

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Band:** 35 (1977)  
**Heft:** 1

**Artikel:** La reconversion de l'industrie horlogère suisse  
**Autor:** Balmer, Serge  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-137877>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **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. [Voir Informations légales.](#)

### **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. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 31.03.2025

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

# La reconversion de l'industrie horlogère suisse

Serge Balmer,  
*président de la direction générale,  
Ebauches S.A., Neuchâtel*

## INTRODUCTION

Pourquoi parle-t-on aujourd'hui — dans une période difficile — avec tant d'insistance de la montre, alors que l'on passe sous silence la vie d'industries plus importantes que la nôtre, qui rencontrent les mêmes difficultés ?

- C'est une marque d'intérêt qui devrait nous honorer, si elle n'était pas accompagnée d'une certaine « Schadenfreude », qui perce trop souvent dans tous les propos ;
- cette antipathie pour notre industrie est, peut-être, due au train de vie tapageur mené il y a bien longtemps par une infime minorité d'horlogers, qui par leurs excès ont faussé l'image d'un ensemble de travailleurs impénitents, adorant leur métier et leurs produits.

Les horlogers ont derrière eux des décennies de réussite, avec une participation au marché mondial que nulle industrie de chez nous n'a connue, avec une progression dans la rationalisation bien rare, avec une capacité enviable de développement dans les technologies les plus complexes :

- l'horlogerie exporte le 97 % de sa production ;
- sa part du marché mondial est voisine de 38 % ;
- en dix ans, le nombre de montres produites par an et par horloger a passé de 653 à 1139, soit une progression de 74,3 % ;
- en deux ans, elle a mis sur pied une production industrielle de composants électroniques.

Je tenais à ce rappel, que je pourrais compléter à l'envi par un catalogue imposant des succès de l'horlogerie suisse, catalogue résumé en peu de mots : le symbole de qualité « Swiss Made » est pour une bonne part un « Swiss Made » horloger.

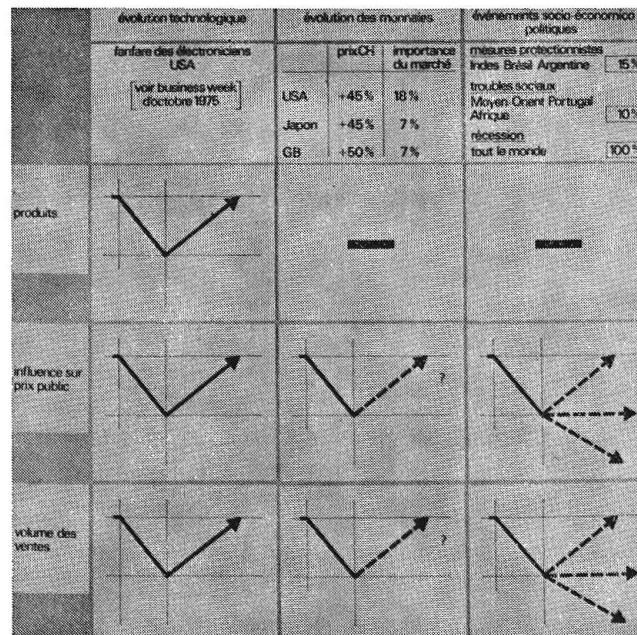
## LES CAUSES DE NOS DIFFICULTÉS

Alors pourquoi, si tout est pour le mieux dans le meilleur des mondes, alors pourquoi cette chute brutale de nos ventes, pourquoi nos licenciements, pourquoi les fermetures d'usines ? pourquoi la progression de nos concurrents, en particulier japonais et américains ?

Nous analyserons les causes de nos difficultés en considérant les trois aspects suivants :

- technologie des produits ;
- coûts internes et externes ;
- commercialisation.

J'ai résumé l'ensemble en un *seul tableau* qui peut servir de base de discussion.



### L'évolution technologique

Nous avons connu, dans la microélectronique, un retard important par rapport aux Américains et aux Japonais. C'est un retard suisse dont les horlogers n'ont pas le monopole ; c'est un retard que nous comblons rapidement, ainsi que M. Beyner le montre dans l'exposé qui suit.

J'ai donc marqué la case correspondante d'une flèche descendante qui marque notre retard global, puis ascendante. Nous sommes sur la bonne voie.

On connaît l'évolution des prix des composants électroniques. Elle a eu ses répercussions sur l'ensemble de nos produits, surtout par la politique d'anticipation menée par les nouveaux horlogers venus de l'électronique, qui annonçaient une année à l'avance les prix des montres « solid state ». Mais là aussi, les choses se sont calmées, les bilans de fin d'année ont été un sérieux rappel à la raison. D'où pour nous, la même évolution que dans la première case.

Les annonces fracassantes des électroniciens ont momentanément bloqué nos ventes. Sur le marché USA, on a lancé le slogan : « La montre à aiguilles, c'est le passé », et les montres à affichage LED ont trouvé preneurs tous azimuts.

Aujourd'hui, les choses évoluent très différemment ; on revient à des notions raisonnables : lecture aisée, affichage permanent, autonomie de marche, stabilité et continuité, service après-vente assuré, etc., caractéristiques que l'on trouve dans les produits développés et commercialisés avec le sérieux des Suisses.

En résumé, l'évolution technologique nous a été momentanément défavorable ; aujourd'hui nous sommes mieux placés, pour ne pas en dire plus.

Passons à la deuxième colonne :

### **L'évolution du cours des monnaies**

Aucune incidence directe sur le plan technologique, si ce n'est que l'achat à l'étranger de composants, d'équipements et de connaissances nous coûte moins cher.

Sur le plan des prix et par le seul jeu de la réévaluation du franc suisse, nos produits ont augmenté de quelque 40 % aux USA et au Japon, ceci en moins de deux ans, ce qui correspond à cinq années d'effort acharné de rationalisation.

Le volume des ventes pour un produit tel que la montre — qui n'est pas un produit de première nécessité — est directement proportionnel au prix du produit. Les territoires les plus touchés sont ceux pour lesquels notre monnaie est la plus chère.

En résumé : Une trajectoire descendante, dont la pente est encore accentuée par le désordre et l'incertitude qui régissent sur les marchés monétaires.

Mon optimisme m'incite toutefois à mettre dans les deux cases Coûts et Ventes un traitillé ascendant, dans l'espoir que nos grands argentiers trouveront une solution.

### **Evénements socio-économico-politiques**

La course aux armements a ses retombées technologiques et nos concurrents de l'électronique aux USA en profitent.

Des marchés importants tels que l'Inde ou le Brésil se sont fermés : fermeture pure et simple ou droits de douane excessifs.

Les troubles sociaux et politiques régnant dans certaines de nos places fortes telles que le Liban ou certains pays d'Amérique latine et d'Afrique ont considérablement perturbé — voire empêché — tout commerce.

Les effets de la récession mondiale se sont conjugués à cet ensemble.

En fait, le tableau paraît sombre, car les éléments déterminants sont ceux qui échappent à notre influence directe. Et si les horlogers n'avaient pas réagi, leur situation serait bien pire qu'elle ne l'est actuellement.

Mais demander aux horlogers :

- de maintenir leur forte part du marché d'après-guerre, alors que nos pays preneurs veulent et peuvent produire dans leurs murs ;
- leur demander de garantir l'emploi malgré les impératifs de rationalisation et malgré les incidences de l'évolution technologique ;
- leur demander d'être le *leader mondial* dans des technologies « abominablement » complexes,

et tout cela avec un franc qui conduit à la ruine, c'est demander l'impossible.

Je suis convaincu que, quoi que nous fassions, même avec une réussite à 100 % dans toutes les opérations que nous mènerons et que nous devons mener, les contraintes provenant des coûts et de l'environnement ne nous permettent plus de retrouver la position exceptionnelle que l'industrie horlogère suisse a connue.

Ce n'est pas un constat d'impuissance ou de découragement, mais le résultat froidement objectif de l'analyse d'une évolution normale.

## LES STRUCTURES EN GÉNÉRAL

En parlant d'opérations « à mener », je me rapproche du sujet : les structures.

La structure d'une entreprise ou d'une industrie — et j'entends par structure l'interconnexion des différentes zones d'activité — cette structure est une chose mobile, en adaptation permanente.

Les zones essentielles en sont :

- le produit et ses technologies,
- la commercialisation,
- les réactions de l'environnement pris dans son sens le plus large,
- les moyens financiers,

avec un dénominateur commun, *l'homme*.

Les zones, interconnectées, connaissent de fortes variations dans leur prédominance, ces variations influent directement sur la structure.

Il est donc essentiel que l'entreprise conserve une grande souplesse d'adaptation, prévoie même les variations des prédominances et anticipe dans ses structures.

Mais, et c'est là que réside pour nous une des premières difficultés : la mobilité des structures est une fonction inverse de l'ancienneté d'une entreprise. Plus l'entreprise est âgée, plus elle a de difficultés à s'adapter. Ceci n'a rien à voir avec « l'artériosclérose », mais est essentiellement dû à la complexité des systèmes mis en place au cours des longues années de vie.

Partant de là, nous avons trois possibilités :

- transformer et adapter,
- tout casser et recommencer,
- construire à neuf.

Personnellement, je suis partisan de l'adaptation et de l'évolution harmonieuse, que je préfère de loin aux grands chambardements qui sont dans la majorité des cas plus spectaculaires qu'efficaces et qui profitent plus au prestige du promoteur qu'à l'intérêt de l'ensemble.

## STRUCTURES HORLOGÈRES

Après ce long détour, qui aura donné l'impression que je cherche vraiment à éviter le sujet, venons-en aux « structures horlogères ».

Je présenterai une esquisse très personnelle, sans la situer dans le temps, sans placer de « sigle » en face des cases, sans préciser les liaisons financières, mais une esquisse qui tiendra compte des zones mentionnées il y a un instant, soit :

- le produit et la technologie,
- la commercialisation,
- les réactions de l'environnement,
- les moyens financiers.

Je pars d'un premier postulat :

- un bon « technicien » ne doit pas perdre son temps dans les problèmes commerciaux ;
- un bon « vendeur » doit être déchargé des problèmes techniques ;

et d'un deuxième postulat :

- la rapidité de l'évolution technologique exige des moyens (hommes et finances) toujours plus importants ;
- de même l'évolution des modes de commercialisation exigera des moyens (hommes et finances) toujours plus importants ;

ce qui nous donne :

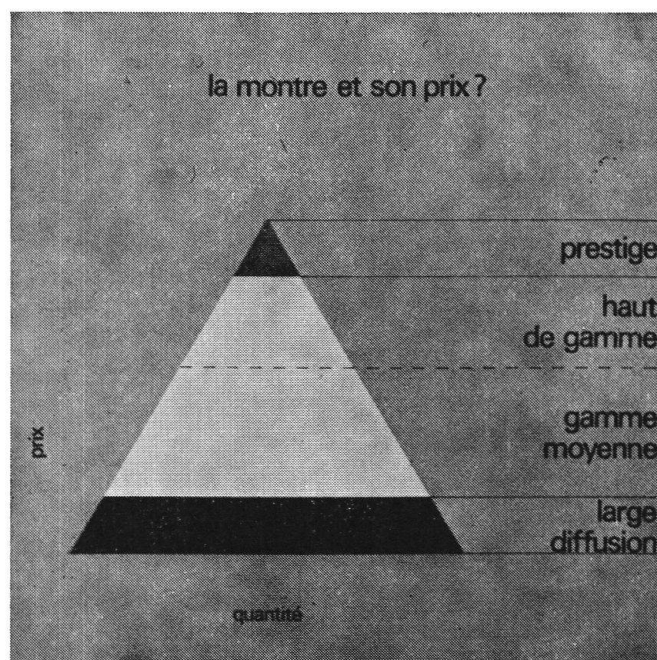
## SPÉCIALISATION ET CONCENTRATION

spécialisation dans les tâches, concentration des moyens sur un nombre limité d'objectifs clairement définis, coordination assurée.

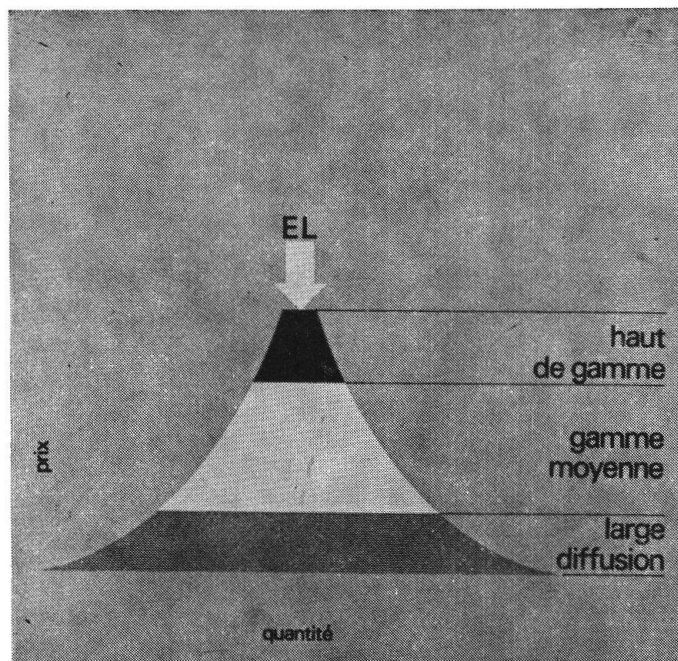
### Le produit

Prenons comme point de départ, le produit, donc la montre. Elle s'inscrit dans une pyramide prix/ quantité :

- le sommet représente les produits de grand luxe. Ce n'est plus un objet utilitaire, mais un signe extérieur de richesse, c'est le bijou ou la marque de prestige (le prix peut aller jusqu'à quelques milliers de francs) ;
- à la base, les produits économiques, à très large diffusion. Ce sont des montres d'une valeur de quelques francs.



Nous ne considérons qu'une pyramide tronquée, donc la partie industrielle. Le sommet a un caractère artisanal très sympathique ; il peut être financièrement fort intéressant, mais il ne répond pas entièrement aux règles industrielles qui nous intéressent.



La pyramide se modifie, elle s'élargira vers le bas par des montres toujours plus *économiques*, mais avec une durée de vie et une fiabilité satisfaisantes. La pression sera exercée par la montre électronique dans laquelle le « product plus » sera atteint avec supplément de prix peu significatif.

### La fonction R + D

Dans la montre électronique, le coût de l'évolution technologique et la nécessité des grandes séries sont des impératifs plus durs encore que dans la montre mécanique. On pourrait admettre à la rigueur en Suisse, et ceci pour des raisons de sécurité, deux centres de production de composants électroniques. Mais on peut difficilement admettre plusieurs centres de recherche et de développement indépendants.

Et l'aspect financier ne constitue qu'une des limitations ; la capacité en hommes, c'est-à-dire le nombre de spécialistes disponibles, est aujourd'hui plus déterminante encore.

### La fonction de production des composants

A long terme, les trois types de montres suivants subsisteront :

- la montre mécanique analogique ;
- la montre électronique analogique ;
- la montre électronique digitale ;

Dans quelle proportion, il est difficile de l'estimer, mais nous pensons qu'à l'horizon 1985 ces trois types pourraient être presque à égalité.

Dans chaque type, nous aurons des modèles homme et dame, et dans chaque modèle, des dimensions différentes. De plus, en fonction de la pyramide des prix, nous aurons ce que nous appelons des concepts différents, ou en résumé :

$$\begin{array}{l} 3 \text{ types} \times 4 \text{ dimensions (H + D)} \\ \quad \times 3 \text{ zones de prix} \end{array}$$

Ceci nous donnerait, si nous étions des rationalisateurs forcenés

36 mouvements différents.

Or :

- une bonne production de composants principaux de la montre mécanique se situe vers 3 millions de pièces/an ;
- pour la montre électronique, les quantités seront probablement plus grandes encore.

Les Suisses produiront et vendront, si tout va bien, 90 millions de pièces en 1980. 90 millions de pièces divisés par 36 modèles ne donnent que 2,5 millions de pièces par modèle et par an. Si l'on répartit cette quantité entre plusieurs groupes industriels, on tombe rapidement en dessous des masses critiques.

### **L'assemblage des mouvements**

Si nous voulons conserver dans nos frontières, non seulement la fabrication des composants (ce qui demande un énorme effort de rationalisation), mais également leur assemblage en un mouvement, c'est par l'automatisation que nous y arriverons.

Cette automatisation de l'assemblage, qui est étroitement liée à la fabrication (les pièces se terminent sur le poste d'assemblage), exige des séries très importantes. Elle ne sera possible que dans les produits du bas de la gamme, conçus en fonction des exigences de l'automatisation.

Qui dit automatisation dit grandes séries, mais aussi stabilité dans la qualité et compétitivité.

### **L'habillement**

Le problème de l'habillement est le même, mais avec un impératif de diversité beaucoup plus marquant que dans le mouvement.

La montre est secondairement un produit utilitaire, principalement un produit de mode, d'où la nécessité d'un habillement très diversifié.

Mais même dans un domaine tel que l'habillement, une normalisation très poussée peut se faire au niveau des parties non visibles, normalisation qui conduit aux grandes séries, donc à des prix compétitifs.

Aujourd'hui, les Suisses vendent en petites quantités une boîte très chère aux électroniciens USA (jusqu'au jour où ces derniers la fabriqueront eux-mêmes) et achètent en



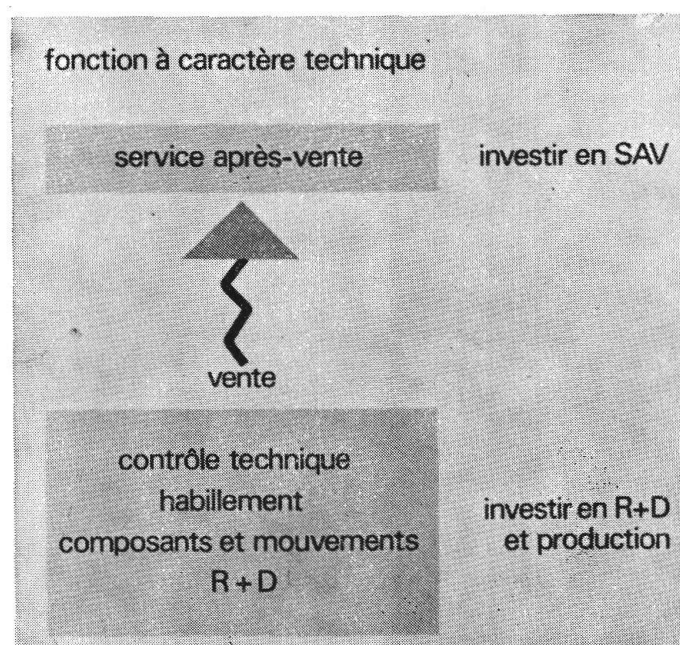
Extrême-Orient par millions les boîtes économiques. Si l'on considère la tendance évolutive des prix de la montre, on constate que c'est la part la plus prometteuse qui nous échappe.

### Le service après-vente

Le service après-vente reste un élément promotionnel primordial, qui implique une réparation soignée, rapide et à un prix acceptable. Dans les territoires à grande diffusion, l'échange standard des mouvements à l'échelle industrielle supplantera la réparation artisanale de l'horloger.

### Conclusion sur la fonction technique

En conclusion, j'en arrive à proposer, pour la fonction technique, une organisation très intégrée allant de la recherche et du développement jusqu'au mouvement ou à la montre et même jusqu'au service après-vente.



Je rappelle que nous ne traitons que de la « pyramide tronquée » et que ma proposition « mouvement et montre » vaut surtout pour les modèles à très large diffusion. Par contre, plus l'on va vers le haut de la pyramide, plus la personnalisation du produit est possible, voire nécessaire.

### La fonction commerciale

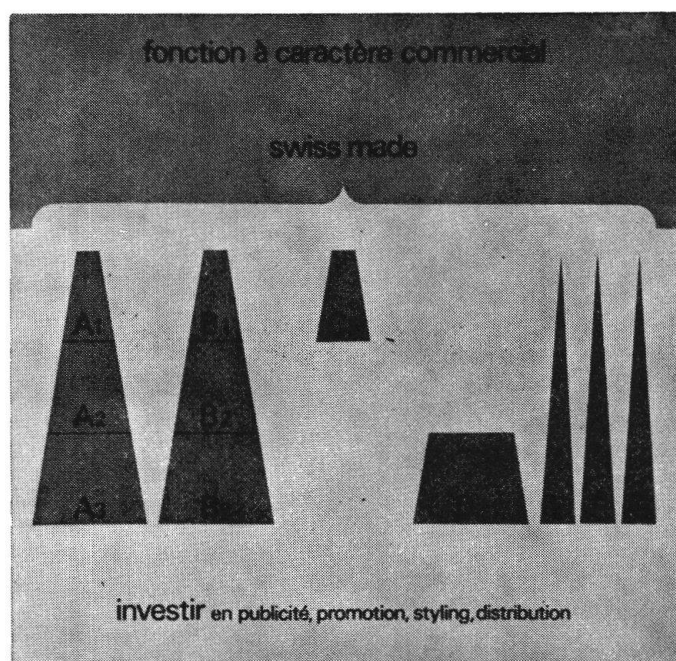
Autant je crois en la nécessité d'une « fonction technique » regroupée, autant je crois en l'efficacité d'un nombre limité de groupes de commercialisation.

Chaque groupe pourrait avoir une structure de produits et de prix liés à un nombre limité de marques, avec si possible un sigle commun au groupe.

Les groupes, ayant des tailles adéquates, mettraient l'accent sur des marchés spécifiques, donneraient la préférence à des canaux de distribution, travailleraient plus particulièrement certaines gammes de produits, et auraient donc un caractère propre à chacun.

Parallèlement aux grands groupes, nous trouverions de petites ou moyennes entreprises qui travailleraient en profondeur des marchés délimités en choisissant le mode de production et de distribution qui conviendrait le mieux à leur taille.

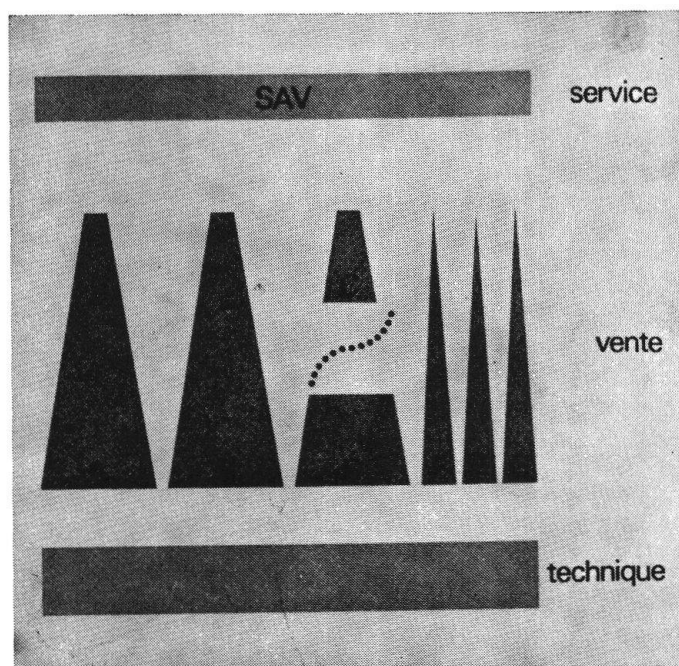
Et ici, je me dois de briser une lance en faveur des petites entreprises qui ont traversé toute notre période de récession avec des chiffres d'affaires et des résultats en constante progression. C'est un succès qui nous prouve que le contact direct avec le client et le climat de confiance qui en résulte prévalent sur toutes les règles de parfaites analyses et gestion.



Schématiquement, cela donne les pyramides de distribution avec des importances et des bases différenciées. Les pyramides auraient un dénominateur commun, « le Swiss Made », pour tous les produits répondant à ce critère. Elles auraient naturellement la liberté de s'approvisionner ailleurs qu'auprès de la fonction technique, si elles devaient y trouver avantage à long terme (ce qui correspondrait cependant à un échec de la partie technique).

### **Le système d'ensemble**

Si nous combinons maintenant la fonction technique et la fonction commerciale, nous obtenons des pyramides commerciales s'appuyant sur un rectangle technique, le tout coiffé par un rectangle technique du service après-vente.



Les groupes de commercialisation, qui ont eux la connaissance profonde des marchés définissent les besoins quantitatifs et qualitatifs.

Le groupe industriel, d'un potentiel de recherche et développement et de production important, satisfait ces besoins et participe intensément à la définition des produits de relève.

La diversification horlogère, dont on parle tant, et qui doit être une retombée des technologies acquises, colle parfaitement bien dans la fonction technique. Elle peut conduire à la constitution d'une fonction de commercialisation dans le cadre des pyramides ou sous forme d'une nouvelle pyramide.

### **PASSAGE DE LA SITUATION ACTUELLE A LA SITUATION PROPOSÉE**

Le passage du système actuel au système proposé ne peut se faire du jour au lendemain :

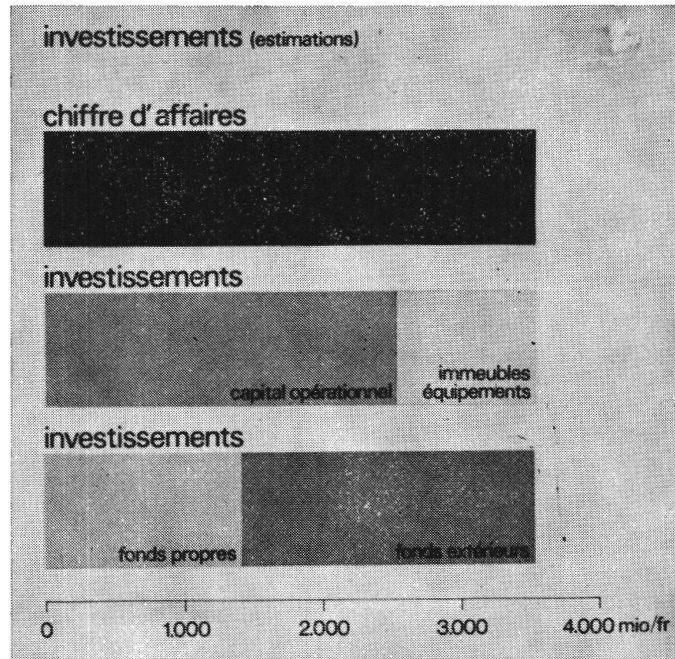
- la commercialisation actuelle est réglée par des contrats et des engagements à long terme. Comment réagira, par exemple, votre importateur qui vit de vos produits et vous fait vivre si vous affichez clairement votre intention de travailler sans lui ?

Il s'agit d'attendre qu'une volonté commune s'esquisse ; elle peut être provoquée par des problèmes d'âge, de succession et des intérêts financiers ;

- l'appareil de production est adapté aux exigences du marché actuel, à la liaison étroite qui a existé entre le mode de commercialisation et le produit. Un regroupement ou une conjugaison ne peuvent se concevoir qu'au travers d'une saine reconversion.

Le tout est donc une affaire de temps, une contrainte que ne connaissent pas les nouveaux venus de la branche ou les anciens qui cherchent à s'implanter sur un marché qu'ils n'avaient pas prospecté jusqu'alors.

Si c'est une affaire de temps, c'est aussi une affaire de moyens financiers. Dans la structure de commercialisation actuelle, les moyens financiers immobilisés correspondent à peu près au chiffre d'affaires annuel. Un quart de cette somme est immobilisé en équipement (bâtiment, machines, etc..) et trois quarts en *capital de roulement*.



Si nous voulions contrôler l'ensemble de la distribution, c'est plus de 2 milliards de francs supplémentaires qui devraient être immobilisés.

Ceci met aussi en évidence la nécessité de faire rouler plus vite notre argent, ce que nous pouvons atteindre dans le jeu des pyramides de tout à l'heure, par un décloisonnement des marchés et des produits, ainsi que par la standardisation et la monotypisation des produits.

## CONCLUSION

Je n'ai apporté qu'une esquisse très sommaire qui pourrait servir de base de discussion. Avant de tirer, pour ma part, une conclusion, j'aimerais préciser que la structure actuelle n'est pas très éloignée du schéma esquissé et qu'après quelques aménagements, pas faciles à réaliser j'en conviens, le « ist » collerait assez bien avec le « soll ».

Sur la base d'une « photographie d'entreprise », qui ne donne qu'une image instantanée, la critique d'une structure peut être très sévère. Mais cette critique n'apporte rien, car elle ne tient compte ni de l'évolution ni de la dynamique du système.

Et cette dynamique est précisément l'élément que les responsables de l'entreprise sont tenus de « voiler », afin de ne pas créer de perturbation néfaste dans le développement qu'ils ont choisi.

L'industrie horlogère suisse connaît des difficultés certes, mais elle n'est pas la seule. Elle a en elle un potentiel et une volonté qui vont lui permettre de retrouver tout son élan dès que le frein que nous connaissons tous se sera relâché.

De gros moyens financiers seront nécessaires, celui qui nous fera confiance et placera son argent chez nous ne fera pas une mauvaise affaire.