

**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:** 40 (1969)  
**Heft:** 11

**Artikel:** L'industrie horlogère suisse et la concentration  
**Autor:** Schaller, François  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-825147>

### **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:** 15.03.2025

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

# L'industrie horlogère suisse et la concentration

par François SCHALLER,  
professeur aux Universités de Lausanne et de Berne

En aucun autre secteur de l'industrie suisse, probablement, la concentration n'a été préconisée avec autant de conviction que dans l'horlogerie, ni depuis si longtemps. Des articles innombrables, des rapports, des brochures, des études, de multiples conférences, des séminaires même ont été consacrés au sujet. Si un thème paraît usé, c'est bien celui-là. Il est vrai qu'à l'image de l'horlogerie, la question comporte de multiples aspects. Tentons d'esquisser l'un ou l'autre de ceux-ci au long de ces quelques lignes.

## La situation

Le fractionnement de l'industrie horlogère est un sujet d'étonnement pour quiconque le considère de l'extérieur, car près de mille huit cents entreprises travaillent apparemment en toute indépendance les unes des autres. Ce nombre ne se réduit que lentement. La grande majorité de ces cellules de production sont de petite taille. Elles seraient jugées minuscules, voire insignifiantes, dans l'optique américaine. Si le cas n'est pas unique, il est du moins fort rare à notre époque, et même en notre pays. La tentation est donc grande de parler d'un retard dans l'adaptation des structures, d'un anachronisme et d'un manque de dynamisme. C'est souvent ainsi que s'exprime l'opinion générale.

Pourtant, cette industrie aux structures vieillies, remarquable surtout par son manque de dynamisme, dit-on, bat chaque année, et depuis fort longtemps, de nouveaux records dans la production, les exportations, et le nombre de personnel employé. Avec un total d'exportations s'élevant à 2,316 milliards de francs, l'horlogerie accuse en 1968 une progression de 6,7 % par rapport à l'année précédente. Ce malade se porte donc très bien, et les quelque 87 000 employés obtiennent un revenu fort honorable. Pourquoi faut-il que l'opinion générale soit si souvent réservée à l'égard d'une industrie qui réalise, année après année, de telles performances, et a passé d'une production de 8 millions de pièces en 1932 à 66 millions en 1968 ? On nous pardonnera de dire ici que l'horloger lui-même n'est peut-être pas totalement étranger à l'opinion que d'autres se font de son industrie. Il partage en effet, avec le paysan qu'il était naguère, l'habitude de proclamer bien haut que l'année aurait pu être meilleure, et que la saison prochaine n'annonce vraiment rien de bon. A l'avoir entendu répéter si souvent, faut-il s'étonner que chacun ait fini par le croire ?

## L'influence du « Statut horloger »

Un fait demeure, incontestable : l'extraordinaire fractionnement de cette industrie. Les esprits les plus charitables concèdent que l'horloger n'est pas totalement responsable de l'inadéquation de ses structures industrielles aux nécessités de notre époque. Le « Statut horloger », prolongé bien au-delà des nécessités, est accusé d'avoir maintenu l'industrie

sous une forme sclérosée, lui interdisant toute évolution conforme aux exigences de la production d'après-guerre.

En vérité, rien n'est moins certain. Sans chercher le paradoxe, on pourrait soutenir avec autant d'excellentes raisons que les seuls secteurs de l'industrie horlogère qui sont aujourd'hui supérieurement concentrés, ne sont manifestement tels que par l'effet du statut légal, et non pas en opposition à sa doctrine. D'autre part, dès le début des années 60, le retour à une liberté d'action pratiquement totale n'a pas du tout provoqué la révolution brutale des structures que d'aucuns prédisaient. N'est-ce pas le meilleur témoignage de l'exagération dont font preuve ceux qui accusent le défunt statut légal, style 1934, d'avoir paralysé les structures horlogères ?

Il est certain que la nature même du produit, la diversité de ses parties composantes aussi bien que les dimensions extrêmement réduites de la plupart de celles-ci, devaient fatalement conduire au morcellement de la production. Ce résultat fut atteint très tôt, par la recherche normale d'une plus haute rationalité. Rappelons que Karl Marx, dans « Le Capital », s'est étendu longuement sur la division du travail dont l'industrie horlogère lui fournit — comme à son maître à penser William Petty — l'exemple le plus suggestif. Ses observations, qui remontent à plus d'un siècle, portent sur Genève, Vaud, Neuchâtel et en particulier « La Chaux-de-Fonds, que l'on peut regarder comme une seule manufacture horlogère ». Chose curieuse, Marx oppose l'industrie horlogère de Londres, où la division du travail étant peu pratiquée « il ne se fabrique pas, dans l'année, une douzaine de montres absolument semblables », à la fabrique Vacheron & Constantin de Genève, « où les machines sont employées avec succès et qui fournit tout au plus trois ou quatre variétés pour la grandeur et la forme ». Il y a donc eu un temps où la « production de masse » n'était possible que par la division des multiples opérations — que Marx énumère longuement — entre un très grand nombre de cellules de production distinctes.

Contrairement à l'industrie horlogère du Japon, où les deux géants (Seiko et Citizen) sont intégrés chacun verticalement dans la fabrication de toutes les pièces, notre industrie jurassienne a conservé jusqu'ici l'essentiel de ses structures du XIX<sup>e</sup> siècle. Manque d'audace ou d'imagination ? Paresse intellectuelle et recherche de la facilité ? Il serait ridicule de le prétendre, car jamais, en économie, de tels vices n'ont assuré le succès ni la croissance rapide. Or, l'horlogerie suisse est en pleine extension depuis un quart de siècle. Son adaptation aux conditions modernes de la production n'était donc pas aussi déficiente qu'on veut bien le prétendre. Evidemment, dira-t-on, mais ces années auraient pu être meilleures encore et la saison qui vient...

### **La transformation des marchés**

La saison qui vient apporte effectivement quelque chose de neuf : depuis peu, elle fournit à la concurrence une dimension renouvelée. Le malheur est qu'aucun vocable n'ait été inventé pour caractériser la lutte qui se déroule à présent sur les grands marchés du monde. On parle de concurrence, comme à l'époque où les petits patrons offraient sur les petits marchés le fruit du travail de leurs manouvriers. La concurrence recouvre cependant des réalités essentiellement différentes, et on eût

gagné à inventer un mot nouveau pour désigner une chose nouvelle, en un temps où une foule d'expressions jusqu'ici inconnues ne signifient le plus souvent rien du tout.

La concurrence, en un passé pas très éloigné, s'exerçait principalement sur le prix. Le producteur, relativement maître de ses coûts, ne l'était pas du prix de vente. Il subissait les lois aveugles du marché, qui le contraignaient sans cesse à réduire ses prix. Son comportement était essentiellement de nature adaptative. Passé le seuil de son entreprise, son influence était nulle. Il produisait avec l'espoir que le marché récompenserait son effort, et sanctionnerait un prix de vente au moins égal au coût de production.

Aujourd'hui, la concurrence se manifeste moins sur les prix que sur la recherche, l'innovation, la publicité, la conquête des marchés et leur domination, ainsi que sur l'aptitude à travailler les nombreux marchés, à les soumettre progressivement aux nécessités de la production. Le chef d'entreprise et son état-major (la techno-structure de Galbraith) impriment leur personnalité non plus exclusivement à la cellule de production, mais aussi aux marchés. Les producteurs ne sont plus vendeurs passifs qui attendent le client. Ils provoquent, ils suscitent la demande.

Une telle aventure commerciale n'est évidemment pas à la portée de la petite, ou même moyenne entreprise. Il y faut des disponibilités en hommes, d'abord, en capitaux, ensuite, que détiennent seules de grandes sociétés de production. Le succès d'une firme est aujourd'hui lié à sa présence active sur quelques vastes marchés. Un tel objectif, évidemment, ne peut être retenu par chacun. Telle est une première justification des concentrations, si tant est qu'on réserve ce terme à la firme de grande dimension, et non pas aux deux petits ateliers qui, en fusionnant, améliorent peut-être leur situation, mais ne formeront jamais qu'une nouvelle petite entreprise.

### **Les raisons de la concentration**

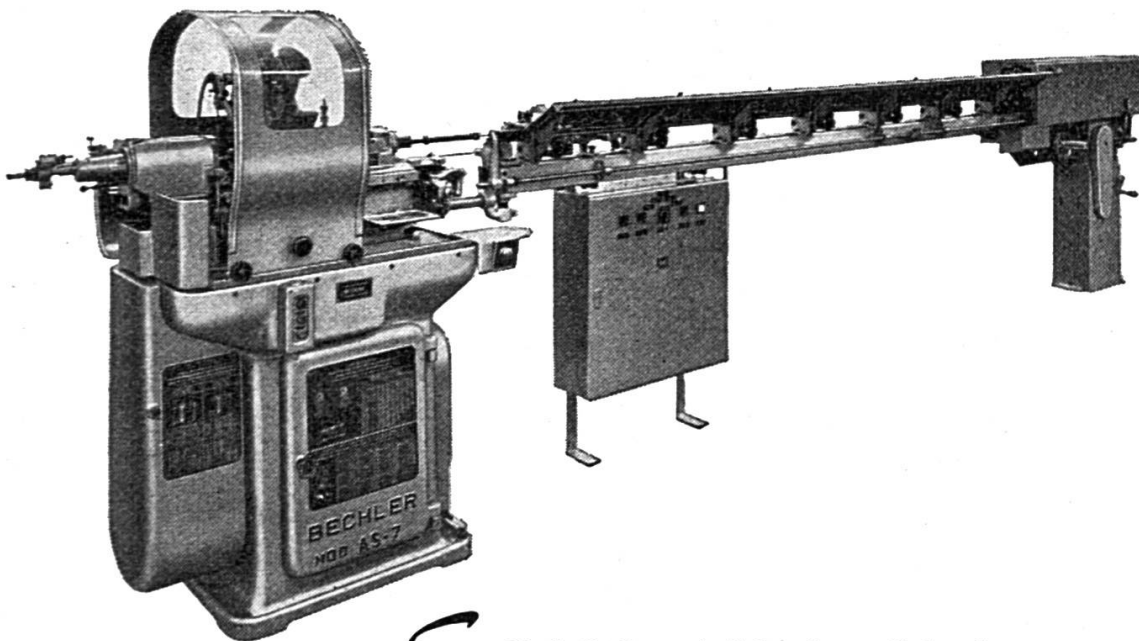
La transformation profonde des marchés n'est elle-même qu'un effet, une conséquence de la révolution permanente qui s'opère au cœur de la cellule de production moderne. Nul ne peut aujourd'hui se désintéresser du progrès des techniques, sous peine d'être immédiatement évincé des marchés. L'horlogerie ne fait point exception à la règle : elle ne peut espérer que d'elle-même le développement des techniques qui assureront demain son succès sur les marchés. En laissant à d'autres le soin d'innover, elles fournirait un gage de succès à ses concurrents qui, eux, ne lésinent pas en matière de recherche. Or, on sait le coût de celle-ci. On sait aussi qu'en vertu du calcul des probabilités, elle doit être entreprise sur une vaste échelle, dont les dimensions peuvent être déterminées, compte tenu du résultat escompté. Le saupoudrage des crédits et la multiplication des efforts sont en ce domaine le pire des gaspillages. Seule, une grande entreprise peut, à présent, supporter le coût d'investissements exigé par la recherche. A elle seule, cette raison suffirait à justifier la nécessité de la concentration horlogère.

Par ailleurs, il est évident que le résultat de la recherche doit être exploité, puisque tel est bien le but final vers lequel chacun tend. Mais, l'adoption du progrès des techniques est actuellement plus coûteuse que jamais. Chaque entreprise, petite ou moyenne, ne dispose pas toujours

Augmentez la  
production de  
vos tours  
automatiques

# BECHLER

## Chargeur automatique MULTIBAR



*Savez-vous que...*

le chargeur automatique « MULTIBAR », pour  
tours automatiques BECHLER, offre de nom-  
breux avantages, en particulier :

- Fonctionnement silencieux.
- Aucune préparation préliminaire des barres !
- La première pièce est toujours bonne !
- L'extraction de la chute de barre et le ravitaillement par la nouvelle barre s'effectuent automatiquement en quelques secondes !

**ANDRÉ BECHLER S.A. 2740 MOUTIER**

Fabrique de tours automatiques

1455

**Faites confiance au**



le panneau de bois reconstitué,  
connu et apprécié

C'est un produit de la

FABRIQUE DE PANNEAUX FORTS ET BOIS CROISÉS S.A., TAVANNES

Tél. (032) 91 31 41

1428

**LOSINGER**

Travaux de route

Revêtements bitumineux  
et traitements superficiels  
à l'émulsion de bitume

Enrobés denses

TAPISABLE pour reprofilage  
d'anciennes routes

Pavages

Béton armé

**LOSINGER — CO. S.A.**

Entreprise de travaux publics

2800 DELÉMONT Téléphone (066) 2 12 43

1438



des fonds indispensables. Les techniques nouvelles ne sont généralement rentables que sous réserve d'une utilisation intensive, c'est-à-dire par une production abondante qu'assure seul le grand complexe industriel. Indépendamment de la recherche, le recours aux techniques modernes postule donc la concentration, afin de permettre la baisse du prix de revient par répartition des coûts fixes sur un grand nombre de produits.

La troisième raison a trait à la forme nouvelle du marché. Actuellement, les quelque cinq cent cinquante producteurs suisses de montres dépensent certainement beaucoup plus, au total, pour leurs campagnes publicitaires, que nos plus redoutables concurrents étrangers. Le résultat atteint n'en est pas moins largement inférieur. L'effet de percussion obtenu par cent investissements publicitaires, chacun d'une valeur de dix, n'est pas comparable à celui d'un investissement de mille concentré sur un seul produit. Le coût actuel de la publicité horlogère, indispensable dans le cadre de nos structures industrielles, n'en constitue pas moins, lui aussi, un gaspillage que nous ne pourrions probablement plus supporter longtemps. Pour cette raison encore, la concentration s'impose, sous l'un quelconque de ses multiples aspects.

### L'objection

On pourra soutenir que le monde est si vaste — les marchés s'élargissent en tout pays au fur et à mesure de l'élévation des revenus — qu'il y aura toujours place pour la production de la multitude des fabricants suisses. Ceux-ci combleront les vides, s'infiltreront dans les failles du marché et, tirant le plus large parti de leur diversité même, parviendront sans trop d'efforts à écouler les montres suisses. Il est permis de douter qu'une telle politique — si c'en est une... — soit encore longtemps praticable. Nous pensons qu'elle pourrait l'être à une condition, nécessaire et suffisante : il faudrait que les productions particulières et multiples s'écoulent à l'ombre ou dans le sillage de quelques grandes firmes horlogères suisses à prétention dominante. Elles en constitueraient, en quelque sorte, le complément, utile et bienvenu. Le succès d'une telle production parcellaire ne dépendrait pas moins des grandes percées spectaculaires réalisées sur les marchés par d'importants complexes horlogers suisses qui, eux, et eux seuls, parviendront à l'avenir à imposer la montre suisse et à lui conserver sa réputation dans l'esprit des consommateurs.

Si ces vues peuvent être partagées, on ne manquera pas d'en conclure que l'effort le plus pressant doit porter non pas sur la réduction, par fusions ou absorptions, de quelques dizaines de cellules de production très modestes, mais sur le développement ou la création de quatre ou cinq firmes à vocation réellement mondiale. La survie des entreprises moyennes paraît dépendre de l'existence de ces géants.

On dira peut-être que, parlant de l'avenir de ces entreprises moyennes, nous surestimons l'attrait de la provenance nationale d'un article, alors qu'aujourd'hui l'influence de la marque l'emporte largement sur celle de l'origine. La portée générale de ce principe n'est pas encore démontrée. La marque et l'origine sont souvent plus étroitement liées qu'on ne le pense communément dans l'esprit du consommateur, en un siècle où le nationalisme est loin de s'estomper. La politique commer-

ciale suivie par le Japon depuis la fin de la guerre, politique qui mérite de notre part la plus sérieuse attention, paraît bien confirmer cette remarque.

### **En guise de conclusion**

Dans un passé encore récent, le fractionnement de la production horlogère répondait certainement à une haute rationalité économique. Cela n'exclut nullement le fait qu'aujourd'hui, la concentration s'impose, notamment pour les raisons rappelées ci-dessus et qui ne sont pas exclusives. Sur les plans technique, économique et financier, l'engagement de personnalités de premier ordre n'est possible que dans le cadre de la grande firme. De plus, l'appel au marché des capitaux est exclu dans le cas des petites et moyennes entreprises. Un tel recours est cependant souvent indispensable au développement rapide d'une industrie moderne.

Ce serait une erreur de croire que la concentration est rendue nécessaire uniquement par l'effet des nouvelles structures des marchés. Celles-ci subissent les modifications incessantes qui interviennent dans le processus de production et ne les commandent pas. La révolution des techniques est à l'origine de toute dynamique économique. C'est elle qui contraint à l'accroissement de la taille de l'entreprise horlogère, par concentrations verticales autant qu'horizontales, dont seules les parties de l'habillement paraissent exclues. Encore n'est-ce pas là une exception à la règle générale, puisque ces fournitures sont elles-mêmes aussi bien, sinon davantage, un produit de l'art que de la technique.

## **Le Statut légal de l'industrie horlogère**

**par Roger RAMSEYER, ancien chef de la Division des affaires  
intérieures de la Chambre suisse de l'horlogerie**

Chacun sait qu'il existe dans la législation suisse un Statut horloger, comme on parle aussi dans d'autres branches de l'économie du Statut de l'agriculture, du Statut du vin, du Statut du lait. Pourquoi l'industrie de la montre a-t-elle eu recours à cette réglementation ? Ces dispositions se justifient-elles encore à l'avenir ?

C'est à ces deux questions que nous tentons de donner ici une réponse.

### **Bref historique**

Pour bien comprendre la législation actuelle, il faut jeter un coup d'œil en arrière, tant il est vrai que toute mesure, prise à un moment donné, ne s'explique que par les difficultés de l'époque ou les dangers qu'il fallait prévenir.

La crise économique qui secoua l'Europe et l'Amérique entre les deux guerres mondiales fut particulièrement grave pour l'industrie horlogère suisse. Celle-ci exporte la presque totalité de sa production. Elle est dès lors extrêmement sensible aux fluctuations qui surviennent sur les marchés extérieurs. La tentation est grande, lorsque les difficultés compromettent l'écoulement de montres terminées ou de mouvements complets, d'exporter en lieu et place de ceux-ci des ébauches et des