

**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:** 12

**Artikel:** Situation et perspectives de l'industrie horlogère suisse

**Autor:** P.E.

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-825094>

#### 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:** 25.02.2026

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

## Situation et perspectives de l'industrie horlogère suisse

Le régime transitoire du statut légal de l'horlogerie ayant pris fin au 1<sup>er</sup> janvier 1966, nous avons pensé qu'il serait tout à la fois utile et opportun de faire le point de la situation actuelle de l'industrie horlogère suisse, tout en ouvrant une parenthèse sur certaines des perspectives qui s'offrent à elle au cours de ces prochains mois. La meilleure façon de réaliser ce projet était de nous approcher d'une personnalité très au courant des problèmes horlogers et de la prier de bien vouloir répondre à un certain nombre de questions que nous nous permettrions de lui poser.

Or, nul mieux que M. Karl Huber, secrétaire général du Département fédéral de l'économie publique, n'était mieux placé pour répondre à ce désir. En effet, il s'occupe des problèmes horlogers depuis 1941, tout d'abord en collaboration avec M. Péquignot, son prédecesseur auquel il succéda en 1954. Il a donc déjà collaboré à l'élaboration du statut de l'horlogerie de 1951, mais tout spécialement à celui actuellement en vigueur. Il assista à toutes les délibérations des commissions parlementaires, puis suivit de près l'application des décisions prises. En bref, on peut dire que, quoique originaire de Saint-Gall, M. Huber est l'une des personnalités qui connaît le mieux et le plus à fond les problèmes horlogers. Il a bien voulu répondre et fort aimablement aux questions que nous lui avons posées. D'emblée nous lui en exprimons notre vive gratitude et nous croyons pouvoir l'assurer que toute l'industrie horlogère sait ce qu'il a fait pour elle et lui en est reconnaissante. Voici donc, sous la forme de l'interview, indiquée en l'occurrence, nous semble-t-il, les questions posées et la réponse qui leur a été donnée.

— *Pensez-vous que la suppression du permis de fabrication entraînera des changements notables dans la structure de l'industrie horlogère ?*

— Les profondes transformations survenues depuis les années trente, en particulier dans les domaines aussi bien économique que technique, appellent certains changements ou ajustements des structures actuelles de notre industrie horlogère. (Et M. Huber d'illustrer ce phénomène par quelques exemples.)

Au même titre que d'autres secteurs, notre horlogerie souffre du manque de main-d'œuvre. Pour cette raison déjà, il est indispensable de recourir toujours davantage aux installations propres à économiser la main-d'œuvre nécessaire à la production. Mais ces acquisitions sont en général très onéreuses ; il suffit de penser à certains dispositifs automatiques. Dans nombre de cas, et notamment dans les petites entreprises, l'achat de telles installations dépasse les ressources financières disponibles. L'industrie horlogère connaît elle aussi la loi des grandes séries. Mis à part quelques cas spéciaux, la production en grandes séries est à l'heure actuelle l'une des conditions maîtresses pour qu'une entreprise puisse sauvegarder sa capacité de concurrence. Mais

pour être à même de produire en grandes séries, l'entreprise doit, entre autres choses, atteindre une certaine envergure minimale. L'apreté de la concurrence sur les marchés internationaux et le développement prodigieux et incessant de la technique obligent nos entreprises horlogères à vouer une attention accrue, non seulement à la qualité de leurs produits, mais encore à la recherche. Cependant, il faut pour cela qu'elles puissent disposer non seulement d'un personnel qualifié, mais encore d'importantes ressources financières.

La distribution soulève également des problèmes, dont les petites entreprises de l'industrie des montres terminées, surtout, ne peuvent plus guère venir seules à bout, à moins de se rendre tributaires d'intermédiaires. Ce n'est donc pas la suppression du permis de fabrication qui constraint l'industrie horlogère à repenser ses structures. Mais il était nécessaire d'abandonner ce régime du permis pour lui permettre d'aménager la structure de ses entreprises et de sa production de la manière lui paraissant la plus rationnelle, compte tenu des nouvelles circonstances. Il s'agissait donc d'éliminer un obstacle à l'évolution de notre industrie horlogère. Par ailleurs, la suppression du permis de fabrication a obligé de choisir des formules plus libérales, c'est-à-dire portant moins atteinte à la liberté de chacun.

— *Dans son rapport du 30 octobre 1964 aux Chambres, le Conseil fédéral a relevé que c'est en grande partie grâce aux modifications apportées par le nouveau statut dans la politique de la Confédération en matière de législation horlogère qu'on reconnaît toujours davantage dans cette industrie la nécessité de procéder à des concentrations en vue d'améliorer l'appareil de production et de distribution. Pouvez-vous nous donner votre opinion à ce sujet et brosser pour nos lecteurs un tableau de ce qui, pratiquement, a déjà été réalisé ?*

— La politique protectionniste que la Confédération a pratiquée pendant près de trente ans en faveur de notre industrie horlogère était essentiellement axée sur le maintien des structures de l'entreprise et de la production. Elle a aussi, conjointement avec le régime dit conventionnel, amené par la force des choses de larges milieux de l'horlogerie à adopter une certaine attitude qu'on pourrait qualifier de « traditionnaliste » et qui explique, entre autres choses, qu'à l'abri de ces barrières protectionnistes, nombre de chefs d'entreprises se soient bercés d'un faux sentiment de sécurité sans s'apercevoir, ou tout au moins sans s'apercevoir à temps, que nous entrions dans une ère nouvelle.

Le nouveau statut légal de 1961, en particulier la suppression au 1<sup>er</sup> janvier 1966 du permis de fabrication — qui a aussi entraîné ipso facto une profonde transformation du régime conventionnel — et la nécessité toujours plus impérieuse de repenser le régime applicable aux importations et exportations d'ébauches et de parties détachées ont apporté un vent de libéralisme dans l'industrie horlogère, encouragé l'esprit de concurrence et raffermi la volonté de conserver ou de conquérir sur les marchés des positions compétitives. Des milieux de plus en plus nombreux de l'industrie horlogère ont dès lors été amenés à reconnaître, devant les progrès de la technique et l'évolution de la situation sur les marchés mondiaux, la nécessité de faire davantage preuve d'initiative et de dynamisme comme aussi de promouvoir sérieusement l'esprit de coopération.

Tout le processus de réajustement nécessite, bien entendu, une certaine période de démarrage. Nous n'en sommes pour l'instant qu'au stade initial. En me demandant, ajoute M. Huber, tout ce qui a été réalisé dans le domaine des concentrations en vue d'améliorer l'appareil de production ou de distribution, vous me placez dans une situation quelque peu délicate. Sans doute, nous savons — directement ou indirectement — que de multiples initiatives et mesures ont été prises et il est donc certain que des concentrations ont déjà été opérées. Je ne me sens toutefois pas autorisé à vous fournir de plus amples indications sur ce point. D'abord, parce qu'elles ne vous donneraient sans doute guère une vue complète de la situation et que, d'autre part, certaines entreprises ou groupes d'entreprises intéressés pourraient considérer ces renseignements comme inopportun ou trop unilatéraux. En outre, selon le point de vue des intéressés au sein de l'industrie horlogère, les diverses concentrations sont jugées très différemment quant à leur opportunité et leur efficacité. En effet, à côté de formules intéressantes, il semble bien qu'on ait parfois abouti à des solutions plutôt discutables. Tout ce que je puis dire est somme toute déjà contenu pour l'essentiel dans le rapport du Conseil fédéral du 30 octobre 1964. Je voudrais seulement ajouter qu'en redéfinissant sa politique industrielle, l'ASUAG a décidé elle aussi de la manière la plus nette de suivre une politique réaliste visant à développer les concentrations à tous les échelons.

— *Lorsque l'on parle de concentrations horlogères, la crainte est quelquefois émise que ce soit au détriment de certains centres de production régionaux. Qu'en est-il exactement ?*

— Cette question m'engage, répond immédiatement M. Huber, à définir de plus près la notion de concentration qui peut prêter parfois à de fausses interprétations. Comme vous le savez, l'horlogerie japonaise — pour prendre un exemple — ne compte que quatre grandes entreprises, organisées verticalement, dont deux sont très grandes. Or, il n'a jamais été dans l'intention des autorités fédérales compétentes ni des milieux dirigeants de notre industrie horlogère de provoquer une concentration de l'horlogerie suisse dans quelques grandes entreprises seulement.

La concentration est un terme générique qui englobe toutes les formes possibles d'étroite collaboration. Dans certains cas, ces liens peuvent être très lâches tout en produisant les effets souhaités. Dans d'autres cas, le but recherché ne peut vraiment être atteint que par une union totale d'ordre également financier, autrement dit par la fusion des entreprises intéressées. Mais même cette fusion n'implique pas que la production doive être groupée verticalement et concentrée en un seul et même lieu.

Il faudra bien admettre néanmoins que certaines branches, mais également certaines entreprises de faibles dimensions, ne pourront survivre aux transformations techniques et économiques. Et même de grandes entreprises, qui n'ont pas su s'adapter à l'évolution et qui, par suite d'une fausse politique industrielle, ont peut-être manqué pour toujours le « train de l'avenir », peuvent être victimes du même sort. Cela est évidemment de nature à créer parfois des problèmes d'économie régionale. C'est en l'occurrence aux autorités cantonales surtout

qu'il incombera d'implanter, au mieux des possibilités, de nouvelles industries dans les régions affectées ou d'inciter des entreprises horlogères, disposant de la capacité nécessaire, à coopérer à la solution des difficultés qui surgiraient.

Autrement dit, il n'y a pas de recettes valables pour tous les cas. Une constatation générale s'impose : la moyenne de grandeur des entreprises horlogères est trop faible. Il ne faut donc pas s'étonner que, dans ces conditions, un certain nombre de petites entreprises soient condamnées à disparaître.

— *Peu après l'entrée en vigueur du nouveau statut horloger, le régime conventionnel a été virtuellement supprimé. Que pensez-vous de cette démobilisation et comment considérez-vous la situation actuelle ?*

Sans hésitation, M. Huber répond que l'abolition de l'ancien régime conventionnel et son remplacement partiel par un régime nouveau mais qui, sur des points essentiels, est infiniment plus libéral, était une impérieuse nécessité. Cette abrogation était, à son avis, dans l'intérêt du maintien et du développement de la capacité de concurrence de notre industrie horlogère et était donc propre à sauvegarder la position de notre industrie horlogère sur le marché mondial.

— Le nouveau régime de droit privé qui a été institué à la suite de l'entrée en vigueur du nouveau statut légal devra aussi être réexaminé dans le courant de cette année. Sans vouloir jouer au prophète, il me semble évident qu'il faudra vouer davantage d'attention à la recherche de modes de collaboration industrielle en prenant conscience du fait que les problèmes horlogers ne sauraient plus être envisagés, aujourd'hui, dans une perspective exclusivement nationale. Certains tabous doivent disparaître !

Il nous a paru utile de demander à M. Huber, afin de dissiper toute équivoque, de bien vouloir préciser sa pensée sur ce dernier point. Il l'a fait de bonne grâce. Il considère, notamment, que le moment est venu pour notre industrie horlogère, de s'instituer davantage dans le contexte international. Certaines restrictions à l'exportation, comme par exemple celles concernant la livraison de machines horlogères à l'étranger, lui semblent quelque peu périmées et doivent être réexamines dans le cadre d'une nouvelle politique de collaboration au-delà de nos frontières. Il estime que le but à atteindre pour notre industrie horlogère est de maintenir la place qu'elle occupe sur le marché mondial. Autrement dit, si la production totale de montres dépasse légèrement le chiffre de 100 millions par année, la part de la Suisse est actuellement d'environ 53 millions. A supposer qu'en 1970, cette production atteigne 150 millions de montres, la Suisse doit s'efforcer d'en fournir au moins 75 à 80 millions. Mais pour cela une certaine « internationalisation » de notre industrie horlogère lui paraît souhaitable. On pourrait envisager, par exemple, la possibilité de fixer certains secteurs de la production à l'étranger, mais bien entendu sous contrôle suisse ou dans le cadre d'une collaboration bien définie entre plusieurs industries horlogères nationales. M. Huber se prononce donc pour une certaine politique de la porte ouverte, mais coordonnée. Ce sont là des vues nouvelles qui contrastent peut-être avec certaines

méthodes traditionnelles, mais qui méritent, croyons-nous, de retenir l'attention.

— *La Suisse, comme chacun le sait, joue un rôle prépondérant dans le monde en matière de fabrication horlogère. Que doit-elle faire, selon vous, pour conserver cette position ?*

Sans hésitation M. Huber répond qu'il importe de développer notre appareil de production de manière que nous puissions faire face à la demande croissante de montres. Cette nécessité offre à son avis aussi une chance aux vallées jurassiennes qui redoutent les répercussions des changements de structure. Si la main-d'œuvre devait faire défaut et que le problème ne puisse être résolu par une rationalisation encore plus poussée de la production, il y aurait également lieu d'examiner si le transfert de certaines fabrications à l'étranger n'offrirait pas quelque expédient. Il convient en même temps d'adapter l'appareil de production aux nécessités de l'heure en rattrapant nos éventuels retards, afin que notre horlogerie demeure compétitive sur le plan de la qualité comme sur celui des prix.

Il faut attacher beaucoup plus d'importance que jusqu'ici à la recherche en général ainsi qu'à la formation de cadres qualifiés. Mais il importe surtout de vouer la plus grande attention au marketing et entre autres choses au développement et à l'amélioration du service à la clientèle sur les marchés étrangers.

Aux précisions que nous lui demandons sur ce point, M. Huber relève l'importance de la création de services de rhabillage à l'étranger, comme aussi l'ouverture d'écoles spécialisées pour la formation professionnelle de la main-d'œuvre indigène, afin que cette dernière soit capable de réparer une montre. La constitution de stocks de pièces détachées dans différents pays étrangers lui paraît aussi indispensable. Mais tout cela suppose un effort de coopération. Les résultats obtenus contribueront à convaincre les hésitants.

Certes, l'obstacle de certaines barrières douanières n'est pas à négliger, mais la Suisse qui exporte plus de 95 % de sa production horlogère doit tout mettre en œuvre pour maintenir et développer ses ventes sur le marché mondial. C'est un fait que pour les pays en voie de développement, la montre n'est pas considérée comme un article de première nécessité et qu'ils sont parfois tentés de réserver les devises dont ils disposent pour d'autres achats. Néanmoins, dans la mesure où nos achats dans ces pays augmentent, la chance d'un certain développement de nos exportations aussi dans le secteur horloger devient toujours plus grande et dès qu'un pays s'industrialise, il a besoin de montres. Il importe donc de continuer à vouer une attention soutenue à la prospection des marchés internationaux.

— *Que pensez-vous de la concurrence étrangère et des moyens dont dispose notre industrie pour y faire face ?*

Il est certain, nous répond M. Huber, que la concurrence étrangère est devenue plus âpre. Sur le plan aussi de la qualité, les industries horlogères de certains pays ont réalisé des améliorations particulièrement remarquables. Mais il n'y a pas lieu de se montrer pessimiste si nos chefs d'entreprises horlogères font preuve de l'esprit d'initiative et du dynamisme nécessaires et se montrent enclins à collaborer dans un esprit constructif.

Dans sa réponse aux questions précédentes, M. Huber a déjà relevé les facteurs qui lui paraissent aussi décisifs dans la lutte contre la concurrence étrangère. Mais il est encore un point qu'il tient à souligner : comme notre horlogerie écoule environ 95 % de sa production à l'étranger, elle a un intérêt vital à ce que le commerce mondial revête un caractère vraiment libéral. Mais cela signifie aussi qu'elle doit elle-même pratiquer une politique ouverte dans le monde.

— *Le contrôle des montres a été institué en 1962. Au vu des expériences acquises dans ce domaine, comment en appréciez-vous ses effets ? D'autre part, estimatez-vous que les normes de ce contrôle devraient être encore resserrées et pour quelles catégories de montres ?*

A cette dernière question, M. Huber répond que le « contrôle technique » institué en vertu du statut légal de 1961 a donné sans conteste de bons résultats. Si l'on n'a peut-être pas atteint tout ce que l'on désirait ou voulait réaliser, il convient de rappeler que le contrôle technique était une terre inconnue. Il fallait d'abord réunir des expériences sur de multiples questions. Une chose est certaine toutefois, c'est que notre industrie horlogère a, d'une manière générale, amélioré la qualité de sa production. Nombre d'entreprises ont été contraintes de soigner davantage la bienfacture de leurs articles. Pour juger du contrôle technique, il ne faut pas oublier non plus qu'il ne s'agit pas d'un contrôle de chaque montre, mais d'un contrôle de la production effectué par sondages. On veut ainsi garantir une certaine qualité à la production des différentes entreprises. Par la suite, il y aura constamment lieu d'accroître les exigences qualitatives auxquelles les montres doivent satisfaire. Ce relèvement des normes sera aussi nécessaire à l'avenir. Cela vaut, à son sens, pour toutes les catégories de montres, encore que dans une mesure variable. D'ailleurs le renforcement périodique des exigences peut être raisonnablement requis des intéressés. Il importe seulement que ses rectifications leur soient notifiées à temps et que leur application soit précédée d'un délai d'attente minimal, afin que ces entreprises puissent procéder, le cas échéant, à des réajustements.

Il est encore permis d'ajouter, comme a bien voulu le préciser M. Huber, à notre demande, que puisqu'il s'agit des exigences minimales, la moyenne est supérieure aux normes prescrites. Il s'agit donc de renforcer progressivement l'influence des contrôles. Il convient de ne pas oublier enfin, que d'autres pays ont aussi introduit un contrôle de la qualité. Raison de plus pour nous de l'améliorer constamment. Mais, bien entendu, cela ne peut se faire que progressivement. A l'avenir, encore plus que dans le passé, la qualité sera l'atout majeur de notre industrie horlogère. Il ne faut donc rien négliger pour l'améliorer dans toute la mesure possible.

P. E. Jmd