Zeitschrift: Revue économique franco-suisse
Herausgeber: Chambre de commerce suisse en France
Band: 72 (1992)
Heft: 3

Artikel: Le comportement et les stratégies des entreprises de l'Arc jurassien face à 1992

Autor: Maillat, Denis

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-887244

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: 09.07.2025

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

Le comportement et les stratégies des entreprises de l'Arc jurassien face à 1992

Denis Maillat, Recteur de l'Université de Neuchâtel

La réalisation du grand marché intérieur créera incontestablement des conditions nouvelles pour les producteurs comme pour les consommateurs. Ils pourront acheter, investir, consommer, s'assurer, avoir recours aux services bancaires dans tous les pays de la communauté.
Pour les entreprises, cela représente à la fois une chance et un défi. Une chance parce que la suppression des barrières aux échanges et la possibilité d'opérer sur un vaste marché sont un facteur d'essor. Un défi, parce que pour s'emparer des opportunités qui s'offriront dans le cadre de ce marché élargi, elles doivent anticiper les changements qui vont intervenir afin de s'y adapter. Mais elles doivent agir vite car de nouvelles stratégies ne s'élaborent pas du jour au lendemain ; elles impliquent de nouvelles façons de procéder et nécessitent de nouvelles compétences au sein des entreprises. Les PME semblent particulièrement concernées car, en raison de leur taille, elles peuvent se trouver moins bien armées que les grandes entreprises pour répondre au défi du grand marché.

Comment réagissent les PME ?

Pour répondre à cette question, une enquête a été réalisée auprès de 50 entreprises du canton de Neuchâtel et de 26 entreprises du Jura.
D'emblée, signalons que la sensibilité de ces entreprises à l'échéance communautaire est assez forte. On relève en effet que seul un faible pourcentage (27 %) d'entreprises n'a pas abordé le problème de la réalisation du marché commun. Si les entreprises exportatrices se sentent particulièrement concernées (67 %), les entreprises non-exportatrices montrent un intérêt également marqué (56 %) face à l'intégration européenne.
Généralement, les entreprises qui ne se sentent pas concernées par l'échéance de 1992 invoquent le caractère national de leurs marchés, le manque d'informations pertinentes et, parfois, le manque de temps.
Ajoutons que certaines entreprises typiquement exportatrices se disent non directement touchées car elles ont depuis longtemps déjà mené une réflexion relative à leur intégration au marché commun et disposent de structures européennes, voire mondiales (succursales, filiales).

Le défi de la concurrence

Comme le soulignent la plupart des experts, avec l'ouverture du grand marché unique, la concurrence devrait sensiblement s'accroître dans tous les domaines. Toutefois, contrairement à ce que l'on aurait pu penser, les entreprises soumises à l'enquête ne paraissent pas craindre exagérément une augmentation de la concurrence, ni sur les marchés européens, ni sur le marché suisse. Une des raisons souvent invoquée est le caractère très spécialisé de l'entreprise et la spécificité de ses produits. Il est vrai que les entreprises à marché national (non-exportatrices) sont plus nuancées sur le sujet.
Cette confiance dans la capacité de faire face à la concurrence s'explique certainement par le fait que ces entreprises ont l'habitude des marchés internationaux et qu'elles sont confrontées depuis longtemps à la concurrence internationale.
On peut cependant s'interroger sur les risques de cette attitude qui ne prend pas en compte la constitution d'un nouvel espace productif. Ce nouvel espace productif européen va contribuer, du fait de l'harmonisation dans le domaine des normes, de la législation, etc., à développer les économies d'échelle et à favoriser les restructurations internes. Dans ce nouvel espace productif, les relations d'aujourd'hui ne seront peut-être plus celles de demain. Face à cette évolution, on ne peut plus seulement faire un raisonnement de type concurrentiel, basé sur des niches de marché, mais on doit s'interroger sur les nouveaux réseaux de coopération qui se développent dans la CE.
Par conséquent, nous avons voulu étudier plus en profondeur les stratégies des entreprises de l'Arc jurassien. C'est pourquoi, une enquête a été conduite, sous formes d'entretiens, auprès d'une vingtaine d'entreprises de la région qui ont déjà pris des mesures concrètes en rapport avec l'échéance de 1992.

Les types de stratégies

On peut distinguer deux groupes de stratégies :

- L'implantation dans la CEE. Elle peut revêtir plusieurs formes, comme la création de filiales de vente ou de production, le rachat d'entreprises ou une prise de participation dans une entreprise de la CEE.

- Les accords de coopération ou de partenariat. Nous avons retenu les

accords de coopération ou de partenariat qui dépassent les accords traditionnels de distribution ou de représentation (coopération verticale) et qui se matérialisent sous forme d'accords entre entreprises à différents niveaux (coopération horizontale).

L'implantation dans la CEE

L'implantation dans la communauté européenne est la stratégie qui nous a été mentionnée le plus souvent, aussi bien de la part des grandes entreprises que des moyennes. Deux logiques apparaissent clairement parmi les réponses fournies par les chefs d'entreprises :

❑ **La logique de la main-d'œuvre** à laquelle correspond l'implantation d'une entreprise de production dans la CEE. Le facteur de localisation essentiel est constitué par un réservoir de main-d'œuvre.

❑ **La logique du marché** à laquelle correspond généralement l'implantation d'une filiale de vente dans le territoire de la Communauté ou également l'implantation d'une unité de production. C'est la proximité des marchés qui dicte ici l'endroit de l'implantation.

Ces deux démarches sont évidemment fort différentes et relèvent des stratégies particulières des entreprises concernées.
Ces stratégies seront différentes selon que l'entreprise est de grande ou de petite taille, qu'elle possède déjà des filiales à l'étranger ou qu'elle travaille en sous-traitance ou non. Voici quelques exemples :

■ Pour une entreprise de 850 personnes, sa croissance dans les cinq prochaines années passera par l'acquisition d'entreprises travaillant dans le même secteur d'activité et présentant des gammes de produits complémentaires ou des savoir-faire exploitables pour le développement de l'entreprise ; une croissance sur le site d'origine n'est pas raisonnable compte tenu des problèmes de main-d'œuvre rencontrés actuellement et du fait de la difficulté à gérer et à maîtriser de grosses unités de production. Il sera donc préférable de constituer des centres de profits à l'étranger, spécialisés chacun dans la fabrication d'une gamme de produits distincts.

■ Une entreprise d'une vingtaine de personnes du secteur de la machine-outil, travaillant dans le haut de gamme, sent venir des difficultés sur ses marchés européens et envisage de transférer sa production en France voisine pour être présente dans la CEE et produire à meilleur compte de manière à garder sa compétitivité. Elle s'intéresse à la Franche-Comté en raison des qualifications de la main-d'œuvre qui peuvent être comparées à celles que l'on trouve dans notre région et met en avant les effets de proximité.

...«les entreprises questionnées ne se rendent pas avec gaieté de cœur à l'étranger. Elles y sont contraintes par leur situation sur les marchés»...

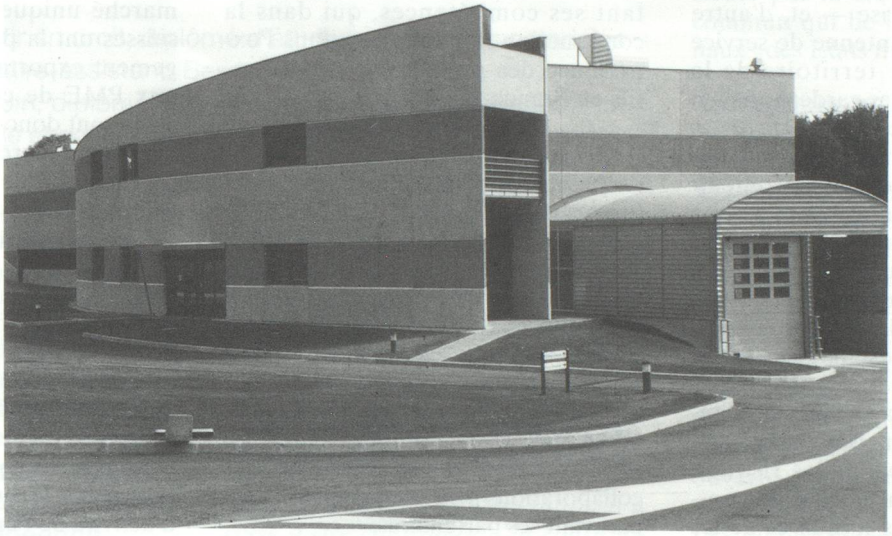
■ Une entreprise de fabrication d'outillage pour machines-outils avec un effectif de quatre-vingt-dix personnes avait déjà racheté l'un de ses sous-traitants (fournisseur) situé en Franche-Comté il y a quelques années. L'année dernière, elle a rebaptisé l'entreprise en lui donnant le même nom que la maison-mère. Elle y a transféré une production standard mais a conservé la production spéciale en Suisse. Toute la gestion de la succursale est effectuée en Suisse. Les effets de proximité sont importants, puisque proche de la maison-mère, l'entreprise française peut être visitée chaque semaine par le chef d'entreprise. Elle sert de tampon de production (notamment en raison de la pénurie de main-d'œuvre dans l'Arc jurassien) et de porte d'entrée dans la Communauté au cas où les accords passés par la Suisse ne satisferaient pas l'entreprise.

■ Une entreprise spécialisée dans les accessoires pour le décolletage a décidé d'implanter en Haute-Savoie une filiale de production au cœur de son marché. Cette entreprise a déjà des filiales dans d'autres pays et l'ouverture de l'entreprise française s'inscrit dans la stratégie normale de l'entreprise. L'ouverture prochaine du marché unique n'a fait que conforter la décision prise.

■ Un petit groupe du secteur des machines-outils a fait le même raisonnement et implanté une filiale de production au même endroit (Besançon). Les entreprises du groupe générant une importante part de travail donnée en sous-traitance, l'entreprise a jugé utile de rapatrier une partie de ses travaux au sein du groupe en constituant une entité à cet effet. Le but principal était de s'assurer une certaine maîtrise dans son approvisionnement, les sous-traitants étant extrêmement chargés en période de haute conjoncture et donnant, de plus en plus, des délais. Il n'est pas exclu que cette entité française produise une partie des machines-outils du groupe en fonction du tournant que prendra ou non la Suisse face à la Communauté.

Les exemples de cette nature pourraient encore être multipliés, mais nous signalerons quelques constantes qui sont apparues lors de nos conversations avec les chefs d'entreprises.
Dans un premier cas, on a affaire à des entreprises de grande taille ou à des structures de petit groupe qui ont déjà des filiales dans d'autres pays et pour lesquelles une implantation dans une région de la CEE s'inscrit dans un cursus logique de développement. Dans le deuxième cas, on trouve généralement des entreprises de plus petite dimension (jusqu'à 150 personnes) qui se trouvent confrontées pour la première fois au choix d'une implantation hors de Suisse. Pour ces dernières, la proximité du lieu d'implantation joue un rôle non négligeable. Les aspects linguistiques et une

même sensibilité ou mentalité sont primordiaux. Par ailleurs, le fait de pouvoir se rendre régulièrement et en très peu de temps (moins d'une heure) auprès de l'entreprise nouvellement implantée, est souvent pris en compte.
En outre, les entreprises questionnées ne se rendent pas avec gaieté de cœur à l'étranger. Elles y sont contraintes par leur situation sur les marchés et c'est pour assurer la survie à terme de l'entreprise que de telles décisions d'implantation sont prises.
Il est intéressant de constater le rôle du réseau de relations de l'entreprise dans le choix d'implantation. En effet, rares sont les cas où l'entreprise décide de s'implanter dans telle ou telle région sans en connaître au moins quelques éléments de base. Dans la majorité des cas, c'est par relations personnelles que les implantations se sont réalisées : connaissance d'un sous-traitant, relation d'affaires qui informe d'une entreprise à reprendre, etc. Ces aspects paraissent fondamentaux dans le choix de s'implanter ou non. A cet égard, le travail des consultants externes est jugé inutile et trop coûteux.



Unité de fabrication de la société Cornu (boulangerie-pâtisserie) installée depuis peu en France, à Fontain (près de Besançon). Ces nouveaux bâtiments ont été construits avec les matériaux du pays et intégrés au maximum au paysage.
© Anthony Jeanbourquin.

Les accords de coopération ou de partenariat

Pour de nombreuses entreprises, notamment de petite taille, une implantation dans la CEE apparaît souvent comme hasardeuse. L'alliance avec une autre entreprise de la CEE a souvent été avancée comme étant une solution possible. En fait, notre enquête montre que les partenariats de ce type sont encore peu nombreux. A titre de précision, nous n'avons pas retenu dans notre échantillon les accords classiques de distribution ou de représentation, qui sont des accords de type vertical avec un acheteur et un vendeur. De tels accords peuvent être importants pour des entreprises qui ne disposent pas de service commercial et qui trouvent un distributeur pour leur production, mais ils sont bien connus et largement utilisés. Nous souhaitions mettre en évidence des accords plus spécifiques de type horizontal, c'est-à-dire des accords impliquant plus profondément les partenaires. Voici quelques exemples qui sont apparus lors de l'enquête :

■ Une entreprise active dans le domaine des télécommunications souhaite pouvoir accéder aux marchés publics européens qui devraient s'ouvrir largement après 1992. Une implantation dans l'un ou l'autre pays est exclue, l'entreprise ne fabriquant pas elle-même ses produits, mais les donnant à produire aux entreprises du groupe auquel elle appartient qui disposent du savoir-faire spécifique à ce type de produits. Par ailleurs, elle estime qu'avec une propre implantation dans la CEE, ses produits n'auraient pas une meilleure chance d'être adoptés par les régies d'Etat des pays membres de la CEE.
En l'occurrence, la solution retenue est de passer des accords de partenariat avec des entreprises dans divers pays européens. Il s'agit de trouver des partenaires susceptibles de distribuer les produits de l'entreprise sur leur territoire . En contrepartie, l'entreprise s'engage à diffuser en Suisse les produits du partenaire. Des accords de ce type ont été passés avec des entreprises de deux pays de la CEE. Dans ce cas, on le voit, il s'agit d'accords de partenariat basés sur la réciprocité. La condition à un bon fonctionnement du partenariat est ici la complémentarité des produits. Les produits renforcent alors la gamme de chaque partenaire et les régies publiques peuvent trouver un fournisseur national et traiter avec lui. Les produits de l'entreprise suisse sont vendus dans un cas sous sa marque et dans les autres en OEM. L'entreprise en question envisage de poursuivre cette politique de partenariat avec d'autres entreprises dans les différents marchés nationaux de la Communauté. C'est à ses yeux le seul moyen pour elle d'avoir accès aux marchés publics étrangers dans les meilleures conditions possibles.

■ Autre type d'accord ici entre deux partenaires de l'Arc jurassien dont les produits sont complémentaires. L'un fabrique des éléments de grande

dimension et l'autre de petite dimension. L'objet de l'accord entre ces deux partenaires est, d'une part, de prospecter les marchés conjointement — ce qui devrait entraîner de notables économies sur ce plan, car jusqu'alors les clients étaient visités par chaque entreprise — et, d'autre part, d'ouvrir une antenne de service après-vente sur le territoire de la CEE. Les partenaires gardent chacun leur indépendance et mettent en commun des ressources pour dynamiser leurs ventes et mieux soutenir leur clientèle existante, et ceci à moindre coût. Il s'agit ici d'être plus performant face à une augmentation probable de la concurrence en Europe dans les secteurs d'activités concernés de ces entreprises.

■ Une entreprise a décidé de s'implanter en France, mais n'y est pas allée seule.Pour répartir les risques, trois entreprises ont décidé de construire ensemble des locaux et de les partager sur le même site. Deux entreprises auront un bureau de vente et la troisième un atelier de production. Si certaines ressources seront partagées, c'est plus les expériences de chacun qui ont contribué à la réussite de ce partenariat, chacun apportant ses compétences, qui dans la construction d'usines, qui dans l'expérience des problèmes administratifs en France, etc.

Au travers des cas présentés ci-dessus, on peut donc évoquer la diversité des formes de partenariats possibles en la matière.
Une constante revient néanmoins toujours, l'importance primordiale des contacts avec les partenaires envisagés. Dans tous les cas rencontrés, il s'agit de relations d'affaires suivies qui débouchent à terme sur des opportunités de collaboration. Il est en effet très difficile de concevoir des collaborations sans bien connaître auparavant ses partenaires.

1992 : UN CATALYSEUR DANS LA GESTION DES ENTREPRISES

Pour nombre d'entreprises interrogées, on peut se demander si les stratégies envisagées n'auraient pas été semblables sans l'ouverture du marché unique. Car les entreprises suisses ont la particularité d'être largement exportatrices, contrairement aux PME de certains pays voisins. Elles sont donc en contact permanent avec leurs marchés et perçoivent très rapidement les tendances nouvelles qui peuvent s'y dessiner. En conséquence, le phénomène 1992 se révèle surtout comme un catalyseur dans la réflexion des chefs d'entreprise sur le devenir de leur établissement. C'est l'occasion de faire le point sur les grands axes de gestion choisis en y incorporant les informations les plus récentes qui tiennent compte des changements qui pourraient voir le jour dans la branche ou le secteur d'activité de l'entreprise. ■

LA VILLE EN ACTION !
VIERZON
ADP AGENCE POUR LE DEVELOPPEMENT ET LA PROMOTION DU PAYS DE VIERZON

L'OPPORTUNITE !

Renseignez-vous
Tél. (16) 48.71.74.45
Fax (16) 48.71.75.93

LE RÉFLEXE MINITEL
3616 CECOM

Des informations disponibles sur la Suisse
24 h / 24 grâce au
service télématique de la
Chambre de commerce suisse en France