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: 37 (1966)

Heft: 8

Artikel: Evolution économique et structures horlogères

Autor: Schaller, François

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-825084

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: 05.12.2025

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

Evolution économique et structures horlogères

Une expression est dite banale lorsque le monde en use et en abuse à tout propos, ce qui ne signifie nullement que chacun en saisisse le sens profond ; souvent, au contraire, l'emploi trop fréquent de telle image devenue cliché dispense d'une réflexion sérieuse. Aujourd'hui, nous affirmons tous que nous vivons une révolution des techniques. Chacun dit et répète cent fois ce lieu commun, alors que beaucoup réfléchissent et agissent exactement comme si cette révolution ne se déroulait pas.

Le retard de notre conception de l'organisation industrielle et de ses modes d'application, eu égard au rythme de l'évolution technique, est l'un des phénomènes les plus caractéristiques de notre temps. On sait que ce retard est fréquemment dénoncé par des esprits clairvoyants.

Nous nous proposons d'analyser ci-dessous les principaux effets de cette révolution des techniques sur l'industrie horlogère suisse.

Du « cas particulier » que constitue l'industrie horlogère

Dans un passé pas très éloigné, tout exposé concernant l'industrie horlogère et destiné à des profanes débutait généralement par l'avertissement devenu classique : « L'industrie horlogère constitue, parmi les autres industries nationales, un cas très spécial, très particulier. » D'emblée, l'interlocuteur était fixé. Tout enseignement, valable pour l'ensemble de l'industrie et du commerce, ne l'était pas nécessairement pour l'industrie horlogère. Vérité ailleurs n'était pas toujours, ici, réputée telle.

Certes, les différents statuts fédéraux pour la protection de l'industrie horlogère qui se succédèrent sans interruption depuis les années trente, ont donné naissance à l'organisation ramifiée à l'extrême que nous connaissons tous. La complexité de cet appareil administratif, qui subsiste aujourd'hui dans ses parties essentielles, est toujours un sujet d'étonnement pour les non-initiés. Il est également vrai que le régime de la « concession » horlogère fut de nature à modifier, surtout au lendemain de la guerre, le jeu régulier des principaux mécanismes économiques d'un marché libre. Sans du tout l'avoir voulu, l'Etat, pratiquement, avait constitué un oligopole lucratif (institutionnel, donc artificiel) qu'il distribuait et répartissait par petites tranches : le plus souvent même — et cette fois de propos délibéré — par tranches minuscules. Jamais plus bel exemple ne fut donné, à notre époque, de la consécration des structures industrielles et commerciales d'une branche de production par les institutions juridiques.

Tout cela, en un sens, fut effectivement de nature à faire de l'industrie horlogère suisse un cas très particulier, mais pour un temps seulement, car aujourd'hui la situation s'est modifiée. En effet, ce qui demeurera bientôt des anciennes dispositions légales et conventionnelles ne pourra gêner en rien, dans l'horlogerie, le fonctionnement normal des lois de l'économie.

Quant aux caractéristiques techniques de notre industrie, elles ne

peuvent pas davantage, actuellement, justifier une situation spéciale. L'un des traits spécifiques de la révolution des techniques est précisément cette tendance très marquée à un nivellement général, cette réduction de tous les appareils de production au commun dénominateur que constitue la technique nouvelle.

Dans le cadre d'un développement économique national, les données des problèmes à résoudre se rapprochent de plus en plus, quel que soit l'objet de la production. Qu'il s'agisse de la fabrication de montres, de rasoirs électriques ou d'appareils ménagers, l'outillage, évidemment fonctionnel, varie peu dans sa conception générale. L'agriculture elle-même ne subit-elle pas ce phénomène d'intégration, et le domaine agricole moderne est-il autre chose que le prolongement naturel de l'activité industrielle déployée dans les fabriques de machines, d'engrais chimiques et d'insecticides ?

Le moment est donc venu pour le fabricant d'horlogerie (quel que soit l'objet de sa production) de renoncer à se considérer comme une exception, un cas particulier. Ses problèmes, qui ne sont pas simples, sont aussi ceux des autres. Les solutions qu'on découvre là peuvent être utiles ici. D'ailleurs l'échange d'expériences ne saurait jouer à sens unique et il est certain que les solutions de l'industrie horlogère peuvent elles aussi s'appliquer à d'autres industries. En tout état de cause, il paraît plus nécessaire que jamais de faire preuve d'un grand esprit de curiosité, de s'informer de tout ce qui se fait ailleurs, de profiter largement des expériences d'autrui, d'élargir ainsi un horizon longtemps confiné dans les limites étroites de la « politique traditionnelle ».

Si ces quelques réflexions sont valables quant à l'évolution des techniques de production, nous ne pensons pas qu'elles le soient moins en ce qui concerne les techniques de vente, c'est-à-dire la distribution du produit terminé. Ces sujets méritent d'être approfondis quelque peu.

De la nécessité de prêter un sens nouveau à la sagesse et à la prévision

L'expérience est la connaissance acquise par le long exercice d'une activité quelconque. Elle a toujours été fort prisée dans les milieux horlogers, où elle est encore communément considérée comme une forme de la sagesse.

Le cycle économique, cette succession de phases d'essor et de dépression, exerça toujours des effets très sensibles dans une branche d'exportation dont le produit n'était pas encore considéré partout comme un bien de première nécessité. Cette alternance de crises et de reprises très prononcées s'étendit des débuts de notre industrie jusqu'à la deuxième guerre mondiale. Rappelons que la grande dépression des années trente nous eût été fatale si les pouvoirs publics n'étaient intervenus avec beaucoup de vigueur. Nombreux sont encore les fabricants d'horlogerie qui ont vécu ces périodes tragiques, et qui nous en transmettent le souvenir. Pour eux, le rythme fatal de l'économie se caractérise par cette succession de bonnes et de mauvaises années.

Une idée couramment répandue consiste, face à l'hypothèse d'une crise, à affirmer la nécessité de tenir, de ménager des réserves, afin

d'attendre le retour à la prospérité dans les moins mauvaises conditions possibles. Les vocables de « crise horlogère » ne revêtent ainsi pour beaucoup qu'une signification conjoncturelle, et la reconnaissance implicite d'une impossibilité d'agir sur la conjoncture générale. Combien de fois n'avons-nous pas entendu dire de la part de gens ayant consacré leur vie à l'industrie horlogère : « Nous avons dû, dans le passé, surmonter des crises difficiles, même plus graves qu'actuellement, et finalement tout s'est arrangé. »

Les temps ont changé. Cela, nous le répétons toujours sans toujours le comprendre. La mue de notre industrie n'a plus rien de conjoncturel. Sa nature est essentiellement différente. Le cycle classique est rompu, brisé. Nul ne sait s'il réapparaîtra jamais ni, cas échéant, sous quelle forme. La sagesse et l'expérience des aînés ne peuvent plus nous être d'un grand secours. Il faut scruter notre époque si neuve avec des yeux tout neufs. Nous sommes engagés dans la croissance continue, et l'ère des équilibres statiques appartient à l'histoire. C'est tout cela qu'implique une révolution des techniques et bien d'autres choses encore. Aujourd'hui n'a plus rien de commun avec un passé pourtant récent. Demain ne ressemblera guère à aujourd'hui : l'avenir est moins que jamais le prolongement du passé.

Dans ces conditions, la vraie sagesse est à l'antipode de celle qui nous dicte une attitude d'immobilisme. Il ne suffit plus d'attendre passivement le retour de temps meilleurs. Ceux-ci d'ailleurs sont dès maintenant à notre portée : ils se situent dans le présent et non pas dans un futur plus ou moins proche. Il faut cependant que nous nous adaptions afin de profiter pleinement de l'époque si favorable que nous vivons. Encore faut-il être — mentalement surtout — capables de nous prêter à cette adaptation.

La vraie sagesse commande aujourd'hui un comportement d'innovation en rupture délibérée avec « toute politique traditionnelle » dictée par l'expérience d'une époque dépassée. En vérité, ne sommes-nous pas portés parfois, à dissimuler derrière notre attachement à la tradition, quelque manifestation d'indolence intellectuelle, un certain refus de considérer la réalité en face ? Ces sentiments nous empêchent souvent de créer, alors que la grande mission sociale de l'entrepreneur, dans une économie libre, est précisément la création. Créer est à la fois autre chose et beaucoup plus qu'administrer. La révolution des techniques nous contraint à refondre les structures de nos industries : sinon, elle ne serait pas une révolution !

Il est toutefois bien évident qu'il ne suffit pas de bouleverser pour améliorer ; tout changement n'est pas générateur de progrès. Pour éclairer l'action, il faut au préalable se forger une représentation aussi fidèle que possible de l'avenir, c'est-à-dire de la direction que suit l'économie moderne. Ce sera là le rôle de la prévision. Qu'est-ce que la prévision ? Ici, de nouveau, notre recours à une forme de pensée un peu courte doit faire place à une notion nouvelle. Convenons que jusqu'à présent, la prévision économique se réduisait à peu de chose. Il suffisait en somme de bien connaître l'histoire économique récente et son déroulement pour décrire ensuite le proche avenir sur le modèle du passé. Comme on le voit, l'imagination ne se mettait pas en peine, et la science économique s'en tirait à peu de frais. Tout compte fait, la préfiguration

que l'on se faisait de l'avenir ne reposait que sur le souvenir du passé. Si simple qu'elle fût, cette méthode fournit le plus souvent d'excellents résultats.

En effet, tôt après la première révolution des techniques, soit dès avant le milieu du XIXe siècle, le monde cessa de croire aux vertus de la croissance économique rapide et continue. Du moins pensa-t-il et agit-il comme s'il n'y croyait plus. C'est l'époque des constructions massives, et de la monnaie stable par accident ; c'est aussi le siècle des rentiers, stables par nature ; le siècle où toute expansion individuelle ne se concevait qu'au détriment d'autrui, l'équilibre global étant ainsi préservé ; le grand siècle de l'économie classique et de ses mécanismes spontanés, auto-régulateurs, décrivant l'infaillible retour à la stabilité après chaque rupture d'équilibre. Cette mentalité devait se prolonger, à certains égards, jusqu'à la dernière guerre. Cependant que la statique économique domine — en tout cas dans la période courte — il est parfaitement justifié de fonder la prévision sur la simple extrapolation du passé dans l'avenir. Seuls, quelques accidents, dans le genre de ceux de 1914 ou de 1929, sont venus infirmer l'excellence de la méthode.

Nous n'en sommes plus là, et l'image d'une réalité passée nous fournit seulement la certitude que l'avenir sera différent. Pourtant, la prévision est plus nécessaire que jamais, afin d'orienter un comportement d'innovation et une initiative qui, sans cette prévision, seraient désemparés et s'exerceraient de façon incohérente. Or, cette prévision est possible.

Si rapide qu'elle soit, l'évolution économique n'est pas si brusque qu'on ne puisse déceler, au sein des mécanismes de l'appareil de production et de distribution, le sens assez précis des transformations en cours. Les indices sont nombreux et d'importance inégale. Il faut, bien entendu, savoir discerner ceux qui présentent une signification profonde et ceux qui n'apparaissent que comme une manifestation passagère de la vie économique. C'est ainsi qu'en se livrant à une analyse approfondie des mécanismes de l'économie (mécanismes techniques d'abord, mais aussi financiers, sociaux, institutionnels) nous parviendrons à saisir le sens et à tracer la direction de l'évolution.

Il importe surtout que tous les aspects de cette révolution des techniques nous deviennent pleinement intelligibles si nous voulons rester les maîtres du jeu, conduire et canaliser la croissance de notre économie, en tempérer les élans. La prévision procède donc de l'observation méthodique et scientifique, non plus de l'expérience. Le bon sens, la faculté d'analyse des raisons profondes qui sont motrices d'évolution, nous seront bien plus utiles que l'expérience des difficultés horlogères du passé... d'un passé même récent que la vraie sagesse consiste peut-être à oublier définitivement.

De l'influence du progrès technique sur les formes de l'entreprise

L'observation méthodique préconisée ci-dessus nous conduit à une première constatation importante. En économie, toute modification dans les quantités produites, dès qu'elle dépasse un certain seuil d'ailleurs vite atteint, provoque des changements profonds dans la nature même de l'appareil de production. On aurait donc tort de considérer

Une montre Longines n'est pas seulement précise; elle est belle dans ses formes et dans ses lignes

Prenez en main une montre Longines. Le boîtier, le cadran, les aiguilles, le bracelet même dégagent une impression de modernisme et de classicisme tout à la fois.

A votre poignet, une montre Longines n'indique pas seulement l'heure exacte; elle témoigne de votre bon goût et de l'importance que vous donnez aux valeurs sûres; elle paraphe votre personnalité.

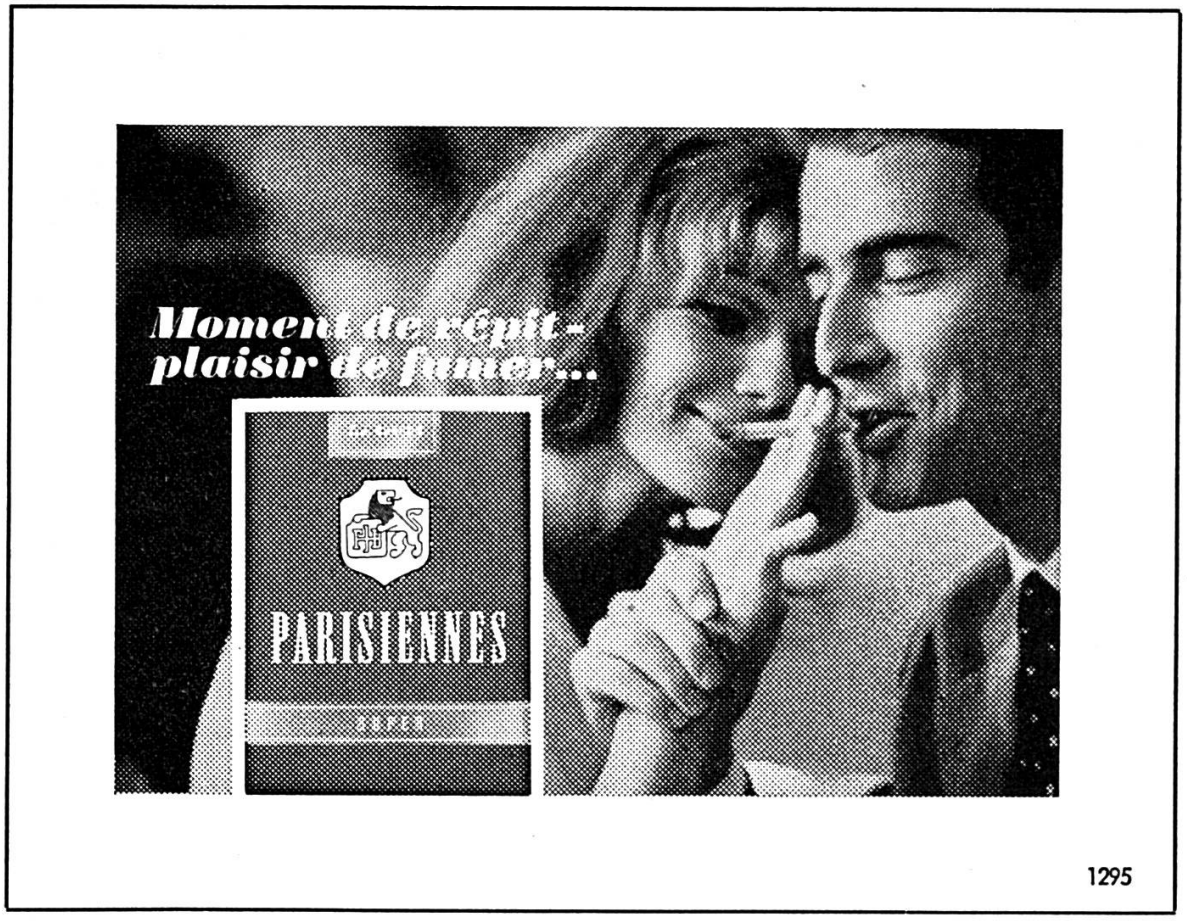
LONGINES

depuis 1867

Réf. 3418 Flagship *** - automatique - calendrier - étanche - or 18 ct Fr. 800.—. Réf. 3118 Même modèle, acier inoxydable Fr. 400.—. Réf. 7335 Or 18 ct Fr. 760.—. Réf. 7336 Même modèle, acier inoxydable Fr. 255.—. Réf. 7380 Or 18 ct. Fr. 449.—. Réf. 7381 Même modèle, acier inoxydable Fr. 260.—.

1300

Entre amís
une bonne
Bière
1293


Moment de répit –
plaisir de fumer...
PARISIENNES
1295

la croissance, par exemple, comme un surplus régulier du volume global de la production, surtout si ce surplus provient des usines existantes plutôt que du recours à de nouvelles cellules de production.

Dans une entreprise industrielle, une variation relativement importante du volume de la production entraîne la modification des dimensions de l'entreprise : au demeurant, ceci n'est qu'un truisme. Ce qui paraît moins évident est le fait que l'industriel n'est pas réellement maître de la taille de son entreprise, contrairement aux apparences. En principe, dans un état donné de la technique, l'entreprise industrielle a une dimension optima et une seule [1]. Si le complexe industriel demeure en deçà de cette dimension, dans telle branche d'activité donnée, il n'utilise pas à fond la zone des coûts décroissants ; son prix de revient est donc plus élevé que celui des autres entreprises ; en régime de concurrence, ce producteur sera vite éliminé du marché. Si, au contraire, l'entreprise s'étend au-delà de cette dimension optima, elle s'engage dans la zone des coûts croissants ; son prix de revient par unité de produit est de nouveau supérieur à celui des concurrents plus avisés dans le choix de l'importance à donner à leurs entreprises.

Dans ces conditions, on doit admettre qu'un accroissement notable dans le volume de la production des entreprises doit nécessairement s'accompagner d'une transformation profonde de l'état de la technique, qui déplace ainsi le point optimum de la dimension de l'usine. Notons que cette notion de la dimension n'a pas elle non plus un caractère statique : fonction du progrès technique, le point optimum doit par conséquent être considéré comme une variable. Or, cette transformation de l'état de la technique est rarement possible à l'instant précis où l'industriel viendrait à le désirer. Rien n'est plus irrégulier, plus difficile à suivre — moins dans sa ligne que dans ses conséquences — que le progrès technique. Chaque producteur ne saurait en disposer à son gré !

Lorsqu'il apparaît, en revanche, ce progrès oblige chacun à l'adopter, sous peine d'élimination rapide du marché. L'usage de ce progrès déplace, au sein de l'entreprise, le point optimum du volume de production. Le jeu d'actions et de réactions apparaît ainsi très différent de celui qu'imagine le profane. Ce n'est pas toujours la volonté de produire davantage qui incite l'industriel à suivre une politique d'expansion : il ne pourrait pratiquer celle-ci sans élever ses coûts, au risque de perdre ses débouchés. Au contraire, c'est l'apparition du progrès technique qui l'oblige à produire et à vendre davantage, selon un processus que nous examinerons plus loin. Le problème n'est donc pas aussi simple que beaucoup se l'imaginent. Les choix qui s'offrent à l'entrepreneur sont sensiblement plus restreints qu'on ne le pense fréquemment. L'économie obéit à des lois que l'on ne saurait transgresser sans s'exposer à en subir les conséquences désastreuses. Après avoir exagéré la portée de ces lois, notamment au siècle dernier et au début du nôtre, il semble que nous commettions à présent l'excès contraire, en minimisant leur rôle.

[1] La démonstration graphique de ce théorème déborde le cadre de la présente étude. On la trouvera d'ailleurs dans toutes les publications modernes traitant de la théorie des prix. En fait, l'industriel peut surmonter la difficulté en créant de nouvelles entreprises qui seront reliées à la première sous la forme d'une concentration financière, éventuellement commerciale, mais non pas technique ou administrative.

Durant plus d'un siècle, l'industrie horlogère s'est présentée sous la forme d'un très grand nombre d'entreprises minuscules, petites et moyennes, selon l'objet de la fabrication et les particularités des marchés. Cette structure si spéciale n'a pas été choisie parmi d'autres qui se seraient révélées possibles, elles aussi. Elle n'a pas été préférée à d'autres, et n'est surtout pas le produit du hasard. Dans l'état de la technique de l'époque, l'industrie horlogère ne pouvait pas revêtir une autre forme, plus concentrée par exemple, sans accroître démesurément ses prix de revient. A l'étranger, partout où l'on tenta de fonder une horlogerie sur la base de plus grands complexes de production, les résultats furent maigres. La seule possibilité de concurrencer efficacement l'horlogerie suisse eût été de copier ses structures si spéciales. Mais alors, on se serait heurté au manque de main-d'œuvre qualifiée.

Certes, les statuts fédéraux pour la protection de l'industrie horlogère ont contribué au maintien de structures qui, dès les années cinquante, auraient dû amorcer une transformation rapide, commandée par l'évolution des techniques. Ceci n'infirme en rien le fait que durant plus d'un siècle, et jusqu'au lendemain de la dernière guerre, cet émiettement de la production nous était imposé par l'état de la technique, et non par un facteur institutionnel quelconque.

Aujourd'hui, les données principales du problème sont transformées. Le progrès technique connaît depuis vingt ans une accélération que personne ne pouvait soupçonner. Réalisé ailleurs, il déborde de toute part sur le plan de l'industrie horlogère, et s'ajoute à nos propres inventions techniques. Les frontières entre les diverses branches de la production industrielle, qui furent longtemps si marquées, se disloquent et disparaissent. L'état de la technique est à présent plus différent de celui d'avant-guerre que celui-ci ne l'était par rapport aux modes de production au milieu du XIXe siècle. Comment se pourrait-il, dans ce bouleversement général, que les structures horlogères ne soient pas touchées ? Alors que tout se transforme autour de nous, que des modes de production et de distribution révolutionnaires surgissent dans toutes les activités, qu'une économie nouvelle s'édifie sous nos yeux, peut-on réellement concevoir que l'industrie horlogère suisse pourra poursuivre sa politique traditionnelle et s'affirmer ainsi sur les grands marchés du monde ? Par quelle grâce serions-nous dispensés de fournir, pour survivre et prospérer, le dur effort d'adaptation que d'autres n'ont pas hésité à s'imposer ?

Il est facile d'ailleurs, de se rendre compte des transformations qualitatives, et non seulement quantitatives, survenues dans nos usines d'horlogerie et de comprendre ainsi la raison pour laquelle un certain nombre de petites entreprises familiales sont condamnées à disparaître, du moins sous leur forme actuelle, et à moins qu'elles ne prennent en temps utile les mesures d'adaptation adéquates. Parmi ces mesures, nous pensons notamment aux formules de sous-traitance qui, organisées à grande échelle dans certains pays étrangers, ont permis d'assurer l'expansion industrielle en maintenant l'équilibre économique et démographique de régions traditionnellement vouées à la petite et moyenne entreprise.

A défaut d'une telle adaptation, la disparition des petites entreprises est inéluctable si l'on se réfère simplement à la modification du

rapport entre frais fixes et frais proportionnels enregistrée depuis une vingtaine d'années dans chaque usine. C'est là l'un des signes les plus remarquables de l'évolution des mécanismes économiques. Cela n'a échappé, bien entendu, à aucun fabricant. Il semble que tous n'en aient pas tiré, cependant, les nombreux enseignements qui s'en dégagent, notamment au sujet de la nouvelle dimension optima des entreprises horlogères. C'est ce point précis que nous nous proposons de développer à présent.

De la dimension des entreprises dominées par le coût proportionnel

Jusqu'au seuil de la dernière guerre, l'industrie horlogère était caractérisée par une structure de production à coût proportionnel dominant. Nous ne songeons pas à contester que les frais généraux fixes s'étaient accrus depuis le milieu du siècle dernier. Toutefois, l'ampleur prise par ces frais fixes n'était pas telle qu'elle dût provoquer une modification essentielle de l'appareil horloger. Les bâtiments n'étaient pas absolument fonctionnels. Tout local présentant une certaine surface et jouissant d'un éclairage suffisant se prêtait à l'activité horlogère. Les installations se réduisaient le plus souvent à fort peu de chose. L'outillage était encore relativement simple. En comparaison avec notre époque, le trait dominant était une certaine stagnation des procédés de travail. L'ère de la machine fournissant la force motrice était certes dépassée : nous en étions à la machine-outil, prolongement de la force de travail de l'homme. La machine spécialisée était rare ; la machine automatique inexistante. Cet outillage simple était utilisé jusqu'à la vétusté. Le rythme du progrès technique n'était pas tel qu'il eût fallu craindre un vieillissement technique prématuré. La charge de l'investissement (amortissement et service des capitaux) dans l'ensemble des coûts de production était donc très faible.

A l'exception de la bijouterie, le coût des matières premières entrant dans la composition du produit horloger était presque insignifiant. Les frais proportionnels représentaient donc le coût dominant de l'entreprise : ils étaient constitués principalement par la main-d'œuvre. A quelques exceptions près, celle-ci était entièrement et directement affectée à la production. Son importance variait ainsi en fonction directe de la production, ce qui est bien la définition même d'un coût proportionnel. Pour produire le double, il fallait faire appel au double de main-d'œuvre, et vice versa. En règle générale, le coût proportionnel, c'est-à-dire les salaires de la main-d'œuvre, constituait l'élément dominant du prix de revient.

Deux conséquences importantes découlaient de cette structure classique : la dimension des entreprises était nécessairement très réduite, et celles-ci présentaient une grande souplesse d'adaptation aux variations de la conjoncture. C'est ce qu'il importe à présent d'examiner de plus près.

1° Partout où le salaire est l'élément dominant du coût de production, toute extension de l'entreprise industrielle de faibles dimensions ne peut être réalisée qu'au prix d'un développement plus que proportionnel de l'appareil administratif. C'est là une loi bien connue et toujours éprouvée.

Sans le concours de main-d'œuvre, le fabricant ne peut produire à des conditions intéressantes. Il se prive des avantages les plus élémentaires de la division du travail. Il est au début de la zone des coûts décroissants (a). (Voir figure N° 1.)

Cliché ADIJ No 571

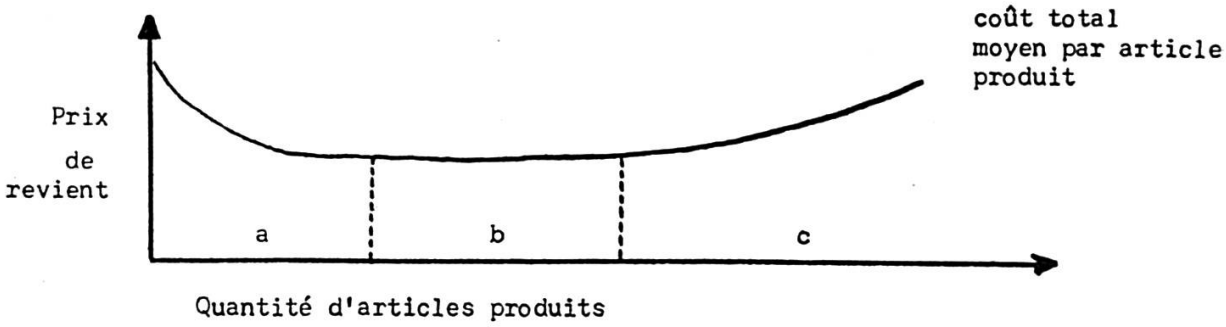


Figure no 1

Aidé de cinq ou de dix ouvriers, le fabricant peut produire beaucoup plus rationnellement. Son coût par article produit diminue sensiblement. Il est dans la zone de la dimension optima (b) de l'entreprise. Il peut encore avoir, de son industrie, une connaissance approfondie qui n'est d'ailleurs pas très difficile à acquérir. On n'exige pas, alors, d'un patron qu'il soit un ingénieur, un technicien, un économiste ou un financier. Il doit être sérieux, honnête, travailleur, économe et doit connaître son métier aussi bien que ses ouvriers. Le succès lui sera donné de surcroît. Son faible effectif ouvrier lui permettra d'être en même temps le contremaître. le mécanicien, le contrôleur, le chasseur d'acheminement, le comptable, le représentant, le responsable économique, commercial et financier de son entreprise.

Si ce patron passe de ce stade modeste à celui de l'usine de cent ou de deux cents ouvriers, toutes les fonctions rappelées ci-dessus, et bien d'autres encore, devront être différenciées et confiées à des spécialistes, cependant que la production demeurera nécessairement proportionnelle au nombre de salariés. Il y a même lieu de prévoir que cette production sera inférieure à cette proportion, le chef ne pouvant plus embrasser du regard l'ensemble de son entreprise, et le « coulage » inévitable se généralisant. Le fabricant se rendra vite compte qu'il a dépassé le point optimum de la dimension de son entreprise, et qu'il se trouve dans la zone des coûts croissants (c).

Dans ces conditions, qui furent durant plus d'un siècle celles de l'industrie horlogère suisse, la lutte concurrentielle entre la petite et la grande entreprise, dès les premiers signes de baisse de la conjoncture, tournerait nécessairement à l'avantage de la première, qui peut seule réduire à presque rien ses frais d'administration et de gestion.

Ainsi, la concentration des appareils de production eût été antiéconomique ; elle aurait abouti à un gaspillage de forces.

Dans toutes les parties de la fabrication horlogère où aucun progrès technique notable n'était apparu, la grande entreprise était inexistante. Elle aurait été irrationnelle, contre-indiquée.

Les variations de volume de l'offre, en réaction aux fluctuations de la demande, étaient nécessairement assurées, dans ce contexte, soit par l'ouverture de nouvelles petites entreprises (et non par extension des ateliers existants) dans le cas de l'élévation de la demande, soit, dans l'hypothèse contraire, par la réduction de la production au sein de chaque cellule (voir ch. 2° ci-dessous).

Il n'est pas d'exemple d'une activité économique quelconque où le coût de la main-d'œuvre domine (artisanat) qui ait offert un champ favorable au développement de la grande entreprise.

Les structures horlogères traditionnelles étaient donc, dans l'état de la technique d'alors, les seules véritablement rationnelles, c'est-à-dire capables d'assurer la production des meilleurs articles au coût le plus faible. Ces structures permirent à l'horlogerie suisse d'être très longtemps concurrentielle. Elles ne furent pas choisies. Elles nous ont été imposées par le jeu des mécanismes économiques.

2° Notons en passant que ces mêmes structures favorisèrent encore une mobilité d'adaptation à la conjoncture économique presque parfaite, et combien nécessaire à l'époque ! Un modèle chiffré permettra de mieux saisir la souplesse présentée par cette forme classique :

Supposons, chez un fabricant, des frais proportionnels, essentiellement les salaires d'un montant de	100
et des frais fixes (investissements) de	15
soit le coût total de la production s'élevant à	115
et le produit total de la vente de cette production se montant à	140
le profit étant donc de l'ordre de	25

Une crise horlogère survient alors, comme le siècle dernier et le début du nôtre en comptèrent beaucoup, qui oblige notre fabricant à réduire ses ventes de moitié (sans modification des prix) et donc sa production d'autant. Il est contraint de licencier 50 % de son personnel, ce qui atteste de la gravité de la crise. Dans ces conditions nouvelles, comment le résultat de son exploitation se présente-t-il ?

Les frais proportionnels, réduits de moitié, ne s'élèvent plus qu'à	50
Les frais fixes demeurent évidemment inchangés, soit . . .	15
Le nouveau coût de production total est donc de	65
pour un produit total des ventes réduit de moitié, soit . . .	70
ce qui laisse cependant apparaître un profit de	5

Ainsi, notre petit fabricant pouvait-il attendre très philosophiquement le retour de temps meilleurs. La situation devenait rarement catastrophique pour lui, même si le volume des commandes se réduisait beaucoup. Et si, finalement, il ne restait plus à l'établi qu'un seul ouvrier, il était celui-là ! Au lendemain de chaque crise horlogère, on retrouvait à peu près les mêmes cellules de production, toutes prêtes à profiter du renversement de la conjoncture.

De la dimension des entreprises dominées par le coût fixe

Aujourd'hui, le progrès technique s'impose à l'industrie horlogère aussi bien qu'à toute autre branche de production du secteur secondaire. Les réalisations industrielles de ce progrès technique sont éton-

nantes. Les perspectives de son développement à court terme ne le sont pas moins. La recherche se développe sur tous les fronts. Le caractère vraiment universel de la technique apparaît dans l'intégration toujours plus étroite de chaque branche industrielle à l'ensemble de l'appareil moderne de production. Les applications de la technique nouvelle s'étendent rapidement à un grand nombre d'industries du secteur secondaire, sinon à toutes. Réalisée dans un tel but spécial, l'invention est immédiatement utilisée partout. Ainsi, les techniques cèdent la place à la Technique. La cadence du progrès prend une étrange accélération.

Ici encore, une modification quantitative a provoqué une évolution qualitative. Il n'est plus question de se transmettre, de père en fils, les fameux « secrets » de la fabrication horlogère. L'ère du chercheur isolé et chanceux est révolue. Le progrès naît d'une recherche méthodique et scientifique, menée par des équipes de savants dans les laboratoires et les instituts. Pratiquement, les découvertes sont d'un tel ordre que leur application à l'industrie nécessite des investissements considérables. D'ailleurs, toute adoption progressive d'une technique nouvelle, c'est-à-dire échelonnée dans le temps, n'est plus toujours possible. On devra fréquemment remplacer d'un coup un équipement indivisible, voire une importante fraction de l'outillage total. Il ne sera bientôt plus question de moderniser un parc de machines-outils en fonction des liquidités monétaires, de l'usure des modèles anciens ou de l'importance des commandes. Les nouvelles exigences de la technique supposent chez le producteur un outillage ancien amorti, qu'on élimine en bloc.

Ces installations modernes s'accommoderont-elles de bâtiments industriels anciens ? C'est fort peu probable. Les constructions elles-mêmes devront être fonctionnelles, donc recréées, ce qui augmentera d'autant le montant de l'investissement nécessaire.

Le rythme même de ce progrès constitue pour l'industriel un danger redoutable. Il est à craindre, en effet, que le nouvel outillage de production, qui forme un tout indivisible, ne soit dépassé dans sa conception avant que ne survienne son usure physique. Pour ne pas s'exposer à devoir s'en défaire longtemps avant que n'intervienne son amortissement comptable, l'industriel fera preuve de prudence en forçant le taux de celui-ci. Une nouvelle et lourde charge fixe pèsera donc sur l'entreprise moderne.

La recherche scientifique et appliquée, si coûteuse soit-elle, devra de toute façon être poursuivie, quelle que soit la conjoncture. Cette recherche est aujourd'hui la condition de survie d'une industrie. Elle ne peut être conduite de façon intermittente. Toute interruption équivaudrait à la perte des résultats intermédiaires déjà obtenus, des efforts fournis et des capitaux engagés. Que cette recherche soit menée par l'entreprise elle-même ou par l'association professionnelle, son coût constitue une charge fixe très élevée pour l'industriel.

La conquête des marchés nécessaires à l'écoulement d'une grande production dont nous parlerons plus loin, est une opération stratégique fort coûteuse elle aussi. L'acquisition d'un marché exige un investissement initial souvent énorme, dont la nature est typiquement celle du coût fixe.

Quant à la « main-d'œuvre », c'est là une expression dont nous continuons de nous servir couramment, alors que le vocable est en grande

partie déjà vide de son sens. D'une façon toujours plus générale, le salarié de l'industrie moderne n'est plus appelé à « œuvrer » avec ses « mains ». Les complexes automatiques œuvrent à sa place. Il les actionne, les contrôle, les surveille, les entretient et les répare. Depuis vingt ans, en toute entreprise (celles de l'industrie horlogère ne faisant nullement exception), le personnel administratif croît en nombre à un rythme que l'on ne pouvait prévoir. L'importance numérique de ce personnel administratif (le mot étant ici compris dans son sens le plus large) l'emporte déjà, parfois, sur celle du personnel directement affecté à la production. Ces nombreux agents administratifs très spécialisés, sinon toujours par leur qualification professionnelle, du moins par les fonctions qui leur sont attribuées, représentent donc un coût fixe de l'entreprise. La grande complexité de l'appareil moderne de production interdit en effet de supprimer l'une quelconque de ces fonctions.

Au total, le personnel engagé dans la production moderne, loin de se réduire numériquement, s'accroît en fonction de l'évolution démographique. Ce qu'il importe de ne pas perdre de vue, c'est la modification intervenue dans la nature des tâches, ce dont les intéressés eux-mêmes ne peuvent se rendre pleinement compte. En effet, cette modification est de nature économique, et presque comptable : au lieu de charger les frais proportionnels, la main-d'œuvre de l'industrie moderne accroît les coûts fixes. Son coût pèse ni plus ni moins qu'avant sur le prix de revient : il s'agit d'un déplacement de fonctions.

A côté de cette masse de coûts fixes (intérêts des investissements élevés, amortissements accélérés, frais de la recherche, coûts de vente, salaires d'une grande fraction du personnel, etc.) nous trouvons les frais proportionnels dont l'importance relative ne cesse de s'amenuiser [1] dans la mesure même où s'accroissent les frais fixes. Ceux-ci se substituent à ceux-là. Dans une industrie où la matière première joue un rôle très faible, ce qui reste des salaires de la main-d'œuvre constitue l'enssentiel de ces frais proportionnels qui diminuent sans cesse. Cette dynamique a donc pour effet de faire tendre vers zéro le rapport : $\frac{\text{frais proportionnels}}{\text{frais fixes}}$ dont le quotient était si élevé il y a vingt ou trente ans encore.

Alors que la prédominance des frais proportionnels était cause de la dimension réduite des entreprises horlogères et dotait celles-ci d'une grande faculté d'adaptation aux variations de la conjoncture, l'importance croissante des frais fixes provoque fatalement les effets contrai-

[1] On ne saurait tirer argument de cette constatation de fait pour prétendre, comme le fit un organe syndical romand, à la suite de l'un de nos exposés, que « par conséquent les augmentations de salaires se répercutent beaucoup moins que par le passé sur les prix. L'entreprise peut plus facilement les digérer sans que le client ait à les prendre en charge ».

Ces affirmations sont doublement inexactes.

D'abord, on ne voit pas comment ni pourquoi les augmentations de salaires qui alourdissent à présent, on l'a vu, les frais fixes autant sinon plus que les frais proportionnels, ne se répercuteraient plus sur les prix de revient !

Ensuite, il faut se souvenir que les investissements, les bâtiments et les outillages nouveaux, présentent eux-mêmes un coût plus ou moins élevé selon le niveau des salaires, ce dont chaque esprit objectif conviendra.

Donc, les prix de vente sont bien fonction, directement et indirectement, aujourd'hui comme toujours, du niveau général des salaires. A « productivité » constante, on ne saurait hausser celui-ci sans élever ceux-là dans la même proportion.

res, sans qu'il soit possible à l'entrepreneur de s'y soustraire. Reprenons l'examen de ces deux sujets :

1° Le progrès technique ne peut se muer en progrès économique que s'il assure un prix de revient inférieur à celui réalisé par l'ancien mode de production : c'est là une condition nécessaire et suffisante. L'importance des frais généraux fixes ne permet d'obtenir ce résultat que dans la mesure où le volume de la production est assez élevé, pour que la part de frais fixes supportée par chaque article soit relativement faible. Même si cette grande production demeure très en deçà de ce qu'on nomme à l'étranger une production de masse, elle n'en est pas moins beaucoup plus élevée, en chaque cellule de production, que la quantité précédemment fabriquée. Telle est la raison pour laquelle l'entreprise qui adopte le progrès technique est condamnée à prendre de grandes dimensions.

En effet, au-dessous d'un certain volume de production d'autant plus important que la masse des frais fixes sera plus grande, l'entreprise moderne obtient un prix de revient par unité d'article plus élevé que la petite entreprise qui recourt, elle, aux modes de production classiques (figure n° 2). A l'intérieur de cette zone de production (d), l'entreprise moderne ne serait pas économiquement viable, c'est-à-dire qu'elle ne sera pas créée.

Cliché ADIJ No 572

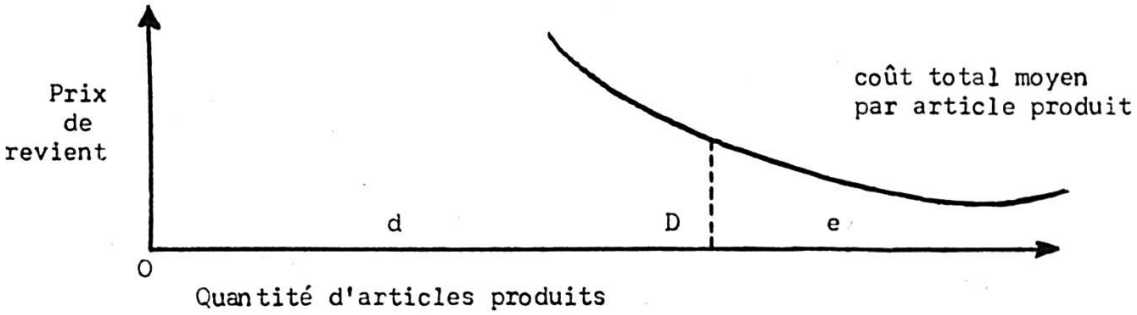


Figure no 2

Si, en revanche, l'élasticité de la demande en fonction du prix de vente est assez forte pour absorber une quantité supérieure à OD, le prix de revient par unité d'article produit tombe rapidement très au-dessous (zone e) de ce qu'il était avant l'adoption de la technique nouvelle. Dès lors, le recours aux progrès de la technique s'imposera inéluctablement, et les entreprises petites ou même moyennes seront en principe condamnées.

Pour que s'opère cette révolution des structures industrielles, trois conditions doivent donc être réunies, à savoir :

— la réalisation d'une invention d'ordre scientifique ou technique ;
— l'apparition d'un progrès économique, qui se manifestera dans la mesure où l'invention scientifique ou technique permettra l'abaissement du prix de revient par unité d'article ;
— l'accroissement d'une demande dont l'élasticité, d'ailleurs largement développée par les nouvelles techniques de vente, per-

LOSINGER + CO. S.A.

Entreprise de travaux publics

DELÉMONT
Téléphone (066) 2 12 43

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

1296

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

1309

REIFLER & GUGGISBERG, ing. S. A.

Entreprise de construction
BIENNE
Téléphone (032) 4 44 22
24, rue Gottstatt

R&G

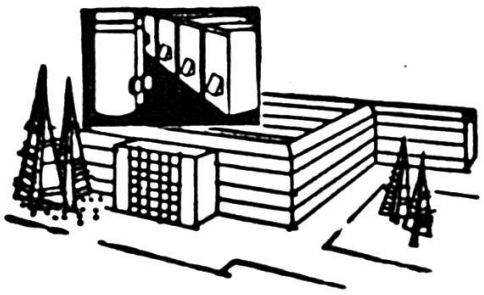
Ponts et chaussées
Voies ferrées
Revêtements de routes
Bâtiments industriels

1310

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 PORRENTRUY
MALLERAY TRAMELAN
SAINT-IMIER NEUCHATEL
MÜNTSCHEMIER



1312

mettra l'écoulement d'une plus grande quantité de produits (zone e).

On s'accorde à reconnaître aujourd'hui que ces trois conditions interviennent dans le cadre de l'industrie horlogère suisse et que la formation de grands complexes de production apparaît ainsi inévitable. Cette évolution est souhaitable parce que pleinement conforme à celle de l'économie moderne. Il faut cependant remarquer qu'au stade actuel, l'industrie horlogère traverse une phase transitoire, où elle ne recueille plus les effets bénéfiques de l'émiettement des entreprises, mais ne recueille pas non plus les effets bénéfiques d'une complète transformation de structures, car cette transformation est en cours. En évoquant ici la prépondérance que prendront inéluctablement les entreprises dominées par le coût fixe, nous ne dissimulons pas qu'en l'état actuel des choses, cette prépondérance n'est pas encore généralisée ; mais elle ne saurait tarder à l'être.

2° Rappelons encore que cette nouvelle structure industrielle supprime, pratiquement, la faculté d'adaptation de l'entreprise aux variations de la conjoncture économique. Reprenons, dans le cadre de notre nouvelle hypothèse, le modèle chiffré dont nous nous sommes servis précédemment :

Supposons, chez un fabricant, des frais proportionnels, essentiellement les salaires de la main-d'œuvre, d'un montant de .	40
et des frais fixes s'élevant, pour un cycle de production, à . .	75
soit le coût total de la production se montant à	115
le produit total de la vente de cette production atteignant . .	140
le profit étant donc de l'ordre de	25

Une grave dépression économique généralisée au monde entier survient alors, qui oblige, comme précédemment, l'industriel à réduire ses ventes de moitié (sans modification des prix) et donc sa production d'autant. Il licencie 50 % du peu de main-d'œuvre qu'il utilise encore, mais ne peut se priver des services de la grande partie de son personnel spécialisé. Dans ces conditions nouvelles, comment se présentera le résultat de son exploitation ?

Les frais proportionnels, réduits de moitié, ne s'élèvent plus qu'à	20
Les frais fixes demeurent évidemment inchangés, soit . . .	75
Le nouveau coût de production total est donc de	95
pour un produit total des ventes réduit de moitié	70
ce qui fait apparaître la perte très élevée de	— 25

On se rend compte que la déconfiture serait rapidement inévitable et générale. Nous ne pensons pas, cependant, que l'on doive attacher à cette hypothèse plus d'importance qu'elle n'en mérite aujourd'hui. Depuis 1929, la science économique a certainement accompli des progrès décisifs, sinon dans l'art de prévenir la surchauffe ou de juguler l'inflation, du moins dans la connaissance de la thérapeutique qui doit être appliquée aux crises générales de surproduction. Le retour offensif d'une dépression de style 1929-1936 est très improbable. Nous sommes actuellement beaucoup mieux préparés à la lutte contre ce genre de crise que contre l'inflation !

De la situation des petites entreprises face aux grandes entreprises

Sous la réserve expresse de ne considérer qu'un produit identique, non différencié, se prêtant à la grande production par le recours aux techniques modernes, la disparition des entreprises petites et même moyennes est inévitable. La lutte concurrentielle est trop inégale et tourne fatalement à l'avantage de la grande entreprise. Les deux structures différentes ne peuvent coexister. Il suffit, pour s'en convaincre, d'inscrire les deux courbes de coût total moyen dans les mêmes coordonnées rectilignes (figure n° 3).

Cliché ADIJ No 573

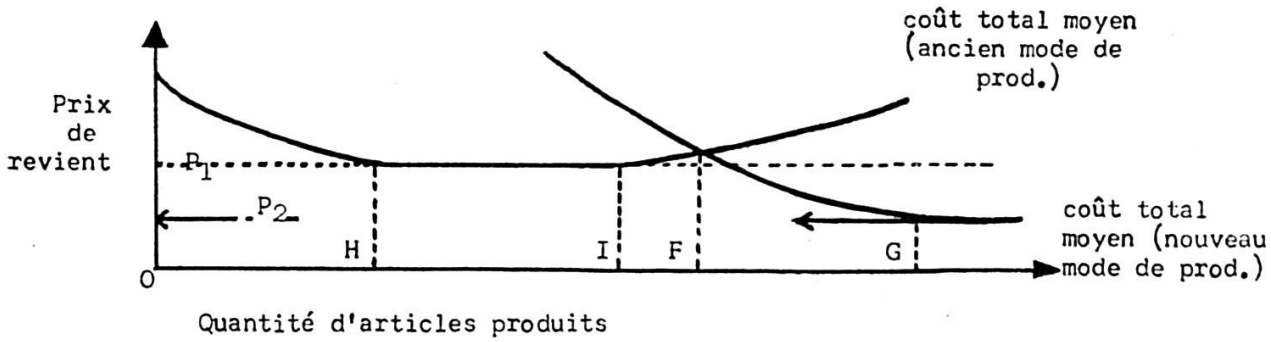


Figure no 3

Si le marché ne peut absorber une quantité supérieure à OF, même à un prix sensiblement réduit (P_2 par exemple), le problème des structures sera résolu avec le maximum de rationalité de la façon suivante :

La grande entreprise ne sera pas créée ; le progrès technique ne pourra, dans cette branche d'industrie, se traduire en progrès économique ; la production totale sera fournie par un nombre *n* d'entreprises petites et moyennes [1], dont chacune fournira au minimum la quantité OH, et au maximum la quantité OI (HI étant la zone de production optima de l'entreprise individuelle) selon ses propres courbes de coût.

Le point limite se situe à F. Théoriquement, si la demande globale du marché équivaut exactement et durablement à la quantité OF, le prix de revient par article produit sera le même dans la grande entreprise moderne et dans chacune des anciennes cellules de production ayant conservé les méthodes classiques. Cette hypothèse n'est toutefois qu'une vue de l'esprit. Nous sommes ici dans une situation d'équilibre éminemment instable : la quantité demandée n'atteindra F que momentanément (ensuite de circonstances spéciales) ou, plus conformément aux exigences d'une conjoncture de croissance, dépassera rapidement ce niveau. Dans ce dernier cas, la disparition à rythme plus ou moins rapide des petites et moyennes entreprises sous leur forme actuelle est certaine. En admettant qu'il renonce à tout profit, et même à la rémunération équitable de son travail, le petit entrepreneur ne peut parvenir, dans le cadre de ses modes de production, à réduire

[1] En réalité, la courbe du coût total moyen de l'entreprise appliquant le nouveau mode de production devrait s'inscrire, sur la figure No 3, beaucoup plus à droite, ce que l'on se dispensera de faire ici pour des raisons pratiques. La quantité OF comprend donc un nombre *n* plus ou moins élevé de quantités variables comprises entre OH et OI.

beaucoup son prix de revient P_1. Jamais il n'approchera le niveau P_2 qui représente le coût par article produit au sein de la grande entreprise, dans le cas d'un volume de production OG. La cause est jugée, et la condamnation de l'entreprise petite et moyenne est sans appel. Comment l'économie se chargera-t-elle d'assurer en fait l'exécution de ce jugement est une question que nous examinerons plus loin.

Des formes modernes du marché

Il fut un temps, dont on éprouve déjà quelque peine à se souvenir, où sur tout marché le vendeur adaptait passivement son offre à la demande des clients. Celle-ci était la variable indépendante, l'offre la variable dépendante. Ce qui survit aujourd'hui de cette époque reculée se limite à quelques formes de langages qui ne traduisent plus aucune réalité. On dit encore que tel marché s'offre à nous, et même que tel autre s'est ouvert à nos produits. Actuellement, un marché ne s'offre ni ne s'ouvre plus. Il se conquiert, se gagne, s'achète ou se prend de haute lutte. Il y faut un patient et savant travail, joint à des investissements d'une importance insoupçonnée du profane.

En vérité, il n'y a plus guère de « rencontre » entre l'offre et la demande. Celle-ci est faite, est suscitée, est créée souvent de toute pièce par des méthodes fort compliquées que certains auteurs, tel Vance Packard, nous ont décrites avec une profusion de détails. Dans ce contexte, le fabricant d'horlogerie qui « attendrait » la demande d'Amérique, d'Asie ou d'Afrique prendrait figure d'un personnage de l'époque de Balzac. La demande, il faut la créer, la faire naître là-bas, sur place, si l'on veut se l'assurer pour nous. Il y faut deux biens : des connaissances très approfondies du marché en question comme de ses techniques, et des capitaux. Ces biens font défaut, en quantités suffisantes, à la plupart des fabricants. Plusieurs, pourtant, se sont essayés à la tâche, et beaucoup d'argent et de travail ont été globalement dépensés pour alimenter la lutte que tous menaient contre tous sur les principaux marchés horlogers du vaste monde. Individuellement, nul producteur de la montre anonyme ne pouvait sérieusement songer à mener un combat victorieux contre les grands concurrents étrangers que nous connaissons. Les fonds et les efforts dépensés par ces fabricants pour l'acquisition de marchés ont donc été utilisés, paradoxalement, à lutter surtout contre les producteurs suisses ! Chacun cherche, par sa propre action, à neutraliser celle de l'autre. Au total, des investissements élevés sont gaspillés dans le plus beau désordre. L'étranger est seul gagnant, le fabricant suisse seul perdant.

Nombreuses sont les maisons qui, cependant, ne peuvent songer à mener leur propre politique de vente. Par conséquent, les grands marchés leur sont inaccessibles. Et pourtant, si l'on produit, il faut vendre. En économie, la nécessité crée la fonction. Des intermédiaires ont donc surgi, qui ont accès aux marchés étrangers, et disposent des fonds nécessaires pour drainer à eux une fraction importante de la production suisse de montres anonymes. Ces intermédiaires remplissent incontestablement une fonction économique, qui sera nécessaire aussi longtemps que l'horlogerie suisse ne songera pas à la remplir elle-même et pour elle-même. On peut critiquer ou regretter le rôle joué par cette catégorie d'intermédiaires dont les intérêts ne se confondent évidem-

ment pas avec ceux de notre industrie : la seule possibilité que nous ayons est de nous substituer à eux en assumant nous-mêmes, c'est-à-dire pour le compte de l'horlogerie suisse, la fonction de distribution qu'ils remplissent.

Pour parvenir à ce résultat, il convient d'arrêter les lignes d'une politique horlogère et de mener ensuite cette politique au nom et pour compte de cette industrie tout entière. Il n'est pas d'autre moyen de résoudre le problème posé. Celui-ci, d'ailleurs, revêt encore un autre aspect.

Le marché parfaitement concurrentiel ne fut concevable qu'à l'époque des structures de micro-unités. Son fonctionnement était lié à la rencontre d'un grand nombre d'offrants et de demandeurs, tous si faibles qu'aucun d'eux ne pouvait parvenir, par l'effet de sa seule volonté, à faire varier suffisamment les quantités offertes ou demandées pour influencer le prix. Telle est bien, d'ailleurs, la définition classique de la concurrence parfaite. Par l'apparition des grandes entreprises — conséquence fatale, on l'a vu, de l'application des progrès de la technique — le marché n'est plus que très imparfaitement concurrentiel. Il ne l'est plus du tout, pratiquement, chez nos principaux concurrents étrangers. La production soviétique est assurée par l'Etat qui décide (dans les limites du possible) du lieu et des conditions de son écoulement. La production japonaise fut de tout temps très fortement concentrée ; le Japon pratique à l'étranger une politique de débouchés à caractère national. La concurrence américaine est celle que nous livrent quelques très grandes maisons.

Aucun de nos redoutables concurrents n'agit sur les marchés en ordre dispersé. Tous s'inspirent d'une politique clairement définie, et très énergiquement menée. Il est grand temps pour nous d'adopter résolument, sur ces marchés, un comportement d'adaptation. N'attendons pas des Soviétiques ou des Japonais qu'ils épousent notre mythe helvétique de la concurrence possible, d'importation américaine d'ailleurs. L'industrie moderne a ses formes spécifiques de marché : l'oligopole ou la concurrence monopolistique, selon les produits. L'industrie traditionnelle avait aussi sa forme de marché : la concurrence plus ou moins parfaite. Il n'est au pouvoir de personne de dissocier le type de marché de sa structure industrielle correspondante.

L'industrie suisse de la montre anonyme se présentera unie sur les marchés du monde, compacte, monolithique, inspirée d'une politique de production et de vente, et possédant les moyens d'appliquer cette politique : elle devra s'y décider, ou renoncer à survivre.

De la concurrence monopolistique dans l'industrie horlogère

On sait que la concurrence monopolistique est une forme de marché très différente à la fois de la concurrence pure ou parfaite, et du monopole. Nous dirons qu'il y a concurrence monopolistique chaque fois qu'au sein d'une catégorie générale de produits (la montre), il existe une base suffisante (la marque, par exemple) pour permettre au consommateur de distinguer les marchandises d'un vendeur de celle d'un autre. Peu importe que cette base soit réelle ou illusoire, aussi longtemps qu'elle revêt une importance quelconque aux yeux des acheteurs, et les incite à préférer telle variété de produit plutôt que telle

autre. Lorsqu'une telle différenciation existe (fût-elle à base purement psychologique), même si elle est très légère, les acheteurs rencontreront les vendeurs non par chance ni au hasard, mais suivant leurs préférences. Dans cette forme de marché, les produits sont tous destinés à satisfaire un même besoin, et ne sont cependant pas tout à fait comparables. Ils entrent en concurrence les uns avec les autres, mais se distinguent les uns des autres. Ils sont toujours semblables, jamais pareils. L'ensemble ne forme pas un vaste marché unique comprenant de nombreux vendeurs, mais au contraire un réseau de marchés reliés les uns aux autres, à raison d'un marché par vendeur. Les coûts de vente (notamment la publicité) très élevés dans ce régime, ont pour but essentiel non pas de faire naître tel besoin chez un consommateur virtuel, mais de déplacer la demande qui se manifeste à l'égard d'un produit concurrent au profit de son propre article.

Le marché horloger nous a toujours paru constituer l'un des types les plus représentatifs de la concurrence monopolistique.

Ce n'est pas ici le lieu de développer la théorie de cette forme de marché, théorie aujourd'hui généralement connue et admise. Il nous suffira d'en rappeler les conclusions principales.

En concurrence monopolistique, la quantité d'articles fabriqués par chaque entreprise est très largement inférieure à celle des maisons placées en situation de concurrence ou de monopole. Cela s'explique logiquement, le prix de vente devant s'abaisser au fur et à mesure que la production croît (comme en régime de monopole), alors que la courbe de demande se rapportant à une marque diminue en fonction de la concurrence des autres producteurs (comme en concurrence parfaite). Donc, la zone des coûts décroissants ne peut être pleinement utilisée. De tous les types de marché, celui-ci engendre incontestablement la structure industrielle la moins rationnelle.

Le prix pratiqué est moins élevé que le prix de monopole, mais nettement supérieur à celui de la concurrence parfaite.

Le profit réalisé s'amenuise continuellement, sous l'effet de la pression exercée par la concurrence. Ici comme en concurrence parfaite, le profit tend vers zéro. On ne peut le faire renaître momentanément qu'en élevant à la fois les coûts de vente et les prix. De toute façon, la marge de profit élevée réalisée par le monopole, grâce essentiellement à une production beaucoup plus rationnelle, est inexistante en concurrence monopolistique. Ce régime offre ainsi tous les inconvénients de la concurrence parfaite et du monopole, sans en présenter aucun des avantages. Il a donc été qualifié, à juste titre, d'économie de gaspillage.

Le caractère monopolistique de ce régime apparaît encore dans le fait que le volume de production demeure inférieur au point optimum (le plus bas) de la courbe de coût total moyen. Toute apparition d'un profit de nature monopolistique est cependant exclue à long terme, les coûts de vente absorbant toujours le profit dans le but (irréalisable pour tous, mais auquel chacun aspire pour son propre compte) d'accroître les ventes. Cela a pour effet de laisser durablement subsister, dans l'ensemble de la branche d'industrie, un excédent de capacité de production jamais utilisé, et qu'aucun mécanisme auto-régulateur et spontané ne tend à réduire.

Cette situation économiquement déplorable est masquée par l'absence commune de profit, qui donne l'illusion d'une structure réellement concurrentielle. L'excédent général de capacité de production de l'appareil est donc souvent considéré comme un phénomène purement conjoncturel, ce qu'il n'est pas : il est un effet normal et permanent d'une structure de marché de concurrence monopolistique.

Supposons, à présent, que l'ensemble des producteurs, conscients des inconvénients majeurs que représente pour eux cette forme de marché, menacés par le gaspillage qu'elle engendre et la faiblesse qu'elle entraîne, décident de modifier cette structure. Les possibilités qui s'offrent ne sont pas nombreuses. Il n'en est qu'une, en vérité, qui présente de sérieuses chances de succès. En réservant la pleine indépendance de leurs entreprises sur le plan juridique, technique, financier, administratif, les producteurs pourraient convenir de fonder eux-mêmes, dans le cadre de leur association professionnelle, l'intermédiaire commun, général, entre leurs cellules de production et les marchés étrangers. Chacun se débarrasserait ainsi du lourd fardeau de ses propres coûts de vente, la nouvelle société organisant dans le monde la distribution du produit. Cette décision, qui ne revêtirait en apparence qu'une portée purement commerciale, et qui serait même interprétée par certains comme le simple fait de changer de voyageur de commerce, présenterait en vérité une importance d'un ordre bien différent. Semblable mesure modifierait en effet fondamentalement toute la structure de production de la montre anonyme, en détruisant les formes de concurrence monopolistique que subissent à présent, souvent inconsciemment et à leur plus grand détriment, la majorité des fabricants d'horlogerie. Les conséquences principales d'une telle mesure seraient les suivantes :

— Les intermédiaires qui, aujourd'hui, remplissent sur notre marché horloger une fonction économique rendue nécessaire par la carence de tout autre appareil de distribution rationnel, seraient évincés en fait, beaucoup plus efficacement qu'en droit. Ils seraient supplantés par un autre intermédiaire qui, lui, serait intégré par nature à la branche de production elle-même, et dont les intérêts supérieurs seraient confondus avec ceux de cette branche. Toute dissociation paradoxale — infiniment dangereuse et coûteuse — entre la production et la distribution s'effacerait donc.

— Pour les producteurs qui ont conservé, sans intermédiaire, des débouchés sur les marchés extérieurs, les conséquences profondes ne seraient pas moins sensibles. Les coûts de vente changeraient non seulement d'importance, mais de nature. Au lieu de financer la lutte des uns contre les autres, en permettant de se neutraliser tous dans le plus extravagant des gaspillages de fonds et de moyens, leur action désormais convergente servirait à la conquête de marchés dont chacun profiterait. L'effet de choc ainsi obtenu serait sans commune mesure avec le résultat actuel. Ce que gagnerait celui-ci, sur tel marché d'Orient, ne serait plus perdu par celui-là, dont l'usine se situe dans la même localité jurassienne que celle du premier. Ainsi organisée, l'horlogerie suisse pourrait enfin envisager la lutte contre la concurrence étrangère sur un pied d'égalité. Seule, la qualité des services vendus aux consommateurs, à prix égal, déciderait du succès. Sur ce plan, il

n'est personne chez nous qui n'accepte le combat. Certes, tout coût de vente n'aurait pas disparu, et cette charge serait toujours supportée, en dernier ressort, par le producteur. Il ne peut être question de fixer ici l'importance nécessaire de ces coûts ; celle-ci serait déterminée sur la base des études spéciales effectuées en fonction de chaque marché. Il importe en revanche de relever le fait que l'efficience de ces coûts, quels qu'ils soient, serait incomparablement supérieure au maigre effet obtenu par la pratique actuelle, puisque les forces s'additionneraient au lieu de se neutraliser.

— Au sein de chaque entreprise, la concurrence monopolistique étant éliminée, le fabricant aurait enfin la possibilité de produire d'une façon rationnelle, et notamment d'utiliser à fond la zone des coûts décroissants. Il se produirait donc, dans les usines, un accroissement sensible du volume de production, et un abaissement appréciable du prix de revient par article produit. Les hypothèques que faisait peser la concurrence monopolistique sur chaque cellule de production seraient ainsi levées. Il en résulterait une source de gain qui, à elle seule, justifierait largement l'adoption de la nouvelle technique de distribution. Le gaspillage cesserait d'être imposé à l'entrepreneur par la structure même du marché : il ne dépendrait plus que de la volonté et des capacités du producteur d'en éliminer toute trace dans le processus de sa propre fabrication.

De la sélection « naturelle » des petites et moyennes entreprises

Il ressort des développements ci-dessus, plus particulièrement des paragraphes 4, 5 et 6, que les techniques modernes de production provoquent fatalement la disparition des entreprises petites et même moyennes.

L'évolution des techniques s'étant amorcée il y a plusieurs années déjà, d'aucuns s'étonnent de constater aujourd'hui la survivance d'un grand nombre d'entreprises qui n'ont cependant pas adapté leur appareil aux nouvelles formes de production. Ils en déduisent que la sélection n'obéit pas à un mécanisme naturel et spontané. A leurs yeux, les formes anciennes et nouvelles pourraient fort bien coexister durablement. Aucune sélection ne serait réellement inéluctable, même à long terme.

Ce jugement quelque peu sommaire gagnerait à être nuancé.

Si nous considérons d'abord le cas des petites entreprises, force nous est de convenir que l'élimination se poursuit bel et bien, depuis huit ans au moins, et même à une cadence appréciable. Ce phénomène présente une telle importance [1] qu'il serait de nature à poser de graves problèmes d'ordre social et à causer les plus vives alarmes en certaines régions, si la conjoncture générale de croissance n'avait pas assuré la

[1] Selon le « Rapport sur la Gestion de la Direction de l'Economie publique du Canton de Berne pendant l'année 1963 » (Berne, 1964, p. 6), le nombre des petites entreprises de l'industrie horlogère s'élevait, dans le canton de Berne, à 885 en 1955. Il s'agit exclusivement de raisons sociales indépendantes, non soumises à la loi fédérale sur les fabriques, et comptant ainsi généralement moins de six ouvriers. Ce chiffre est tombé à 682 au 31 décembre 1963, soit en diminution de 24 %. La réduction annuelle est donc exactement de l'ordre de 3 %. On doit s'attendre à une forte accélération de ce taux si les réformes importantes envisagées dans l'appareil de production et de distribution de l'industrie horlogère interviennent rapidement.

réintégration immédiate, facile et avantageuse pour tous, de la main-d'œuvre ainsi libérée.

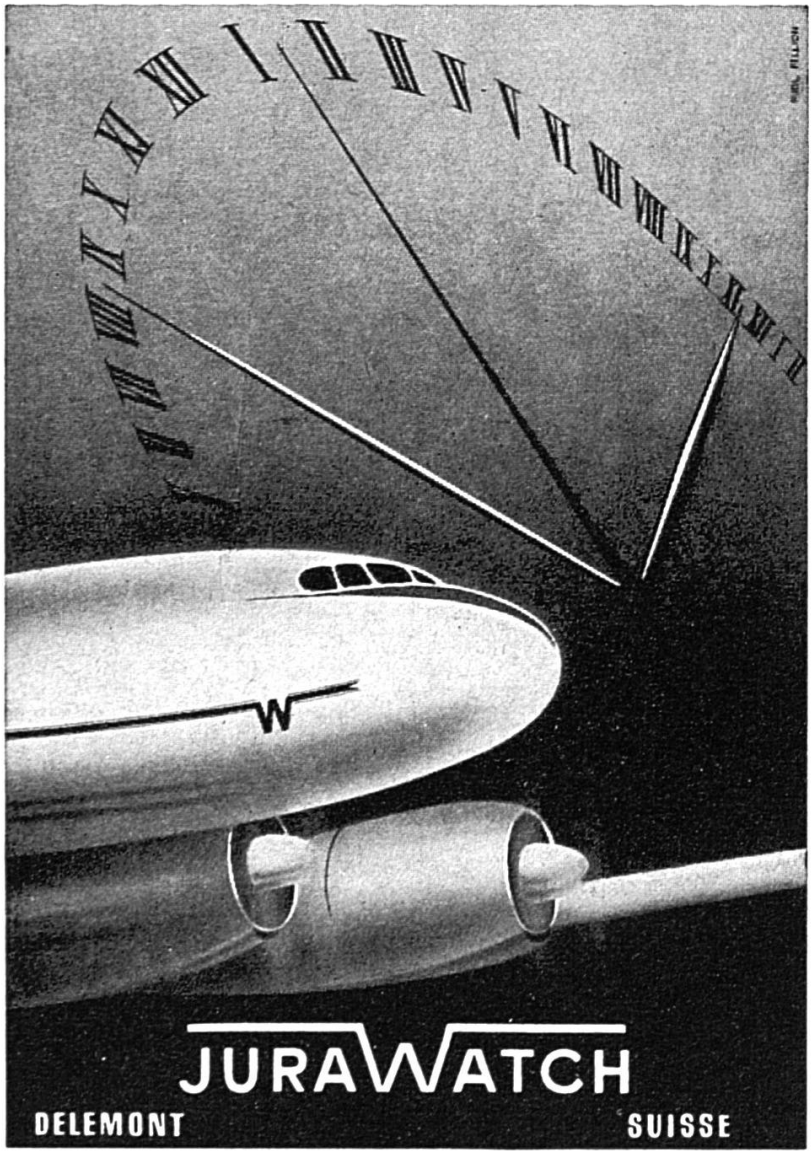
Si, à présent, nous examinons le cas de l'entreprise moyenne, plusieurs circonstances doivent être rappelées qu'il importe de ne jamais perdre de vue.

Le jeu normal de la loi de sélection, que nous avons exposé au paragraphe 6 suppose, comme nous l'avons spécifié au début de ce paragraphe, un article industriel identique à lui-même, indifférencié. Même dans le cadre du marché de la montre anonyme, cette condition n'est pas absolument remplie. Le produit fini, beaucoup plus que les parties détachées, est l'objet d'une concurrence monopolistique. Incontestablement, cette forme oppose une résistance au fonctionnement des mécanismes de l'offre et de la demande, et donc du prix. Certains acheteurs, acquis depuis longtemps à telle marque de montre, ne l'abandonneront pas sous l'effet d'une différence minime de prix. Ils l'abandonneront certainement dans le cas d'une différenciation de peu d'importance si la marge de prix s'élargit de façon sensible. En nous référant à la figure 3, nous dirons que la loi de sélection fonctionnera sans rémission lorsque les données du marché (prix et quantités) seront plus proches de G que de F. Là, toute résistance devra céder, bien que le processus ne soit pas nécessairement instantané.

La situation serait différente dans l'hypothèse de l'adoption d'une politique de vente commune à tous les producteurs de la montre anonyme, telle que nous l'avons envisagée en fin du paragraphe précédent. Toute trace de concurrence monopolistique disparaissant, ce sont les mécanismes de la concurrence à peu près parfaite qui présideraient aux rapports entre les producteurs et la société intermédiaire assurant la distribution du produit. Dans ce cas, la condition essentielle de fonctionnement de la loi de sélection serait remplie.

La question demeure ouverte quant au délai probable d'élimination d'une entreprise moyenne dont l'outillage ne répond plus à l'état de la technique. Il est possible que ce délai soit assez prolongé, et cela pour la raison suivante. L'introduction sur le marché d'un nouvel outillage perfectionné entraîne la dépréciation des outillages existants. Dans la mesure où ceux-ci ne sont pas suffisamment amortis, l'industriel subit donc une perte. Dans ces conditions, deux possibilités s'offrent à lui. Il peut combler cette perte par l'engagement de ses réserves, ou vendre son entreprise qui ne trouvera plus amateur qu'à prix réduit. Cette dernière hypothèse met en évidence le fait, trop souvent oublié, qu'il est beaucoup plus facile d'éliminer un producteur, fût-ce par voie de faillite, que d'éliminer des capacités de production. Dans les deux cas indiqués ci-dessus, l'entreprise subsiste en tant que capacité de production, mais ses courbes de prix de revient sont subitement modifiées. Elles s'inclinent vers le bas. En effet, la perte en capital implique dorénavant des charges financières réduites (intérêts, amortissements, assurances, etc.) dans l'exacte mesure de son importance. Cela signifie que sur la base de cette évaluation rectifiée, le prix de revient peut s'abaisser dans une proportion qui permettra peut-être à l'entreprise de retrouver un seuil de rentabilité.

C'est là tout le problème de « l'assainissement nécessaire ». Ainsi, l'élimination s'opère d'abord à l'égard des personnes, des raisons socia-



1316

Votre prochain but de voyage

Télésiège depuis Oberdorf (SO)

Hôtel-Restaurant moderne

Grandes terrasses ensoleillées

Vue splendide

BILLETS D'EXCURSIONS A PRIX RÉDUITS

Delémont - Weissenstein
Moutier - Weissenstein

Renseignements par les gares et le Chemin de fer EBT à Berthoud
Téléphone (034) 2 31 51

1322

LA JURASSIENNE

Caisse d'assurance-maladie

créée par l'ADIJ, reconnue par la Confédération

est ouverte à tous les Jurassiens

INDEMNITÉS JOURNALIÈRES ET D'HOSPITALISATION
INDEMNITÉS AU DÉCÈS — ASSURANCE-TUBERCULOSE
SOINS MÉDICAUX ET PHARMACEUTIQUES
ASSURANCE-MATERNITÉ — ASSURANCE COLLECTIVE

Présidence : **Delémont**, avenue de la Gare 46, tél. (066) 2 15 13

Administration : **Cortébert**, tél. (032) 97 14 44

1306

les, du capital engagé, avant de frapper l'appareil de production lui-même. Toutefois, il ne faut pas oublier que le processus éprouve ses limites le jour où l'outillage, anachronique, n'est intrinsèquement plus utilisable, même s'il est complètement amorti, et au plus tard au moment de l'usure physique nécessitant son renouvellement.

De plus, ce processus suppose une entreprise au sein de laquelle la charge fixe de l'investissement pèse d'un poids décisif sur le coût total, ce qui n'est pas toujours le cas dans l'industrie horlogère. Il est néanmoins probable que ce phénomène soit de nature à expliquer une certaine lenteur dans le processus de sélection des entreprises d'importance moyenne, à la différence des petites entreprises où le problème de la dépréciation d'un outillage important ne se pose généralement pas.

Ajoutons qu'un résultat semblable est également obtenu par l'inflation. En revalorisant des outillages techniquement dépassés, l'inflation leur restitue une certaine rentabilité de caractère artificiel, donc antiéconomique. C'est là un des méfaits bien connu, parmi d'autres, d'une conjoncture inflationniste.

L'entreprise peut, d'ailleurs, chercher à éviter l'élimination en se spécialisant dans la production d'un bien destiné à satisfaire une demande spécifique. Dans l'horlogerie, le cas n'est pas rare. Le produit spécial faisant alors l'objet d'une demande relativement très réduite, parce que très particulière, le fabricant n'a plus aucune concurrence à craindre de la part de la grande entreprise ; celle-ci ne peut s'intéresser à un article d'usage non courant. La demande se situant en deçà du point F (voir figure n° 3 du paragraphe 6), le producteur, bien que petit ou moyen, est situé dans un secteur abrité. Il n'a rien à craindre, si ce n'est une extension très forte et durable de la demande. Il échappe totalement, pour l'instant, à notre cadre d'investigation.

Enfin, une ultime possibilité s'offre à l'entreprise petite ou moyenne d'éviter l'élimination : celle qui résulte d'un comportement d'adaptation en même temps que d'innovation, par le recours à l'une des multiples formes de la concentration. C'est le dernier point que nous nous proposons de soulever ici.

Des problèmes que posent les concentrations horlogères

« Il est temps que l'entreprise se mette dans la foulée du progrès », écrit M. Michel Drancourt, qui poursuit : « Aujourd'hui, il n'y a pratiquement pas de troisième voie : il faut suivre ou périr. Suivre, me direz-vous, fort bien, mais comment ? » S'agissant de l'entreprise d'importance moyenne, une forme quelconque de concentration est une possibilité de prendre « un nouveau départ » qui nous est proposée depuis longtemps. Au cours de ces dernières années, de nombreux essais de concentration ont été tentés dans l'industrie horlogère. Certains ont été couronnés d'un franc succès et sont connus de chacun. Il en est d'autres qui ont également abouti à des résultats positifs, en s'entourant de beaucoup de discrétion. Néanmoins, le plus grand nombre des tentatives de concentration se sont rapidement soldées par un échec. C'est naturellement de ces dernières que chacun parle surtout. Peut-être vaut-il la peine de rechercher quelles sont les causes les plus fréquentes de ces multiples déconvenues.

On a trop souvent prêté au vocable de « concentration » une résonance magique. La seule évocation de ce mot eût dû, pensait-on, aplanir toutes les difficultés, résoudre tous les problèmes, faciliter toutes les initiatives. C'était oublier qu'au début, à l'époque où elle prend corps, la concentration exige de tous beaucoup d'efforts, et accumule bien plus d'obstacles qu'elle n'en élimine.

Avec un sentiment d'amertume qu'ils ne parvenaient pas à dissimuler, plusieurs industriels nous ont dit devoir « se résoudre » à la concentration. Une telle attitude les exposait à un échec certain. La concentration n'est pas une solution d'abandon ou de désespoir ! C'est une tâche constructive, difficile à mener à chef.

D'autres candidats ont prêté à la concentration un sens beaucoup trop étroit. Ils ont ainsi manqué d'imagination, et n'envisageaient que l'application d'une formule toute prête. Ils attendaient de leur société fiduciaire qu'elle leur fournisse cette formule de concentration que les spécialistes étaient censés connaître. Ils furent déçus de n'être pas dispensés, finalement, d'une longue succession de choix. En réalité, les formes que peut revêtir la concentration sont innombrables. La solution varie de cas en cas, et ne peut être trouvée qu'en fonction des particularités présentées par chacune des entreprises candidates à la concentration. La forme dépendra du but recherché, des difficultés spéciales éprouvées jusqu'ici par chaque usine et qu'il s'agit d'éliminer, du procès de production, des marchés, des investissements, des capitaux rassemblés, des cadres à disposition et d'une foule d'autres facteurs encore. La concentration peut s'opérer sur le plan de la recherche, sur les plans technique, financier, commercial, administratif, sur chacun d'eux ou sur tous à la fois. Elle peut même prendre la forme d'une division des tâches interentreprises, c'est-à-dire d'une spécialisation dans la production. Aucun cliché tout prêt n'est applicable. L'imagination, ce coursier qu'on dit dangereux, cette folle du logis, doit nous être d'un bien grand secours... à condition d'être calculée !

Nous nous bornerons à rappeler ci-dessous quelques conditions nécessaires (mais pas nécessairement suffisantes) à la formation d'une concentration, en l'absence desquelles toute tentative sera certainement vouée à l'échec.

En premier lieu, le fabricant devra être convaincu que la concentration est un bien, et non pas un moindre mal, une solution de désespoir, une abdication ou même un pis-aller. Il importe de vouloir et de désirer sincèrement la concentration, et non pas de la subir.

Ensuite, ce fabricant doit avoir la bonne fortune de se compter un ou deux collègues (sans oublier qu'avec leur nombre s'accroissent aussi les difficultés initiales, et celles-ci selon une progression géométrique !) qui partagent sa foi dans l'avenir des concentrations. Chacun des candidats respectifs devra :

— Exercer sur son entreprise un pouvoir discrétionnaire absolu, ce qui ne sera pas toujours le cas dans les nombreuses entreprises horlogères de caractère familial. Il se pourra que le copropriétaire le moins directement intéressé à long terme à la vie de l'entreprise sera celui qui fera obstacle à la concentration, pour des raisons purement égoïstes ou par ignorance des problèmes à résoudre.

— Eprouver à l'égard de ses partenaires beaucoup plus que de l'estime : une sympathie très réelle, et des affinités de caractère.

Chaque entreprise dont la concentration est envisagée devrait en outre :

— Produire à peu près les mêmes articles et pratiquer la même politique commerciale sur les mêmes marchés. Sinon, le risque est grand de devoir ensuite travailler en parallèle beaucoup plus qu'en collaboration étroite.

— Présenter une importance économique du même ordre de grandeur, à défaut de quoi la concentration aboutirait vite à un phénomène d'absorption. De plus, cette importance économique doit être réelle, car l'opération est très onéreuse et l'arithmétique nous enseigne qu'une somme de zéros est toujours égale à zéro !

— Disposer de suffisamment de liquidités et de réserves pour faire face aux très gros investissements que la concentration nécessite au début.

Celle-ci, en effet, n'est pas réellement une addition de forces : elle est d'abord une destruction de deux ou de plusieurs capacités de production, dont les débris serviront en partie (mais en partie seulement) à la construction d'un appareil de production tout neuf, quantitativement et qualitativement différent de la somme des précédents. La concentration est un bel exemple de la destruction créatrice au sens où l'entendait Joseph Schumpeter. Cette restructuration de l'appareil de production ne peut s'opérer sans investissements importants. Chacun doit être conscient du fait que la concentration est d'abord un coût, une dépense, un investissement. Elle ne se traduit en profit que plus tard.

La rencontre de ces conditions générales nécessaires, mais non toujours suffisantes, n'est évidemment pas très fréquente. Les possibilités de concentration se trouvent réduites d'autant. Même lorsque toutes les conditions économiques et techniques sont réunies, rien n'est encore définitivement acquis, car le problème à résoudre est souvent de nature plus psychologique encore que matérielle. Une génération de « patrons » doivent se muer en « directeurs ». Il est difficile, évidemment, de parler, de penser, de raisonner sous l'angle de notre entreprise, alors qu'on a toujours parlé, pensé, raisonné en fonction de mon usine. La direction collégiale exige un long apprentissage, surtout de la part d'une classe d'entrepreneurs au caractère traditionnellement individualiste. Plutôt que de fournir d'emblée l'effort d'adaptation nécessaire, on préférera souvent procéder au partage des tâches et des responsabilités. Ce serait une erreur. Certes, le champ d'action est ainsi rétréci pour tous, mais chacun demeure « patron » dans son secteur. Cette manière d'esquiver la difficulté plutôt que de la vaincre aboutit le plus souvent à l'échec. La perspective d'une fusion d'entreprises ou de toute autre forme de concentration, éveille parfois chez l'entrepreneur une impression pénible qui peut aller jusqu'au sentiment de culpabilité. Ne gaspille-t-on pas l'héritage familial ? Partager une responsabilité que l'on assumait seul jusqu'ici, n'est-ce pas une preuve de faiblesse, un aveu d'impuissance, un abandon, une trahison ? Pourtant, le courage ne consiste pas à vouloir maintenir contre toute vraisemblance des formes et des structures largement dépassées. Il faut à pré-

sent des hommes à la taille de la situation. De tout temps, le capital humain fut plus rare que le capital financier. Le vrai courage, la sagesse et la croirvoyance consistent aujourd'hui à savoir à temps abandonner une liberté totale mais stérile, pour se vouer de préférence à la codirection d'un ensemble.

Conclusions

Dans la période de l'entre-deux-guerres, l'économie, affectée par une dépression profonde et chronique, a recherché un équilibre statique et malthusien. L'égalité entre l'offre et la demande globales fut ainsi réalisée à un niveau situé largement au-dessous des possibilités de l'appareil de production. L'esprit des premiers statuts fédéraux pour la protection de l'industrie horlogère s'inspirait de cette préoccupation majeure.

Depuis vingt ans se développe une conjoncture de croissance, qui amorce une période longue au cours de laquelle de nouveaux équilibres, dynamiques cette fois, perpétuellement changeants, sont recherchés. Cette brutale transformation de l'orientation économique générale exige de tous un effort d'adaptation peu commun. Il est en vérité beaucoup plus difficile d'abandonner l'ancienne optique sous laquelle tous les problèmes étaient envisagés, que d'adopter une attitude conforme aux impératifs de notre époque. Il faudra donc se méfier quelque peu d'une expérience qui ne nous sera plus toujours d'un bien grand secours.

Un comportement d'innovation s'impose aujourd'hui à tous les responsables de l'industrie horlogère, soucieux d'assurer aux entreprises une évolution conforme aux progrès des techniques. En conjoncture de croissance, aucune loi de la statique économique ne demeure pleinement valable. L'appareil de production et de distribution doit être conçu non pas en fonction du marché qui est (point de vue statique), mais en vue de répondre pleinement aux exigences, quantitatives et qualitatives, du marché qui sera, tel que nous le voulons et que nous le ferons. L'interdépendance de tous les facteurs économiques ne doit jamais être perdue de vue. L'innovation, notamment, ne peut s'inscrire dans le cadre d'une structure qui lui serait préexistante, car elle modifie cette structure même. Les données dont nous disposons sont changeantes, rendant l'effort d'adaptation continuel.

Cette évolution n'est cependant pas incohérente. Elle n'exclut pas l'élaboration des prévisions, au contraire. Nous savons qu'elle est axée sur le progrès technique dont le rythme s'accélère considérablement depuis la fin de la dernière guerre. Ainsi nous est dictée la ligne très générale de l'évolution. Celle-ci nous permet de condamner, avec un degré de certitude suffisant, l'ancienne structure, dite « traditionnelle », de notre appareil horloger de production et de distribution. Cet appareil est aujourd'hui en partie anachronique. Nous avons vu comment et pourquoi les entreprises petites et moyennes étaient directement menacées, promises à une sélection inéluctable, encore que cette échéance demeure dans une certaine mesure, et pour diverses raisons, indéterminée dans le temps. Il serait absurde d'en déduire que la valeur d'une

partie de notre appareil horloger est tombée à zéro. Cette valeur demeure très élevée, car notre industrie, dans son état actuel, se compose de tous les matériaux qui seront nécessaires à l'édification des constructions nouvelles : les chefs, le personnel qualifié, les techniques, les capitaux, tout est rassemblé et constitue sans doute une promesse de succès. L'innovation qui s'impose n'est donc pas une création ex nihilo. Il ne s'agit pas de faire surgir de terre une industrie horlogère sans rapports avec celle que nous connaissons. L'innovation est une combinaison nouvelle de facteurs de production existants, une modification essentielle des procès de production et de distribution, une restructuration profonde d'un appareil industriel. Au sein de celui-ci, beaucoup d'entreprises petites et moyennes, non spécialisées, pourront certainement s'intégrer, mais ne parviendront pas, en revanche, à conserver leur autonomie totale. Un jeu de « mécano » permet l'édification d'ouvrages très différents les uns des autres, au point d'être méconnaissables ; ce sont pourtant les mêmes éléments qui composent chaque ouvrage : seul, leur agencement diffère.

Nous avons présenté le phénomène de sélection des entreprises petites et moyennes comme une loi d'évolution, en prêtant volontairement au terme de loi son caractère scientifique de nécessité absolue. Nous croyons avoir démontré la réalité de ce caractère. Deux certitudes s'imposent à nous : l'élimination de beaucoup de cellules autonomes de production, la renaissance et le développement d'une industrie horlogère plus indispensable que jamais en l'état actuel de l'économie générale.

Nos certitudes s'arrêtent là. Qui introduira les nouvelles combinaisons ? Qui consentira hardiment les investissements d'innovation ? Il peut y avoir solution de continuité entre les horlogers d'hier ou d'aujourd'hui et ceux de demain. Le fait serait infiniment regrettable pour notre pays ; nous ne devons cependant jamais perdre de vue qu'il peut se produire. Les marchands de chandelles de Frédéric Bastiat ne furent pas ceux qui édifièrent les centrales électriques. Ce ne furent pas les exploitants de diligences qui construisirent les premiers chemins de fer.

Un fatalisme aveugle présidera évidemment à l'élimination des formes périmées. Aucun fatalisme ne désignera les promoteurs de cette destruction créatrice d'où naîtra une horlogerie moderne et restructurée. A chacun, conscient de l'importance de l'enjeu et du long passé de créateurs d'entreprises dont nous sommes héritiers, de prendre pleinement ses responsabilités. En effet, la volonté d'entreprendre ne fit, jusqu'ici, jamais défaut à nos fabricants. C'est l'une des seules traditions horlogères dont il importe aujourd'hui encore de se réclamer.

François SCHALLER