

**LES GRANDES ENTREPRISES ET LE CHANGEMENT STRUCTUREL
AU NIVEAU REGIONAL : LE CAS DE LA SOCIETE SUISSE DE MICRO-
ELECTRONIQUE ET D'HORLOGERIE S.A. ***

**LARGE FIRMS AND REGIONAL STRUCTURAL CHANGE : THE CASE
OF THE SWISS WATCH AND MICROELECTRONICS COMPANY**

par
Olivier CREVOISIER

Directeur de Recherches
Institut de Recherches Economiques et Régionales
Université de Neuchâtel
Pierre-à-Mazel, 7
CH - 2000 NEUCHATEL

Mots-clés : Grandes entreprises, développement régional, innovation, changement structurel.

Key-words : Large firms, regional development, innovation, structural change.

* Première version septembre 1994, version révisée mars 1995.

Monsieur André BEYNER, ingénieur conseil et ancien directeur technique d'Ebauches S.A., a eu la gentillesse de relire ce texte et de me faire des commentaires. Je le remercie tout en restant responsable des éventuelles erreurs et omissions.

- INTRODUCTION -

Cet article a pour objectif de présenter quelques réflexions sur le rôle des grandes entreprises dans le développement régional. Les travaux sur la polarisation et la division spatiale du travail rendaient essentiellement compte des effets des grandes entreprises sur la région. Dans cette optique, on examinait leur organisation et leur fonctionnement pour ensuite déduire leurs effets sur leur environnement régional. Les théories du développement endogène ont apporté une dimension supplémentaire. On considère que chaque région suit un processus de développement spécifique. A partir de cela, d'autres travaux ont été menés qui cherchent à montrer les tensions qui s'exercent entre d'une part la dynamique locale du développement et d'autre part la logique de développement de la grande entreprise (par exemple PERRAT, 1992). Ces études ont pour la plupart permis de montrer comment la grande entreprise modifie ou doit modifier son organisation pour articuler ces dynamiques régionales à son propre développement. D'autres travaux montrent comment certaines caractéristiques régionales (par exemple la notion d'"institutional thickness" d'AMIN et THRIFT, 1993) influencent l'insertion des grandes entreprises dans une région. Toutes ces contributions apportent des indications précieuses et on a tendance aujourd'hui à dégager deux modes d'insertion polaires dans une région, deux modes qui dépendent à la fois des caractéristiques de l'entreprise et de la région. D'une part, il y a l'établissement "fordiste", fermé sur son environnement régional, dépendant étroitement des décisions du groupe, et qui est essentiellement sensible aux coûts de la main-d'œuvre. D'autre part, la filiale dynamique qui participe à la structuration de la région, qui utilise les réseaux locaux de sous-traitance, de recherche, de formation. Cet article reprend ces questions en ajoutant un aspect dynamique. Si on comprend de mieux en mieux les relations entre grande entreprise et territoire, que peut-on dire, de manière plus générale, sur le rôle des grandes entreprises dans le développement régional ? Quels sont les principales clés qui permettent de comprendre ce rôle ? Lorsque l'on considère la période longue, peut-on dire que ce rôle s'est modifié au cours du temps ? Les travaux de BRAUDEL et de CHANDLER, centrés sur les grandes organisations, peuvent nous aider.

Pour apporter quelques éléments de réponse à ces questions, cet article présente tout d'abord une étude de cas. La première partie est une brève histoire de la Société Suisse de Micro-électronique et d'Horlogerie S.A. (SMH) et de ses relations avec la région de l'Arc jurassien, principale zone de concentration de cette industrie en Suisse. Ensuite, je présenterai quelques clés de lecture concernant les grandes entreprises et le changement des structures industrielles dans une perspective régionale. Bien sûr, partir d'une étude de cas pose des problèmes quant à la généralisation de la réflexion. C'est la principale limite de cette contribution.

- I -
BREVE HISTOIRE DE SMH ET DE SES RAPPORTS AVEC
L'INDUSTRIE HORLOGERE DANS L'ARC JURASSIEN

A - Les origines : la crise des années trente et le corporatisme horloger

C'est en 1927 que les trois principaux fabricants d'ébauches horlogères se regroupèrent dans un holding appelé Ebauches S.A. Durant les années qui ont suivi, cette société s'efforcera, par une politique de rachats ou d'association, de regrouper l'ensemble des fabricants de manière à contrôler la production du cœur de la montre. Cette tentative échoua à cause de la crise des années trente, chaque fabrique cherchant à conserver ses parts de marché en baissant les prix. Il devint dès lors crucial pour l'ensemble de la branche de trouver des solutions évitant une guerre des prix à l'intérieur du pays et empêchant l'exportation massive des composants cruciaux (spiraux, balanciers, échappements, etc...) qui aurait causé de grands dommages à la fabrication des montres terminées. La Société Générale de l'Horlogerie Suisse S.A. (plus connue sous le sigle allemand "ASUAG"), société qui coiffait Ebauches S.A., a ainsi été créée en 1931. Les associations horlogères, les banques ainsi que la Confédération amenèrent les fonds. L'entrée de l'Etat dans cette société lui a donné un caractère particulier, puisqu'elle devenait un instrument de la politique économique du pays. C'est ainsi que les statuts de cette société précisent qu'elle doit "rechercher et adopter les mesures propres et utiles au maintien, à l'assainissement et au développement de l'industrie horlogère suisse" (De COULON, 1951). ASUAG contrôlait en fait la fabrication de l'ensemble du mouvement de la montre (ébauches, spiraux, balanciers, échappements et ressorts). C'est sur des bases tout d'abord privées, puis conventionnelles entre les associations horlogères, puis finalement grâce à des mesures légales (dès 1934) que s'est progressivement imposé un monopole de la fourniture des ébauches et assortiments ainsi que des limitations à l'exportation des parties constitutives (VIRCHAUX, 1952). Vers 1940, Ebauches S.A. avait repris le contrôle de plus de septante fabriques. Ce régime corporatiste a été renouvelé en 1951 et abrogé au début des années soixante. Il a certainement permis de sauver l'industrie horlogère suisse. La création d'ASUAG a en outre fait émerger une grande entreprise dans une branche qui était essentiellement constituée de PME familiales. En ce sens, elle explique en bonne partie la structure actuelle de l'industrie horlogère suisse ainsi que les relations très étroites qu'elle continue d'entretenir avec la plupart des entreprises de la branche, en particulier dans la région de l'Arc jurassien.

B - L'expansion de 1950 à 1975

Durant les années cinquante et soixante, c'est la croissance quantitative de la production qui marque l'évolution de la branche et particulièrement celle d'Ebauches et d'ASUAG. Progressivement, les différents établissements de l'entreprise sont spécialisés, le nombre de "calibres" (de modèles) est réduit grâce à la standardisation et l'automatisation se développe rapidement. La concurrence étrangère, en particulier américaine et japonaise, se fait pressante dès la fin des années soixante. Pour y répondre, l'entreprise s'est lancée dans une automatisation de type "fordiste". Pour l'usinage des composants, des machines-transferts qui effectuaient successivement et automatiquement de nombreuses opérations ont été développées. Jusqu'à cette époque, chaque opération d'usinage était techniquement séparée de la suivante. Concernant le montage, le problème était plus difficile. Seules certaines opérations ponctuelles ont pu être automatisées. Cependant, le niveau de standardisation atteint à la fin des années soixante était tel que l'assemblage du mouvement pouvait être confié à des

ouvrières sans qualification et disposées le long de chaînes de production qui convoaient automatiquement des plateaux de pièces en travail. Ces investissements ont permis d'augmenter considérablement la productivité et la production. Dès le début des années septante, le nombre de personnes employées décline alors que la production continue à grimper. Cette période est en outre caractérisée par une érosion marquée des savoir-faire dans l'ensemble de la branche. Par exemple, dans le Canton de Neuchâtel, la proportion d'ouvriers qualifiés est passé de 33 % en 1950 à 12 % du total des personnes employées en 1970. Ebauches S.A. ouvre durant cette période des centres de production dans des régions périphériques de Suisse, par exemple au Tessin ou en Valais.

C - Le développement des montres à quartz et leur industrialisation

Parallèlement à la croissance de la production, le développement de la montre à quartz s'est amorcé dans l'Arc jurassien. En 1962 déjà était créé le Centre Electronique Horloger (CEH) qui avait pour but le développement de la montre à quartz (ATTINGER et BEYNER, 1990). La création et le financement de ce centre étaient le fait de nombreuses institutions, personnalités et entreprises de la région. La Fédération Horlogère, les principales manufactures, la Ville et le Canton de Neuchâtel et bien sûr Ebauches S.A. y ont participé. Notons que la recherche dans ce domaine n'était pas confinée à ce laboratoire, mais que d'autres firmes et institutions effectuaient des recherches de leur côté, notamment pour le chronométrage sportif. A cette époque cependant, le développement de la montre à quartz restait du domaine de la vitrine technologique. Peu de retombées étaient attendues du point de vue industriel. Si la montre à quartz était au point dès la fin de 1967, ce n'est qu'en 1974 qu'Ebauches a décidé l'*industrialisation* de l'ensemble des composants de la montre à quartz (circuit intégré, quartz, pile, affichage, micromoteur). Ce retard était dû premièrement aux relatives mauvaises performances des montres à quartz au début : pannes fréquentes, consommation excessive, sensibilité à la température et enfin prix élevé. On pensait que le prix des composants mécaniques resterait encore longtemps compétitif. Toutefois, la chute des prix des composants électroniques a été beaucoup plus rapide que prévue. Il y avait une autre raison relative aux importants efforts et investissements qui avaient été réalisés dès la fin des années soixante. Passer à la technique électronique équivalait à renoncer à une partie des fruits de ces investissements. En fait, Ebauches S.A. a pris la décision d'industrialiser la montre à quartz lorsqu'on réalisa qu'à long terme, les composants électroniques permettraient l'assemblage automatisé du mouvement, ce qui n'était pas possible avec les montres mécaniques (CREVOISIER, 1991).

L'industrialisation de la montre à quartz est un bel exemple réussi de transfert de technologie. Il existait déjà dans la région des compétences dans le domaine de la recherche et dans la fabrication de séries prototypes. La construction de nouvelles usines s'est faite à Neuchâtel afin de pouvoir embaucher plus facilement les techniciens travaillant dans les centres de recherche de cette ville. Des licences et des équipements ont été achetés aux principales entreprises électroniques américaines, comme Hugues ou Texas Instruments. De plus, Ebauches S.A. fit appel à des ingénieurs suisses établis aux Etats-Unis et travaillant pour ces firmes. C'est ainsi que des usines ne ressemblant en rien à ce qui existait en Suisse à cette époque ont été construites à partir de rien si ce ne sont des savoir-faire dont la présence dans la région ne devait rien au hasard.

Notons que de 1968 à la fin des années septante, de nombreuses entreprises de la région fabriquaient des montres à quartz à partir de composants

achetés sur le marché. L'industrialisation et l'intégration par Ebauches de cette production a entraîné la disparition de ces fabrications, chaque entreprise achetant désormais à Ebauches des modèles complets et assemblés (GABUS, 1983).

Depuis 1980, la technique des modèles quartz est stable et des économies d'échelles considérables ont pu être atteintes. La fabrication a été standardisée et automatisée et à l'évolution rapide et décentralisée qui avait caractérisé ce développement durant les vingt années précédentes succédait un nouveau quasi-monopole dans la fabrication du cœur de la montre. Il s'agit d'un élément fondamental pour comprendre la position actuelle de la Société Suisse de Micro-électronique et d'Horlogerie (SMH), le nouveau nom d'ASUAG.

D - Le développement de la fonction de distinction sociale de la montre et sa valorisation

La construction de plusieurs usines pour la fabrication des composants électroniques et les récessions mondiales de 1975 et 1982 allaient mettre l'ensemble de la branche, mais plus particulièrement les deux plus grandes entreprises de la région, en grande difficulté. Les banques procèdent alors à la fusion des entreprises en question sous la houlette d'ASUAG et de la SSIH (Omega et Tissot). De nombreuses entreprises horlogères prestigieuses, comme Longines, sont alors intégrées au Holding. Ceci marque un changement important dans l'histoire d'ASUAG/SMH, car elle maîtrise alors non seulement la fabrication du mouvement, mais également le stade de l'assemblage final et de la commercialisation du produit terminé. Elle devient ainsi à la fois le fournisseur et le concurrent des autres entreprises horlogères. Cette concentration ne résultait donc pas tant de la stratégie de l'entreprise que de la volonté des banques de restructurer la branche en regroupant les entreprises en difficulté dans une seule société. Dans ce sauvetage, environ deux cent trente millions de francs suisses (= 143 mio d'ECU) ont été perdus par les banques. Des pressions politiques ont été exercées pour cette opération car l'horlogerie est très concentrée dans l'Arc jurassien et sa disparition aurait posé de graves problèmes pour l'économie de cette région. Cependant, aucun montant spécifique n'a été alloué par l'Etat lors de cet assainissement (PIOTTET, 1988).

La sortie de cette crise, contrairement à ce qui se dit, n'est pas due à la transformation technique, qui était déjà derrière, mais plutôt une transformation radicale dans la nature du produit horloger. Les montres, d'un objet qui se contente de donner l'heure, sont devenues des objets support de la distinction sociale. Et ceci de deux manières : d'une part grâce à l'introduction de la montre liée à la mode et d'autre part par la montre bijou et l'idée d'exclusivité. Ces nouvelles propriétés représentent de loin la plus large part de la valeur ajoutée dans la production de montres suisses aujourd'hui. En 1980, la part de la Suisse dans la production mondiale était de 29 % en quantité et de 35 % en valeur. En 1991, cette part avait baissé à 13 % en quantité, mais elle était montée à... 53 % en valeur ! Ce succès a été atteint par une grande augmentation du prix moyen d'une montre suisse. Sous l'apparence d'un produit traditionnel, il s'agit véritablement de l'ouverture d'un nouveau marché. Le développement de ces nouveaux savoir-faire en design, marketing et commercialisation s'est effectué de plusieurs manières. Des entreprises de service spécialisées sont apparues et travaillent pour plusieurs fabricants. Il y a eu le succès extraordinaire de la Swatch. Quelques entreprises "fantômes" se sont développées uniquement pour exploiter une nouvelle idée tout en sous-traitant la totalité des opérations. Des relations régulières ont été nouées avec de grands couturiers français ou italiens.

D'innombrables modèles sont apparus, utilisant toutes sortes de matériaux, de toutes formes et couleurs, des montres qui se portent, qui se suspendent, qui se pincent, qui se piquent, etc... Bien sûr, sur le nombre très important de nouveaux modèles, très peu ont débouché sur de grandes productions. Mais ce sont ces essais et erreurs qui ont permis de transformer radicalement la nature du produit horloger. Si les changements dans les produits sont rapides et réalisés de manière décentralisée, ils ont cependant une claire composante collective parce que chacun est au fait de ce que font les autres. Par conséquent, chacun cherche à créer de nouveaux produits ou des techniques de marketing et de commercialisation à travers un processus d'imitation/ différenciation. Un marché du travail est également apparu dans la région pour des spécialistes dans ces domaines, facilitant la diffusion des nouveaux savoir-faire. Dans ce mouvement, SMH a joué un rôle important, mais non dominant. Par exemple, la Rockwatch, montre de pierre réalisée par Tissot, une société de SMH, était inspirée par une montre en pierre réalisée deux ans auparavant par une PME de la région. L'idée et les premières productions ont été réalisées par cette entreprise, d'ailleurs sans succès. SMH, en évitant les erreurs et avec des moyens marketing considérables en a fait une réussite. SMH a participé au même titre qu'une autre firme au renouvellement du produit horloger du point de vue de la créativité. En revanche, son rôle a été déterminant, une fois de plus, dans l'élargissement des débouchés pour ces nouveaux produits. Cet élargissement est d'ailleurs allé de pair avec une internationalisation de ces fonctions. Par exemple, si le design et le marketing de la Swatch étaient au départ réalisés dans la région, puis à Zurich, c'est depuis plusieurs années à Milan que sont recrutés et que travaillent les designers italiens de l'entreprise !

E - Des délocalisations fragmentaires et plutôt marginales

L'industrie horlogère suisse entretient depuis longtemps des relations épisodiques avec Hongkong ou d'autres pays à bas salaires. En ce qui concerne plus précisément le passage de la montre mécanique à la montre électronique, la simplification radicale des tâches d'assemblage du mouvement a provoqué *l'émergence de nouveaux critères de localisation dans la stratégie de la firme*, tout au moins concernant ces opérations précises. Ainsi, Ebauches S.A. assemble à partir de 1978 les affichages digitaux à Hongkong en collaboration avec un groupe local. Cette production cesse toutefois en 1982, Ebauches renonçant à la production d'affichages digitaux pour se concentrer sur l'analogique. Depuis cette époque d'ailleurs, la rapide maturation des techniques électroniques a permis leur assemblage automatique, ce qui a conduit au rapatriement de ces activités en Suisse (BLANC, 1988). Aujourd'hui, SMH vend des quantités considérables de modules électroniques aux entreprises de Hongkong qui les emboîtent et les écoulent, en grande partie sur les marchés asiatiques. D'autres entreprises du groupe situées en Malaisie et en Thaïlande fournissent ces marchés.

Le renforcement de la structure et de l'organisation de la grande entreprise, la standardisation et la simplification des tâches qui y sont associées l'amènent donc alternativement à délocaliser et rapatrier certaines opérations. Dans un premier temps, les techniques électroniques ont donc amené une délocalisation des opérations de montage qui étaient à la fois labour-intensive et déqualifiées. Très rapidement cependant, cette simplification a mené au développement dans la région de nouveaux biens d'équipement, à une automatisation du montage et au rapatriement de ces activités. Aujourd'hui enfin, certaines activités de montage de mouvement largement automatisées sont à

nouveaux effectués dans de nouvelles usines du groupe en Thaïlande et en Malaisie.

- II -

LA SMH ET LE CHANGEMENT STRUCTUREL DE L'INDUSTRIE DE L'ARC JURASSIEN

A - Apports respectifs de la grande entreprise et de la région : création de nouvelles structures industrielles et élargissement des débouchés

Le cas de SMH et de la région de l'Arc jurassien est intéressant car il révèle les différences fondamentales dans la manière dont est générée et valorisée l'innovation pour une grande entreprise ou par des milieux régionaux.

La première constatation est une relative incapacité de la grande entreprise à recréer par elle-même de nouvelles conditions d'expansion. En effet, lorsque les techniques de base du secteur se transforment ou lorsque les marchés connaissent des évolutions rapides, ce sont les milieux innovateurs régionaux qui démontrent une plus grande capacité à surmonter des ruptures fondamentales, pour trouver de nouveaux débouchés et mettre au point de nouvelles techniques. Ce point, contredit en partie les études sur les districts industriels qui avance que ces derniers réalisent plutôt des innovations incrémentales -à la ROSENBERG- que par grands sauts -à la SCHUMPETER- (GAROFOLI, 1992). On y reviendra ci-dessous. Tant en ce qui concerne le passage à la montre à quartz que pour la transformation du produit horloger en support de la distinction sociale, SMH a été au mieux un acteur régional parmi beaucoup d'autres. On pourrait également ajouter tout le développement de l'industrie microtechnique dans la région, dans lequel l'entreprise déclarait vouloir prendre un rôle prédominant sans jamais y parvenir de manière significative. Autre limite évidente, l'échec de ses tentatives pour réaliser à l'interne les pièces de l'habillage de la montre, à savoir tout ce qui se voit (boîtes, bracelets, aiguilles, cadrans). Aujourd'hui, SMH s'en remet toujours largement au très important réseau de sous-traitance particulièrement souple et efficace qui existe dans les montagnes jurassiennes et qui paraît être le seul apte à fournir des pièces de grande qualité, dans des exécutions extrêmement variables (matières, formes, gammes de prix) et dans des délais courts.

Ces faits m'amènent à reconsidérer les travaux qui ont été menés en histoire économique concernant les grandes entreprises. Ainsi, BRAUDEL (1985) avançait que *l'organisation*, la grande entreprise qui constitue selon lui l'étage supérieur de la structure économique, fonde sa force sur *l'élargissement des débouchés* et le développement "aux dimensions du monde", autrement dit sur la maîtrise des relations à longue distance. Force est de constater que le développement très favorable d'ASUAG dans la période d'après-guerre et de SMH depuis 1982 est essentiellement fondé *sur la production en très grandes quantités* de produits qui existaient depuis de nombreuses années. En revanche, la maîtrise des relations à longue distance ne semble pas toujours avoir été déterminante, comme on l'a vu dans les tentatives d'implantation à Hongkong. Mentionnons toutefois qu'aujourd'hui SMH n'a que trois concurrents de quelque importance pour la production des modèles électroniques horlogers, concurrents qui sont tous trois japonais. Or, il semble que la répartition de ce marché oligopolistique soit réglé par des accords plus ou moins explicites. Il n'y a pratiquement pas de ventes de modules japonais en Europe. SMH, par sa position quasi-monopolistique, parvient par exemple à maintenir des différences

de prix entre les modules haut de gamme et bas de gamme qui sont sans rapport avec les coûts de production. En revanche, Hongkong semble une place plus ouverte et se fournit tant au Japon que chez SMH. Il existe donc bien aujourd'hui une organisation oligopolistique du marché mondial qui ne relève pas des règles du marché concurrentiel et cette différence est maintenue par le cloisonnement géographique des marchés. Autre aspect géographique important, la prise de contrôle des filiales de distribution à l'étranger. Cet élément n'est ni nouveau ni spécifique à SMH, mais c'est la première fois qu'est mis sur pied un réseau aussi complet. Cette transformation est à mettre en relation avec la transformation de la nature du produit horloger : le passage d'un produit relativement indifférencié à un produit qui doit transmettre une image nécessite le contrôle -ou au moins la vérification directe- des conditions dans lesquelles les produits sont vendus.

CHANDLER (1990) quant à lui a montré que l'émergence des grandes entreprises américaines, britanniques et allemandes au tournant du siècle était explicable grâce à leur maîtrise conjointe des économies d'échelle (scale) et des économies "d'envergure" (scope). Ce dernier terme, qui signifie "portée", "envergure", "champ", "capacité" ne se traduit pas facilement dans ce contexte. Dans son ouvrage, CHANDLER le rattache à la capacité de la grande entreprise à faire jouer conjointement plusieurs fonctions de la production, en particulier la fabrication, la commercialisation et la recherche. Il avance que la plupart des grandes entreprises sont nées de la mise en place d'une unité de fabrication qui leur permettait d'atteindre des économies d'échelle *et* du développement indispensable des fonctions de commercialisation qui permettaient d'écouler ces importantes quantités ainsi que de la recherche qui permettait de mettre au point les nouveaux procédés de fabrication.

Cette clé de lecture colle particulièrement bien avec le cas d'ASUAG/SMH. Dans le cas du développement de la montre à quartz, on a vu que plusieurs années se sont écoulées entre sa mise au point (1967) et l'industrialisation de sa production (amorcée en 1974 et achevée en 1980). Durant ce laps de temps, de nombreuses entreprises de la région produisaient des montres à quartz, mais en quantités limitées et à des prix élevés. ASUAG, par ses investissements massifs dans la production à grande échelle de modules, a certainement permis le sauvetage de la plus grande partie de l'horlogerie suisse en mettant à disposition de cette industrie des modèles bon marché et fiables. L'apport crucial d'ASUAG a donc été d'atteindre ces économies d'échelle. En ce qui concerne les économies d'envergure, le cas de Swatch, filiale de SMH, est particulièrement illustratif. Il existe dans la branche horlogère une division traditionnelle entre d'une part la fabrication du mouvement, celle des pièces d'habillage et les entreprises dites "d'horlogerie" qui effectuent l'assemblage final et la commercialisation. Comme mentionné ci-dessus, lors de la crise du début des années quatre-vingts, ASUAG, d'un fournisseur de mouvements, s'est transformée en SMH, fournisseurs de mouvements *et* fabricants de montres terminées (Longines, Tissot, Omega, Rado, etc...). De ce point de vue, la Swatch, réalisée entièrement dans une seule entreprise, démontre la capacité de SMH à jouer à la fois sur le financement, la recherche, le développement de procédés de fabrication, la fabrication, le marketing, le design et la commercialisation. Les dépenses liées au marketing sont égales à celles d'outillage, ce qui marque une rupture importante. Les économies d'envergure sont donc également présentes dans le succès de cette entreprise au cours des dix dernières années.

B - Articulation par le marché du travail

Parmi les impacts des grandes entreprises sur une région, il ne faut pas négliger l'importance du marché du travail. En effet, de nombreuses observations m'ont amené à penser que c'est par lui que se réalisent les articulations les plus importantes, en particulier sur la longue période.

La principale modalité de ces articulations est l'essaimage ou la création de nouvelles firmes par des personnes qui ont travaillé dans la grande entreprise. En grande partie, les nouvelles entreprises de la région ont d'une manière ou d'une autre été liées au départ, aux entreprises qui constituent aujourd'hui le groupe SMH. Plusieurs circonstances permettent d'expliquer ce phénomène. Premièrement, la contraction des activités en 1975 et en 1982 a entraîné le licenciement de nombreuses personnes ayant des savoir-faire importants et qui avaient durant ces années tissé de nombreuses relations avec des collègues, des clients, des fournisseurs. Par exemple, nous avons eu l'occasion d'explorer un réseau d'innovation qui avait lancé une nouvelle marque d'horlogerie. Le principal artisan avait travaillé plusieurs années dans le département marketing de SMH. Pour lancer ce réseau et créer cette nouvelle entreprise, il a débauché des collègues dans les différentes entreprises du groupe. De plus, il s'est allié les services d'un consultant technique indépendant qui autrefois avait travaillé dans une entreprise du groupe. Un autre bureau technique impliqué dans ce projet porte le nom d'Exidel S.A., ce qui signifie, pour les initiés, "Ex-Ingénieurs de Longines", etc... Durant les crises de 1975 et 1982, des projets innovateurs ont été abandonnés par manque d'argent. Certains ont été repris par les personnes qui en avaient la charge et ont abouti à la création de nouvelles entreprises, par exemple pour le développement et la fabrication d'appareils de décodage optique. Une autre modalité intéressante est la création d'entreprises de haute technologie. L'exemple de ce physicien qui avait travaillé durant des années dans les principales entreprises de micro-électronique de la région est particulièrement parlant. Après avoir vainement proposé le développement des activités liées au bonding (les techniques consistant à connecter les circuits intégrés sur leur support), cette personne a fondé son entreprise tout en restant en bons termes avec la grande firme. Il a alors développé une expertise particulière dans ce domaine, la grande entreprise en est venue, quelques années plus tard, à ouvrir son propre département de bonding tout en recourant aux compétences de son ex-employé pour la mise sur pied de ce département. Ainsi, la grande organisation bloque souvent la réalisation de projets industriels que des employés dynamiques ont à cœur de concrétiser. Autre exemple, la création d'une entreprise dans le groupe pour développer des machines automatiques d'assemblage. Cette entreprise a développé des produits qui connaissaient un succès sur le marché. Le groupe a ensuite interdit la vente de ces produits hors du groupe. Le résultat de cette mesure a été la création, par les dirigeants et les techniciens d'une nouvelle entité indépendante.

Autre anecdote significative, le développement de l'entreprise Blancpain. La marque Blancpain, la plus ancienne marque suisse d'horlogerie, n'était plus exploitée depuis des années et était tombée dans l'escarcelle de SMH à la suite des restructurations qui ont suivi la crise. Un des employés de SMH a alors racheté cette marque et en a fait en cinq ans, une des plus prestigieuses de l'horlogerie suisse. En 1993, cet ex-employé revend Blancpain à... SMH ! De plus, le groupe SMH réengage cette personne pour redresser Omega, une des marques du groupe.

Ce rôle de réservoir de savoir-faire, de mise en relations entre personnes, clients et fournisseurs de SMH dans la région est vital pour la régénération des activités industrielles de la région. Cette entreprise permet à de jeunes ingénieurs ou économistes d'acquérir une expérience et de s'insérer dans un milieu étendu. SMH a quelquefois soutenu partiellement ces initiatives de création d'entreprises par l'un ou l'autre de ses employés. Pour le groupe, l'avantage est bien sûr une externalisation du risque.

C - La clé fondamentale : l'internalisation/externalisation des savoir-faire et des innovations

Les exemples ci-dessus montrent que l'ancrage de la grande entreprise dans une région se fait essentiellement par le marché du travail et par les savoir-faire qu'il véhicule. Cet ancrage peut être compris comme un processus d'*externalisation/internalisation* des ressources, des savoir-faire et des innovations. L'externalisation, c'est la constitution, en collaboration avec d'autres entreprises ou organismes, d'externalités au niveau de la région, et en particulier le développement de ressources spécifiques. Par exemple, c'est tout le développement de la montre à quartz et des premières années de sa production relaté ci-dessus. Le développement des savoir-faire dans les centres de recherche et de formation ont mis à disposition des entreprises des savoir-faire qui leur ont permis des montres électroniques qu'elles auraient pour la plupart été incapables de développer seules. L'internalisation, c'est le rachat (peu importe à quel prix), par la grande entreprise, de ressources spécifiques. Elle se déroule à la suite ou en parallèle à l'externalisation et permet la valorisation de ces ressources "externes" par les entreprises. Dans l'exemple de la montre à quartz, cette internalisation a tout d'abord été effectuée par de nombreuses entreprises qui se sont mises à engager des techniciens qualifiés et à produire ces montres. Ensuite, c'est ASUAG et SSIH, les deux principales firmes de la région, qui ont décidé d'industrialiser cette production, ce qui correspond, dans le même mouvement, à l'internalisation de ces savoir-faire et innovations. Ainsi, la principale usine de composants électroniques du groupe a été construite près de Neuchâtel pour faciliter l'engagement des personnes travaillant dans les centres de recherche localisés dans cette ville. L'industrialisation de cette production a bien sûr éliminé pratiquement tous les autres fabricants qui réalisaient de petites séries, rendant par là sans valeur les externalités créées auparavant.

Autre aspect de cette externalisation/internalisation, la création/absorption d'entreprises. Chacun d'entre nous a vu ces "arbres généalogiques" montrant comment des centaines d'entreprises de Silicon Valley se sont développées à partir d'un seul spinn-off des laboratoires Bell. Les exemples mentionnés ci-dessus montrent que dans l'Arc jurassien également, de nombreuses entreprises ont au départ des liens avec SMH. C'est le mouvement d'externalisation. Mais on devrait également montrer les très nombreuses firmes qui, d'une manière ou d'une autre, ont été intégrées, rachetées ou simplement dissoutes par ASUAG/SMH. TOLOMELLI (1990) note les rachats en nombre croissant de petites et moyennes entreprises innovatrices en Emilie-Romagne par des groupes italiens ou étrangers. Si on traçait un graphe, c'est alors l'image du fleuve dans lequel se jettent de nombreux affluents qui apparaîtrait. La grande entreprise semble donc quelque part immortelle. Elle se transforme, traverse des crises importantes, va jusqu'à changer de nom (comme SMH), absorbe de nombreuses autres entités, mais à leur différence, elle survit pratiquement toujours. La grande entreprise n'est donc pas une entreprise comme les autres. Elle s'inscrit dans une temporalité longue. On ne peut donc l'analyser de la même manière qu'une entreprise totalement soumise aux lois du marché. Si elle est

régulièrement sauvée, même lorsqu'elle traverse des crises très importantes, c'est certainement parce qu'elle occupe une place particulière dans les systèmes de production.

Comme le précise J. PERRAT (1992), l'externalisation correspond du point de vue spatial à une territorialisation. En effet, s'engager dans des relations d'interdépendance pluridimensionnelle, c'est d'une certaine manière créer un territoire commun dont la dimension spatiale -plus exactement la proximité- ne peut que se trouver renforcée. En effet, il s'agit d'un relâchement relatif des relations organisationnelles internes à la firme et d'un renforcement relatif des relations entre cette organisation et son environnement. L'existence de ces externalités forcément localisées caractérise les territoires les plus dynamiques. Ce point mériterait de plus amples développements.

D- Le basculement de la consolidation des structures industrielles régionales au développement de milieux innovateurs régionaux

Parmi les clés permettant de comprendre les relations entre une région et une grande entreprise figure la capacité de cette dernière à basculer, dans un sens ou dans l'autre, d'une stratégie de renforcement de sa position dominante à l'insertion et la coopération avec des milieux innovateurs régionaux.

Parvenir à jouer sur les économies d'échelle et d'envergure permet d'expliquer le succès de SMH. Cependant, cette entreprise ne limite pas ses actions uniquement à ces éléments. Comme nous l'avons mentionné plus haut, elle a participé aux développements qui ont eu lieu dans la région en soutenant financièrement ou en prenant activement part au développement de nouveaux produits, de nouvelles techniques sur une base régionale. De la même manière, elle a participé, sans jouer un rôle particulier, à la transformation du produit horloger et de ses relations avec les marchés. Or, l'examen de l'évolution de SMH sur une longue période montre clairement que *sa force ne réside pas seulement dans sa capacité à maîtriser les économies d'échelle et les économies d'envergure, mais aussi et surtout dans sa capacité à changer de stratégie, à jouer à la fois sur ses caractéristiques de grande entreprise et sur l'insertion dans des réseaux d'innovation locaux selon les circonstances*. C'est grâce à cette combinaison que cette entreprise a survécu et s'est développée au cours des quarante dernières années. Il s'agit d'un point fondamental, car la grande entreprise semble réunir ainsi toutes les fonctions et les capacités pour identifier des nouveaux produits à fort potentiel de développement, industrialiser leur production et les vendre.

L'observation du comportement d'ASUAG et de SMH au cours des quarante dernières années permet de distinguer deux types de relations entre cette entreprise et la région de l'Arc jurassien.

Le premier concerne les périodes de prospérité et de croissance qui vont de 1950 à 1975 et de 1983 à nos jours. Durant ces périodes, c'est *l'élargissement des débouchés* qui est le mouvement fondamental. Il résulte que la grande organisation, par ses investissements et ses efforts de rationalisation (standardisation, division du travail, automatisation), impose à toute la région une structure industrielle rigide dans laquelle les PME clientes ou sous-traitantes se positionnent. Cette entreprise impose ses prix, ses standards, ses réseaux de commercialisation, ses choix techniques, la division du travail. Elle organise et valorise les ressources, les savoir-faire, les modèles techniques et les innovations développés dans la région. L'entreprise *domine* l'espace régional et le structure

dans son ensemble en imposant de fait des relations fortes. Comme le dit BRAUDEL, l'entreprise contrôle "par le haut" les activités en se réservant les segments les plus capitalistiques et les plus profitables.

Le second type d'insertion de la grande entreprise dans son environnement régional concerne les périodes durant lesquelles se développent au niveau de la région des milieux innovateurs. La stratégie de l'entreprise vise alors plutôt à soutenir les dynamiques régionales d'innovation en participant et en soutenant le développement de nouveaux produits et de nouvelles techniques à travers des réseaux décentralisés, partenariaux, et composés de multiples acteurs : PME, centres de recherche et de formation, institutions publiques, associations professionnelles. Cette stratégie correspond à ce que PERRAT (1992) appelle la "mise en culture". Ici, la grande entreprise ne joue pas un rôle différent des autres acteurs de la région. Elle n'est qu'un partenaire ou un concurrent parmi d'autres.

La grande entreprise peut donc jouer sur l'un et l'autre mode d'insertion. Elle parvient à transformer la nature de ses relations avec la région. Ainsi, lorsque c'est l'élargissement des débouchés qui prédomine, ce sont essentiellement les relations de sous-traitance qui deviennent dominantes et c'est par elles que vont se structurer les activités. En revanche, lorsque la structure industrielle est ébranlée, ce sont d'autres dynamiques qui prennent le relais. Souvent, les petites entreprises familiales ou de haute technologie sont plus à même de faire face à ces transformations parce qu'elles peuvent mobiliser les relations de proximité, familiales, professionnelles, politiques, etc... La prise en main du développement local par les acteurs locaux a marqué de nombreuses régions ces vingt dernières années. Les grandes entreprises n'étaient cependant pas absentes de ces processus, mais elles agissaient alors comme des acteurs locaux. Enfin, lorsque de nouvelles techniques, de nouveaux savoir-faire et de nouveaux produits sont en place, la grande entreprise peut à nouveau jouer sur sa maîtrise des économies d'échelle et d'envergure.

- III -

QUELQUES ELEMENTS DE CONCLUSION

De manière générale, SMH et l'Arc jurassien représentent un cas de symbiose assez exceptionnelle. Le groupe est en effet né dans la région et comme les événements l'on montré, il a bien du mal à s'en extraire. Même si des tensions importantes ont existé par le passé et si aujourd'hui les griefs que les industriels de la région adressent à SMH sont nombreux, on est obligé de constater les apports considérables de cette entreprise dans la structuration de l'industrie horlogère. Le rôle de cette entreprise dans la région a été extrêmement positif dans l'ensemble. Les grandes entreprises tendent souvent à déstructurer les marchés locaux du travail, à dérégler les réseaux locaux de production, à casser les dynamiques locales d'innovation. Dans le cas de SMH, aucun de ces griefs ne peut être retenu. On l'a vu, ceci est essentiellement dû à la formation du groupe "par le bas" et jusqu'au début des années soixante, par son statut très particulier d'entreprise contrôlée par l'Etat, les banques et les industriels de la branche. Cependant, avec les transformations survenues au cours des vingt-cinq dernières années, SMH construit sa stratégie par rapport à des objectifs de rentabilité comme n'importe quelle société anonyme cotée en bourse, sans viser le développement de l'industrie régionale. Elle a cependant conservé la place centrale et particulière que l'histoire lui a construit au sein de la filière horlogère. Les tensions qui apparaissent aujourd'hui reflètent les conflits d'intérêts. On peut

donc s'interroger sur l'avenir et se demander si l'entreprise ne risque pas d'amenuiser les capacités de création des milieux régionaux en exerçant des pressions sur ses fournisseurs et sur le personnel, en diminuant sa contribution à des projets à long terme ou en transférant une partie de ses organes de décision à Zurich. Ceci dépendra en bonne partie de la perception que cette entreprise a du rôle de la région de l'Arc jurassien dans son fonctionnement.

Au-delà des processus d'externalisation/internalisation et des capacités des grandes entreprises à changer de stratégie suivant les circonstances, il convient de s'interroger sur leur rôle dans le développement régional. On le sait, à l'époque de F. PERROUX, les grandes entreprises étaient considérées comme le moteur du développement. A partir de la fin des années septante, ce sont les petites entreprises qui ont été les plus dynamiques, notamment sur le plan de la création d'emplois. Or, comme nous l'avons vu, les grandes entreprises sont particulièrement aptes à internaliser de nouveaux produits, de nouvelles techniques et à en organiser la production et la commercialisation en grandes quantités. En ce sens, je ne pense pas que le rôle des grandes entreprises dans leur région se soit fondamentalement modifié.

Le point nodal qui permet à mon avis de comprendre l'articulation entre les dynamiques régionales de type milieu innovateur et les grandes entreprises réside dans l'enjeu que représente l'innovation. En effet, la grande entreprise domine son espace et peut utiliser à son profit la division spatiale et internationale du travail et en ce sens elle n'est pas prisonnière des savoir-faire et du niveau des salaires dans une région. L'objectif de l'innovation, pour une grande entreprise, c'est avant tout conserver la rentabilité de ses investissements. Ainsi, une grande entreprise pourra parfaitement développer un produit en Europe, le fabriquer en Malaisie et le vendre aux Etats-Unis ; c'est la rentabilité au niveau de l'ensemble de l'organisation qui sera le critère pour innover. Si à présent nous adoptons la perspective d'un entrepreneur ancré dans une région, qui n'a pas ou que peu la possibilité d'organiser sa production à une échelle internationale, l'innovation a un objectif beaucoup plus global : il s'agit non seulement d'assurer une certaine rentabilité de l'entreprise, mais d'assurer sa survie *dans un contexte régional donné du point de vue des savoir-faire et du niveau des rémunérations*. Une grande entreprise peut lancer un produit qu'elle fabriquera en partie dans un pays à coût élevé de la main-d'œuvre et en partie dans un pays à bas salaire. Une PME régionale ou des créateurs d'entreprise ne retiendront pas un tel produit. Ils seront contraints d'en imaginer d'autres, *dont une des caractéristiques essentielles est de laisser une valeur ajoutée correspondante aux conditions en vigueur dans la région*. Les acteurs régionaux jouent donc une partie différente. Les enjeux sont par conséquent différents et ceci n'est pas sans influences sur le processus d'innovation, sur le type de produits qui sont élaborés et sur les transformations qui en découlent dans le système de production. Ainsi, ce n'est certainement pas par hasard si c'est dans l'Arc jurassien qu'au début des années quatre-vingts a été réinventée la montre-mode et la montre-bijou alors que Hongkong poussait son avantage dans la montre bon marché. Parlant de la division spatiale et fonctionnelle du travail, AYDALOT (1976) disait que les grandes entreprises avaient tendance à localiser leurs différentes activités là où les coûts de reproduction de la main-d'œuvre étaient les plus bas. Parler de coûts de reproduction de la main-d'œuvre plutôt que de salaires permet d'inclure dans la théorie, les coûts de formation et les coûts liés au style de vie (consommation de services urbains, comme les restaurants, les spectacles, les crèches...). Utilisons cette idée non plus pour expliquer la localisation des grandes entreprises mais pour préciser les contraintes locales dans lesquelles se déroulent les processus de développement endogène. Dans

une telle perspective, le développement endogène devient l'ensemble des processus qui permettent à une région d'assurer la reproduction de sa main-d'œuvre. En fait, c'est une véritable *économie spatiale du travail et de l'innovation* qui devrait être construite. A partir de cela, on pourrait peut-être mieux comprendre les mécanismes concrets de la substitution capital/travail, en particulier en introduisant le rôle de l'espace, en considérant la période longue et le rôle spécifique des grandes entreprises dans ce processus.

BIBLIOGRAPHIE

- AMIN A. et THRIFT N., 1993, "*Globalization, institutional thickness and local prospects*", Revue d'Economie Régionale et Urbaine, n° 3, pp. 405-429.
- ATTINGER C. et BEYNER A., 1990, "*La recherche horlogère en Suisse (aspects)*", Bulletin de la Société Suisse de Chronométrie, n° 2.
- AYDALOT Ph., 1976, "*Dynamique spatiale et développement inégal*", Economica, Paris.
- BLANC J.F., 1988, "*Suisse-Hongkong : le défi horloger*", Editions d'en Bas, Lausanne.
- BRAUDEL F., 1985, "*La dynamique du capitalisme*", Flammarion, Paris.
- CHANDLER A., 1990, "*Scale and Scope : the Dynamics of Industrial Capitalism*", Cambridge (MA), The Belknap Press of Harvard University Press.
- COURLET C. et PECQUEUR B., 1992, "*Les systèmes industriels localisés en France : un nouveau modèle de développement*", in BENKO G. et LIPIETZ A. (eds.), "*Les régions qui gagnent*", PUF, Paris, pp. 81-101.
- CREVOISIER O., 1991, "*La transformation de l'industrie horlogère de 1960 à 1990*", Cahiers de l'IRER, Neuchâtel.
- DE COULON Ph., 1951, "*Les ébauches : deux siècles d'histoire horlogère*", La Baconnière, Neuchâtel.
- GABUS A., 1983, "*Introduction de l'électronique dans la montre*", in HIERONYMI O. et GABUS A. (eds.), "*La diffusion des nouvelles technologies en Suisse*", Saint-Saphorin : Georgi, pp. 35-114.
- GAROFOLI G., 1992, "*Les systèmes de petites entreprises : un cas paradigmatique de développement endogène*", in BENKO G. et LIPIETZ A. (eds.), "*Les régions qui gagnent*", PUF, Paris, pp. 57-80.
- PERRAT J., 1992, "*Stratégies territoriales des entreprises transnationales et autonomie du développement régional et local*", Revue d'Economie Régionale et Urbaine, n° 5.
- PIOTTER G., 1988, "*Restructuration industrielle et corporatisme : le cas de l'horlogerie en Suisse 1974-1987*", Thèse de doctorat, Université de Lausanne.
- TOLOMELLI C., 1990, "*Policies to support innovation in Emilia-Romagna : experiences, prospects and theoretical aspects*", in CICIOTTI E., ALDERMAN N. et THWAITES A. (eds.), "*Technical change in a spatial context*", Springer Verlag, Berlin.
- VIRCHAUX Ch., 1952, "*L'influence des monopoles de l'industrie horlogère sur l'économie suisse*", Université de Neuchâtel.

RESUME

Le rôle des grandes entreprises dans le développement régional est un thème récurrent en économie régionale. Les théories de la polarisation faisaient des grandes entreprises les acteurs déterminants de l'innovation et de la croissance. Dans les années quatre-vingts au contraire, les grandes entreprises étaient considérées comme rigides, lentes à réagir, peu "flexibles". Sans vouloir trancher le débat, cet article montre que sur période longue du changement structurel, les grandes entreprises ont précisément la capacité d'être tout à la fois "rigides et puissantes" et de s'insérer à d'autres moments, ou en parallèle, dans des dynamiques régionales d'innovation. La première partie est une étude de cas qui présente sur plus de trente ans les relations entre la région de l'Arc jurassien et la Société suisse de micro-électronique et d'horlogerie S.A. La seconde partie suggère quelques clés pour comprendre de manière dynamique l'insertion d'une grande entreprise dans un territoire.

SUMMARY

The role of large firms in regional development is not a new topic in regional economics. Polarisation theories considered large firms as the engine of innovation and growth. On the contrary in the eighties, they were described as rigid and slow. This paper looks at the long run and at structural change. It shows that large firms precisely have the ability to be alternatively rigid and powerful and to participate in a flexible way to regional innovation networks. The first part is a case study of the Swiss watch and microelectronics company and the Jura region. The second part suggests some keys to understand in a dynamical way the insertion of a large firm in a territory.