

**Zeitschrift:** Schweizerische Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialgeschichte =  
Société Suisse d'Histoire Economique et Sociale

**Herausgeber:** Schweizerische Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialgeschichte

**Band:** 8 (1990)

**Artikel:** Swatch! : ou l'horlogerie suisse dans le contexte mondial

**Autor:** Landes, David S.

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-871718>

### **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:** 16.02.2026

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

## Swatch!

### Ou l'horlogerie suisse dans le contexte mondial

Trois constatations s'imposent pour commencer: 1) la montre est un objet marchand de grande valeur par rapport à son poids; 2) c'est un objet de petit volume qui se transporte facilement et, s'il le faut, parfois même clandestinement; 3) la montre tire son prix de la valeur ajoutée, car les fournitures qui entrent dans sa fabrication ne coûtent pas cher. En conséquence, la montre peut se fabriquer et s'expédier partout et n'importe où, à condition de disposer de la main-d'oeuvre et des talents requis.

L'industrie horlogère suisse prend son départ à Genève au XVI<sup>e</sup> siècle.<sup>1</sup> L'histoire nous raconte que ce début a été le fruit de la Réforme. D'une part, Jean Calvin et les autres sages de la nouvelle république protestante dénonçaient le luxe et les vanités matérielles et, pour mettre fin aux tentations ostentatoires, voulaient supprimer la joaillerie, branche de production où Genève s'était déjà taillé une réputation. Or les joailliers ont trouvé une compensation en se convertissant en horlogers, car le divin même le plus austère reconnaissait au garde-temps, horloge ou montre, la vertu de l'utilité. Personne n'était plus conscient de la valeur du temps que les protestants, car le temps était celui de Dieu et son bon usage était le devoir de l'homme.<sup>2</sup>

---

1 Aux fins de cet exposé, je définis la Suisse dans ses frontières actuelles. Ainsi sont comprises la République et Canton de Genève, l'actuelle République et Canton du Jura et les districts francophones du canton de Berne qui ne sont devenus suisses qu'en 1815, la Principauté de Neuchâtel, qui était rattachée déjà à la Confédération en 1815 mais qui n'en est devenue partie intégrante qu'après avoir chassé les Prussiens en 1848.

2 Il me semble qu'il faut se référer ici à l'oeuvre de Max Weber. Elle n'est certes plus en vogue à l'heure actuelle parmi les historiens, ce qui représente un manque et une perte; ils ne la comprennent pas. Weber ne connaissait pas l'histoire de la mesure du temps; s'il l'avait connue, il en aurait tiré un grand confort. Mais il a bien saisi les similitudes entre l'ascétisme du clergé monacal, vivant en dehors du monde, et celui des calvinistes, vivant dans le monde. Tous les deux voyaient le temps comme

D'autre part, les guerres de religion et la persécution des protestants dans les pays catholiques ont provoqué une émigration vers des lieux de refuge comme Genève. Parmi ces réfugiés, des horlogers arrivaient des centres les plus avancés, notamment de France, car, il faut bien le noter, une fraction plus que proportionnelle de la profession horlogère était composée de protestants. Et ce sont ces réfugiés qui ont apporté à Genève les dernières techniques de cet art.

En tout cas, l'industrie horlogère à Genève a prospéré grâce à la qualité et au caractère bon marché de son travail. Elle était par nécessité orientée vers l'exportation, car jamais elle n'aurait pu trouver assez d'acheteurs dans la ville et ses alentours. A ce propos, elle ressemble parfaitement à d'autres villes de négoce économiquement indépendantes, Hong Kong ou Singapour par exemple. Or il n'y a rien de tel qu'une orientation vers l'extérieur pour imposer une discipline: n'exporte pas qui n'est pas compétitif. Ainsi voit-on déjà au XVIIe siècle des maîtres provenant de fabriques plus anciennes, comme celle de Blois par exemple, passer commande auprès des horlogers de Genève pour des quantités importantes de tel ou tel modèle; cela suppose déjà une certaine standardisation du produit. En effet, on peut voir des ébauches (les blancs) de ces pièces presque identiques, ce qui témoigne d'une reproduction des composants destinée à permettre l'assemblage avec un minimum d'ajustage. Certes, il ne s'agit pas encore de pièces interchangeables, mais elles sont déjà similaires; elles ne sont pas produites en série, mais plutôt par égrenage (*batch production*). Ce mode de production supposait une division du travail assez poussée, qui a amené à la longue une spécialisation des tâches selon le niveau d'adresse requis: les Genevois gardaient pour eux-mêmes les «beaux morceaux», l'assemblage, le repassage et le rhabillage, tandis qu'ils laissaient les travaux plus routiniers (et quelquefois malsains) aux femmes et aux ouvriers campagnards, qu'ils trouvaient de plus en plus dans le pays de Gex et en Savoie.

Ce mode de production donnait à l'industrie horlogère genevoise un avantage important sur les fabriques concurrentes, notamment celles de France (surtout Blois et Paris) et éventuellement d'Angleterre. L'industrie française était soumise aux règlements corporatifs, qui veillaient surtout à limiter la concurrence et partant la croissance de l'unité de production, qui restait l'atelier du maître. C'était le bon vieux système (*das alte Handwerk*) où chaque maître était responsable de sa propre production et signait ses oeuvres, et où le

---

appartenant à Dieu, ce qui imposait à l'homme le devoir d'en faire bon usage, car il était précieux et constituait un emprunt. D'où cette passion calviniste pour les bons garde-temps.

compagnon ne travaillait pas pour son propre compte mais pour celui du maître. Un tel système était une «machine» à produire des rentes (*rents*) au moyen d'une offre restreinte face à une demande croissante.

Il va sans dire que les maîtres les plus côtés avaient intérêt à contourner ces restrictions et à engager des artistes à travailler en chambre et à fournir des pièces qu'on pouvait ensuite écouler sous la signature du maître. C'est ce qu'ils ont fait, mais pas au point de concurrencer une fabrique comme celle de Genève. Cette dernière, exportant comme les autres, est sortie (a été obligée de sortir) du carcan corporatif, en dépit de tous les efforts déployés pour maintenir la réglementation.<sup>3</sup>

C'est ainsi que les Genevois sont arrivés à écraser l'horlogerie française, au moyen d'expéditions licites et illicites. Le volume de ces importations était tel que l'Etat français a fini par se préoccuper de la perte de numéraire et a tenté de s'y opposer, en vain, car rien n'était aussi simple que la contrebande d'un objet aussi petit et précieux. Cette contrebande est devenue un commerce en lui-même, systématiquement organisé, aux frais de commission et d'assurance contre la perte et la saisie modestes et fixes. Les horlogers parisiens continuaient à signer ces montres comme étant de Paris, mais il ne restait que les bribes de ce qui avait été une fabrique européenne, réduite maintenant à la portion congrue. Congrue, mais de très haut niveau, car Paris continuait à fabriquer des montres, surtout des pièces spéciales et de haut de gamme, faites sur commande. On connaît ces artistes: Lépine, Berthoud et d'autres, qui ne réalisaient qu'une partie seulement de leur production, pratiquant le rhabillage et l'emboîtement de pièces importées, car, eux aussi, faisaient faire des pièces à Genève et dans le Jura.

En poursuivant son ascension, la fabrique genevoise est parvenue, au dernier quart du XVIII<sup>e</sup> siècle, au deuxième rang mondial, réalisant peut-être la moitié de la production anglaise. L'industrie anglaise bénéficiait de nombreux avantages, parmi lesquels le plus grand marché horloger du monde (peut-être trois fois la consommation française pour une population trois fois inférieure), des

---

3 L'industrie horlogère française a souffert aussi de la défection d'une deuxième vague de fabricants protestants, fuyant la persécution qui a suivi la révocation de l'Edit de Nantes. C'était là une bêtise qui a coûté cher à l'industrie française, qui a raté le tournant technique du spiral régulateur, vers 1675. Ce sont les Anglais qui ont le plus vite saisi les possibilités techniques et commerciales de cette invention. Les Français, qui avaient pourtant des artistes de génie, ont mis trois générations à combler leur retard industriel, pour se trouver alors avec Genève à leurs trousses ou plutôt déjà sur leur dos.

techniques à la pointe du progrès, des matériaux supérieurs (un monopole de l'acier de creuset – *crucible steel* – le meilleur qui fût pour les ressorts de montre) et des réseaux de commerce et de crédit qui permettaient la diffusion de ces instruments dans les campagnes et parmi les classes ouvrières. Tout de même, la rationalité même des marchands anglais (une division de travail qui séparait la fabrication de la vente) les rendait sensibles aux prix compétitifs et à l'apparence séductrice de la fabrication genevoise, de sorte qu'ils ont ouvert leurs boutiques et comptoirs à cette concurrence de bas salaires et de modèles nouvelle mode. En revanche, les Anglais se sont réfugiés de plus en plus dans le haut de gamme: la production de montres typiquement anglaises, épaisses, solides, lourdes, sans complications, fiables, franchement démodées. C'était un fier marché qui allait en déclinant.

Ainsi la production anglaise de montres a plafonné vers la fin du XVIIIe siècle pour céder la place d'abord aux Genevois, puis ensuite et de plus en plus à un nouveau concurrent, la fabrique du Jura.

Le Jura, c'était Genève mais en moins cher. On travaillait à la maison, sans avoir de loyer à payer et avec des frais bien moins élevés que ceux des cabinotiers de la ville. Toute la famille participait, les enfants avec les parents, les femmes presque autant que les hommes. Cela commençait comme une occupation hivernale, en dehors de la saison agricole; mais une fois qu'on se rendait compte des revenus de ce travail à domicile, l'agriculture cédait le pas à l'industrie et on trouvait pour les champs des cultivateurs-locataires venus d'ailleurs.

Cette manufacture dispersée était susceptible d'être considérablement étendue. Elle dépendait naturellement des connaissances techniques qu'elle a rencontrées sur place (voir à ce sujet la légende construite autour du personnage de Daniel JeanRichard), ou importées de France (immigration d'horlogers protestants), ou encore cherchées à Genève, et de la main-d'œuvre qualifiée qu'elle a trouvée dans les montagnes et les vallées du Jura. Il est possible de suivre sa croissance par sa diffusion spatiale en suivant les routes naturelles de communication de la région.

C'est l'industrie du Jura qui a établi la suprématie de la Suisse en tant que pays horloger. Déjà à la fin du XVIIIe siècle, la concurrence du Jura a fait souffrir la fabrique de Genève, qui plafonnait comme celle d'Angleterre et qui, comme elle, de plus en plus, cherchait refuge dans la montre chère, où elle pouvait faire valoir son expérience et son art. C'est le Jura qui fournissait les pièces à la masse des consommateurs, qui cultivait la diversité des marchés et les

nouveautés de la mode, et qui offrait une gamme de qualités allant de la montre à multiples fonctions et à haute précision (spécialités de la vallée de Joux, qui fournissait Genève aussi) jusqu'à la camelote!

Au milieu du XIXe siècle, le Jura dominait tous les autres centres en ce qui concerne le nombre de pièces produites, soit près d'un million sur une somme mondiale qu'on pourrait estimer à moins d'un million et demi. Ses montres se vendaient dans tous les pays, elles étaient souvent signées par les marchands ou même par les fabricants locaux. Elles symbolisaient le triomphe et les limites de la manufacture à domicile: le triomphe, car dans la fabrication avec les outils et à l'établi, rien ne pouvait résister à cette conjonction de spécialisation à outrance et de travail qualifié à bon marché; les limites, car déjà avant la fin du XVIIIe siècle, on a cherché à mécaniser les tâches les moins délicates. Et qui dit mécanisation, dit usine.<sup>4</sup>

L'usine devait venir. Avec l'industrialisation, l'urbanisation, la révolution des transports (surtout le chemin de fer, aux horaires ponctuels) et la croissance du pouvoir d'achat, la demande de montres et d'horloges a rapidement augmenté, au point de dépasser les possibilités de l'ancien mode de production. Ainsi, la tendance des années 1840 se dessine: des efforts pour mécaniser la fabrication au-delà de l'ébauche, d'abord de façon sélective, puis dans sa totalité. Ce sont les Américains qui ont été en avance dans ce domaine pour des raisons évidentes: il leur manquait le réservoir de main-d'oeuvre horlogère qualifiée qui faisait la force de la fabrique suisse; de plus, c'était dans leurs moeurs industrielles de recourir aux machines pour remplacer des ouvriers à salaires relativement élevés («*the American system of manufacture*»).

Cela n'a pas été facile, surtout dans la fabrication de montres, où les pièces sont souvent très petites et le travail d'autant plus délicat et exigeant. Les Américains ont mis plus de dix ans à trouver la bonne formule, mais à partir des années 1860, leur production de montres a grimpé de façon vertigineuse. Ces pièces, il faut dire, n'étaient ni élégantes ni compliquées. C'étaient des modèles tout simples, plutôt anglais d'apparence, fiables et utilitaires, et les

---

4 Il s'agissait en l'espèce de la fabrication d'ébauches, qui devaient par la suite être modifiées et ajustées. Les premiers pas faits dans ce sens peuvent se mesurer avec les machines achetées par Frédéric Japy à Jean-Jacques Jeanneret-Gris du Locle et installées à Beaucourt (Montbéliard) dans les années 1770 et 1780. C'est en effet la mécanisation du travail qui supplée dans le Jura à la main-d'oeuvre bon marché de la Savoie qui travaillait pour Genève. Ces deux recours – aux machines dans le Jura, à la main à Genève – reflètent à mon avis une différence d'esprit. Le Jura était plus ouvert aux innovations techniques, soit de procédés, soit de produits.

pièces de rechange se commandaient par catalogue. Au bout de dix ans, les Suisses ont trouvé leurs ventes aux Etats-Unis singulièrement réduites, et peu après, ils ont rencontré les Américains présents en qualité de concurrents dans des marchés tiers, surtout dans les pays anglophones.

C'était le premier défi à la domination suisse, vieille déjà d'un demi-siècle. Il a soulevé des réactions mixtes. Il y en a qui sonnaient l'alarme, d'autres qui voulaient minimiser l'enjeu – une tension entre la riposte et la suffisance, qu'on reverra après. Cette diversité de réactions a fait la force de la réplique. La fabrique jurassienne a continué sur son chemin, tout en créant de nouvelles unités mécanisées qui vivaient en symbiose avec l'industrie à domicile. La spécialisation traditionnelle s'y prêtait admirablement. Il est vrai qu'à la longue, la nouvelle technologie remplaçait l'ancienne, et il y a eu une inversion des proportions entre les deux secteurs. Mais on y est allé plutôt doucement. Il a fallu deux générations, et on a réussi cette adaptation progressive sans trop de heurts et sans perdre la suprématie. On a même réussi à reprendre la marche ascensionnelle des exportations vers le marché américain, sans toutefois évincer l'industrie américaine de ses positions récemment acquises.

C'est ainsi que la Suisse a su garder une situation tout à fait dominante dans le commerce mondial de la montre. Ce fut un phénomène presque unique dans les annales industrielles et qui a passé plus ou moins inaperçu chez les économistes, tout obnubilés qu'ils étaient par les industries majeures comme la sidérurgie et le textile. Or, une estimation portant sur le début des années 1870, c'est-à-dire après l'entrée en lice des Etats-Unis et la maturation de la fabrique française de Besançon, donnait à la Suisse les trois quarts de la production (en unités) des quatre premiers pays producteurs et plus des deux tiers en valeur. A cette époque, la somme des quatre était de 2,2 millions d'unités (montres et mouvements de montre). Un petit demi-siècle après, en 1913, la Suisse à elle seule exportait 16,8 millions d'unités; la fabrication américaine s'essouffait; les Anglais étaient largement finis. Les Français n'ont jamais réussi à créer une industrie d'exportation et se sont abrités autant que possible derrière des droits élevés. Partout dans le monde, donc, sauf peut-être aux Etats-Unis et en France, montre voulait dire montre suisse.

Cette prospérité, qui s'accroissait aux approches de la Grande Guerre, a souffert des conséquences de ce conflit. L'instauration de régimes protectionnistes, la dissolution et la fermeture de marchés importants (Autriche-Hongrie, Russie), la montée d'une nouvelle industrie nationale au Japon) – tout concourait à faire diminuer les exportations. Puis est survenue la mauvaise conjoncture des

années 1930, amenant dans son sillage une forte réduction du pouvoir d'achat dont les produits de luxe ont fait les frais. Il va sans dire que certains de ces facteurs touchaient toutes les fabriques; mais ceux qui limitaient le commerce international de la montre ont nui surtout à la Suisse. Tout de même, la suprématie helvétique se maintenait dans un monde horloger diminué.

La réaction de la Suisse à ces développements fut de définir et de défendre autant que possible les positions acquises. On a recouru aux cartels, pour empêcher l'entrée de nouveaux concurrents et pour limiter les ambitions des gens en place. C'était le système corporatif à l'échelle nationale.

De tels arrangements sont intrinsèquement fragiles. Plus ils réussissent à asseoir des privilèges, plus ils offrent de tentations aux *outsiders* et aux *insiders*. Puis, en permettant de continuer dans les ornières familières et confortables, ils accroissent la vulnérabilité des participants face aux innovations des ambitieux et des nouveau-venus. Les hommes d'affaires, comme les amants, se moquent des serruriers!

Ainsi pour l'horlogerie. L'industrie suisse a eu une dernière période de répit pendant et juste après la Deuxième Guerre mondiale, qui a anéanti ou affaibli les fabriques horlogères des participants – soit qu'elles ont perdu capital et équipements, soit qu'elles se sont diversifiées vers d'autres productions. Dans les années 1945–1950, la demande longtemps insatisfaite était telle qu'on s'arrachait la montre suisse en payant des primes «*sous la table*», tout comme pour les voitures automobiles. J'ai connu un étudiant américain qui payait ses voyages et ses études en Europe en important des montres portées sur les deux bras, sous les manches, du poignet jusqu'au biceps. A cette époque et pour quelques années seulement, la production suisse devait dépasser les 80% du total mondial.

Ensuite, les autres fabriques nationales sont revenues à l'assaut, munies cette fois encore d'innovations techniques, soit de fabrication, soit de produit. Je passe rapidement sur la Timex, fruit d'une reconversion américaine utilisant des matériaux et des techniques de machinisme mis au point pendant la guerre, et qui a été vendue au moyen de méthodes astucieuses et originales, et l'Accutron, invention suisse refusée d'abord par les fabricants suisses mais adoptée avec succès par les Américains. Je voudrais plutôt examiner le grand défi constitué par la montre à quartz, fruit d'une nouvelle technologie électronique qui a créé un nouvel objet, voire une nouvelle industrie, et ce faisant, a coupé presque toutes les cartes de la fabrique helvétique. La technique remontait aux années 20 et, en ce qui concerne la chronométrie, était un sous-produit inattendu de la technologie des ondes radio. Elle donnait d'abord la possibilité de meilleures



horloges astronomiques. Puis, comme c'est presque toujours le cas, est venue la miniaturisation, au point qu'on a pu sortir les premières montres quartz à bracelet vers la fin des années 60.

Au début, ces montres étaient grosses, plutôt laides, d'une longévité réduite, difficiles à lire, et excessivement chères. Elles ont fait la joie de cette petite poignée de gens qui font tout pour être à la pointe du progrès; on peut donc comprendre que les fabricants suisses y ont vu un article d'engouement éphémère. Ils y ont reconnu un défi, mais ils croyaient, avec une certaine raison marquée de suffisance et d'absence d'imagination, que ce nouveau produit s'en irait rapidement. Il faut bien noter que la première série de quartz Seiko s'est avérée mauvaise et que la grande maison horlogère japonaise a été obligée de la retirer du marché. Ce qui ne l'a pas empêchée de retourner à l'assaut.

Ce n'est pas que la Suisse ne sut pas fabriquer les nouvelles montres. Grâce à des travaux de laboratoire, on était au courant de la nouvelle technologie, et certaines maisons ont sorti des séries limitées pour montrer qu'elles en étaient capables. Question d'honneur. Mais elles ont effectivement cédé ce produit aux Américains (bientôt éclipsés) et aux Japonais, éventuellement aux autres Asiatiques, qui s'y sont lancés avec enthousiasme et ont fini en quelques années seulement par rafler une bonne part du marché global.

Les maisons suisses ont dû se rendre à l'évidence. La montre à quartz devait rester. La technologie avançait à pas de géant, si bien qu'au bout de dix ans, on pouvait faire des pièces minces et chics, d'une élégance ou d'une complexité qui supportaient la comparaison avec les plus belles montres mécaniques, d'une exactitude qui dépassait tout ce qu'on avait imaginé, d'une haute fiabilité, et d'une longévité qui excédait la vie utile de la pièce, et tout cela à un prix qui défiait la concurrence.

Il faut reconnaître que la fabrique suisse s'est ressaisie et a fait face. On avait perdu entre cinq et dix ans, période qui ne représente rien du tout au XIXe siècle, mais toute une génération au XXe siècle. Entre-temps, l'industrie horlogère du Jura a été épurée: la moitié des maisons et des postes ont disparu, à jamais. Une région qui avait été une des plus prospères d'un pays riche, un pôle de croissance, est devenue une zone de chômage et d'émigration, surtout des jeunes. Genève, comme nous le verrons, s'est mieux maintenue.

Le retour a pris la forme tout d'abord d'une restructuration: l'élimination des unités marginales, une répartition plus rationnelle de la production pour arriver à des investissements rentables.<sup>5</sup> C'était inévitable, indispensable, et néces-

---

5 Cette restructuration datait déjà de l'avant-guerre, avec la formation de coalitions professionnelles, devenues ultérieurement des holdings) comme

sairement pénible. Puis, il y a eu l'introduction de nouveaux modèles qui combinaient les toutes dernières techniques de fabrication avec le *design* et le *marketing* suisses, dont le plus novateur était la *Swatch*, avec sa chaîne automatisée et ses nouveaux cadrans sortis tous les ans, puis tous les six mois, et enfin tous les trois mois. Le résultat, à part la vente de dizaines de millions de montres à des prix modérés (mais bien profitables) a été une réaffirmation du prestige et de la compétitivité de l'horlogerie suisse sur le marché mondial.

Grâce à cela, le Jura a retrouvé son élan sans pour autant rétablir les emplois d'antan. A Genève, on a joué d'autres cartes. Depuis longtemps foyer de l'horlogerie de luxe, la ville du bout du Lac s'est mise à jouer son grand atout: la montre bijou, signe de succès. On a mis l'accent sur les marques, toutes griffes dehors, sur l'élégance, sur l'exclusivité – bref tout le contraire du marché de masse. C'est la montre qui dit aux autres qui vous êtes. Comme une spécialiste de ce genre de marketing l'a noté, une belle voiture de luxe c'est très bien, mais on ne peut pas l'amener dans les restaurants et les salons.

Une telle politique comporte des risques, car l'objet de luxe est excessivement sensible aux variations de la conjoncture. Mais jusqu'ici la politique a réussi, grâce en partie à l'oecuménisme du symbole. La fortune peut changer d'assise, peut s'écouler d'un pays à l'autre; mais le prestige d'une belle montre reste valable partout dans le monde, dans les pays pauvres autant ou plus que dans les pays riches.

Ainsi l'horlogerie suisse a suivi une stratégie qui ressemble fort à ce que les Anglais ont fait au siècle dernier: eux aussi ont cherché refuge dans le haut-de-gamme, mais avec une différence fondamentale. Là où les Anglais persistaient à fabriquer des modèles bons et chers selon leur goût tout particulier et perdaient de plus en plus le marché extérieur, les Suisses sont restés à la pointe de la mode et se sont adressés, comme toujours, aux goûts de la clientèle. On a engagé les grands artistes pour dessiner et signer les cadrans, puis on a sorti ces objets de collection en petites séries, pour mieux en assurer la rareté et le cachet. Il y a même eu un nouvel intérêt pour les montres mécaniques à complications, c'est-à-dire à fonctions multiples.<sup>6</sup> Le résultat se voit à travers

---

Ebauches S. A. (1926) et l'Union des Branches Annexes de l'Horlogerie (UBAH, 1927). Au début, ces organismes étaient des alliances qui abritaient tous les participants, mais de là elles sont passées à l'absorption, la fusion et la liquidation.

6 Tout récemment la maison Patek a sorti une montre ultra-compiquée, fruit d'années de calculs et de travail, qu'elle a vendue, non pas à un de ses concessionnaires, mais lors d'une vente aux enchères. La montre a atteint un

les statistiques: en 1980, on comptait 51 millions de montres et de mouvements exportés, d'une valeur de 2,9 milliards de francs; en 1987, on exportait 39 millions de pièces d'une valeur totale de 3,7 milliards. La production suisse ne représente plus que 10 ou 15% des pièces produites dans le monde, mais 50% de leur valeur totale.

Ce n'est plus la suprématie d'autrefois. Mais c'est un triomphe de l'adaptation en face d'une concurrence féroce et souple, à bas salaires et à haute technicité. Pas mal du tout. Chapeau.

---

prix de plusieurs millions de francs. Moins d'un mois après, j'ai lu dans un journal une annonce où l'acheteur de la montre l'offrait au double du prix d'achat. On me dit que l'offre a été retirée depuis. Trop pressé pour revendre. C'est ça le haut commerce de luxe.