

**Zeitschrift:** Revue économique franco-suisse  
**Herausgeber:** Chambre de commerce suisse en France  
**Band:** 47 (1967)  
**Heft:** 3: L'horlogerie

**Artikel:** L'industrie de la montre à l'heure de la concentration et de la rationalisation  
**Autor:** Schaller, François  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-887883>

#### 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:** 13.01.2026

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

# L'industrie de la montre à l'heure de la concentration et de la rationalisation

François SCHALLER

*Professeur d'économie politique  
aux Universités de Lausanne et de Berne*

Qu'un objet si petit ne puisse être produit, aujourd'hui encore, que par la conjonction des efforts d'un très grand nombre d'industries différentes est pour de nombreux profanes un sujet d'étonnement. Dans l'horlogerie suisse, une telle division des tâches est certainement plus poussée qu'ailleurs. Certains veulent y voir une conséquence du fameux statut fédéral pour la protection de l'industrie horlogère, dans sa première version de 1934, prolongée, en son principe, jusqu'au seuil de l'an dernier. Certes, ce statut a exercé une profonde influence sur les structures de la fabrication, en particulier sur la taille de l'entreprise et sur la dissémination géographique des cellules de production. Il n'est cependant pas à l'origine de l'extrême division des fabrications. Celle-ci lui est antérieure de plus d'un siècle. Karl Marx, dans « Le Capital », s'inspirant des observations de William Petty sur la fabrication horlogère, s'est déjà livré à une analyse minutieuse de cette industrie du Jura suisse. Il énumère trente-huit métiers différents coopérant à la production horlogère, et précise que sa liste est encore incomplète. « Quelques parties seulement passent par différentes personnes, et tous ces membres épars ne s'assemblent qu'entre les mains de celui qui en fait finalement un tout mécanique. Ce rapport purement extérieur du produit achevé avec ses divers éléments rend accidentelle la combinaison des ouvriers dans le même atelier. Les travaux partiels peuvent même être exécutés comme autant de métiers indépen-

dants les uns des autres, ainsi que cela se pratique dans les cantons de Vaud et de Neuchâtel. » Et Marx ajoute en note : « Dans la fabrication des montres, cet exemple classique de la manufacture hétérogène, on peut étudier avec précision la différenciation et la spécialisation qui découlent de la division de l'activité professionnelle. » Ces remarques conservent actuellement la plus grande partie de leur valeur. Est-ce à dire qu'aucune évolution ne s'opère dans les structures de l'industrie horlogère suisse ? Nullement. Il convient donc de préciser les raisons et le sens de cette évolution.

### *La technique*

La montre est un produit de l'art autant que de la technique. Cette double vocation a pour effet d'opérer, au sein de l'industrie horlogère, une première division entre les fabrications des parties de l'habillement et celles des parties fonctionnelles. Dans le cas de ces dernières (ébauches, pare-chocs, roues, pignons, pivots, assortiments, balanciers, spiraux, ressorts, pierres), les problèmes posés sont de nature purement industrielle. Il n'est plus question de conserver jalousement les fameux



Voici une « chaîne de remontage » des montres. Plusieurs postes individuels servent chacun à une opération différente, il n'y a pas de « ruban continu ». Cent mouvements, contenus dans un boîtier à couvercle transparent, viennent se placer un à un devant l'horloger, sur commande de ce dernier. L'horloger peut choisir le rythme de travail qui lui convient. La série terminée, le boîtier est transmis au prochain poste de travail.

« secrets » horlogers, qui assurèrent le succès de cette fabrication durant plus d'un siècle. Il n'y a plus de secrets. Dans un avenir assez proche, la technique horlogère, comme les autres, sera elle-même noyée dans la Technique, tant il est évident qu'à notre époque, l'interdépendance est si étroite que chaque technique est en voie de se perdre dans un ensemble plus vaste. Ce phénomène se traduit par l'obligation dans laquelle est placé tout producteur d'être constamment renseigné sur les innovations introduites dans les domaines les plus divers et qui, hier encore, paraissaient absolument étrangers à l'industrie horlogère. Non pas que telle technique nouvelle, éprouvée dans le domaine physique, électronique ou chimique, puisse sans autre forme de procès être introduite dans l'horlogerie. De longues recherches d'adaptation sont ici nécessaires. Ces recherches sont coûteuses. Elles ne le sont pas moins lorsqu'elles sont couronnées de succès que dans l'hypothèse contraire. En effet, l'innovation exige l'abandon d'un ancien procès de production, l'adoption d'un outillage nouveau nécessitant des investissements considérables et entraînant des transformations profondes de l'organisation administrative et parfois même commerciale de l'entreprise. Dans toutes les parties de la fabrication horlogère, on constate aujourd'hui un rythme d'évolution des modes de production qui n'a rien à envier aux autres branches d'industries. Par le biais des investissements nécessaires, un tel phénomène ne pouvait manquer d'amorcer le processus de concentration auquel nous assistons depuis quelques années.

Dans les parties de l'habillement de la montre (boîtes, cadrafs, aiguilles, verres) le problème spécifiquement industriel se complique d'exigences esthétiques. La diversité de produits appelés à satisfaire les goûts variés d'une clientèle répartie sur les cinq continents est un facteur qui s'oppose parfois à une plus grande rationalisation. Le producteur doit donc rechercher un compromis entre des tendances souvent contradictoires. Il n'en subit pas moins aujourd'hui la contrainte de la technique à laquelle force lui est de se plier. C'est par un miracle d'organisation quotidiennement renouvelé qu'il ne sacrifie pas pour autant la diversité de ses modèles, l'une des causes majeures du succès de la montre suisse.

### *L'investissement*

Rien n'est plus coûteux que la rationalisation, qui implique l'adoption du progrès technique. L'innovation exige des investissements qui font peser sur l'entreprise un triple accroissement des frais fixes, sous forme d'in-

térêt des capitaux, d'amortissement de l'outillage et de prime de risque d'obsolescence, à une époque où le rythme d'accélération du progrès n'est pas sans danger pour l'investisseur. Peut-être est-ce là l'explication de la vague de concentrations qui se prolonge depuis quelques années. Il faut, pour abaisser les coûts de production, rationaliser et donc investir beaucoup. Tel est le paradoxe de l'industrie moderne : pour abaisser le prix de revient, il est nécessaire d'élever les coûts fixes. Une telle contradiction ne peut être surmontée qu'à la condition de répartir ces frais fixes sur un plus grand nombre d'articles. C'est ainsi que le progrès technique exerce une influence directe sur la taille de la cellule de production. Or, toutes les petites entreprises n'ont pas une vocation leur permettant de devenir moyennes, et toutes les moyennes entreprises ne sauraient devenir grandes. Les fonds propres sont parfois insuffisants. Le crédit bancaire est lui-même proportionné à l'importance de la firme qui le sollicite. Le recours aux emprunts publics est réservé, en fait, aux grandes sociétés. La concentration réalisée entre quelques maisons est donc la solution qui paraît la plus indiquée. C'est bien la voie choisie par l'horlogerie suisse, puisqu'elle permet de réunir les moyens financiers importants qu'exige l'adaptation de cette industrie aux exigences de la technique moderne.

### *La concentration*

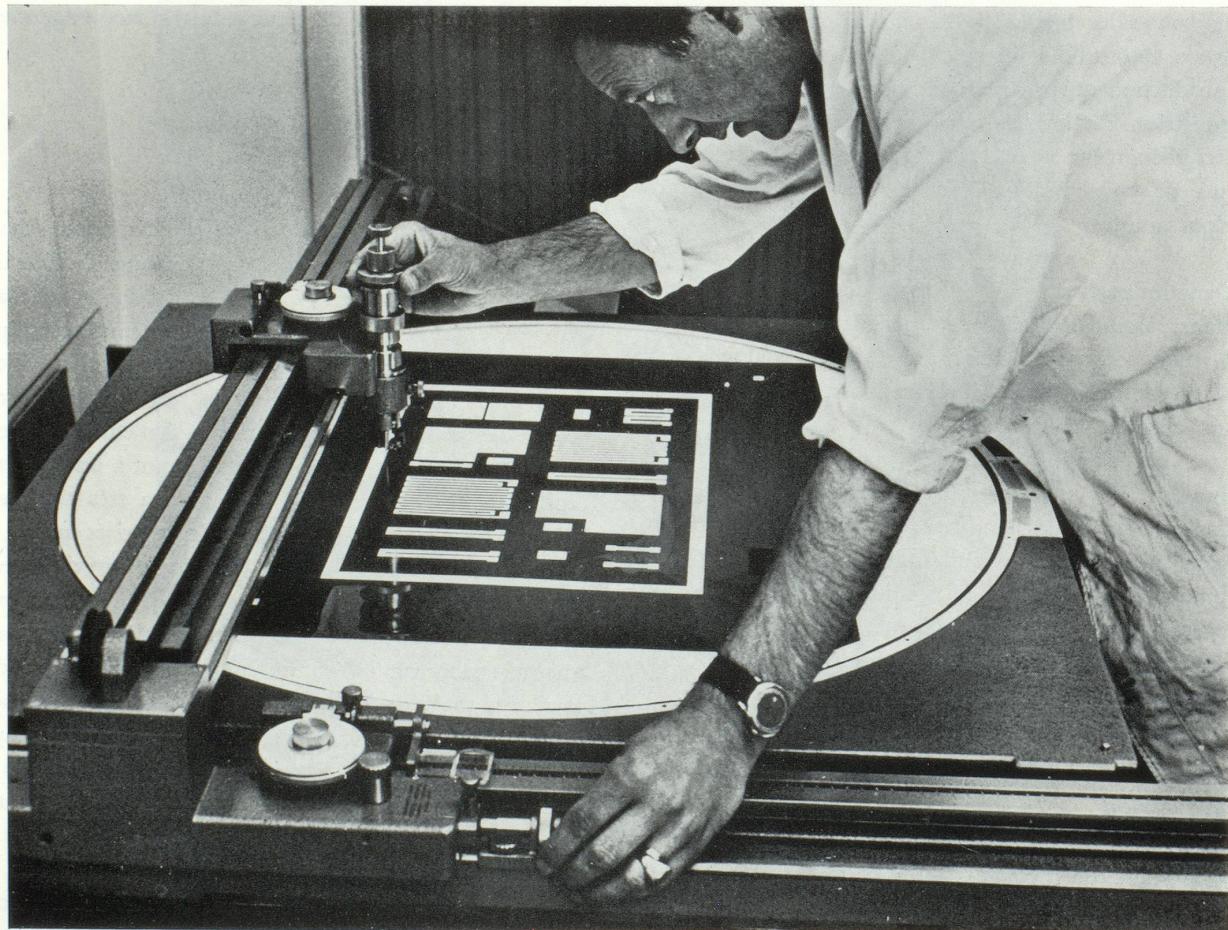
On sait qu'en modifiant sa taille, l'entreprise change de nature. Elle devra souvent aussi changer de direction. Tel personnage était un excellent chef d'une petite manufacture, dominant parfaitement les problèmes techniques, financiers et commerciaux qui se posaient à elle; il ne lui sera plus possible de maîtriser la situation d'un grand ensemble de production. Il devra fatalement admettre la limitation de ses pouvoirs en adhérant à une direction collégiale. Par ailleurs, on s'est aperçu très tôt que la réalisation d'une concentration d'entreprises posait des problèmes humains, d'ordre purement psychologique, plus nombreux et plus importants souvent que ceux de nature économique ou financière. Au début, le mouvement de concentration en fut sérieusement freiné. L'individualisme traditionnel du patronat horloger n'a pas moins fini par céder sous la pression des nécessités. D'importantes concentrations ont été réalisées au cours de ces dernières années, qui prennent les formes les plus diverses. Certaines se limitent au secteur commercial. D'autres ont normalisé leurs fabrications et groupé leurs achats. En certains cas, des maisons suisses se sont liées à des firmes étrangères, ce qui fit généralement grand bruit. Parfois aussi, des entreprises suisses se sont intéressées à des

firmes horlogères à l'étranger, aux États-Unis par exemple. Il est curieux de constater que l'opinion publique ne s'en émeut guère, et paraît trouver la chose toute naturelle.

Relevons encore le fait que les concentrations qui s'opèrent ne portent pas atteinte, pour le moment du moins, à la structure classique de l'horlogerie suisse. Ce sont généralement les producteurs d'un même article qui se groupent. Un mouvement de concentrations verticales n'est pas encore apparu nettement, cependant que d'aucuns le considèrent comme inévitable dans un avenir relativement proche. Il est vrai que le nouveau statut légal de l'horlogerie est loin d'avoir épousé ses effets. Un gros effort n'a pas moins été accompli jusqu'ici; la croissance continue de cette industrie consacrée presque exclusivement à l'exportation en témoigne.

#### *L'évolution nécessaire*

S'il est un fait dont les horlogers suisses sont parfaitement conscients, c'est bien de la nécessité, vitale pour eux, de demeurer toujours à la pointe du progrès technique. Une industrie nationale exportant environ la totalité de sa production ne saurait se soustraire longtemps à cet impératif. Cela est d'autant plus vrai que la concurrence étrangère est de plus en plus vive. En 1966, l'Amérique absorba les 37,8 % de nos exportations horlogères, dont 23,3 % aux États-Unis; l'Europe, 36,7 %; l'Asie 20 %, l'Afrique 4 % et l'Océanie 1,5 %. Sur chaque marché, la montre suisse doit lutter contre des produits étrangers. Dans un tel contexte, l'horlogerie suisse ne peut poursuivre sa progression réjouissante qu'à condition d'utiliser à fond les techniques les plus



Centre Électronique Horloger à Neuchâtel  
Découpe d'une gélatine pour circuit intégré en grand format.

modernes et de rationaliser sa fabrication au maximum. Semblables résultats ne sont possibles que si l'entreprise horlogère se rapproche rapidement de la dimension optima, capable d'assurer le volume de production aujourd'hui nécessaire. En 1966, le chiffre de 60 millions de pièces et de mouvements a été atteint. Il sera vraisemblablement dépassé cette année, alors qu'il n'atteignait pas le tiers de ce chiffre au lendemain de la guerre, et n'était encore que de 40 millions en 1960. En valeur, les exportations horlogères de 1966 dépassaient les deux milliards de francs, constituant l'un des éléments les plus importants de l'actif de notre balance commerciale. Ce résultat ne pouvait être obtenu que par les concentrations d'entreprises, l'accroissement de la taille des cellules de production, et l'adoption immédiate des progrès de la technique. Le statut fédéral de 1961, très libéral, a certes favorisé cet essor. Encore ne fut-il qu'une condition permissive. L'initiative ne peut être prise que par les chefs d'entreprises et les nombreuses organisations professionnelles horlogères, qui assurent la permanence de l'évolution nécessaire en un temps où les techniques et la mode se transforment elles-mêmes sans interruption.

### *L'avenir*

Une expérience déjà longue nous enseigne que la prévision, en matière horlogère, est chose fort délicate. La demande de montres est d'une extrême sensibilité; elle réagit fortement à la plus petite variation de la conjoncture économique générale. Il apparaît cependant raisonnable de prévoir que le niveau des revenus dans le monde ne cessera de s'élèver au cours des prochaines décennies. C'est là un facteur essentiel pour l'industrie horlogère suisse. Si celle-ci veut conserver son importance sur les marchés internationaux, elle devra donc accroître encore

beaucoup sa production dans les années à venir. Qui n'avance pas, recule. Précisément, cette extension nécessaire pose, à présent déjà, de sérieux problèmes. Plus que les capitaux, la main-d'œuvre fait défaut. En 1966 comme en 1965, la statistique ne recense que... trois chômeurs complets dans l'ensemble de cette industrie. Sur un nombre de personnes employées de l'ordre de 70 000, moins du quart sont des étrangers. Cette proportion est plus faible que dans la plupart des autres secteurs économiques. Les restrictions imposées par l'Autorité fédérale dans l'emploi de la main-d'œuvre étrangère, dictées par le souci de lutter contre l'inflation et la « surchauffe », ne facilitent pas la tâche des entrepreneurs. Dans certaines organisations horlogères, on préconise donc une politique d'implantation à l'étranger, en opposition à la tradition horlogère suisse la plus solidement établie, mais en référence à une conjoncture générale très différente de celle des temps passés. Il va de soi qu'une telle expansion à l'étranger, si elle devait un jour se réaliser, entraînerait des risques de toute nature et exigerait des moyens qui ne sont généralement pas à la portée des entreprises petites et moyennes. C'est une raison de plus qui milite en faveur de la concentration.

L'ensemble de ces problèmes dépasse souvent le cadre de l'entreprise. Ils sont étudiés par les associations professionnelles horlogères. Celles-ci n'ont pas échappé à la nécessité de l'évolution. Sous l'effet du statut fédéral de 1961, elles ont progressivement abandonné leur rôle réglementaire pour devenir des organisations d'action collective et de services, mission qu'elles remplissent avec une efficacité toujours accrue. Grâce au dynamisme des entrepreneurs et des associations professionnelles, l'avenir de l'industrie horlogère suisse peut donc être envisagé avec un optimisme justifié.

F. S.