

# L'industrie horlogère suisse : situation en 1978 et perspectives

Autor(en): **Renggli, Pierre**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue économique franco-suisse**

Band (Jahr): **58 (1978)**

Heft 2

PDF erstellt am: **22.07.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-886463>

## **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

## **Haftungsausschluss**

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

## L'industrie horlogère suisse : situation en 1978 et perspectives \*

### Le virage de l'électronique

Ces dernières années — en particulier en 1974/75 — de nombreux commentateurs ont annoncé dans le monde entier que « l'horlogerie suisse avait manqué le virage de l'électronique » et que « la Suisse allait être supplantée à brefs délais par d'autres nations en tant que leader horloger ». Une grande revue économique américaine titrait même à la fin de 1975 « Bringing back watchmaking to America ». Qu'en est-il en réalité et quelle est la situation, aujourd'hui, sur le plan technologique ?

Tout d'abord, il est bon de le rappeler, c'est l'industrie horlogère suisse qui, la première, a « inventé » la montre à quartz. Le premier prototype de montre à quartz analogique (avec des aiguilles) a été présenté en 1967 par le Centre Electronique Horloger, un laboratoire de recherche communautaire de notre industrie. De même, la première montre électronique digitale (affichant l'heure au moyen de chiffres), présentée en avril 1972, était le fruit d'un effort de recherches menées en commun par Ebauches SA, Longines et Texas Instruments (ce dernier pour la fabrication du micro-circuit).

Depuis, l'horlogerie suisse n'a pas ménagé ses efforts pour maîtriser industriellement les technologies très évoluées auxquelles font appel ses produits. Mais, au contraire de certains de ses concurrents, elle s'est refusée à confondre vitesse et précipitation. Elle a attendu, avant de proposer ces produits nouveaux aux consommateurs, d'être certaine qu'ils répondaient à ses critères traditionnels de qualité et de fiabilité. Cela a pris un certain temps, d'autant plus que ce développement se situait à un moment où notre industrie devait faire face à une situation économique et monétaire qui constituait un double défi.

### Un double défi

La **récession mondiale**, à laquelle la soudaine augmentation des prix de l'énergie a servi de catalyseur, a frappé de plein fouet l'horlogerie mondiale. La montre est en effet, typiquement, un bien de consommation non essentiel, l'un de ceux auxquels le consommateur renonce le plus vite — ou dont il retarde le plus volontiers l'acquisition — lorsqu'il voit son pouvoir d'achat diminuer.

Le second défi est bien sûr, constitué par les conséquences du **désordre monétaire international**, en particulier la surévaluation brutale, importante — et quasi permanente depuis 1974 — du franc suisse par rapport aux monnaies des principaux pays destinataires de nos produits. J'observe ici que ces brusques mouvements de réévaluation ne traduisent pas, compte tenu de leur ampleur et de leur soudaineté, une réalité économique au moment où ils se produisent, mais qu'ils tendent, à moyen terme, à être peu ou prou compensés par l'évolution générale, en particulier par les différences de taux d'inflation. De sorte que ce qui nous gêne le plus — comme d'ailleurs les autres exportateurs suisses — ce n'est pas la valeur absolue de notre monnaie, mais l'instabilité permanente du marché monétaire. Cette instabilité engendre l'incertitude chez nos clients à l'étranger et, s'ajoutant au doute né de la mutation technologique, les incite à reporter, voire à annuler leurs commandes pour ne plus acheter qu'au jour le jour.

Le gouvernement suisse a fait ce qui était en son pouvoir pour atténuer les effets de ces déséquilibres. Quant à l'industrie horlogère elle-même, elle a pris les mesures internes — technologiques et industrielles — qui doivent lui permettre de répondre au défi que lui lance l'environnement conjoncturel et monétaire mondial.

\* Conférence prononcée le 26 juin 1978, à Paris, à l'occasion d'un déjeuner organisé par la Chambre de Commerce suisse en France.

## La réponse technologique

Je l'ai dit en commençant, nous avons inventé la montre à quartz. Mais, à partir de ces prototypes, il fallait développer de bons produits, répondant à nos propres critères de qualité et de fiabilité. Et pour cela, il fallait maîtriser les technologies de la microélectronique, puis les adapter à nos besoins et à la spécificité de nos produits. Nous ne disposions pas, au départ, de ces techniques, essentiellement issues de la recherche spatiale et des efforts de perfectionnement consentis dans le domaine de la défense.

Notre politique dans le secteur des composants essentiels de la montre électronique a consisté à acquérir notre autonomie technologique, tout en nous assurant, par chacun de ces composants, une seconde source qui nous permette de faire face à d'éventuels à-coups dans notre production et d'adapter celle-ci de manière permanente à l'évolution de la science.

Un exemple me permettra d'illustrer cette politique : celui du microcircuit. Ebauches SA a acheté, pour ce composant très particulier et dont la production requiert des technologies très sophistiquées, le « know-how » de fabrication auprès de la firme Hugues Aircraft, en Californie, en automne 1974. Au printemps 1975, nous avons commencé l'installation d'une ligne pilote de fabrication dans notre usine de Marin, près de Neuchâtel. La production a débuté, sur cette unité de fabrication, en décembre 1975. En même temps, nous commençons l'installation d'une ligne de production de grande capacité qui est entrée en fonction en juin de l'année dernière. Aujourd'hui, nous obtenons sur cette unité un rendement qui dépasse largement celui que réalise Hugues Aircraft aux Etats-Unis, au point que nous leur livrons des circuits. Nous avons néanmoins un accord de « seconde source » avec la société Faselec à Zurich.

Une politique similaire a été appliquée pour deux autres composants-clés de la montre électronique. Le cristal de quartz, dont la vibration à une fréquence très élevée et très stable sert de base à la mesure du temps dans la montre électronique, est maintenant fabriqué par Ebauches SA selon des techniques nouvelles, mises au point en collaboration avec une entreprise californienne : Statek Corporation. Quant aux cellules d'affichage à cristaux liquides (ces « fenêtres » dans lesquelles l'heure apparaît sous forme de chiffres), leur production a fait l'objet d'un accord entre Brown Boveri et notre groupe. Cet accord prévoit une étroite coordination de nos travaux de recherche et de développement, le gros de la production étant assuré par BBC à Lenzbourg, tandis que nous faisons face à des besoins particuliers au moyen d'une ligne-pilote en fonctionnement à Marin.

L'industrie horlogère suisse — et Ebauches SA en particulier — a simultanément développé de nouveaux produits (en fait de nouveaux types de mouvements de montres) incorporant ces composants, en même temps qu'elle y adaptait son appareil industriel. Aujourd'hui, l'usine de Marin se consacre à la fabrication des microcircuits, au développement des cellules d'affichage (dont la plus grande part est produite par BBC à Lenzbourg) et à la production de « mouvements » de montres à affichage digital. Notre usine de Granges, outre la fabrication des quartz horlogers, qui va y être transférée cette année, produit des mouvements de montres à quartz à aiguilles, de même que la Fabrique d'horlogerie de Fontainemelon, dans le canton de Neuchâtel. Ensemble, ces 3 usines produisent les mouvements qui équipent les trois-quarts des montres à quartz fabriquées en Suisse. Et aujourd'hui, l'industrie horlogère suisse — les vitrines des détaillants en témoignent — propose une gamme de montres électroniques qui fait plus que soutenir la comparaison avec les produits de la concurrence.

Néanmoins, ces développements technologiques et les efforts consentis pour y faire face, ne suffisent pas, à eux seuls, à assurer la compétitivité de l'horlogerie suisse. Il ne faut pas oublier, en effet, que sur 245 millions de montres vendues dans le monde l'année dernière, 207 millions étaient des montres mécaniques. Et si nous pensons que la montre électronique est promise à un brillant avenir, nous ne croyons pas — loin de là — que le produit traditionnel soit condamné à moyen terme. En fait, je crois que l'on peut résumer nos prévisions — que partagent d'ailleurs nos concurrents japonais — de la manière suivante : dans les 5 ans à venir, pour le produit de qualité, la montre mécanique ne progressera plus ; elle aura même tendance à régresser légèrement. L'intégralité de la progression du marché mondial sera accaparée par la montre à quartz, essentiellement du type analogique, c'est-à-dire munie du cadran traditionnel, avec des aiguilles. Ce qui laisse subsister un marché important pour la montre mécanique (de l'ordre de 180 à 220 millions de pièces en 1982).

## La réponse industrielle

Pour assurer de manière aussi complète que possible la compétitivité de ses produits sur les marchés mondiaux, l'horlogerie suisse a donc encore consenti d'importants efforts de modernisation et de rationalisation de sa production. Et cela, je le souligne, en plus des efforts accomplis dans le secteur des technologies nouvelles que je viens d'évoquer, dans une période de recul de ses affaires et, conformément à la tradition helvétique d'économie libérale, sans l'aide financière des pouvoirs publics.

Cette réponse industrielle aux défis de la conjoncture s'est articulée sur trois volets.

Tout d'abord, nous avons rationalisé nos gammes de produits. Ebauches SA, qui fabrique 85 % des ébauches (le moteur et le châssis, sans l'allumage et sans le réglage, pour prendre une comparaison familière à des automobilistes) équipant les montres ancre suisses a réduit sa gamme de 136 calibres (modèles) en 1965 à 82 en 1971 et à 40 modèles en 1977. Encore convient-il de relever que, parmi ces 40 calibres, de nombreux sont nouveaux. Cette réduction de la gamme a permis, par l'allongement des séries, un développement considérable de l'automatisation et le maintien des prix en Suisse, jusqu'à aujourd'hui, à leur niveau d'avril 1974.

De plus, les nouveaux modèles ont été conçus de manière à favoriser une rationalisation de la production, en aval de la fabrication des pièces constitutives. C'est ainsi, par exemple, que les opérations d'assemblage peuvent être plus aisément automatisées et qu'une standardisation des dimensions et de certaines caractéristiques techniques permet également une rationalisation de la production des pièces de l'habillement (boîtes, cadrans du même type pouvant être utilisés pour plusieurs modèles de mouvements).

Le deuxième aspect de cet effort industriel a porté sur l'adaptation des moyens de production. Cela signifie, en particulier, de très importants investissements en machines et en équipements pour assurer l'automatisation de la production. C'est ainsi que, durant les dix dernières années, la productivité (nombre de montres produites par personne occupée) a plus que doublé dans l'industrie horlogère suisse.

Enfin, troisième volet, des adaptations structurelles complètent ce dispositif. Dans le cadre du groupe ASUAG, la fabrication des parties réglantes (assortiments et balanciers) est en train d'être concentrée sous une même direction. A Ebauches SA (filiale, elle aussi d'ASUAG) les structures de production font également l'objet d'une concentration, puisque les deux plus importantes usines

de Granges ont entamé un processus de fusion, de même que les deux groupes situés en Suisse romande.

### Des raisons d'espérer

Voici donc, résumées à grands traits, quelles sont les mesures prises par l'industrie horlogère suisse pour faire face aux défis qui lui ont été lancés par l'environnement économique mondial (elle exporte, rappelons-le, 97 % de sa production) et ses concurrents. Peut-on déjà tirer un bilan de cette évolution ? Peut-être pas encore, mais je crois pourtant que l'industrie horlogère suisse a toutes les raisons d'espérer.

Sur le plan technologique, ses produits font plus que soutenir, on l'a dit, ceux de ses concurrents. Elle dispose en microélectronique d'un appareil de production à la pointe de la technologie mondiale et de compétences étendues dont pourraient aussi, à l'avenir, bénéficier d'autres industries suisses.

La gamme de produits traditionnels a été adaptée aux besoins, son appareil de production est parmi les plus automatisés qui soient.

Enfin, ses structures répondent aux besoins des marchés. La diversité de ses marques et de ses modèles cache, en fait, une forte concentration de la production. Celle des pièces constitutives est presque entièrement effectuée par les sociétés affiliées à l'ASUAG. Et les 5 groupes intégrés les plus importants réalisent 70 % du chiffre d'affaires de la branche et occupent 43 % du personnel qu'elle emploie.

Et pourtant, cette diversité, cette richesse de produits ont subsisté. L'industrie horlogère suisse a heureusement su conserver ce qui est son atout numéro 1 : l'individualité, la personnalisation et la variété de ses produits, à

l'heure où le consommateur refuse de plus en plus l'uniformisation et la standardisation.

Avant de conclure, permettez-moi de formuler un vœu. Je vous ai décrit brièvement la situation de l'industrie horlogère suisse et les raisons qu'elle a d'espérer. Mais nous n'oublions pas, en Suisse, que nous avons aussi des concurrents proches de nous, puisqu'aussi bien l'industrie horlogère européenne est concentrée dans une région particulière qui s'appelle le Jura — qu'il soit suisse, français, voire allemand. Et il nous semble que les situations qu'affronte aujourd'hui l'horlogerie française ont des fondements proches des nôtres, même si, comme le disait Louis Armand, « Quand les problèmes changent de dimensions, ils changent de nature ». Nous suivons avec beaucoup d'intérêt les efforts accomplis ici pour faire face à ces problèmes. Et nous souhaitons vivement que les horlogers français et suisses trouvent le moyen d'unir leurs efforts — en évitant par là les doubles-emplois notamment — face à leurs concurrents d'autres continents.

Parlant, il y a 12 jours, lors de sa réunion de presse, de la politique économique de la France, le Président de la République a notamment déclaré, je cite : « Elle (la France) doit faire un effort considérable de compétitivité, c'est-à-dire qu'elle doit reconstituer par rapport aux autres, un avantage de capacités dans sa production, dans sa technologie, dans sa technique... Dans cet effort, il faut savoir que, contrairement à ce qu'on écrit beaucoup, il n'y a pas de secteurs condamnés. Il y a des entreprises à réorganiser, ce qui n'est pas la même chose. » (fin de citation.)

Ces phrases de Monsieur Giscard d'Estaing s'appliquent parfaitement à l'industrie horlogère suisse. Et mon propos aujourd'hui était justement de vous montrer que nous avions largement entrepris cet effort de reconstitution de notre compétitivité technique et industrielle et de réorganisation de nos entreprises.

