

**Zeitschrift:** Les intérêts du Jura : bulletin de l'Association pour la défense des intérêts du Jura  
**Herausgeber:** Association pour la défense des intérêts du Jura  
**Band:** 39 (1968)  
**Heft:** 6

**Artikel:** L'horlogerie suisse, une industrie en pleine transformation  
**Autor:** Obrecht, Karl  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-825222>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 26.07.2025

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

*« La Confédération peut établir par la voie législative des dispositions générales sur l'occupation du territoire ainsi que sur des plans de zones destinés à l'utilisation rationnelle du sol. Les cantons appliquent ces dispositions et fixent les zones sous la surveillance de la Confédération. La Confédération encourage et coordonne les efforts des cantons et collabore avec eux. »*

*Ainsi, des divergences subsistent. Le texte adopté par les Etats réintroduit la notion d'« occupation du territoire », tandis que la version du National limite les compétences de la Confédération à établir des dispositions générales pour l'élaboration de plans de zones. En outre, toute référence à l'aménagement régional et national du territoire est biffée dans le projet adopté par le Conseil des Etats. Incontestablement, les points de vue des deux Conseils se sont rapprochés, mais ils ne coïncident pas encore parfaitement.*

*L'essentiel est que, au terme de ces débats et des renvois d'un Conseil à l'autre, le peuple suisse puisse être invité à se prononcer sur un projet valable, appelé à fournir les bases constitutionnelles d'une des grandes tâches de notre époque, l'aménagement du territoire.*

ADIJ.

## **L'horlogerie suisse, une industrie en pleine transformation**

par Karl OBRECHT,

président de la Société générale de l'horlogerie suisse S. A. (ASUAG)\*

### **I. Historique et situation actuelle**

#### **La position spéciale de l'horlogerie dans l'économie suisse**

L'industrie horlogère, qui occupe une place importante dans l'économie suisse, est concentrée dans les cantons de Neuchâtel, Vaud, Genève, Soleure, Bâle-Campagne et dans certaines parties du canton de Berne. La structure de sa production et son organisation industrielle sont des plus compliquées. C'est sans doute pourquoi les problèmes qui se posent à cette industrie sont souvent ignorés du reste de la Suisse et ne rencontrent que peu d'intérêt dans les autres branches de notre économie.

Mais on manque aussi généralement de bienveillance à l'égard de l'industrie horlogère. De nombreux Suisses la considèrent encore comme l'enfant gâté de la Confédération, dont l'existence n'a été sauvée que grâce à des subventions et dont la vie a été rendue plus facile par toutes sortes de mesures légales dont les autres industries n'ont pas bénéficié, et ceci longtemps encore après qu'elle est redevenue prospère. Beaucoup ont encore gardé l'impression d'une industrie hor-

\* Ce texte est la traduction, légèrement abrégée, d'une conférence présentée récemment devant la Société zuricoise d'économie politique.

logère tributaire de la sollicitude de l'Etat, sclérosée dans une organisation traditionnelle et dans des méthodes de production artisanale, incapable de se mesurer à la concurrence étrangère.

C'est pourquoi tous ceux qui se sentent responsables de cette industrie sont heureux des occasions qu'on leur donne de rectifier ces jugements erronés et d'éveiller l'intérêt pour cette branche économique si originale dans sa structure et dans son développement, si typiquement suisse aussi en dépit de sa concentration régionale. Il ne s'agit pas de contester que l'industrie horlogère ait joui pendant près de trente ans d'une protection légale étendue et que l'Etat lui accorde aujourd'hui encore un certain appui légal — tout en lui imposant en contrepartie des obligations que d'autres industries ne connaissent pas.

L'industrie horlogère ne s'est pas endormie sous la protection de l'Etat. Elle est aujourd'hui, pour l'essentiel, soumise à la libre concurrence de la même manière que n'importe quelle autre industrie de notre pays. Sa production couvre presque la moitié des besoins mondiaux ; une telle proportion ne se retrouve guère dans une autre industrie, ni dans un autre pays de grandeur comparable. Chaque année elle augmente sa production et doit constater que la demande de ses articles croît encore plus rapidement.

Le succès économique de l'industrie horlogère suisse et la vitalité dont elle fait preuve doivent suffire, me semble-t-il, à démontrer qu'elle n'est pas en retard sur ses concurrents, comme certains le pensent.

### **L'importance de l'industrie horlogère pour la Suisse**

L'horlogerie suisse exportait en 1920 13 millions de montres et en 1932, l'année où la crise battait son plein, encore 8 millions. En 1966, l'exportation horlogère dépassa 60 millions de pièces et, en valeur, 2 milliards de francs. Parmi les industries d'exportation, l'horlogerie occupe le troisième rang après les machines et la chimie, l'industrie textile, qui autrefois occupait le premier rang, ne venant qu'ensuite à une certaine distance. La part de l'horlogerie à l'exportation totale s'élève aujourd'hui en chiffres ronds à 15 %.

L'apport de l'horlogerie est particulièrement intéressant pour notre balance des paiements. Le travail représente une part spécialement élevée dans la valeur de ses produits. Ses besoins en matière première sont relativement faibles et elle participe donc pour peu de chose aux importations. Le produit de ses ventes reste ainsi au pays dans une proportion plus élevée que pour n'importe quelle autre industrie.

L'horlogerie est aussi bien suisse en ce sens que la proportion de ses ouvriers étrangers est notablement inférieure à celle d'autres industries. Elle occupe aujourd'hui 80 000 personnes, dont seulement 15 000 étrangers. Cela s'explique par le fait que pendant longtemps, l'industrie horlogère s'est opposée à l'engagement de main-d'œuvre étrangère dans le but d'éviter la transplantation de l'industrie hors du pays.

### **L'importance de l'industrie horlogère suisse dans la production mondiale**

En 1966, on estimait la production mondiale de montres à 134 millions de pièces. La même année, la Suisse en a produit 62 1/2 millions,

soit 46,6 % de la production mondiale. Certes, la part de l'horlogerie suisse au marché mondial était autrefois plus élevée encore ; il y eut même des époques où la Suisse avait presque une situation de monopole sur le marché horloger mondial. Les progrès économiques réalisés dans le tiers monde ont fait augmenter d'une manière extraordinaire la masse des acheteurs potentiels de montres, en même temps que le pouvoir d'achat s'améliorait dans le monde entier. En mettant les choses au mieux, jamais l'horlogerie suisse n'aurait pu suffire seule à cette augmentation de la demande. Il était donc naturel qu'une industrie horlogère se développe aussi dans d'autres pays.

Cette évolution a donné parfois l'impression que l'industrie horlogère suisse ne suivait pas le progrès. Cependant, l'horlogerie suisse exporte aujourd'hui presque cinq fois plus de montres qu'en 1920. Ces dernières années, sa part à la production mondiale a cessé de diminuer et s'est au contraire raffermie. Alors qu'elle était de 42,5 % en 1962, elle se situe maintenant entre 46 et 47 %. Pour les années 1965 et 1966, 94 % de l'augmentation de la production horlogère furent le fait de la Suisse, du Japon et de la France. La Suisse seule a participé pour 67 % à cette augmentation.

On sera peut-être surpris d'un tableau aussi favorable. Il faut y faire une légère retouche en ce sens que certains pays, le Japon surtout, ont augmenté leur exportation horlogère dans une proportion plus grande que la Suisse. Mais il y a quelques années seulement que le Japon a commencé d'exporter des montres, si bien que ses progrès sont proportionnellement plus grands que ceux des pays exportant traditionnellement. Il faut cependant reconnaître que la concurrence japonaise, par une expansion habile et méthodique, prend sur certains marchés une forme dangereuse qui réclame non seulement notre attention, mais aussi notre énergie pour la contrer.

A conditions de concurrence égales, l'horlogerie suisse n'a pas à craindre l'avenir. Dans le reste de l'Europe, la production de montres est bien inférieure à la nôtre et elle a plutôt tendance à stagner. L'horlogerie des USA a été jusqu'ici à l'abri d'une protection douanière exagérée, qui a été abaissée il y a une année seulement. En défendant cette barrière douanière, l'industrie horlogère américaine a souvent prétendu que ses tarifs élevés étaient indispensables pour assurer son existence en face des industries concurrentes de la Suisse et du Japon. Un tel aveu montre aussi que l'horlogerie suisse n'est pas aussi faible qu'on le prétend parfois.

Par des droits d'entrée élevés, l'industrie horlogère japonaise s'est jusqu'ici réservé une chasse gardée sur son marché intérieur. Elle a pu réaliser ainsi sur ses ventes dans le pays même des bénéfices qui lui ont permis de pratiquer à l'exportation de véritables prix de combat. Maintenant que le Japon a admis, dans le cadre du Kennedy-Round, de baisser de 50 % ses droits d'entrée sur les produits horlogers, les armes seront un peu moins inégales. Grâce au niveau encore bas de ses salaires, le Japon produit aujourd'hui encore à meilleur marché que la Suisse ; on n'est cependant plus au temps où le Japonais travaillait pour une poignée de riz et l'on peut compter que, dans les années à venir, le coût de production augmentera davantage au Japon que chez nous.



Entre amis  
une bonne  
Bière

1388



*Azura*

Pendules de style  
Riche gamme de modèles

- ← Réf. 700
- Pendule de carrosse de Marie-Antoinette
- Laiton doré finement ciselé
- Hauteur : 17 cm.

« AZURA »

Fabrique de pendules  
**Célestin Konrad**  
2740 MOUTIER (Suisse)

1395

**LOSINGER**

Travaux de route

Revêtements bitumineux  
et traitements superficiels  
à l'émulsion de bitume

TAPISABLE pour reprofilage  
d'anciennes routes

Pavages - Asphaltages

Travaux d'isolation

Béton armé

**LOSINGER + CO. S.A.**

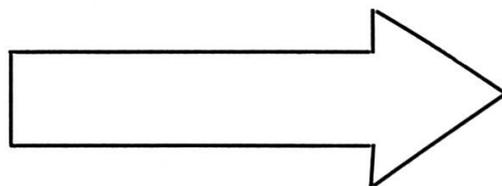
Entreprise de travaux publics

2800 DELÉMONT Téléphone (066) 2 12 43

1399

**Les Fabriques de  
Balanciers Réunies S. A.**

à Bienne et leurs succursales dans le Jura bernois



Saignelégier  
Saint-Imier  
Evilard  
Bienne

vous fournissent toute la gamme de balanciers

1408

L'industrie horlogère russe, comme celle du Japon, atteint désormais le niveau de qualité des montres suisses. Sa production ne paraît pas avoir augmenté beaucoup ces dernières années. Elle travaille avant tout pour le marché interne, qui reste complètement fermé à l'horlogerie suisse par exemple. Mais les montres russes ont aussi fait leur apparition sur certains marchés d'exportation et il est certain qu'elles nous causeront encore davantage de soucis, d'autant plus que dans une économie complètement étatisée, on ne peut plus compter sur une formation normale des prix.

En résumé, on peut constater que la Suisse a encore, et de beaucoup, la plus grande production de montres et que sa part à la demande mondiale en constante augmentation ne s'est pas amenuisée ces dernières années. Elle devra cependant redoubler d'efforts pour faire face aux deux seuls concurrents sérieux, le Japon et la Russie, qu'elle rencontre actuellement sur les marchés et qui produisent dans des conditions différentes des siennes.

### **Pourquoi peut-on dire que l'horlogerie est « en pleine transformation » ?**

Dans tous les domaines principaux de son activité, l'industrie horlogère se trouve confrontée avec une situation nouvelle qui l'oblige, pour assurer son avenir, à réviser ses conceptions et à s'engager dans des directions nouvelles.

La technique de la mesure du temps est remise en question jusque dans ses fondements et personne ne peut aujourd'hui prédire jusqu'où ira cette évolution. L'avenir de la montre mécanique que nous fabriquons actuellement n'est nullement assuré. La montre de l'avenir pourra être électrique, électronique ou peut-être basée sur l'atome.

De même au point de vue économique et juridique, l'industrie horlogère se trouve en pleine transformation. Pendant trente ans, l'ouverture d'entreprises horlogères a été soumise à un régime de permis protégeant les situations acquises et la structure traditionnelle. Cette dernière se trouve remise en question et n'importe qui, Suisse ou étranger, peut maintenant s'établir dans un domaine industriel qui fut si longtemps fermé.

Des changements profonds se sont produits aussi dans les relations de l'horlogerie suisse avec l'étranger. Alors qu'on avait pris jusqu'ici toute sorte de mesures pour protéger le caractère spécifiquement suisse de cette industrie, les frontières sont aujourd'hui ouvertes à la concurrence étrangère et l'horlogerie suisse elle-même se voit contrainte de les franchir elle aussi.

Sur le marché mondial, elle a perdu sa situation de quasi-monopole. Partout, elle doit lutter contre une concurrence toujours plus vive. Ce faisant, elle ressent des faiblesses structurelles qu'on peut certes expliquer historiquement, mais qu'il s'agit de surmonter le plus tôt possible si l'on veut rester compétitif. Véritablement, il n'est pas exagéré de parler d'une industrie en pleine transformation !

### **Quelques faits historiques**

Industrie d'exportation par excellence, vendant de plus un produit qui ne répond pas forcément à un besoin vital, l'horlogerie a

toujours été très sensible aux mouvements de pendule de l'économie mondiale. Lors de la grande crise qui suivit la première guerre mondiale, la dépression qu'elle connut la mena à deux pas de la ruine. Chacun menant pour soi-même cette lutte pour l'existence, l'horlogerie suisse, déjà considérablement affaiblie, perdait encore de sa substance dans cette lutte de tous contre tous. Le danger d'une expatriation de l'industrie était patent. L'existence même de cette branche si typique de notre économie nationale était en jeu.

C'est dans ces circonstances que la Confédération est venue en aide à l'industrie horlogère, comme elle le fit d'ailleurs à ce moment-là pour d'autres branches économiques. Le cas de l'industrie horlogère se distingua surtout par la durée des mesures prises, mais aussi par la forme qu'elles revêtirent. On peut admettre que cette aide de l'Etat fut nécessaire pour sauver l'industrie horlogère.

De vastes mesures d'entraide prises par l'industrie elle-même avaient du reste précédé ces interventions fédérales, comme les articles économiques de la Constitution fédérale l'exigent aujourd'hui. Grâce à un réseau impressionnant de conventions entre ses organisations de faite, l'industrie horlogère se dota d'instruments de collaboration bien conçus, basés sur la réciprocité syndicale, et qui facilitèrent son redressement. L'aide de l'Etat consista essentiellement à rendre obligatoires, sous peine de sanction, ces dispositions cartellaires de droit privé, qui comprirent même à un moment donné la fixation des prix de vente. La Confédération compléta aussi les mesures d'entraide de l'horlogerie par une protection efficace à la frontière. L'exportation de pièces détachées de montres et de machines spécifiquement horlogères fut soumise à une stricte réglementation visant à éviter la transplantation de l'industrie à l'étranger.

La Confédération fit cependant encore un pas de plus, qui représente sans doute un cas unique dans l'histoire économique de la Suisse contemporaine. Elle prit une participation dans la concentration des industries de base et devint ainsi actionnaire d'un important groupe industriel. Cette participation fédérale à l'ASUAG, Société générale de l'horlogerie suisse S. A., existe aujourd'hui encore. Elle n'a pas été une mauvaise affaire pour la Confédération et l'on peut tenir pour certain que sans cette intervention de l'Etat dans une concentration des industries de base, l'assainissement de l'industrie horlogère n'aurait pas eu le succès qu'il a connu.

A cette époque, c'est-à-dire en 1932, quatre concentrations formées sur le plan privé et groupant les fabriques d'ébauches et de parties réglantes de la montre ancre furent réunies sous le contrôle de l'ASUAG. Ce noyau industriel, qui occupe aujourd'hui plus de 11 000 personnes, est resté jusqu'ici la plus grande concentration, et même la seule de son importance, dans l'industrie horlogère. Celle-ci n'aurait guère pu se développer comme elle l'a fait sans posséder une base aussi solide. Parmi les fondateurs de l'ASUAG se trouvaient, à côté de la Confédération, également l'organisation représentant les clients de ces industries de base, c'est-à-dire les fabricants de la montre terminée, puis aussi les fabricants des autres parties détachées de la montre et enfin les banques principalement intéressées à l'industrie horlogère. Aujourd'hui, tous les milieux de cette industrie, presque toutes les

grandes banques et la Confédération participent encore au capital, à la direction et à l'administration de l'ASUAG.

Intentionnellement, on a fixé à cette concentration un but élevé, en lui attribuant un rôle de leader dans l'industrie horlogère. On peut lire à l'article 2 des statuts :

« La société a pour principes fondamentaux de son activité et de sa gestion, de rechercher et d'adopter toutes les mesures propres et utiles au maintien, à l'assainissement et au développement de l'industrie horlogère suisse. »

Cependant, l'intervention de la Confédération eut aussi pour effet de freiner l'expansion du groupe industriel contrôlé par l'ASUAG, si bien que jusqu'à ces dernières années, celle-ci n'a pas pu, en fait, jouer le rôle d'avant-garde qui lui était dévolu.

En 1951, les arrêtés du Conseil fédéral protégeant l'industrie horlogère, qui se basaient sur l'arrêté fédéral concernant les mesures de défense économique contre l'étranger, furent remplacés par un arrêté fédéral soumis au référendum. Ce dernier arrêté fut renouvelé en 1961. Selon sa nouvelle teneur, le régime du permis préalable pour l'ouverture d'entreprises horlogères a pris fin le 1er janvier 1966. A partir de cette date, l'Etat a donc cessé de protéger une structure industrielle qui n'était plus adaptée aux besoins.

Dans son message du 6 octobre 1950, le Conseil fédéral écrivait encore : « Si le régime du permis officiel disparaissait, notre horlogerie irait au-devant de graves difficultés. »

Dans beaucoup de milieux, on craignait en effet qu'une libéralisation totale ne rejette en peu de temps l'industrie horlogère dans le chaos des années 1930. Personnellement, je n'ai jamais partagé ces craintes ; lors des délibérations concernant le statut horloger actuel, en 1961, j'ai appuyé au Conseil des Etats la suppression du permis de fabrication. On me permettra de citer le passage suivant de mon intervention :

« La suppression du permis de fabrication entraînera certainement des modifications de structures dans l'industrie horlogère. Mais il faut se demander si certains de ces changements ne sont pas justement dans l'intérêt de l'industrie horlogère et de son avenir, s'ils ne garantiront pas son existence bien mieux que ne peut le faire l'engourdissement actuel provoqué par la protection accordée par le droit public. Je suis persuadé que des modifications de structures sont nécessaires et que la libre concurrence les réalisera. Je suis sûr aussi que les principaux tenants de notre industrie horlogère ont aujourd'hui une position suffisamment forte pour qu'ils puissent continuer à exercer leur influence sur l'évolution de cette industrie sans avoir besoin d'une protection de l'Etat. »

La période de deux ans qui s'est écoulée depuis la libéralisation est trop courte pour permettre un jugement définitif. On peut cependant constater déjà que le vent de la liberté n'a pas provoqué de bouleversements incontrôlés et que l'esprit nouveau qui a suivi la libéralisation paraît bien être en train de régénérer l'industrie horlogère.

Le statut horloger actuel comprend encore un permis d'exportation obligatoire pour les ébauches et les parties réglantes de la montre, ainsi qu'un contrôle de qualité obligatoire, que l'on a estimé nécessaire

pour assurer la renommée de la montre suisse. Ce statut est encore en vigueur pour trois ans. La question d'un renouvellement total ou partiel est encore ouverte. Il est souhaitable qu'un contrôle efficace de la qualité des montres suisses exportées puisse être maintenu. Le contrôle de l'exportation en revanche ne sera plus en harmonie avec la politique commerciale ressortant des récents accords internationaux.

### **La structure actuelle de l'industrie horlogère suisse**

Au cours des années, l'industrie horlogère a mis sur pied une organisation compliquée ; aux profanes, elle apparaît touffue. Je dois donc me contenter d'en faire une esquisse superficielle.

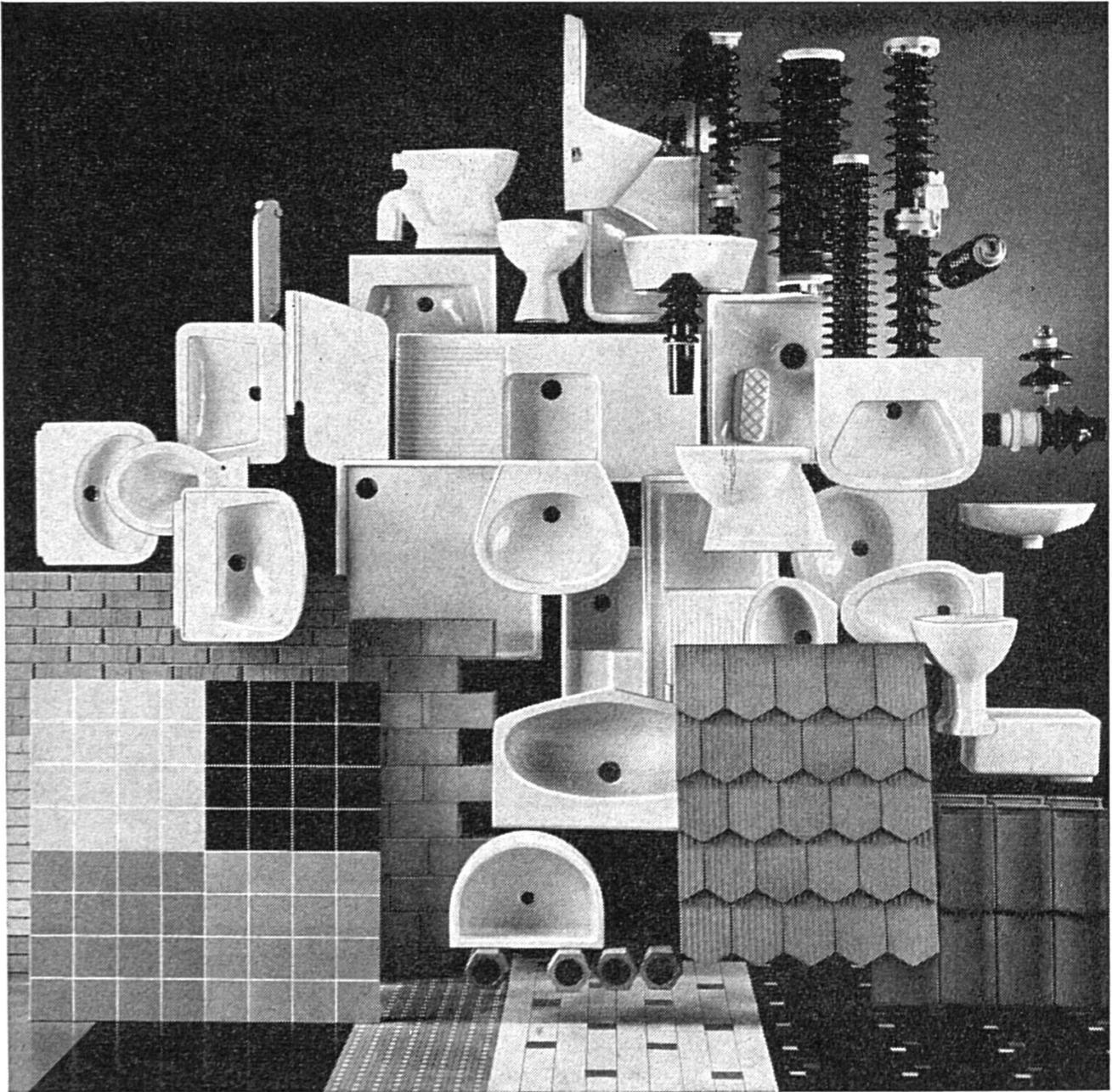
Il faut d'abord séparer deux grands groupes de fabrication, qui se distinguent d'après le genre d'échappement de la montre : l'industrie de la montre ancre et celle de la montre roskopf. Grosso modo, on peut dire que la montre ancre est relativement d'une qualité meilleure, donc d'un prix plus élevé, mais que la montre roskopf, connue autrefois pour un produit très bon marché et qu'on ne réparait pas, a réussi à hausser sensiblement son niveau moyen de qualité.

Les industries horlogères du Japon et de l'URSS sont concentrées verticalement. Cela signifie que les entreprises horlogères de ces pays fabriquent la montre à partir de l'usinage des pièces détachées, celles-ci n'étant achetées au-dehors que tout à fait exceptionnellement. A l'opposé de cette structure, l'horlogerie suisse est organisée en principe horizontalement, c'est-à-dire que les pièces détachées sont produites par des entreprises spécialisées, le fabricant d'horlogerie établisser assemble de son côté les pièces qu'il achète aux différents fournisseurs spécialisés, pour en faire une montre terminée.

Les établissements fabriquant la montre ancre sont les clients des sociétés contrôlées par l'ASUAG. Ils achètent auprès de ces usines spécialisées l'ébauche et les parties réglantes (assortiment, balancier, spiral). Quant aux autres parties de la montre, telles que la boîte, le cadran et les aiguilles, elles sont également achetées auprès d'entreprises spécialisées, qui ne sont pas concentrées industriellement, mais simplement réunies dans une association de fait, l'Union des associations de fabricants de pièces détachées horlogères (UBAH).

La grande partie des montres suisses sont fabriquées suivant cette méthode. Ainsi, Ebauches S. A., qui ne produit elle-même aucune montre terminée, fabrique les deux tiers environ des ébauches utilisées dans les montres suisses. Mais la concentration verticale existe aussi. Il y a des fabriques de montres qui produisent elles-mêmes les parties essentielles et n'achètent au-dehors que certaines pièces détachées. On les nomme « manufactures » ; la plus connue est sans doute l'Omega. En Suisse cependant, aucune manufacture ne fabrique elle-même toutes les pièces de la montre. C'est ainsi que les spiraux et les boîtes sont achetés à des entreprises spécialisées, comme souvent d'autres pièces aussi.

En dépit du succès de la concentration verticale à l'étranger, on a plutôt chez nous tendance à s'éloigner de la manufacture pure. Les manufactures petites et moyennes ont de trop petites séries pour qu'il soit encore rentable à la longue de produire elles-mêmes certaines



Éléments de construction  
de notre civilisation  
en terre cuite  
développés  
sur le sol de Laufon  
fabriqués  
des mains de Laufon  
Laufon  
un centre de l'industrie céramique

# Laufon

## **REIFLER & GUGGISBERG, ing. S.A.**

Entreprise de construction

**BIENNE**

Téléphone (032) 4 44 22

24, rue Gottstatt



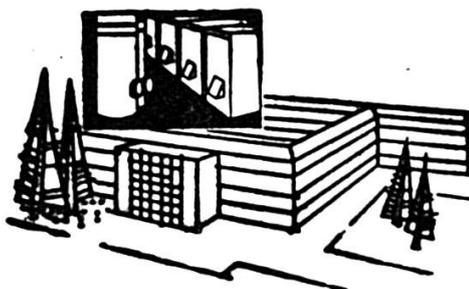
Ponts et chaussées  
Voies ferrées  
Revêtements de routes  
Bâtiments industriels

1407

## **pārli+cie**

Chauffage central  
Application de la chaleur  
à tout usage  
Chauffage par rayonnement  
Chauffage au mazout  
Climatisation  
Installations sanitaires

BIENNE LA CHAUX-DE-FONDS  
DELÉMONT PORRENTROY  
MALLERAY TRAMELAN  
SAINT-IMIER NEUCHÂTEL



1409

parties détachées que les fabriques spécialisées peuvent, grâce à l'importance des séries, offrir meilleur marché et dans une qualité plus haute. C'est pourquoi les manufactures, surtout les petites et les moyennes parmi elles, se mettent de plus en plus à se procurer certaines pièces détachées auprès des entreprises spécialisées.

Dans l'industrie de la montre roskopf, la structure est analogue. On y trouve aussi des manufactures fabriquant en principe la montre complète, des fabriques spécialisées de l'ébauche livrant leurs produits aux établissements roskopf. Il n'y a pas dans ce secteur de concentration industrielle. La plupart des entreprises sont réunies dans une association qu'on appelle en abrégé l'Association Roskopf.

Dans le secteur de la montre ancre, beaucoup plus important, l'organisation est plus différenciée. Il faut distinguer ici trois groupements principaux. Les fabricants d'horlogerie proprement dits, produisant la montre terminée, comprennent aussi bien les manufactures (environ 50) que les établissements (environ 500) et sont réunis dans la Fédération horlogère (F. H.), qui est une simple association au sens du Code civil. J'ai déjà mentionné l'organisation analogue des fabricants de pièces détachées, l'UBAH. Le troisième groupement est celui des industries de base, organisées non pas sous la forme d'une simple association, mais formant une seule entité industrielle répartie en quatre sociétés anonymes elles-mêmes contrôlées par le holding ASUAG. La Société générale de l'horlogerie suisse S.A. ASUAG possède la majorité des actions des quatre sociétés précitées, c'est-à-dire Ebauches S.A. (fabrication de l'ébauche, 8000 personnes occupées), les Fabriques d'Assortiments Réunies (fabrication des pièces de l'échappement, 2000 personnes occupées), les Fabriques de Balanciers Réunies et la Société des Fabriques de Spiraux Réunies, cette dernière produisant l'une des pièces les plus ténues du mouvement de montres, le spiral.

Il va de soi qu'une entité industrielle comme l'ASUAG est plus facile à diriger qu'une association où chacun garde son autonomie. Sous le régime des anciens arrêtés horlogers, les trois groupes susmentionnés se comportaient parfois comme des frères ennemis. Ces dernières années cependant, ils ont fait des progrès dans la voie d'une coopération qui est une nécessité vitale dans une industrie aussi fragmentée.

Les organisations de façade de l'industrie horlogère financent certaines institutions communes servant les intérêts de la branche dans son ensemble. Je mentionnerai d'abord la Chambre suisse de l'horlogerie, qui est une instance neutre faisant la liaison entre les différents secteurs et qui représente l'ensemble de l'industrie horlogère vis-à-vis de l'extérieur. Il existe ensuite deux centres de recherche, le Laboratoire suisse de recherches horlogères et le Centre électronique horloger.

Si l'on tâche maintenant de se représenter l'ensemble de cette structure, on aperçoit immédiatement où réside sa faiblesse : dans son trop grand morcellement. Souvenons-nous qu'au Japon, quatre usines produisent le quart du nombre des montres fabriquées en Suisse par 550 entreprises ; on saisira sans autre qu'en Suisse, la fabrication ne peut pas être aussi rationnelle. Chez nous, le développement est parti

de la petite entreprise, de l'entreprise familiale, et la plupart des fabriques d'horlogerie sont aujourd'hui encore de petites exploitations.

Ces petites entreprises n'ont pas de séries suffisantes pour fabriquer rationnellement, ni en particulier pour introduire l'automatisation. Imaginons les forces perdues lorsque chacun de ces nombreux fabricants doit se préoccuper de vendre ses produits. On comprendra dès lors cette particularité — en quelque sorte fatale — de l'horlogerie suisse, qui fait que de nombreux fabricants de montres n'ont pas les moyens d'organiser un réseau de vente et se trouvent à la merci d'un commerce international ne connaissant guère d'égards et qui souvent leur dicte les prix de vente.

Enfin, on ne s'étonnera plus que des fabricants et des commerçants suisses se livrent sur les marchés du monde, comme autrefois nos mercenaires à la solde d'armées ennemies, des combats peu édifiants et peu faits pour rehausser le prestige et la force de pénétration de notre industrie horlogère.

Mais il faut voir les deux côtés de la médaille. L'existence de nombreuses entreprises indépendantes a aussi un aspect positif, qui consiste dans la richesse et dans la variété de l'offre faite aux acheteurs, comme on peut s'en faire une idée en parcourant le pavillon de l'horlogerie à la Foire de Bâle. Aucune autre industrie horlogère ne peut offrir un tel éventail d'articles. Cependant, cet argument devra sans doute à l'avenir céder le pas peu à peu à celui du prix et à celui d'une organisation de vente efficace.

## **II. Les transformations en cours**

### **Au point de vue technique**

99 % des montres qui sont portées aujourd'hui par les humains sont encore des montres mécaniques, dont l'énergie provient d'un ressort moteur remonté à la main ou automatiquement par une masse oscillante. La montre mécanique, dont la qualité est continuellement améliorée, restera sans doute à l'avenir aussi le garde-temps principal de l'individu. A côté d'elle cependant, la montre électrique ou électronique, dont le mouvement est entretenu par une pile électrique miniature, fera aussi sa place. De telles montres existent déjà et les centres de recherches dont je viens de parler s'occupent précisément et avec succès de les perfectionner. Si l'horlogerie suisse est en avance à cet égard, nous savons que les autres pays horlogers font aussi de gros efforts dans la même direction. Ces constructions fondamentalement nouvelles posent encore de difficiles problèmes de fabrication, de réparation et de formation des prix. Il est certain cependant qu'on arrivera un jour à des solutions satisfaisantes.

Chacun a lu dans la presse les performances extraordinaires réalisées par les horloges atomiques. Celle qu'Ebauches S. A. a construite récemment a servi à donner l'heure à l'Exposition universelle de Montréal. On connaît aussi l'existence des horloges à quartz, également développées par Ebauches S. A. Il s'agit de garde-temps ayant surtout des utilisations scientifiques ou industrielles et dont on ne peut pas attendre qu'ils puissent, dans un avenir prévisible, revêtir

la forme d'une montre de poche ou d'une montre bracelet. Cependant, le prototype d'une montre bracelet à quartz a déjà été réalisé.

La structure de l'industrie horlogère pourrait se modifier fondamentalement suivant les développements de ces nouveaux types de montres. Je précise que certains types de montres électriques et électroniques n'ont plus besoin ni d'échappement, ni de balancier, ni de spirale. Si de telles constructions parvenaient à supplanter définitivement la montre mécanique, on peut mesurer ce que cela signifierait pour l'ASUAG, dont trois des quatre sociétés contrôlées produisent justement les parties réglantes en question.

Le progrès technique bouleverse aussi les méthodes de fabrication. Je m'inscris en faux contre une opinion assez répandue, selon laquelle le développement technique aurait été freiné dans l'industrie horlogère par la protection de l'Etat ; je prétends au contraire qu'on trouverait difficilement une autre industrie où l'automatisation soit aussi avancée que dans l'industrie horlogère d'aujourd'hui. Dans les industries de base concentrées dans l'ASUAG, on a automatisé récemment des opérations dont on croyait il y a quelques années encore qu'elles ne pourraient jamais être exécutées autrement qu'à la main. Les machines automatiques ont été en grande partie conçues et fabriquées dans les usines qui les emploient, ce qui me paraît être une preuve convaincante de leur faculté d'adaptation.

Mais la rationalisation et l'automatisation s'étendent aussi à l'assemblage des pièces détachées de la montre. Ce travail se fait plus rapidement et plus avantageusement grâce aux chaînes de remontage, qui sont de plus en plus utilisées pour de grandes séries et qui permettent d'arriver en outre à une qualité meilleure et plus régulière que le travail à la main. Ce processus oblige aussi les fabriques petites et moyennes, dont la capacité individuelle n'est pas suffisante pour alimenter une chaîne, à rechercher une collaboration.

Ce développement modifie aussi le concept de l'horloger. L'artisan produisant des pièces détachées ou les assemblant pour en faire une montre est remplacé de plus en plus par le mécanicien qui surveille les machines automatiques. L'horloger de l'ancienne école exerce de plus en plus les fonctions d'un contrôleur.

Pour être rentable, l'automatisation exige de grandes séries. C'est dire qu'elle ne peut pas s'accommoder de l'éparpillement des entreprises dans l'industrie horlogère et que la petite exploitation risque de ne plus pouvoir suivre. Mais ce développement technique est absolument indispensable pour augmenter la productivité malgré les limites imposées au recrutement du personnel et pour éviter de voir diminuer notre part du marché mondial. Il nous est imposé aussi pour des raisons de politique des prix, car la concurrence étrangère travaille meilleur marché. Et c'est finalement une des forces capables de surmonter l'éparpillement des entreprises, au moins dans le domaine de la fabrication.

### **Les transformations en cours au point de vue économique et juridique**

Le régime du permis de fabrication protégeait particulièrement la structure traditionnelle de l'industrie horlogère. Il se basait surtout

sur le principe du compartimentage. Comme règle générale, un industriel n'était pas autorisé à passer d'un domaine de fabrication à un autre. Chacun devait rester dans son métier.

Depuis deux ans, cette situation s'est modifiée fondamentalement. N'importe qui peut commencer une fabrication, passer d'un secteur de l'industrie à un autre, ou encore s'adjoindre une nouvelle branche d'activité. Les sociétés contrôlées par l'ASUAG, qui possédaient jusqu'ici un quasi-monopole, peuvent à tous moments voir apparaître une concurrence. Les entreprises peuvent changer de propriétaire sans aucune difficulté et même passer en mains étrangères.

Il faut laisser à l'industrie horlogère le temps de s'adapter à ces conditions entièrement nouvelles. Comme déjà dit, il n'y a pas eu jusqu'ici de bouleversement spectaculaire, sans doute parce que les entreprises de quelque importance, en particulier celles du groupe ASUAG, sont bien consolidées. Mais on n'a pas encore tout vu dans ce domaine.

Plusieurs entreprises de l'industrie horlogère ont passé ces derniers temps en mains américaines, comme ce fut le cas du reste dans d'autres industries. On ne peut encore dire si ce mouvement se poursuivra. Il semble bien qu'il sera freiné en tout cas par les mesures prises récemment contre les investissements américains à l'étranger. La loi suisse quant à elle n'offre aucune prise pour s'opposer à de telles transactions. Nous ne demandons du reste aucune mesure légale, mais constatons simplement que les Suisses ne jouissent pas de la même facilité lorsqu'ils veulent s'installer à l'étranger. Nous avons rencontré parfois des difficultés innombrables en voulant nous intéresser à une entreprise horlogère hors de nos frontières.

En retirant sa protection à l'industrie horlogère, l'Etat a provoqué indirectement le démembrement du système des conventions qui assura pendant plus de trente ans la cohésion de l'industrie horlogère suisse. La réciprocité syndicale n'existe plus ; pour retenir son client, le fabricant d'horlogerie, le fournisseur ne possède plus que des moyens commerciaux, tels que des rabais ou primes de fidélité. Il est certain que l'ouverture des frontières va se ressentir de plus en plus et qu'elle mettra à rude épreuve la solidarité de l'industrie horlogère suisse. Elle pourrait même mettre en jeu la réputation de la montre suisse, au moment par exemple où l'on importerait des pièces détachées étrangères à bas prix, mais de qualité inférieure. Si un tel développement intervenait et qu'il contraigne les fabricants suisses de pièces détachées à exporter leurs produits, il en résulterait une impulsion considérable donnée à la concurrence étrangère et en même temps un affaiblissement de la fabrication suisse de la montre terminée.

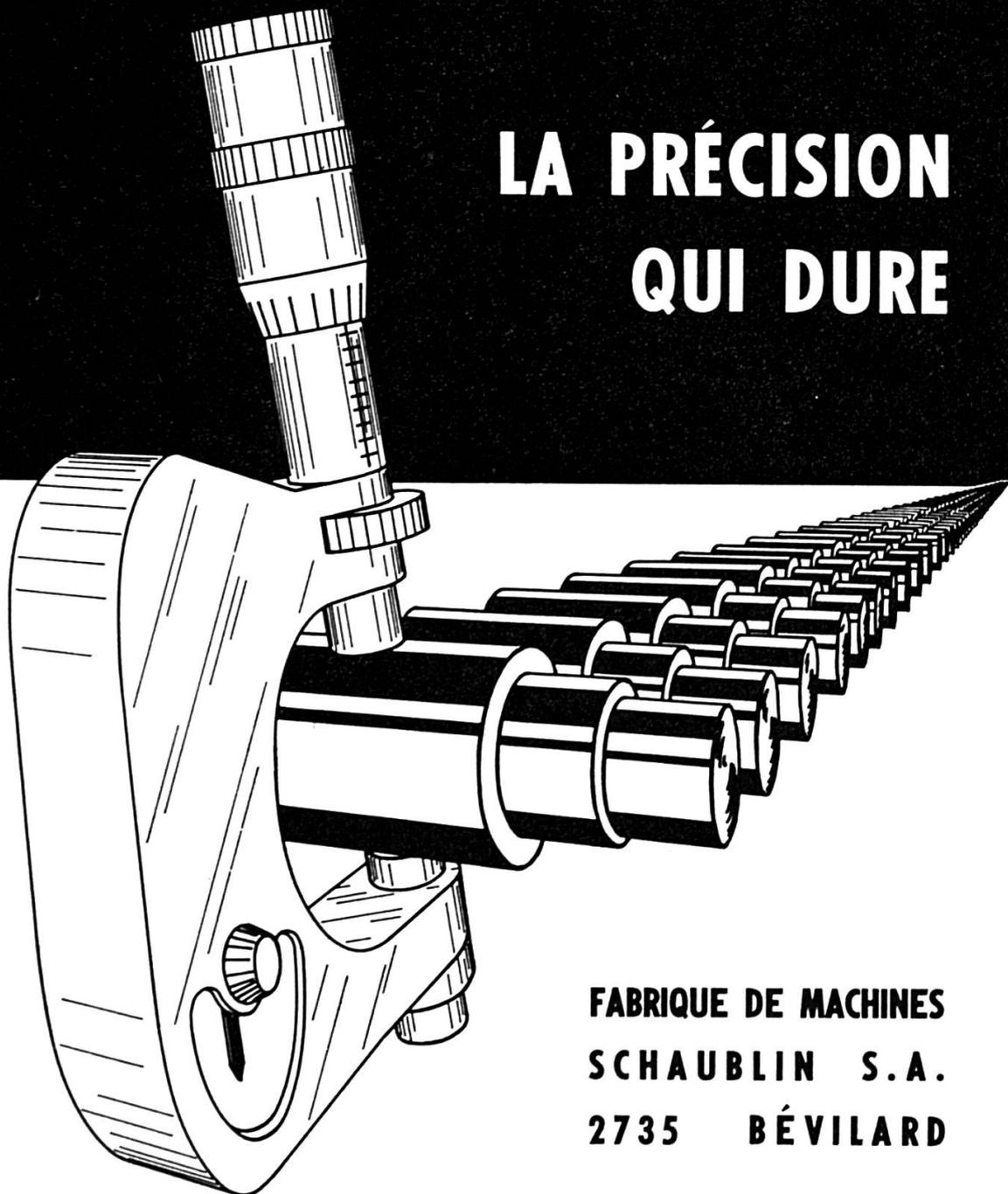
A cet égard, l'industrie horlogère doit encore être mise à l'épreuve. Elle aura à démontrer si la solidarité peut être maintenue dans la liberté.

### **La concurrence étrangère et l'ouverture des frontières**

L'industrie horlogère suisse, qui dominait autrefois le marché mondial, doit maintenant se mesurer avec des concurrents sérieux. Cela aussi signifie pour elle un changement total : pour assurer sa présence sur le marché mondial, l'horlogerie suisse devra recourir à de nouvelles méthodes. Ici de nouveau, le morcellement de la fabrica-

# SCHAUBLIN

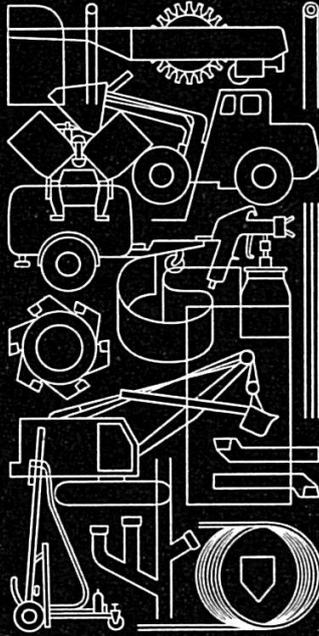
LA PRÉCISION  
QUI DURE



FABRIQUE DE MACHINES  
SCHAUBLIN S.A.  
2735 BÉVILARD

**NOTZ**

Notz & Co. S.A. 2501 Bienne Téléphone 032 255 22



Aciers spéciaux  
Matières plastiques  
Métal dur  
Machines  
d'entreprise  
Compresseurs  
Outils pneumatiques

1410

# JURA WATCH Co.

*Fabrique d'horlogerie*

**2800 DELÉMONT**

Tél. (066) 2 35 22

1412

tion et la dispersion des efforts de vente rendent cette adaptation plus difficile. La distribution est par principe du domaine des fabricants de la montre terminée, qui sont justement sujets à cette dispersion des forces, d'anciennes exploitations familiales défendant parfois un individualisme dépassé par les événements. La grande concentration industrielle de l'ASUAG n'est qu'un simple fournisseur de sous-produits et n'a pas d'influence sur la vente des articles terminés. Ces derniers temps cependant, elle porte un intérêt croissant aux problèmes du marché, non seulement parce qu'elle a un intérêt vital à ce que la montre suisse reste compétitive, mais aussi parce qu'elle est persuadée que pour cela, les vendeurs du produit terminé auront besoin de son appui.

Au point de vue de la politique commerciale, la situation de l'horlogerie suisse est aussi en train de se transformer fondamentalement. Les barrières qui étaient mises par le droit privé à l'importation de produits concurrents et par le droit public à l'exportation de pièces détachées et de machines horlogères ont préservé l'horlogerie suisse longtemps et totalement des effets de la concurrence étrangère et du danger de l'expatriation. Avec les nouveaux accords internationaux pour la libéralisation du commerce, il est devenu inimaginable et impossible de maintenir cette atmosphère de serre chaude. D'un autre côté, on peut s'étonner à bon droit des effets qu'exerce parfois une législation étrangère sur nos affaires intérieures. C'est ainsi que le procès qui a opposé pendant dix ans l'industrie horlogère suisse à l'administration antitrust des USA et qui a coûté des sommes énormes, s'est terminé par un jugement nous obligeant pratiquement à libérer l'exportation de pièces détachées de montres à destination de fabriques d'horlogerie américaines. D'après le dernier accord conclu avec les pays de la CEE dans le cadre du Kennedy Round, les fabricants d'horlogerie du Marché commun peuvent obtenir des ébauches et des pièces détachées d'origine suisse aux mêmes conditions que l'acheteur suisse. L'importation en Suisse de pièces détachées étrangères n'est pas entravée par l'Etat ; mais une brèche a été faite au régime de droit privé qui limitait ces importations et ce régime ne pourra guère être maintenu à la longue.

Aujourd'hui, l'industrie horlogère suisse n'est donc plus protégée ni contre la concurrence étrangère ni contre une transplantation à l'étranger, ni enfin contre l'utilisation de pièces détachées suisses par ses concurrents étrangers. Je ne me plains pas de cette situation. Elle est conforme à notre temps et nous met sur le même pied que les autres industries. Mais l'horlogerie n'a fait que commencer de s'y adapter.

Du reste, nous avons nous-mêmes déjà pris l'initiative de traverser les frontières. Nous n'assistons pas passivement au rachat de nos fabriques par des étrangers ; nous agissons nous aussi. Tout récemment, l'horlogerie suisse a acquis d'importants intérêts dans l'industrie horlogère européenne et elle a déjà posé des jalons financiers, encore modestes, en Amérique. Le groupe ASUAG en particulier s'est assuré une influence prépondérante dans des entreprises allemandes et françaises.

Cette tendance s'inscrit dans le cadre plus vaste d'un resserrement de la collaboration entre industries horlogères européennes. L'accord

avec les pays de la CEE institue un nouvel organe international, qui doit assurer cette collaboration. Le défi qui nous est lancé par les concurrents japonais, américains et russes fait apparaître la nécessité d'une politique horlogère commune. En réunissant les capacités de production, on pourrait mieux maintenir la part du marché mondial que l'horlogerie suisse, manquant de main-d'œuvre, ne peut le faire seule. On pourrait aussi mieux surveiller et analyser l'exportation de pièces détachées, que certaines industries horlogères européennes pratiquent sans frein et sans contrôle, au préjudice des ventes de la montre terminée. Je pense que l'horlogerie suisse prendrait naturellement la tête d'un tel peloton européen, non pas par volonté de puissance, mais tout simplement parce que son importance dépasse de beaucoup celle des autres partenaires réunis.

Il y a encore un autre domaine où l'horlogerie suisse doit reviser ses conceptions. Il s'agit de la création de nouvelles exploitations à l'étranger, comme d'autres industries suisses l'ont fait longtemps avant elle. Tel ou tel pays déclare qu'il ne maintiendra ses contingents d'importation pour des montres suisses qu'à la condition que la Suisse se montre disposée à installer une industrie horlogère dans le pays en question et dans un délai déterminé. Evidemment, une offre semblable est faite aussi aux autres pays horlogers et la Suisse se voit placée devant le dilemme, ou bien de répondre affirmativement en acceptant de transférer à l'étranger une part de sa production, ou bien de refuser et de perdre tel ou tel marché. Nous avons pour le moment la chance qu'un projet d'établissement suisse est souvent préféré à celui d'un autre pays horloger.

Nous nous occupons en ce moment du Mexique, considéré comme un cas test. L'horlogerie suisse s'est déclarée d'accord en principe d'installer une entreprise horlogère à Mexico, en dépit des risques d'une telle transplantation, qu'on aurait presque considérée comme une trahison il y a peu d'années encore ! Dans cette question aussi, les divers secteurs de l'horlogerie collaborent largement. L'Inde avait du reste présenté une demande semblable, qui a passé momentanément à l'arrière-plan pour des raisons politiques. On peut s'attendre à ce que d'autres pays nous adressent des requêtes analogues.

Enfin, l'industrie horlogère suisse a créé — il s'agit ici d'un bel exemple de collaboration entre la FH et le groupe ASUAG — des centres techniques, dans lesquels des horlogers indigènes reçoivent une formation qui leur permettra de procéder avec compétence, dans leur pays, au rhabillage de montres suisses. Il existe actuellement quinze centres de ce genre en activité dans les différentes parties du monde.

### **Les faiblesses structurelles et les moyens de les surmonter**

J'ai déjà souligné plusieurs fois que la faiblesse de l'horlogerie suisse réside dans la trop grande dispersion et dans la petitesse de beaucoup d'entreprises. Dans toute la branche, on se rend compte de la nécessité absolue de poursuivre la concentration. Il n'est cependant pas facile de trouver les moyens d'y parvenir ; des rigueurs sont souvent inévitables. Le fabricant d'horlogerie est généralement très individualiste, peu disposé à abandonner son indépendance, même lors-

qu'il peut en espérer une amélioration de son revenu et une vie plus tranquille. Il n'y a pas de moyen juridique de le contraindre à entrer dans une concentration. Ainsi, on ne peut agir que par une action de persuasion ininterrompue, renforcée peu à peu par la pression des réalités économiques.

On peut d'abord se demander si la structure horizontale de la production est encore indiquée et s'il ne serait pas plus efficace de la remplacer par une construction verticale où tout serait concentré dans quelques énormes manufactures, à l'instar de l'horlogerie japonaise qui s'est développée après la guerre sans être entravée par une longue tradition.

Mais on ne peut pas détruire brutalement un développement organique. On est donc d'accord dans l'horlogerie suisse que l'actuelle division du travail doit être maintenue en principe. Les entreprises de l'ASUAG offrent déjà tous les avantages de la grande concentration : très grandes séries, une production rationnelle, l'automatisation, les moyens de procéder à la recherche, la garantie d'une qualité suffisante. Dans la fabrication de la montre terminée, une certaine concentration résulte de l'emploi des chaînes de remontage, qui exigent la collaboration du fabricant d'ébauches et de son client. Ces développements sont à leur début et il reste un vaste domaine à explorer.

Au reste, la concentration nécessaire doit se développer organiquement. La presse signale souvent que de nouveaux rapprochements d'entreprises ont eu lieu dans la fabrication de la montre terminée. Ce mouvement est encouragé systématiquement par les organisations horlogères. La FH, l'ASUAG et les banques ont créé à cet effet un instrument nouveau sous forme d'une société de participation, la Chronos Holding S.A. Cette société en est encore au début de son activité, mais elle pourra remplir plus tard une fonction importante dans le cadre de la concentration recherchée.

L'ASUAG et la FH sont convenues de délimiter leurs champs d'activité dans le domaine de la concentration. La FH, en tant qu'organisation des fabricants de produits terminés, est compétente en principe pour la concentration dans la phase finale de la fabrication et dans le marketing. C'est elle qui est la première responsable dans ce domaine, mais, comme je l'ai déjà laissé entrevoir à plusieurs reprises, l'ASUAG lui accorde largement son appui.

L'ASUAG est compétente en principe pour encourager la concentration dans le secteur des pièces détachées de la montre. Actuellement, elle appuie un vaste mouvement de concentration dans la fabrication de la pierre d'horlogerie. Cette branche de notre industrie peut être considérée aujourd'hui comme la plus morcelée et la plus faible souffrant en outre d'une concurrence étrangère virulente.

J'espère avoir ainsi montré clairement que l'industrie horlogère se trouve vraiment confrontée de tous côtés avec des situations nouvelles et que la période de mutation qu'elle traverse exige de tous les responsables un engagement total. Pour assurer l'avenir de cette belle industrie, il est surtout indispensable que ses différentes branches surmontent les hostilités qui réapparaissent si souvent entre elles, qu'elles prennent pleinement conscience de leur sort commun et qu'elles collaborent sans arrière-pensée.

### III. Coup d'œil sur l'avenir

L'industrie horlogère a courageusement empoigné les nouvelles tâches qui se présentent à elle de toute part. Elle devra sans doute intensifier encore ses efforts pour maîtriser l'éparpillement des entreprises si elle veut éviter que cette faiblesse de structures ne ruine sa capacité de concurrence. La riche collection de montres qu'elle peut offrir représente sans doute encore un avantage pour les articles de qualité supérieure. Pour la montre courante en revanche, où nous nous trouvons en face des grandes entreprises de la concurrence étrangère travaillant chacune sous une marque unique, la diversité et l'éparpillement de nos offres n'a plus de sens et devient plutôt un obstacle. Nous devrions arriver dans la montre courante à avoir une seule ou tout au plus quelques marques de combat, autour desquelles devrait s'organiser un vaste réseau de distribution.

J'estime qu'il n'est plus admissible non plus que les montres ancre d'une part et les montres roskopf d'autre part continuent à opérer sur le marché mondial sans entretenir aucun contact. On ne peut pas mettre en doute le droit à l'existence d'une montre roskopf bon marché, qui n'est généralement pas réparée, mais simplement remplacée lorsqu'elle ne donne plus satisfaction. La nécessité d'un tel article est prouvée par les statistiques d'exportation de ces dernières années, où son taux d'augmentation est sensiblement supérieur à celui de la montre ancre.

Mais la politique des deux groupes doit être coordonnée, car il faut éviter que la montre suisse acquière la réputation d'être ou bien un produit de très haute qualité ou bien une montre bon marché de qualité inférieure. Une telle évolution se dessine déjà sur certains marchés et la concurrence ne se fait pas faute d'y contribuer. Or, c'est entre ces deux extrêmes que se place la grande masse des montres que l'horlogerie suisse vend aujourd'hui et qu'elle devra vendre à l'avenir si elle veut conserver sa position. Nous ne pouvons pas abandonner toute cette catégorie moyenne aux Japonais, aux Américains et aux Russes qui ont pratiquement jeté tout le poids de leur production dans ce secteur.

Le problème essentiel pour l'industriel horlogère suisse me paraît être de renforcer cette catégorie moyenne de ses produits en lançant sur les marchés une montre de bonne qualité à un prix concurrentiel, qui puisse assurer la place de ces articles entre les montres de haute qualité et celles qui se vendent très bon marché. C'est dire que la distribution de ce produit de masse devra être réorganisée et concentrée dans toute la mesure possible.

Bien que j'aie dû forcément brosser un tableau à grands traits, j'espère avoir donné une idée des principaux problèmes devant lesquels l'industrie horlogère suisse se trouve placée aujourd'hui. Dans l'ensemble, sa situation est saine et encore pleine de promesses. Mais le moment présent exige d'elle une revision totale de ses conceptions et l'abandon d'anciennes habitudes. C'est pourquoi il faut que, sur son fier navire, tous les hommes soient sur le pont.

K. O.