

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

**Artikel:** L'industrie horlogère suisse à la recherche de son avenir  
**Autor:** Schindler, Marc  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-887889>

### **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:** 19.04.2026

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

# L'industrie horlogère suisse à la recherche de son avenir

Marc SCHINDLER,

*Journaliste, Télévision suisse romande*

Après s'être progressivement libérée des contraintes légales qu'elle s'était volontairement imposées dans les années 1930 pour faire face à la crise, l'industrie horlogère suisse est en train d'accomplir une véritable révolution psychologique. La publication récente d'une étude prospective, intitulée : « L'horlogerie demain », donne la mesure de la profonde mutation des esprits qui s'est faite dans cette industrie, depuis quelques années.

On sait en effet qu'après une période transitoire de quatre ans, l'industrie horlogère suisse a définitivement supprimé, dès le 1<sup>er</sup> janvier 1966, le permis de fabrication. D'autre part, le 1<sup>er</sup> octobre 1966, elle a remplacé l'ancien régime conventionnel par des dispositions nouvelles destinées à assurer, dans un climat de plus grande liberté, la collaboration et l'équilibre entre les différentes branches de l'industrie horlogère. Cette démobilisation progressive a été préparée par des études approfondies, menées notamment au sein de la Fédération suisse des associations de fabricants d'horlogerie (FH).

Il faut souligner cependant que cette libéralisation d'une structure que l'évolution industrielle avait rendue inadéquate a placé l'industrie horlogère suisse dans une situation entièrement nouvelle pour elle : pour la première fois depuis trente ans, elle tient seule son avenir entre ses mains. C'est cette évidence et aussi la volonté de dominer l'avenir par la prévision qui ont conduit les principaux responsables de cette industrie à constituer, en février 1963, sous la présidence de M. Gérard F. Bauer, président de la FH, un groupe d'étude prospective.

Ce groupe, qui réunissait des industriels, des professeurs, des sociologues et des banquiers, s'était fixé pour but de dégager les principales tendances qui affecteront l'industrie horlogère pendant les dix ou les vingt prochaines années, et de déterminer les options fondamentales qui devront être prises en fonction de ce diagnostic prospectif. Le fruit de cette réflexion collective, qui a duré deux ans, est une plaquette de 90 pages. Dans

l'esprit de ses auteurs, elle n'est pas destinée à fournir des solutions pratiques, mais seulement à susciter une recherche en commun, au niveau des entreprises. Car, en dernier ressort, c'est au chef d'entreprise qu'il appartiendra de traduire ces perspectives en termes d'action et de gestion.

## LE MONDE DANS VINGT ANS

La première partie de l'étude tente de cerner les facteurs techniques, économiques, sociologiques et politiques qui peuvent exercer une influence sur l'avenir de l'industrie horlogère. En établissant ce diagnostic, le groupe d'étude n'a pas cherché à déterminer les tendances les plus souhaitables de l'évolution, mais seulement celles qui lui paraissaient les plus probables.

Comment sera le monde, dans dix ou vingt ans? Les auteurs de l'étude considèrent comme vraisemblables que, dans le domaine scientifique et technique, le recours généralisé à la cybernétique, le développement des moyens de transmettre l'information, l'application économique de l'énergie nucléaire pour la production de l'électricité et l'apparition de matériaux nouveaux seront des réalités qui transformeront non seulement les conditions de production et de vente, mais encore la mentalité industrielle. Sur le plan économique, ils prévoient que l'évolution générale présentera sans doute moins de risque de crise violente que dans le passé. Mais ils ajoutent aussitôt que cette perspective dynamique tendra vraisemblablement à modifier la nature des préoccupations des chefs d'entreprises. Elle leur imposera, comme objectif prioritaire, la croissance de leur entreprise. C'est à l'échelle mondiale que devront être conçues et appliquées les politiques d'utilisation des moyens de production et de distribution.

## UNE PROSPECTION STIMULANTE

La seconde partie de l'étude, qui constitue une prospection horlogère fondée sur les grandes tendances qui

viennent d'être rappelées, est aussi la plus substantielle et la plus stimulante pour la réflexion du chef d'entreprise. Les auteurs de l'étude sont arrivés à la conclusion que le produit horloger « est susceptible de fournir des prestations accrues et que de nombreuses possibilités s'ouvrent aux chercheurs, tant dans le domaine mécanique que dans le domaine électrique ou électronique ». Ils se déclarent notamment convaincus que la fonction d'appareil à mesurer le temps, qui est traditionnellement dévolue à la montre, ne représente qu'une partie de ses virtualités. A long terme, par suite des progrès de la micro-miniaturisation, ils envisagent que le produit horloger devienne polyfonctionnel, c'est-à-dire qu'il puisse être également utilisé, par exemple, comme dictaphone, comme téléphone relié au réseau ou comme dispositif de recherche de personnes.

D'autre part, la transformation des procédés de fabrication aura évidemment une influence sur l'industrie horlogère. La conception de la montre devra, estiment les auteurs de l'étude, s'intégrer toujours davantage à l'ensemble du processus de fabrication, ce qui conduira les diverses entreprises horlogères à une interdépendance verticale. De même, l'automatisation de l'assemblage — ou « remontage » — de la montre entraînera une collaboration plus étroite entre les fabricants de pièces horlogères et les constructeurs de machines. Enfin, en ce qui concerne la montre électronique, l'étude estime que « l'avenir semble très prometteur », mais qu'il sera indispensable d'établir un planning d'ensemble pour le lancement de ce nouveau produit sur le marché.

Analysant ensuite les marchés horlogers, les auteurs de l'étude se montrent raisonnablement optimistes sur les possibilités d'expansion des ventes. Dans les pays en voie de développement, en revanche, le pouvoir d'achat peu élevé et les difficultés chroniques de balances des paiements seront certainement des freins au développement. Mais, estime l'étude, « le besoin de garde-temps va sans aucun doute croître, en raison du recul de l'analphabétisme, en raison de l'urbanisation et de l'industrialisation, qui exigent une discipline horaire beaucoup plus grande que les modes de vie traditionnels ».

#### PROBLÈME-CLEF : LA DISTRIBUTION

C'est à cette étape de la réflexion prospective que se pose le problème capital pour l'avenir de l'industrie horlogère suisse : celui de la distribution du produit, notamment de la montre produite en séries industrielles et à un coût relativement bas, qui représente la plus grande partie du chiffre d'affaires de cette industrie. Le danger est souligné en termes éloquentes : « Il n'est plus possible que quelque 500 fabricants d'horlogerie, dont chacun fixe son programme de fabrication selon ses conceptions propres, puissent tenir tête sur le marché mondial aux entreprises géantes américaines, japonaises et russes avec leur force de pénétration et leurs moyens ».

Or, estiment les auteurs de l'étude, il est essentiel que

l'industrie horlogère suisse conserve sa part actuelle du marché mondial. En effet, affirment-ils, « pour survivre malgré les handicaps que représentent l'extrême étroitesse du marché national et le niveau relativement élevé des coûts salariaux, l'industrie horlogère suisse doit détenir une part du marché telle que, dans l'esprit du consommateur, il y ait automatiquement une certaine association entre montre et Suisse, et telle qu'elle permettra d'assumer de manière compétitive le coût d'un appareil de distribution couvrant le monde entier ».

#### DES STRUCTURES NOUVELLES

Mais les entreprises horlogères actuelles ont-elles les moyens financiers et humains qui leur permettront de conduire une politique de marketing à l'échelle mondiale? Cette contrainte sur le plan des marchés, s'ajoutant aux contingences sur le plan technique et surtout financier, va poser dans l'avenir des problèmes de deux ordres : celui de la dimension des entreprises et celui des structures horlogères.

Il est probable que l'ampleur des difficultés va accentuer la tendance à la concentration des entreprises. Mais cette exigence dimensionnelle va être plus considérable encore sur le plan financier. On peut prévoir que l'augmentation inévitable de la dimension des entreprises va entraîner l'abandon progressif de la forme d'entreprise uniquement familiale, pour aboutir à la forme de la grande société par action. Cette évolution elle-même va rendre impérieuse une collaboration étroite, sur tous les plans, entre l'ASUAG, qui contrôle les sociétés fabriquant l'ébauche et les parties réglantes de la montre, et la FH, qui groupe les fabricants du produit terminé. Enfin, le rôle et la structure des associations professionnelles horlogères se trouveront modifiés par cette évolution. Les grandes concentrations industrielles de l'avenir pourront décharger les associations professionnelles de certaines tâches de gestion, ce qui permettra à ces dernières de garder un rôle d'étude, d'information, de stimulant, de conception et de coordination.

Cette étude, on le voit, ouvre des perspectives qui peuvent paraître révolutionnaires pour une industrie qui est restée trop longtemps isolée du reste de la communauté économique nationale. Sa publication et la très large publicité qui lui a été faite — notamment par une séance d'information qui a permis à la presse économique suisse de rencontrer les membres du groupe d'étude — sont des manifestations de la prise de conscience de l'industrie horlogère suisse qui, libérée de la contrainte étatique, entend élaborer une véritable stratégie pour l'avenir.

M. S.

*Les personnes que l'avenir de l'horlogerie intéresse, peuvent se procurer l'excellente brochure « L'horlogerie demain » à la Fédération horlogère, rue d'Argent, 2500-Bienne.*