA SOUS-TRAITANCE
- COMPATIBILITE AVEC LES ATTITUDES SOCIO-CULTURELLES

ANNEXE 2

**L'industrie du bois: nécessité d'une réorientation vers la transformation du bois**

Actuellement, la politique du canton s'est concentrée sur l'exportation de bois brut non travaillé:

— seulement 38% du bois sont transformés dans le canton, comparé à 114% dans le canton du Valais et à 58% pour la Suisse entière;

— de plus, la proportion de personnes employées dans l'industrie du bois comparée à celle du secteur forestier est seulement de 5 dans le canton de Neuchâtel, comparé à 19 en Valais et 9 sur le plan suisse.

En revanche, le degré d'exploitation de la forêt neuchâteloise se situe nettement au-dessus de la moyenne suisse (87% comparé à 80% pour la Suisse). Ce fait limite les possibilités d'une exploitation future plus intensive de la forêt, à la fois en termes de revenus et d'emplois.

Pour remédier à la situation actuelle, il est nécessaire de *concentrer le développement futur sur la transformation du bois.* Le secteur de la construction offre, à cet égard, des possibilités intéressantes et permettra de créer localement une valeur ajoutée à l'industrie du bois. En effet, cette opportunité résulte:

— d'une modification de l'attitude du public. Plusieurs études de marché indiquent que le consommateur aura de plus en plus tendance à préférer le bois, pour ses vertus d'isolation, ses qualités esthétiques, ainsi que pour ses facilités de travail et de transport;

— des efforts promotionnels soutenus de LIGNUM[3], destinés à encourager l'utilisation du bois, à le protéger des actions de concurrence déloyale et à dissiper la vieille image du bois comme matériau luxueux et cher, moins durable que la pierre, perméable et inflammable;

— des efforts de recherches entrepris à l'Ecole polytechnique fédérale de Lausanne, qui ont conduit à des solutions relativement économiques pour l'utilisation plus fréquente du bois dans la rénovation de vieux bâtiments, la création d'annexes ou d'extensions, ainsi que dans les nouvelles constructions.

Cet usage accru du bois dans la construction contribuera à créer des possibilités d'emplois, particulièrement dans les menuiseries, qui constituent le principal chaînon du processus de transformation.

Outre l'industrie de la construction, le secteur énergétique offre un marché intéressant pour les copeaux. Ces derniers sont actuellement utilisés efficacement en Suède et en Allemagne comme source d'énergie pour des bâtiments et des implantations industrielles. Des estimations rapides indiquent qu'actuellement, en Suisse, les copeaux sont au moins 30% meilleur marché que l'huile de chauffage. Enfin, en Allemagne, l'écorce a déjà été utilisée en lieu et place d'engrais chimiques. Dans plusieurs régions du canton de Neuchâtel, l'écorce est tout simplement brûlée.

Pour pouvoir tirer profit des opportunités décrites ci-dessus, il est nécessaire de pouvoir disposer d'un intermédiaire qui puisse:

— agir comme instrument de contact entre des sociétés étrangères et les organisations cantonales ou les particuliers intéressés. Le rôle joué à cet égard par la Fondation Tissot dans le projet PATZE[4] offre un exemple intéressant;

— étudier les marchés potentiels;

— informer les investisseurs locaux et stimuler leur intérêt;

— «vendre» des idées aux autorités cantonales et communales.

**Le tourisme: le tourisme familial pour classes moyennes présente les meilleures possibilités à court terme**

Le tourisme, avec un montant total de revenus mondiaux situé entre 350—400 milliards de dollars, est actuellement la deuxième plus importante industrie mondiale. On estime que ce secteur va connaître une croissance d'environ 6% par année durant la prochaine décennie. Au cours de ces dernières années, le tourisme suisse a été fortement touché, notamment en raison du niveau élevé du franc suisse. Il a toutefois repris en 1980, pour atteindre à nouveau les sommets de nuitées enregistrées en 1972.

A Neuchâtel, malgré une légère augmentation en 1980, les nuitées sont restées inférieures de 20% aux maxima atteints en 1971. Par conséquent, le taux moyen d'occupation dans le canton s'est situé bien au-dessous de la moyenne suisse (19,5% comparé à 35%). Certaines régions du canton ont été particulièrement affectées (par exemple le taux d'occupation dans le Val-de-Travers s'élevait à 6,4%, au Locle à 11,9% et au Val-de-Ruz à 14,9%). Etant donné le coefficient d'emploi élevé du secteur touristique, l'amélioration, même minime, des prestations offertes augmenterait rapidement les offres d'embauche. De plus, cette amélioration des prestations aurait un effet multiplicateur positif sur d'autres secteurs (par exemple, les transports et l'alimentation), contribuerait à développer l'infrastructure générale du canton et augmenterait les recettes communales et cantonales en fonction des différentes taxes payées par les touristes.

Enfin, le tourisme, lié intelligemment au développement économique, aurait pour effet d'accroître l'attrait de la région et, par là même, contribuerait à freiner l'exode des couches les plus jeunes de la population.

Actuellement, la plupart des hôtels et restaurants du canton sont concentrés dans deux zones: Neuchâtel et La Chaux-de-Fonds. Ces établissements sont généralement petits et de réputation moyenne. A titre de comparaison, le canton de Vaud dispose de 189 hôtels et restaurants classés, dont 6 établissements se sont vus attribuer 5 étoiles et 43, 4 étoiles. A Neuchâtel, en revanche, 14 établissements sont classés, dont 4 à 4 étoiles mais aucun à 5 étoiles. Néanmoins, les établissements sportifs et les curiosités touristiques sont répartis de manière très égale sur tout le canton. A la suite d'une étude détaillée sur l'attrait du canton pour le tourisme de luxe, de classe moyenne, ou populaire, l'équipe de l'IMEDE a conclu que les atouts actuels de Neuchâtel ne sont pas suffisants pour séduire un tourisme de luxe ou populaire:

— la géographie n'est pas exceptionnelle;

— les hôtels luxueux disposant d'installations sportives n'existent pas;

— la dimension des installations existantes ne permet pas de développer le tourisme populaire;

— la taille des hôtels existants limite la dimension des groupes de touristes qui pourraient être hébergés et ne facilite pas l'organisation de conférences et de congrès.

Toutefois, les atouts du canton offrent des possibilités attrayantes pour le développement futur du tourisme pour la classe moyenne (tourisme familial). En effet, les possibilités offertes aux campeurs, aux promeneurs et aux adeptes de l'équitation sont nombreuses durant les mois d'été, en raison des aires boisées et non boisées, des circuits balisés et des installations à disposition du public. L'hiver offre des possibilités exceptionnelles pour la pratique du ski de fond, grâce à des pistes entretenues et clairement balisées et à une géographie particulièrement favorable. Cette situation devrait faire du canton de Neuchâtel un des centres européens les plus dynamiques pour le ski de fond.

En conclusion, nous avons constaté qu'il existe des possibilités attrayantes pour le développement du secteur touristique à Neuchâtel. Toutefois, un plan bien structuré et global est nécessaire pour assurer un tel développerment. Ce plan devrait notamment comporter:

— la définition des régions bien adaptées à ce développement;

— le soutien d'entrepreneurs privés pour la création de nouveaux projets;

— la recherche de facteurs incitatifs destinés à améliorer la qualité des établissements touristiques existants;

— le lancement d'une campagne promotionnelle dynamique.

Pour permettre l'application d'un tel plan, il conviendrait de passer par les étapes suivantes:

— organiser une campagne de relations publiques destinée à créer une ouverture d'esprit dans le sens d'une plus grande réceptivité au tourisme dans le canton;

— accroître la coopération entre les propriétaires d'hôtels et de restaurants;

— développer l'assistance des pouvoirs cantonaux et communaux pour soutenir les efforts de marketing entrepris par les offices de tourisme.

Plusieurs groupes privés ont déjà exprimé leur intérêt de principe à assumer un rôle d'entraînement dans les démarches décrites ci-dessus. Il est maintenant essentiel de prendre une décision définitive au sujet de ce projet. Simultanément, il devrait être possible d'encourager les efforts régionaux, notamment dans les Montagnes neuchâteloises.

**Diversification dans la sous-traitance en matière de mécanique de précision: objectif prioritaire pour le canton de Neuchâtel**

Actuellement, 215 des 305 entreprises industrielles du canton de Neuchâtel travaillent en sous-traitance. La plupart de ces entreprises dépendent de secteurs industriels actuellement en déclin (l'armement, dont les exportations ont diminué sans cesse durant les quatre dernières années, et l'horlogerie). L'équipe de l'IMEDE a donc conclu que la croissance future devrait résulter de l'accès à de nouveaux marchés comme aussi de la création de

nouveaux produits. La Suisse est actuellement le principal marché des entreprises neuchâteloises (plus de 50% de leur production). L'équipe a, dès lors, examiné les possibilités spécifiques d'expansion dans le cadre de ce marché.

A la suite d'une étude systématique du marché suisse, il est apparu que les secteurs de la machine-outil et de l'électro-technique étaient les plus prometteurs. L'analyse des entreprises de pointe dans ces secteurs a révélé que près de la moitié d'entre elles étaient situées dans le «Triangle d'Or» (Zurich, Argovie et Bâle). Des entretiens approfondis avec 15 de ces entreprises de pointe ont révélé qu'elles sous-traitaient, pour la plupart, plus de 50% de leur production. Leurs critères de choix des sous-traitants étaient les suivants:

— les relations historiques fondées sur des garanties quant aux délais de livraison et à la qualité des produits;

— l'expérience du sous-traitant dans le domaine industriel considéré;

— le «know-how» technologique.

Dans un seul cas, la compétitivité au niveau du prix a été citée comme critère de choix principal.

Pour pouvoir surmonter la barrière des «relations historiques» et devenir compétitives, les entreprises neuchâteloises doivent:

— faire reconnaître leurs compétences par un marketing agressif;

— développer une coopération étroite avec les fabricants d'équipements nouveaux pour rester sur un front technologique de pointe;

— se spécialiser et être compétitives au niveau des coûts et des prix;

— respecter tout particulièrement les exigences de qualité et les délais de livraison imposés par leurs clients.

L'analyse des marchés étrangers a été limitée à trois pays européens (Allemagne, Italie et France), au Moyen-Orient, à Singapour et aux Etats-Unis. Le Moyen-Orient et Singapour ont été écartés d'emblée en raison de leur absence de potentiel industriel pour la sous-traitance de mécanique de précision.

Le marché du Moyen-Orient ne dispose que d'une petite structure industrielle, dominée par les entreprises américaines et japonaises. Par ailleurs, les contacts locaux sont déterminants. Singapour, choisi comme représentant du Sud-Est asiatique, pourrait présenter des possibilités intéressantes à moyen terme; mais cette région est encore actuellement relativement sous-développée, les besoins locaux étant assurés par les entreprises de Singapour et les distances étant encore trop grandes. Parmi les trois pays européens choisis, les marchés italien et allemand présentent un certain nombre d'opportunités intéressantes:

— l'Italie connaît une croissance rapide de son secteur de production industrielle et cela depuis les dix dernières années (19% par année);

— l'Allemagne dispose d'un secteur dynamique dans le domaine de la machine-outil et des équipements industriels (16,6% du PNB comparé à 11,5% en France et 9,5% en Italie).

Toutefois, les meilleures opportunités pour une pénétration sélective du marché semblent être réunies aux Etats-Unis. Partant de la taille gigantesque et de la diversité de ce marché, l'équipe de l'IMEDE a tout d'abord défini les sous-secteurs les plus attrayants et choisi ensuite une aire géographique spécifique. Utilisant à nouveau la méthode d'approche consistant à mettre en regard l'attrait du marché pour l'investisseur avec les atouts du canton de Neuchâtel, l'équipe a sélectionné les cinq sous-secteurs les plus prometteurs suivants:

— les machines de découpage du métal;

— les instruments d'analyse et d'optique;

— les instruments de pliage et de moulage du métal;

— les instruments de mesure et de contrôle;

— les équipements de rayons X et électroniques.

Le choix de l'aire géographique «pilote» a été porté sur le Connecticut. Cet Etat présente les caractéristiques suivantes:

— il est le premier Etat des Etats-Unis en matière de commandes militaires, de fabriques de machines-outils et de laboratoires de recherches, par tête d'habitant. En revanche, il n'est que douzième au plan de la qualification des travailleurs;

— plus de 30% de tous les fabricants américains sont situés dans un rayon de 800 km;

— le Connecticut est facilement accessible depuis la Suisse.

Une recherche détaillée, basée sur une analyse de 85 questionnaires envoyés aux entreprises les plus dynamiques dans les secteurs définis précédemment, indique que les entreprises du Connecticut choisissent leurs sous-traitants en fonction du prix, de la qualité et du respect des délais de livraison. Dès lors, il semblerait que les entreprises neuchâteloises intéressées à entrer sur ce marché devraient insister sur leurs compétences uniques, étant donné que le coût de la main-d'œuvre dans le Connecticut est de 25% à 50% inférieur à celui de Neuchâtel.

De plus, il serait essentiel que les entreprises neuchâteloises intéressées à pénétrer le marché américain, adoptent une stratégie de marketing systématique et constante, basée sur les six démarches suivantes:

1. identifier les clients;
2. envoyer une première information;
3. adresser une documentation détaillée en cas d'intérêt manifeste;
4. contacter les entreprises intéressées par téléphone;
5. créer des contacts personnels;
6. assurer des relations suivies.

Dans toute la mesure du possible, il conviendrait d'avoir recours aux délégations commerciales déjà existantes, aussi bien aux Etats-Unis qu'en Europe, par exemple par l'intermédiaire de l'Office suisse pour l'expansion commerciale et les foires internationales.

En ce qui concerne le marché américain, les entreprises neuchâteloises pourraient également tirer profit des accords compensatoires dans le cadre du programme «Northrop Tiger»[5]. L'objectif d'un tel programme consiste à stimuler les exportations suisses, grâce à:

— des achats directs par «Northrop» et «General Electric»;

— une assistance générale fournie aux entreprises suisses dans le cadre de leurs efforts de marketing;

— une aide financière limitée.

Par l'entremise de ce programme, les entreprises neuchâteloises pourraient également être désignées comme sous-traitantes par le Département américain de la défense.

Pour déterminer la capacité de ces entreprises neuchâteloises à obtenir de manière plus efficace des contrats de sous-traitance dans le domaine de la mécanique de précision, l'équipe de l'IMEDE a envoyé 92 questionnaires (dont 30 ont été retournés remplis) et a interviewé 12 sociétés.

L'analyse des entreprises dynamiques a révélé cinq facteurs décisifs de succès:

— le développement et le maintien d'une large clientèle de base, plutôt qu'un seul client;

— l'effort porté sur une haute technologie et sur l'assemblage de composants, plutôt que sur des pièces détachées uniques;

— une démarche de prospection systématique et constante des entreprises clientes en pleine croissance;

— l'obtention de contrats à long terme par l'entremise d'une politique marketing individualisée agressive;

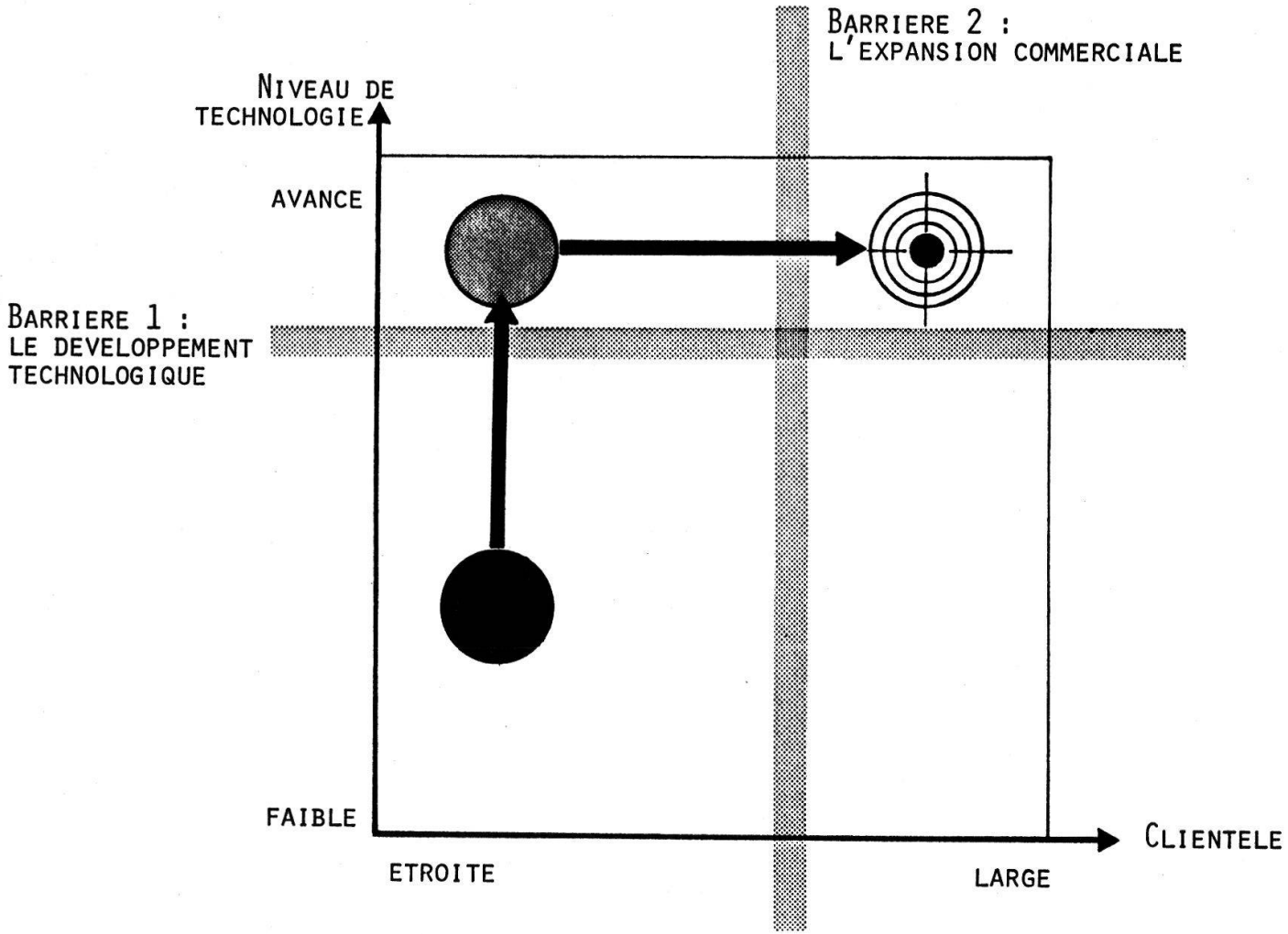
— le perfectionnement continu des techniques de fabrication.

Dans la mesure où les entreprises neuchâteloises seraient à même de réunir les facteurs ci-dessus, elles pourraient atteindre leurs objectifs de base (une clientèle plus étendue et une technologie avancée des produits et des composants), et assurer par là leur survie à long terme (voir annexe 3, p. 101).

Pour la première étape, il serait nécessaire que le Gouvernement neuchâtelois et des groupes privés mettent en commun leurs ressources en vue d'aider les entreprises industrielles à atteindre quatre objectifs à court terme:

1. Assurer une présence évidente sur le marché, notamment,
   — en organisant des délégations commerciales et en facilitant la participation aux foires internationales;
   — en établissant des représentations commerciales à l'étranger, d'abord aux Etats-Unis;
   — en créant une liaison avec le programme «Northrop»;
   — en aidant RET à développer un réseau de sous-traitances (par exemple, en créant «une bourse de sous-traitance»).

POUR DEVENIR COMPETITIVES, LES SOCIETES INDUSTRIELLES NEUCHÂTELOISES DOIVENT PASSER LES BARRIERES DU DEVELOPPEMENT TECHNOLOGIQUE ET DE L'EXPANSION COMMERCIALE




ANNEXE 3

2. Faciliter l'accès aux marchés financiers,
   — en identifiant des marchés intéressants;
   — en trouvant des investisseurs potentiels;
   — en faisant en sorte que des investisseurs se saisissent des projets[6].
3. Encourager les entreprises neuchâteloises à mettre en commun leur «know-how» technologique et promouvoir la collaboration entre l'industrie et les diverses institutions académiques et de recherches situées dans le canton.
4. Assurer un soutien public à ces différents efforts grâce à:
   — des séminaires de formation;
   — des informations de presse;
   — des contacts personnels.

L'équipe de l'IMEDE a identifié des actions spécifiques destinées à atteindre ces objectifs. Bien que le coût en soit relativement élevé (environ 2,2 millions de francs par année), il apparaît que la plupart de ces prestations pourraient générer des revenus, propres à couvrir l'essentiel de ces dépenses. Ces chiffres ne paraissent pas excessifs lorsque l'on prend en compte les coûts financiers et surtout les coûts sociaux du chômage.

**Conclusion**

Cette présentation des idées et des conclusions de l'étude ne met pas en valeur le travail accompli par l'équipe des étudiants MBA de l'IMEDE, et ne saurait refléter parfaitement les problèmes socio-économiques auxquels est confronté actuellement le canton de Neuchâtel. Toutefois, cette analyse apporte une lueur d'espoir sur les possibilités d'améliorer à court terme la situation actuelle. Cependant, nous pensons que trois conditions préalables conditionnent la bonne mise en œuvre des opportunités offertes.

En premier lieu, il est nécessaire de modifier l'attitude actuelle répandue parmi les entreprises industrielles, notamment auprès des membres de la communauté financière, à l'égard de la notion de risque et d'échec. Toute nouvelle activité comporte forcément un élément de risque. Cependant, l'immobilisme est également risqué et peut même s'avérer désastreux, comme nous l'avons vu par le passé. Dans le même ordre d'idée, la pratique actuelle des institutions financières, aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur du canton, consistant à accorder leurs prêts sur la seule base des bilans, paraît être l'approche la moins risquée. Mais, les prêts fondés sur le «cash-flow» sont en train de remplacer cette approche.

La prolifération des sociétés de «venture capital» aux Etats-Unis et plus récemment en Grande-Bretagne, contribue par leur succès fréquent, à accorder une certaine crédibilité à l'approche du financement à risque. Quant à l'attitude face aux échecs possibles, nous citons Gordon Moore, président de «Intel Corporation» (un des principaux fabricants de semi-conducteurs): «Même lorsqu'une personne fait démarrer une entreprise et connaît un échec, elle aura plus de valeur qu'une autre par la suite, en raison même de l'expérience acquise.» De nombreuses études effectuées aux Etats-Unis montrent que la création de nouveaux

emplois est surtout le fait des petites entreprises, généralement lancées par de jeunes entrepreneurs, qui ont «le mépris du risque et l'espoir immodéré du succès», comme l'a écrit Adam Smith en 1776. Si la société condamne ceux qui prennent des risques et qui échouent, sans leur donner une seconde chance, il n'y aura plus de jeunes entrepreneurs, ni d'autres sociétés comme Rank Xerox ou Apple Computer Inc.

En second lieu, il apparaîtrait souhaitable que les groupes et les personnalités qui actuellement président, directement ou indirectement, aux destinées économiques du canton de Neuchâtel, fassent abstraction pour l'instant de leurs divergences et œuvrent vers un objectif commun. En effet, au Japon, une concurrence acharnée existe entre les entreprises. Toutefois, lorsque le MITI élabore des recommandations en matière de développement industriel et commercial, toutes les entreprises s'en inspirent. Les rivalités des quinze dernières années entre les entreprises horlogères n'ont pas influencé positivement le développement de l'industrie horlogère suisse.

En troisième lieu, il existe aujourd'hui beaucoup d'excellentes idées sur la manière d'améliorer la situation. Dès lors, pourquoi ne pas en tester quelques-unes? Si elles ne sont pas couronnées de succès, il sera toujours possible de faire mieux la prochaine fois. Adoptons donc le leitmotif «essayons, agissons, réussissons» et renonçons à multiplier les études abstraites et les rapports bien intentionnés qui finissent dans les tiroirs.

---

[1] Mme Tallman, MM. Doucette, Frankel, Isharani, Kerr, Looi et Osti.

[2] Recherches Economiques et Techniques S.A., La Chaux-de-Fonds.

[3] LIGNUM — une entreprise suisse d'économie mixte dont le but est la promotion de l'utilisation du bois suisse dans la construction.

[4] La société belge PATZE a développé un système modulaire simple pour la construction de maisons en bois.

[5] Ce programme résulte de l'achat des avions Tiger par la Suisse.

[6] A cet égard, le travail accompli par M. Dobler, délégué du gouvernement cantonal, constitue une première démarche dans ce sens.