

**Zeitschrift:** Suisse magazine = Swiss magazine  
**Herausgeber:** Suisse magazine  
**Band:** - (2013)  
**Heft:** 283-284

**Artikel:** Tic-tac et tactique : bilans et perspectives de l'industrie horlogère suisse  
**Autor:** Roesch, Martine  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-849355>

### **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:** 15.01.2026

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

# Tic-tac et tactique

Bilans et perspectives de l'industrie horlogère suisse

par Martine Roesch



« La fin de l'euphorie pour l'horlogerie suisse » : ce titre de *24 Heures* date de novembre 2008. L'auteur de l'article rappelait que l'année avait été bonne pour l'industrie horlogère, mais que celle-ci montrait des signes avant-coureurs d'une crise prochaine. Effectivement, l'année 2009 devait être une année de marasme.

Trois ans plus tard, les exportations de l'horlogerie helvétique ont battu tous leurs records. Elles dépassent désormais largement les ventes à l'étranger du fleuron historique français qu'est le vin.

Au premier semestre 2012, les exportations de l'horlogerie helvétique ont franchi le seuil historique des 10 milliards de francs ; ce chiffre représentait le montant des exportations de l'année entière en 2002.

En 2011, la Suisse a produit quelque 31 millions de pièces, un record depuis dix ans. Mais la très bonne santé actuelle de l'horlogerie suisse se mesure moins au nombre de pièces qu'à leur valeur : en effet, en nombre de pièces, la Suisse ne représente que 2,6 % du marché mondial, la Chine se taillant la part du lion avec 682 millions d'unités. En revanche, sur les 35 milliards de

francs que représentent les ventes totales dans le monde, près de 54 % sont le fait des industries suisses, soit 18,8 milliards. Le secteur de l'horlogerie suisse emploie près de 53 000 personnes dans 573 entreprises, et prévoit même de recruter encore 3 200 employés de production d'ici 2016.

Or, ces résultats sont le fruit d'une longue évolution qui n'a pas été exempte de crises, loin s'en faut, les inquiétudes de 2008 ayant été précédées de soucis beaucoup plus graves. Et il est possible que l'industrie horlogère suisse ait à faire face à nouveau à des difficultés à venir.

## Une histoire mouvementée

Il est généralement admis que les joailliers genevois se sont reconvertis au XVI<sup>e</sup> siècle avec succès dans l'horlogerie en raison de l'interdiction de Calvin de porter des bijoux. Les montres incrustées de pierres précieuses échappant à la notion de bijou, l'horlogerie de luxe peut alors se développer. Puis le développement de cette industrie est favorisé au XVII<sup>e</sup> par l'émigration

des huguenots chassés de France par la révocation de l'édit de Nantes.

L'horlogerie mécanique haut de gamme s'est développée dans le canton de Neuchâtel et dans la vallée de Joux, qui demeure encore aujourd'hui le berceau des plus fameuses manufactures horlogères : Audemars Piguet, Jaeger LeCoultre, les marques du groupe Swatch (Breguet, Blancpain...). L'industrie horlogère suisse va prospérer et acquérir une réputation inégalée. Puis le vingtième siècle sera celui de grands remous, d'abord avec la crise de 1929, qui eut un effet désastreux. Le redressement sera assuré avec l'aide de la Confédération et des grandes banques qui interviennent et créent une société holding réunissant la majorité des fabricants. Au cours des trente glorieuses qui suivent, c'est l'effervescence en matière de technique et de design ; des collections sont créées qui restent bien vivantes aujourd'hui.

Mais, dans les années 70, l'industrie horlogère va connaître l'une des grandes crises de son histoire, dont la raison principale est probablement l'apparition de la montre électronique à quartz, qui connaît un succès immédiat. Les horlogers suisses sont pris de court et laissent le développement de cette innovation à la concurrence japonaise et américaine. D'après Marco Richon, ancien directeur du Musée Oméga, c'est « la descente aux enfers » : les ventes suisses s'effondrent, les grandes banques renflouent les caisses et mènent les restructurations. Mais, en 1983, Nicolas Hayek va sauver le secteur horloger en lançant la fameuse montre en plastique d'entrée de gamme, comprenant moins de composants qu'une montre traditionnelle (51 contre 90) et, selon un nouveau processus, entièrement assemblée par des robots. Depuis, le groupe Swatch a racheté et restructuré nombre de marques de luxe : Breguet, Blancpain, Omega, Tissot... et les autres grandes marques ont bénéficié du renouveau.



## Un secteur d'emplois

En raison de sa bonne santé, l'horlogerie suisse est un secteur qui ne connaît pas le chômage. Swatch Group indique créer trois nouveaux emplois par jour. Le niveau des salaires proposés conduit même à des tensions avec son voisin français. En effet, les formations horlogères françaises ont bonne réputation, et les jeunes diplômés n'ont aucun mal à se faire embaucher dans la vallée de Joux, avec des tarifs d'embauche pouvant atteindre 3 000 euros par mois, donc bien supérieurs à ce que peut offrir l'industrie française. Le phénomène n'est pas négligeable puisqu'on estime entre 15 000 et 20 000 le nombre de Français qui travaillent dans l'industrie horlogère suisse. Les Français sont donc las de former des jeunes embauchés ensuite par leurs concurrents helvétiques.

## La guerre des composants

Les tensions ne sont pas absentes non plus au sein du secteur : si la montre mécanique simple est composée en moyenne d'environ 130 pièces, les mouvements plus complexes peuvent être assemblés à partir de plusieurs centaines de composants. En effet, depuis longtemps, les horlogers fabriquent des montres qui n'indiquent pas seulement l'heure, et proposent des fonctions supplémentaires telles que la date ou le jour de la semaine, le chronographe ou la sonnerie. En horlogerie, ces modules ajoutés au mouvement de la montre sont dits « complications » et nécessitent bien entendu un grand nombre de composants. À ce jour, la montre la plus compliquée du monde, le modèle Calibre 89 de Patek Philippe contient 1 728 pièces.

Or, si les marques de luxe possèdent un savoir-faire incomparable dans l'assemblage, le calibrage et la finition des modèles, un certain nombre d'entre elles ne maîtrisent pas le début du processus, c'est-à-dire la

fabrication du composant : depuis des années, c'est le groupe Swatch qui fournissait plus des deux tiers des mouvements indispensables à la fabrication des montres haut de gamme. Après avoir vendu en 2010 deux millions de mouvements à Cartier, Bulgari, Hublot, Zenith, TAG Heuer, etc, Swatch a décidé de garder son savoir-faire et de cesser la production et la livraison à ses concurrents, ce qui obligera ces derniers à investir à grands frais. Cette décision a évidemment provoqué de grands remous dans la profession et la Comco, la commission suisse de la concurrence, est intervenue, ouvrant en juin 2011 une enquête devant permettre de déterminer si l'abandon des livraisons de certains composants est illicite du point de vue de la loi sur les cartels. En attente des résultats, la Comco a ordonné des mesures conservatoires prévoyant, entre autres, une réduction progressive des livraisons de mouvements par Swatch. Puis un accord a été signé, selon lequel Swatch réduirait fortement ses livraisons à moyen terme. Il est donc impératif pour les grandes marques de maîtriser entièrement le processus depuis la fabrication du composant. Ainsi, Rolex, passant outre à sa légendaire discrétion, a inauguré en grande pompe en octobre

dernier son nouveau site spectaculaire de 92 000 mètres carrés à Bienne, en insistant sur l'achèvement du processus d'intégration industrielle verticale. D'autres fabricants de montres de luxe : LVMH, TAG Heuer, Richemont, investissent ou s'apprêtent à le faire pour assurer leur indépendance quant à la fabrication des composants.

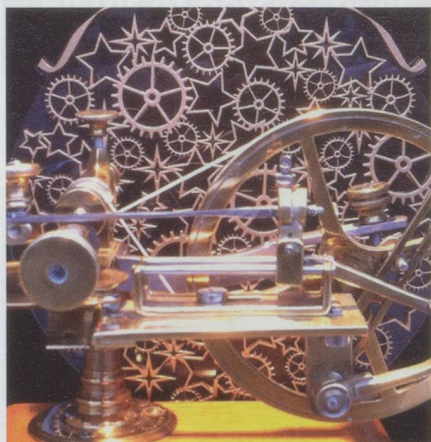
## Le Swiss made

La réputation de l'horlogerie suisse en fait une industrie particulièrement exposée aux contrefaçons, mais l'industrie horlogère suisse n'est pas unie sur la question de savoir quelle est la part de valeur suisse qu'une montre doit avoir pour mériter le label « swiss made ». Les grands groupes horlogers demandent que 60 % de la valeur totale d'une montre soient d'origine suisse. En revanche, les fabricants de montres d'entrée de gamme et de moyenne gamme préconisent un taux de 50 %, estimant qu'avec un taux de 60 %, ils devraient importer moins de composants et devraient les faire fabriquer en Suisse et que cela augmenterait le coût de leurs produits, ce qui menacerait des milliers d'emplois.



Calibre 89 de Patek Philippe





Rare tour de pivotage avec dispositif d'entraînement alternatif à bielle (Vacheron Constantin, milieu du XIX<sup>e</sup> siècle)



Neuchâtelaise Le Castel



Un modèle Swatch

## Le marché asiatique : opportunité ou danger ?

Si les industriels suisses de l'horlogerie avaient manqué le tournant du quartz, ils ont en revanche compris rapidement l'importance du marché asiatique. En 2009, année de marasme, le marché chinois a connu une chute de « seulement » 15 % de ses importations de montres suisses contre une chute de 38 % pour les États-Unis. Depuis, le continent asiatique est devenu une manne pour l'industrie horlogère suisse. Le débouché est un véritable appel d'air : Swatch y vend environ 50 % de sa production, le groupe Richemont (dix marques horlogères, dont Cartier, Jaeger-LeCoultre et Vacheron Constantin), 41 % de ses produits.

Les Suisses ont dû alors choisir entre deux options : adapter leur offre aux spécificités du marché asiatique ou attendre que ce dernier s'adapte aux modes européennes. La majorité des grandes marques a opté pour la première solution, en développant des modèles souvent fabriqués en série limitée : Hublot a conçu une montre dont le fond est orné de jade, Vacheron Constantin a lancé la « Légende du zodiaque chinois », la marque Jaquet Droz, du groupe Swatch a conçu deux séries limitées avec deux tigres orange et deux dragons jaunes peints à la main. En 2012, pour le nouvel an chinois débutant l'année du dragon, les grandes marques de luxe ont fait référence au dragon, et Swatch a lancé un modèle baptisé la « Year of the Dragon » dont la décoration est un dragon chinois détaillé.

À ce jour, le marché chinois reste essentiel même s'il commence cependant à marquer un peu le pas. Il apparaît des analyses diverses quant à la situation de l'horlogerie suisse vis-à-vis de la Chine. Selon le rapport publié en décembre dernier par Digital Luxury Group (DLG), première société internationale à fournir de l'Intelligence économique pour l'industrie du luxe, les clients chinois deviennent plus sophistiqués et connaisseurs et l'attrait des riches consommateurs chinois pour les montres de luxe ne se dément pas. Les petites marques qui n'ont pas encore exploré le marché asiatique pourraient y trouver de nouveaux débouchés.

En revanche, certaines grandes marques, très (trop ?) présentes depuis un certain temps s'exposent peut-être à une certaine lassitude de la part des clients asiatiques. La région n'est également pas à l'abri des difficultés économiques mondiales, qui peuvent conduire à une baisse des importations en provenance de Suisse et certains dirigeants suisses font preuve de prudence, ainsi Thierry Stern, président de Patek Philippe : « la focalisation outrancière sur la Chine est dangereuse ».

Que ce soit d'ailleurs vers l'Asie ou d'autres parties du monde, l'industrie horlogère suisse, comme toutes les manufactures fortement exportatrices, dit craindre la trop forte valeur du franc par rapport aux autres devises. Selon une récente étude de Deloitte sur l'industrie horlogère suisse, « Défis et opportunités », l'un des risques majeurs identifiés par les responsables

interviewés est le taux de change. Et, par ailleurs, la contrainte du « swiss made » ne permet pas d'acheter ailleurs qu'en Suisse des composants dont le coût moindre pourrait permettre une diminution des prix des produits suisses.

Enfin, les horlogers suisses pourraient avoir à craindre à plus long terme la concurrence des produits chinois, les horlogers chinois ne cachant pas leurs ambitions : dans une interview accordée à Watch Around, Bruce Du, le directeur-général de la marque chinoise la plus en vue, FIYTA, expose son bilan et ses objectifs. FIYTA assure le chronométrage officiel du programme spatial chinois et bénéficie d'une très forte popularité. La marque possède un bon savoir-faire micromécanique et développe aussi bien des mouvements à quartz que des calibres automatiques et à tourbillon pour le haut de gamme. La holding qui détient FIYTA a racheté la marque genevoise Montres Chouriet. Bruce Du affirme viser le marché asiatique, en précisant que les marchés occidentaux font partie de sa stratégie future. Et d'affirmer également que son succès est dû au fait d'avoir profité de l'expérience suisse et de sa tradition en puisant également dans la culture horlogère chinoise. FIYTA, comme d'autres horlogers, sera présent au prochain Baselworld qui se tiendra du 25 avril au 2 mai. Comme les années précédentes, les visiteurs vigilants vont peut-être y remarquer nombre de produits chinois de bonne facture. Un nouveau défi pour l'horlogerie suisse ? ■