

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

Par Denis Maillat et Jean-Yves Vasserot, Université de Neuchâtel

Malgré les événements récents intervenus dans les pays de l'Est, l'intérêt pour l'achèvement du grand marché intérieur européen continue à capter l'attention du monde politique et économique. Il va sans dire que la réalisation du marché unique entraînera des changements économiques et sociaux et exigera d'importants efforts d'adaptation.

Pour les entreprises suisses, le problème est double: elles doivent évaluer l'importance des transformations qu'engendre le marché unique et en même temps s'interroger sur l'évolution des relations de la Suisse avec la CE. Dans cette communication, c'est le premier aspect qui retiendra notre attention.

L'action de la CE en vue de réaliser le marché interne vise à obtenir trois effets majeurs:

- créer et exploiter l'effet de dimension,
- augmenter la productivité des entreprises en accroissant la compétitivité (dérégulation, élimination des clivages géographiques et sectoriels),
- faciliter les regroupements (principalement pour les PME).

La réalisation du grand marché intérieur créera donc 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 communautaires et la possibilité d'opérer sur un vaste marché est 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 connaître les changements qui vont intervenir afin de s'y adapter. Ce besoin est urgent, car de nouvelles stratégies ne s'élaborent pas du jour au lendemain; elles impliquent de nouvelles façons de procéder et nécessiteront de nouvelles compétences au sein des entreprises. Les PME semblent particulièrement concernées "car en raison de certaines difficultés liées à leur taille (moindre maîtrise des formalités et de la normalisation technique, moindre propension à l'exportation, moindre ouverture aux nouvelles technologies et à la modernisation) ou à leur localisation, elles peuvent se trouver moins bien armées que les grandes entreprises pour répondre au défi du grand marché" (CE, 1989).

Comment dès lors réagissent les PME?

Le comportement des PME

a) Le degré de sensibilité des PME

Au niveau communautaire, l'attitude des PME est importante car elles représentent 95 % des firmes et plus de la moitié de l'emploi. Une enquête réalisée, en août 1989, auprès de 1200 entreprises de France, d'Italie et d'Espagne montre que plus de 80 % des dirigeants interrogés se disent concernés par la construction européenne (Michel, 1989). Mais leur intérêt ne va pas jusqu'à envisager l'abandon de leur indépendance ou à bouleverser leur stratégie. Ces entrepreneurs ne considèrent pas encore l'Europe comme un marché domestique nécessitant la création d'entreprises de culture européenne. Les barrières linguistiques et culturelles ont, à ce niveau, leur importance.

Si la plupart des PME affirment avoir réfléchi à l'échéance 1993, elles déplorent néanmoins un manque d'informations précises. La publicité autour des enjeux existe, cependant l'évaluation des conséquences pratiques fait défaut. De ce fait, les entreprises communautaires semblent opter pour une attitude d'expectative.

Qu'en est-il de nos entreprises et, en particulier, des entreprises neuchâteloises et jurassiennes?

Pour répondre à cette question une enquête a été réalisée auprès de 50 entreprises du canton de Neuchâtel et de 26 entreprises du canton du Jura (Vasserot, 1989; Pfister, 1990).

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. Une nette différence d'attitude est cependant observée entre les entreprises exportatrices et non-exportatrices. Si les entreprises exportatrices se sentent particulièrement concernées (67 %), les entreprises non-exportatrices montrent un intérêt également marqué (56 %) face à l'intégration européenne.

Les chiffres issus des enquêtes neuchâteloises et jurassiennes peuvent être comparés à ceux publiés récemment pour les entreprises vaudoises dans une enquête réalisée par la Chambre Vaudoise du Commerce et de l'Industrie (Augsburger, 1988). En effet, dans cette étude, 76 % des entreprises exportatrices ont déclaré s'être préoccupées de la problématique du marché unique. Quant aux entreprises non exportatrices, 57 % ont envisagé la question. Les résultats dans leur ensemble sont comparables à ceux des entreprises jurassiennes et neuchâteloises.

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 concernées par le problème 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).

b) Le défi de la concurrence

Comme le souligne la plupart des experts, avec l'ouverture du grand marché unique, la concurrence devrait sensiblement s'accroître dans tous les domaines.

A l'intérieur de la communauté, les entrepreneurs de France, d'Italie et d'Espagne craignent surtout la concurrence allemande. Les entreprises allemandes sont considérées comme devant profiter le plus, avec les entreprises italiennes selon certains, du marché unique (*Michel*, 1989). Si de manière unanime, les pays membres de la communauté comptent avec une recrudescence de la concurrence, quelles sont les anticipations des entreprises jurassiennes et neuchâteloises en la matière?

Contrairement à ce que l'on pourrait croire, les entreprises soumises à l'enquête ne paraissent pas craindre 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. En effet, plusieurs d'entre-elles n'ont actuellement pas de concurrence pour leurs produits qui sont très spécifiques. Les entreprises redoutent encore moins une intensification de la concurrence en Suisse de la part des entreprises étrangères.

Par contre, les entreprises à marché national (non-exportatrices) sont plus nuancées sur le sujet.

Cette confiance s'explique certainement par le fait que ces entreprises ont l'habitude des marchés internationaux et qu'elles sont déjà habituées à faire face 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. On s'achemine de plus en plus vers des liaisons intra-entreprises et non plus seulement inter-entreprises. D'ailleurs des coopérations se nouent déjà au niveau européen et toute la stratégie vise à créer des réseaux de coopération internes à la CE.

Face à cette évolution, on ne peut plus seulement faire un raisonnement de type concurrentiel, basé sur des niches de marché.

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 forme 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 trois groupes de stratégies:

- *L'implantation dans la CEE*
qui peut revêtir plusieurs formes, comme la création de filiales de vente ou de production, le rachat d'entreprise ou une prise de participation dans une entreprise de la CEE.
- *Les accords de coopération ou de partenariat*
les accords de coopération ou de partenariat qui dépassent les accord traditionnels de distribution ou de représentation (coopération verticale) et qui se matérialisent sous forme d'accords entre entreprises à différents niveaux (coopération horizontale).
- *Les changements dans l'organisation de l'entreprise (restructurations)*
qui concernent généralement la situation de l'entreprise-mère et qui le plus souvent s'opposent aux deux types de stratégies cités auparavant dans le cas d'un renforcement de l'entreprise sur son site propre.

1. L'implantation dans la CEE

L'implantation dans la communauté européenne est la stratégie qui nous a été mentionnée la plus souvent, aussi bien de la part des grandes entreprises que des moyennes. L'implantation en soi peut revêtir plusieurs formes selon le but visé d'une telle stratégie. Deux logiques apparaissent clairement parmi les réponses fournies par les chefs d'entreprises, peu importe la forme juridique que prend la structure implantée dans la CEE (filiale, société anonyme, etc.):

- *La logique de la main-d'oeuvre*
à laquelle correspond l'implantation d'une entreprise de production dans la CEE et pour laquelle le facteur de localisation essentiel est un réservoir de main-d'oeuvre spécifique aux produits fabriqués.
- *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. Si tant est que l'on puisse généraliser l'approche des entreprises face à la problématique d'une implantation dans la CEE, chaque entreprise étant par nature un cas unique, il s'agit d'abord d'en dégager les raisons.

A cet égard, le type et la nature de l'entreprise sont à prendre en compte. Ses 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.

Néanmoins plusieurs aspects ont été mis en évidence par les chefs d'entreprises. Nous en donnons ci-après un aperçu:

- 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'oeuvre 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-outils, 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'oeuvre qui peuvent être comparées à celles que l'on trouve dans notre région et met en avant les effets de proximité.
- Une entreprise de fabrication d'outillage pour machines-outils avec un effectif de nonante personnes avait déjà racheté l'un de ses soustraitants (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 située à proximité immédiate 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'oeuvre 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 coeur 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.
- Une entreprise de 900 personnes qui a déjà des filiales de vente et de production dans le marché commun a implanté récemment une usine de production à Besançon

- en dehors de la zone frontalière pour faire face à son expansion et au manque de personnels qualifiés sur l'arc jurassien. L'usine donne satisfaction et des transferts de production plus importants pourraient être envisagés d'ici quelques années en fonction de la situation engendrée par l'ouverture des marchés promise pour 1992.
- 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 ces travaux au sein du groupe en constituant une entité à cet effet. Le but principal étant de s'assurer une certaine maîtrise dans son approvisionnement, les sous-traitants étant extrêmement chargés en période de haute conjoncture et donnant des délais de plus en plus. 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 reviennent fréquemment lors de nos conversations avec les chefs d'entreprises.

La décision d'implanter une antenne de production ou de vente dans un pays de la Communauté européenne s'inscrit de manière différente dans les logiques de développement de l'entreprise. Dans un premier cas, on a affaire avec des entreprises de grande taille ou à des structures de petit groupe (PME en grappes) qui ont déjà des filiales dans d'autres pays (USA, CEE, Asie par exemple) 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 coeur 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 ne 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 et son rachat, relation d'affaires qui informe d'une entreprise à reprendre, etc. Ces aspects nous paraissent fondamentaux

dans le choix de s'implanter ou non. A cet égard, le travail des consultants externes est jugé inutile et trop coûteux.

Par ailleurs, si nous avons mentionné souvent les aspects de transfert d'activités, il ne faut pas forcément en faire une association avec une baisse ou une réduction d'activité pour l'entreprise-mère. En effet, actuellement en période de croissance, ces entreprises-là ont de réelles difficultés à augmenter leur personnel et vont privilégier leur croissance externe. Dans une certaine mesure, on peut se poser la question de la primauté de l'argument main-d'oeuvre sur celui du marché unique dans le choix de l'implantation en territoire CEE.

2. Les stratégies de partenariat ou de coopération

Pour de nombreuses entreprises, notamment de petite taille, une implantation dans la CEE paraît particulièrement hasardeuse, voire impossible. La solution de s'allier avec une autre entreprise de la CEE a souvent été avancée comme étant la solution pour ce type d'entreprises. Notre enquête montre que les partenariats de ce type sont peu importants. 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 souhaitons 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 fabricant 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 adopté par les régies d'état 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 le territoire national du partenaire. En contrepartie, l'entreprise s'engage à diffuser les produits du partenaire sur le territoire suisse. 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 l'autre 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 visité 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 (cafétéria, etc.), 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.

3. Changements dans l'organisation et restructurations

Dans un seul cas, la stratégie de l'entreprise se base sur le renforcement local de ses structures de productions. En effet, une entreprise active dans le domaine de la connectique va encore moderniser et renforcer son unité de production de manière à être encore plus compétitive et améliorer sa productivité. Dans ce cas particulier, l'entreprise s'est constitué un réseau de vente mondial particulièrement développé et

ne voit aucune utilité à produire dans la CEE, car pour elle les coûts de production resteraient sensiblement les mêmes. Si une forte pression sur les prix devait se faire sentir à l'avenir, la seule solution resterait de s'implanter en Asie, où l'on peut encore espérer réduire les coûts de production sur ce type de produit.

Mis à part ce cas, les entreprises n'envisagent généralement pas de modifier leur structure d'organisation, et en particulier leur approche du marché. Elles pensent que les marchés, même après l'ouverture des frontières, garderont une spécificité nationale encore bien marquée et que leur organisation de vente ne sera que partiellement touchée.

Evaluation critique des actions entreprises

a) Stratégie: un terme à nuancer

Si l'on fait référence à la notion de stratégie pour décrire l'effort de réflexion entrepris par les entreprises pour aborder la problématique du marché unique européen, c'est que l'on s'attend à la mise en forme des résultats d'une recherche effectuée soit au sein même de l'entreprise ou à l'extérieur par le recours à des consultants. Or, au cours de nos multiples entretiens, nous n'avons que très rarement pu constater l'existence d'une véritable stratégie d'entreprise. Ce n'est généralement que dans les grandes entreprises visitées que nous avons pu faire le constat de stratégies bien définies devant déboucher sur des actions concrètes à certaines échéances. En effet, dans les PME visitées, on semble privilégier la gestion à court terme en faisant face, au jour le jour, aux contraintes qui s'imposent à l'entreprise. Dans ce cadre, la stratégie des petites et moyennes entreprises de l'arc jurassien s'apparente plus à la saisie d'opportunités qui peuvent se présenter à elles à l'une ou l'autre occasion, même si l'on parlera de stratégie dans la suite de notre propos.

b) 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 nos entreprises 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 plutôt comme un catalyseur dans la réflexion des chefs d'entreprise sur le devenir de leur firme. 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. Le marché unique constitue un défi et des opportunités à saisir pour nos entreprises. Elles devront mobiliser leurs

ressources, innover et repenser leurs stratégies pour rester compétitives. C'est donc principalement aux chefs d'entreprises qu'il incombe de prendre des décisions qui seront d'une importance capitale pour l'avenir de notre industrie.

c) Définir une stratégie: le rôle du management de l'entreprise

A l'heure où de nombreux organismes de consultance se profilent sur le terrain des analyses d'entreprises pour 1992, il nous est apparu utile d'examiner dans quelle mesure les entreprises font appel à des conseils externes pour définir leurs stratégies. Sur notre échantillon, aucune entreprise n'a eu recours à un consultant externe pour définir sa stratégie. Les chefs d'entreprises font remarquer les coûts importants de telles analyses pour des résultats souvent connus d'avance. Ils relèvent en particulier le long processus pour le consultant externe de prise de connaissance des données du problème, en particulier celles concernant l'organisation de l'entreprise. Par ailleurs, ils soulignent être parfaitement conscient des faiblesses de leur entreprise et connaissent les moyens d'y remédier, même s'ils n'y consacrent pas forcément le temps et les moyens nécessaires à leur résolution. Dans certains cas, des études très ponctuelles ont été confiées à l'extérieur (pour savoir comment sont perçus les produits de l'entreprise sur le marché, par exemple) mais aucune démarche n'a été faite en relation avec la définition de nouvelles stratégies pour 1992.

Les informations nécessaires à forger les stratégies de l'entreprise proviennent pour l'essentiel des contacts de l'entreprise avec le marché. Que ce soit par les clients, les fournisseurs, les foires, les revues spécialisées ou les associations professionnelles, les informations parviennent jusqu'aux décideurs de l'entreprise pour être intégrées dans la définition des stratégies, mais on ne peut pas noter une politique délibérée de recherche d'informations.

Si les entreprises forgent essentiellement à l'interne leurs stratégies, on peut en tirer deux remarques:

- elles disposent ou ont mis en place des cellules de réflexion chargées d'élaborer les stratégies de l'entreprise; c'est généralement le cas des grandes entreprises interrogées lors de l'enquête. Un état-major a généralement été constitué pour évoquer les problèmes liés à l'ouverture du marché unique et en dégager des actions à prendre;
- elles ne disposent pas de toutes les données du problème, mais ont néanmoins pris certaines dispositions pour se mettre à l'abri de certaines conséquences de l'ouverture des frontières en Europe et pour pouvoir tirer parti des nouvelles potentialités qui devraient se profiler à l'horizon de 1992; c'est ici le cas des petites et moyennes entreprises de notre échantillon. En effet, le chef d'entreprise, dans de telles structures, ne peut à l'évidence pas collecter toutes les informations nécessaires à l'anticipation d'une juste décision. C'est peut-être

dans ce type de structures, bien que cela ne soit pas forcément souhaité de la part des chefs d'entreprises, que pourraient intervenir des conseils externes venant d'organismes professionnels ou spécialisés dans la recherche d'informations (veille technologique, par exemple).

Une approche plus stratégique

Les mutations qui vont affecter l'environnement des entreprises appellent la mise en oeuvre d'un management plus stratégique (anticipation de l'évolution des marchés, de la concurrence, définition d'actions et de moyens appropriés pour y faire face, notamment en termes d'amélioration des compétences de l'entreprise).

Selon la CE (1989), la préparation des dirigeants de PME pourrait se faire selon les principes suivants:

- la réalisation du marché intérieur est un thème porteur susceptible, par l'intérêt qu'il suscite chez les dirigeants de PME, de les amener à s'informer et à se former,
- il existe une demande d'informations complémentaires des dirigeants de PME concernant le marché unique et ses conséquences. La réponse doit dépasser le niveau d'informations à caractère général pour coller le plus possible à la situation dans laquelle se trouvent les entreprises, c'est-à-dire fournir les éléments de transposition nécessaires aux dirigeants,
- 1992 et les modifications de l'environnement économique que cela suppose en font un moment privilégié pour conduire les responsables de PME à s'interroger sur le devenir de leur entreprise. Cet aspect est d'autant plus important que la tendance de dirigeants de PME, en raison notamment de leur indisponibilité, de la faiblesse de l'encadrement de leur entreprise et de leur cursus d'informations est de privilégier la gestion à court terme et de faire face, au jour le jour, aux contraintes qui s'imposent à leur activité,
- aider les dirigeants de PME à développer une stratégie d'adaptation aux mutations de leur environnement, devrait logiquement les amener à formuler une demande pour d'autres formations complémentaires pour eux-mêmes et leur personnel.

Au-delà de ces propositions, louables bien que générales, il s'agit en fait de mieux cerner les différentes stratégies qui pourraient être utiles aux PME.

Parmi les stratégies qu'elles peuvent développer pour participer à la réalisation du marché intérieur, l'établissement de liens avec d'autres entreprises est un moyen d'accroître leurs informations et leurs compétences (technologiques, financières ou commerciales) pour aborder certains marchés ou pour affermir leur position sur leur propre marché. Or, en raison de leur taille, les PME peuvent éprouver des réticences à ce type d'accords ou d'alliances. Elles craignent en particulier de se trouver en situation de dépendance. De ce fait, les PME sont souvent attentistes car elles ont l'impression de ne pas maîtriser les règles du jeu et les subtilités européennes.

Il est vrai que si les conséquences de l'harmonisation des normes techniques, de la suppression des contrôles douaniers ou de l'ouverture des marchés publics sont prévisibles, il est plus difficile d'envisager les effets des restructurations d'entreprises, des regroupements ou des nouvelles localisations. Ces impacts indirects constituent en fait les vrais défis et enjeux auxquels seront confrontés sous peu les responsables stratégiques des entreprises dont la volonté est d'affermir leur position dans le contexte européen.

C'est pourquoi certaines formes de coopération (accord spécifique, co-traitance, joint-venture) devraient permettre aux entreprises de réduire leur incertitude et de prendre pied dans le marché commun sans que cela occasionne des investissements directs trop importants. Il semble donc que les opportunités d'accords de collaboration pourraient être une voie dans laquelle s'engager.

Bibliographie

- Augsburger, Michel* (1988): Les entreprises vaudoises se préparent-elles à l'échéance de 1992?. AGEFI Magazine 15, VII-IX.
- Bauer, Gérard F.* (1987): La Suisse et l'Europe, perspectives d'ouvertures?. Revue Economique et Sociale 1, 3-21.
- Bommensath, Maurice* (1988): Votre entreprise face à 1992. Editions d'organisation, Paris.
- Borner, Silvio/Simma, Bruno* (1984): Mutations structurelles et conduite de l'entreprise. L'Information BPS 82, 1-40.
- Buigues, Pierre/Jacquemin, Alexis* (1988): 1992: Quelles stratégies pour les entreprises européennes. Revue Française de Gestion 6, 5-15.
- Cornut, Jacques W.* (1988): CH-92. Forum CH-92. Montreux.
- Delors, Jacques* (préface) (1988): 1992 - Le défi. Flammarion, Paris.
- Derobert, Michel Y./Veyrassat, Paul/Walser, Rudolf* (1988): L'économie suisse face au défi du marché intérieur de 1992, une analyse pratique. Vorort de l'Union suisse du commerce et de l'industrie, Zurich.
- Ires/Bipe* (1987): Wallonie-Europe horizon 1992. De Boeck, Bruxelles.
- Meyer-Marsilius, Hans-Joachim* (1988): Die Schweiz im Europa der 90er Jahre. Bank Vontobel, Zurich.
- Michel, Dominique* (1989): Un sondage exclusif HSD-ARTHUR YOUNG/L'ENTREPRISE: l'Europe vue de France, d'Italie et d'Espagne. L'Entreprise N° 47, juillet/août 1989, 57-61.
- Pfister, Marc* (1990): Comportements et stratégies face à la réalisation du marché commun de 1992: une comparaison entre les entreprises jurassiennes et neuchâteloises. Dossiers de l'IRER N° 25.
- Schwamm, Henri* (1988): 1992 - Conséquences pour l'économie suisse. Marchés Etrangers 1, 1-8.
- Schwok, René* (1988): Les limites de la troisième voie suisse. Table ronde sur la Suisse face au défi de la Communauté européenne. Fribourg.
- Société fiduciaire suisse* (1988): Comment les entreprises suisses se préparent-elles à la création du marché unique européen.
- Vasserot, Jean-Yves* (1989): Le grand marché unique de 1992 et ses conséquences: l'attitude des entreprises neuchâteloises. Dossiers de l'IRER N° 19.
- Zwahlen, Jean* (1987): La Suisse et le Marché commun, perspectives d'évolution. Cahiers de l'ADDES, Université Neuchâtel 1, 1-22.