La nouvelle horlogerie

Autor(en): **Milliet, François**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales**

Band (Jahr): **43 (1985)**

Heft 2

PDF erstellt am: **19.03.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-139292

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

La nouvelle horlogerie

François Milliet,
Président, Asuag-SSIH,
Bienne

INTRODUCTION

J'essaierai de donner ma vision personnelle des choses, en exposant d'abord ce que j'appellerai la mutation horlogère des dernières années, ensuite la situation actuelle de cette industrie, et enfin des défis qui se posent à elle pour l'avenir.

Il m'est apparu en effet que ce troisième thème ne pouvait être abordé sans faire d'abord un bref retour en arrière et une analyse de la situation présente.

Il convient de réaliser que le terme désuet d'horlogerie couvre une industrie d'avant-garde fondée sur des technologies de pointe, dépendant à la fois de la micro-électronique avancée et de la mode, de l'automation et du marketing, et dont les produits vont de la montre à un dollar au bijou à plusieurs centaines de milliers de francs.

1. LA MUTATION HORLOGÈRE

Examinons d'abord la mutation horlogère en quelques chiffres, afin de situer certains problèmes plus rapidement et plus clairement que ne le pourraient de longs développements.

En 1970, l'horlogerie était heureuse. La Suisse exportait 73 millions de montres et mouvements:

— 40 millions de produits mécaniques de qualité, à échappement à ancre;

— 33 millions de pièces bon marché et de qualité relative, les Roskopf.

Sur ce total et pour la première fois, on trouve 3 pour mille de montres à quartz équipées d'une batterie.

Cinq ans plus tard, en 1975, l'exportation se montait à 71 millions de montres, dont 1,3% en électronique. Notre horlogerie mécanique avait dans le monde une position de leader incontestée. Elle fabriquait des chronomètres d'une précision inégalée (± 1,5 seconde/jour). Ses produits étaient d'une qualité impressionnante, si l'on songe aux contraintes imposées à une montre-bracelet et à sa durée de vie avec un entretien extrêmement réduit.

Neuf ans plus tard, en 1984, on assiste à un changement total du décor:

— les mouvements électroniques à quartz ont pris le dessus;

— comme pour les calculatrices de poche, les prix ont chuté spectaculairement.

Les 73 millions de 1970 sont devenus, en 1984, 47 millions de montres, mouvements et chablons, dont:

31 millions d'électroniques;

9 millions de pièces mécaniques;

7 millions de Roskopf, presque toutes exportées pour 2 ou 3 francs sous forme de mouvements.

Remarquons encore ce qui suit:

en 1970, les 73 millions de pièces comprennent 72% de montres terminées, 26% de mouvements assemblés, 2 à 3% de chablons et d'ébauches non assemblées;

en 1984, les 48 millions se composent de 38% de montres terminées, 31% de mouvements assemblés et 31% de chablons (ensemble de pièces nécessaires pour construire un mouvement).

Bien peu de gens ont compris l'ampleur de la révolution technique pour l'industrie horlogère suisse.

Cette industrie, avec ses structures décentralisées, ses ouvriers spécialisés, ses ateliers d'artisans, ses usines, ses équipements, était axée essentiellement sur la production de montres mécaniques.

C'est un cas unique, je crois, que celui d'une branche entière qui, en dix ans, doit se transformer complètement pour fabriquer un produit qui a le même usage, la même allure souvent, mais dont l'intérieur n'est plus fait que de fine mécanique, mais de résonateurs à quartz, de bobines, de circuits intégrés, de batteries miniaturisées, bref, d'éléments entièrement nouveaux qu'il faut produire avec d'autres techniques, avec du personnel de formation différente et des équipements industriels nouveaux.

Il fallait 140 à 150 pièces détachées pour construire le seul mouvement d'une pièce mécanique automatique. Il en faut le tiers pour faire une Swatch, boîte, verre, bracelet et autres accessoires.

Contrairement à ce qu'on croit souvent, la Suisse n'a pas manqué le virage de l'électronique puisqu'elle a produit au CEH (Centre Electronique Horloger), créé en 1962, la première montre à quartz en 1967, en collaborant, pour les circuits intégrés, avec des firmes américaines.

Comment a-t-elle été dépassée? On peut résumer l'histoire très simplement:

Les Américains, qui disposaient de nouvelles technologies grâce à d'autres développements (notamment le programme spatial de la NASA), se sont lancés dans le garde-temps à affichage digital, «solid state» d'abord (LED), puis cristaux liquides (LCD), en se basant d'ailleurs sur un brevet suisse; ayant échoué dans la commercialisation, l'industrie des semi-conducteurs abandonnera plus tard ce créneau;

en Suisse, après les mises au point de 1967, on reste convaincu que le quartz ne sera utilisable que pour le très haut de gamme; on ne prévoit pas la chute des prix;

en 1969, les Japonais réalisent que le quartz est pour eux le moyen d'égaler les horlogers suisses: précision, fiabilité, prix; ils se lancent;

en 1974, Hong-Kong reprend les techniques américaines, les assimile très vite et, avec sa main-d'œuvre à bon marché mais qualifiée, produit des montres à affichage à un prix très bas;

— finalement, ayant construit une industrie nouvelle en partant de rien ou presque, le Japon et Hong-Kong ont, grâce à la micro-électronique, des produits qui concurrencent terriblement le produit mécanique, aussi bien pour la précision que pour la fiabilité.

La Suisse a donc réagi trop lentement dans l'adaptation de ses structures, de ses produits et surtout de son appareil de production. Il lui a fallu trop de temps pour transformer ses horlogers en électroniciens. Trop de temps aussi pour produire un mouvement à quartz à dix francs. Mais elle l'a fait.

Il y a un autre aspect de cette mutation, à savoir la répartition de la valeur ajoutée:

— pour un calibre mécanique, un mouvement spécifique, on réalisait des marges:
  — chez le fabricant de pièces détachées, les ébauches,
  — chez celui qui s'était spécialisé dans la production des assortiments et des spiraux,
  — chez tous ceux qui livraient les autres fournitures (ressorts, pare-chocs),
  — chez celui enfin qui assemblait les mouvements.

Lorsque le mouvement à quartz est vendu en kit, il n'y a plus que deux marges: chez le fabricant du kit et chez celui qui assemble. Pour les dernières générations de calibres quartz, qui ne seront vendus qu'assemblés par le producteur pour de pures raisons industrielles et économiques, la marge ne sera réalisée qu'à un seul et unique endroit.

Il faut parler aussi de l'automation, même si elle n'est dans certains cas que partielle.

Voici un exemple assez typique dans la production des mouvements, en prenant le prix d'une même opération effectuée mille fois:

Avant automation:

— coût 28 francs
  dont 20 francs de salaire
  4 francs d'amortissement
  4 francs de frais généraux divers.

Après automation:

— coût 22 francs
  dont 6 francs de salaire
  4 francs de frais d'entretien
  8 francs d'amortissement
  4 francs de frais généraux.

L'automation provoque une réduction du coût de la main-d'œuvre de 70%.

L'automation était donc inévitable, dans le contexte de la concurrence des pays à bas salaires, et elle a permis de ramener le prix d'un mouvement ancre de 12 francs en 1974 à 9 francs dix ans après, malgré l'inflation. Cette évolution vers l'automation a été accélérée par l'inflation, concrétisée par l'accroissement du coût de l'heure de l'ouvrier qualifié: Fr. 4.50 en 1960, Fr. 12.— en 1975 et Fr. 19.— en 1983.

Ceci explique aussi l'évolution douloureuse de l'emploi dans la branche:

— 95 000 personnes dans les meilleures années,
— 76 000 personnes en 1973,
— 33 000 en 1983,
— 30 000 en 1984,

ce qui reflète une profonde transformation de l'industrie horlogère de base.

Dominée par les coûts variables à l'époque de la mécanique, cette industrie est aujourd'hui dominée par les coûts fixes. Entre 1975 et 1985:

— un mouvement automatique a vu son prix passer de 30 à 23 francs,
— un mouvement quartz, pendant la même période, a passé de 60 à 13 francs.

Pour fabriquer et assembler 1000 montres automatiques avec quantième, il faut, en 1985, 750 heures de travail; pour un produit quartz comparable, 430 heures. Ces chiffres à eux seuls démontrent qu'une «crise» horlogère était inévitable. Elle a été accélérée par la conjoncture et par l'évolution technique:

— il fallait 8100 personnes à Ebauches SA pour produire, en 1975, 36 millions de mouvements,
— pour en fabriquer 35 millions, en 1984, 4245 personnes ont suffi.

La dernière conséquence de la mutation horlogère que je veux citer est la part dans les exportations totales du pays: 15,5% en 1960, 9,4% en 1974, 6,3% en 1984.

Si nous sommes aujourd'hui assez bien armés pour affronter l'avenir, du moins en ce qui concerne les fabrications de base, c'est parce que pendant cette mutation il a fallu se battre. La Suisse produit les mouvements les plus plats du monde. Elle a réalisé des développements technologiques innovatifs qui la placent à l'avant-garde:

— le quartz analogique (donc à aiguilles), combiné avec un affichage digital, un chronographe et de multiples fonctions toutes actionnées par la couronne;
— le compensateur de température qui donne à une montre bracelet la précision extraordinaire d'une minute sur 5 ans;
— des batteries ultra-plates ayant une durée de vie de 5 ans;
— des circuits intégrés qui ne consomment presque plus rien, puisque l'énergie consommée par un tube néon correspond à celle utilisée par 50 millions de montres à quartz;
— des perfectionnements dans tous les domaines applicables au produit courant et, en même temps,
— la sauvegarde d'un savoir-faire assez extraordinaire, unique au monde, pour des montres mécaniques très compliquées, toujours encore très recherchées par une frange d'amateurs et de collectionneurs avisés.

Ceci conduit tout naturellement à mon deuxième thème: la situation de l'horlogerie suisse en 1984.

2. LA SITUATION DE L'HORLOGERIE SUISSE EN 1984

Dans de nombreuses branches, on peut parler aussi bien de chiffre d'affaires que d'unités produites pour obtenir une bonne vision des choses. Pour l'industrie horlogère, il faut considérer les deux éléments suivants:

— le nombre de pièces,
— et leur valeur.

L'horlogerie suisse a réalisé, en 1984, un chiffre d'affaires à l'exportation de 3,84 milliards de francs. A titre de comparaison, on a pour le Japon, environ 3,1 milliards, pour Hong-Kong 2,1 milliards. Puis viennent la France, l'Allemagne et la Grande-Bretagne pour bien moins d'un milliard.

Ces chiffres sont d'ailleurs faussés par l'importance des marchés indigènes:

— s'il exporte pour 3,1 milliards, le Japon a un marché national d'un milliard et demi,
— pour la Suisse, il est estimé à 150 millions de francs, soit 5% des exportations.

Le marché mondial des exportations qui, exprimé en pièces, reste toujours en progression, peut être estimé à 10 milliards de francs suisses (sans les pays de l'Est et la Chine communiste). En valeur, nous en réalisons donc 38% de ce marché mondial. Mais en nombre de pièces, la situation est différente.

Le marché mondial, si on y inclut toutes les formes d'affichage du temps, y compris les stylos avec indication digitale de l'heure, est de l'ordre de 530 millions de pièces (dont 80% électroniques). Pour les montres-bracelets, il devrait être d'environ 370 à 380 millions de pièces. Nous n'avons donc, en pièces, qu'environ 5% du marché du produit terminé. Avec les mouvements — on y reviendra — cette part est de 12,5%.

Les exportations horlogères se décomposent en:

— 17,8 millions de montres terminées,
— 14,5 millions de mouvements assemblés,
— 14,6 millions de mouvements non assemblés (chablons, kits).

Les 17,8 millions de pièces terminées correspondent à 3,1 milliards de chiffre d'affaires, dont en valeur 60% de montres à quartz (1,83 miliard) et 40% de montres mécaniques (1,23 milliard). En pièces, l'électronique s'approche de 70%.

Pour le Japon, le chiffre d'affaires de 3,1 milliards correspond à 95 millions de montres. Pour Hong-Kong, les ventes de 2,1 milliards représentent quelque 190 millions de montres et 150 autres millions de digitales de toutes sortes.

Les exportations de 18 millions de montres, d'une valeur de 3,1 milliards, peuvent être réparties schématiquement, pour analyse, en 4 catégories:

Le très haut de gamme, classé souvent sous la rubrique des «Genevois»:

— Piaget
— Patek-Philippe
— Vacheron et Constantin
— Audemars-Piguet, Corum plus quelques autres
— et Rolex, qui est un cas à part.

Leur production est de trois-quarts de million de pièces environ. En valeur, cela représente près du 50% des exportations, soit environ 1,5 milliard, dont la moitié probablement provenant de Rolex. Dans ce «très haut de gamme», la Suisse contrôle le marché mondial à raison de 85% en pièces comme en valeur.

Le haut de gamme avec des marques comme:

— Omega, Girard-Perregaux, Baume et Mercier, Rado, Longines, Eterna, Chopard, Concord et d'autres,

qui ont exporté moins de 3 millions de pièces pour une valeur de quelque 800 millions. Dans cette catégorie, ces marques atteignent 40% du marché mondial en pièces et 70% en valeur.

Ici, on peut faire une constatation assez étonnante: moins de 4 millions de pièces représentent 75% des exportations en valeur et 20% en unités seulement.

Le milieu de gamme regroupe un nombre élevé de marques, comme Tissot, Zénith, Camy, Rotary, Certina et beaucoup d'autres, souvent inconnues en Suisse.

Sur ce marché très important au plan mondial, notre faiblesse est claire:

— 7 millions de pièces environ,

— pour une valeur qu'on peut estimer, ce qui est difficile compte tenu des chevauchements, à quelque 600 millions.

Le bas de gamme enfin, où la Suisse a pratiquement été éliminée, depuis la disparition presque totale des mécanismes bon marché de type Roskopf et du fait de notre absence dans la montre digitale; ce secteur n'atteint que 150 millions de ventes avec 7 millions de pièces, et ceci encore grâce à la jeune Swatch qui en représente la moitié. C'est un tout petit pourcentage du marché mondial.

Ces informations étaient nécessaires pour aborder le véritable sujet, celui de la *nouvelle horlogerie.*

Notre industrie, si elle a encore pu progresser en valeur, a perdu d'importantes parts de marché de la montre complète en pièces:

— de 48 millions en 1975 (dont 22 millions de Roskopf),

— et de 28 millions en 1980,

— elle en est à 18 millions en 1984.

Elle a évolué vers le luxe, vers le rêve, le prestige. Elle vend de l'or, du platine, de l'art, mais le 80% du marché mondial en pièces est aujourd'hui représenté par la montre de moins de 100 francs. Elle a été débordée dans le domaine du produit courant du milieu et du bas de gamme.

Le prix moyen suisse à l'exportation a doublé depuis 1980, alors que celui des Japonais a baissé de 30% et celui de Hong-Kong de 50% pendant la même période.

En analysant ce marché dans les différentes catégories, j'ai parlé de montres complètes seulement. Notre situation, je le rappelle aussi, est meilleure si nous considérons le marché du mouvement.

3. LES DÉFIS

3.1 *Généralités*

J'en viens à l'avenir et aux défis auxquels l'horlogerie de demain, la nouvelle horlogerie, devra faire face. Je mettrai l'accent sur le *bien de consommation plus ou moins durable* qu'est devenu la montre:

— il ne s'agit plus de *la* montre qu'on reçoit à sa première communion pour la vie;
— il ne s'agit pas encore d'un objet qu'on utilise et qui est jeté comme un briquet «réclame» à gaz;
— il s'agit d'un objet nécessaire à la vie courante, que le consommateur veut fiable et de son goût, à la mode, qu'il entend garder quelques années, même à côté de plusieurs autres montres;
— indépendamment du facteur style, il s'agit d'un «appareil» pour lequel une certaine somme peut être dépensée, sur lequel on veut pouvoir compter et qu'on n'a pas envie de faire réparer à tout moment.

Par ces quelques précisions, j'ai éliminé la montre «objet de très grand luxe», objet de prestige, bijou pour homme ou pour femme. Les problèmes auxquels je vais donc faire allusion concernent essentiellement l'industrie appelée à faire et vendre du volume, moins ou pas du tout celle qui vend avant tout du standing. Pour cette dernière, les critères sont différents, et notamment, les prix des composants ne sont pas essentiels. Pour l'autre, ils sont devenus de véritables défis industriels.

La montre courante suisse de demain ne se fabriquera plus comme celle d'aujourd'hui. La démonstration a déjà été faite pour le *mouvement*. La production est concentrée. Les composants, des ébauches aux chips en passant par les quartz, sont construits dans de grandes unités. Les investissements sont lourds. Certaines opérations sont automatisées. Les coûts fixes dominent. On fabrique de grandes séries. Les prix ont chuté de façon spectaculaire. La valeur ajoutée est beaucoup plus faible qu'autrefois. Mais on a su, en Suisse, faire face à la concurrence des pays à bas salaires et technologiquement avancés, grâce à un très gros effort de recherche et de développement. Dans d'autres domaines, nous sommes dépassés, parce que l'organisation industrielle est restée lourde et les prix trop élevés.

Pour la montre mécanique en particulier, et pour la montre à quartz dans une certaine mesure, l'horlogerie reste très compartimentée:
— certaines entreprises ne produisent que des boîtes acier,
— d'autres que des verres minéraux,
— et le reste que des spiraux, des ressorts, des aiguilles, des cadrans ou des piles uniquement.

L'assemblage d'une montre présuppose donc un gros travail d'ordonnancement, des délais souvent trop longs et un manque parfois tragique de souplesse. Trop souvent le fabricant d'horlogerie dépend du «pipe-line», en amont et en aval:
— il a ses bracelets et ses boîtes en commande pour l'année,
— il n'a plus assez de souplesse pour s'adapter à la demande qui varie avec la mode,
— il est condamné, pour réduire les investissements et les risques, à ne s'engager que pour de trop petites séries,
— il sait ce qu'il pourra livrer à ses agents généraux ou à ses filiales pour les affaires de Noël,
— il risque de manquer des ventes si un seul fournisseur a du retard,
— il sait déjà, au printemps, qu'il ne pourra pas suivre en novembre si son nouveau modèle a du succès.

S'il lance un «flop», il couchera sur ses rossignols. S'il crée un article à succès, il ne pourra pas le produire en quantité suffisante. C'est bien sûr exagéré, schématisé, et ce n'est pas vrai pour tout le monde.

Ces structures et cette lourdeur se traduisent par des prix trop élevés, encore accentués par les coûts propres à notre pays. Autrement dit, si un fabricant vend, avec un bon marketing, un bon produit de très bon prix et que ses clients attendent sa marchandise, il aura du succès et fera du bénéfice. S'il vend un produit plus ou moins courant, que son budget de publicité est limité et que ses prix ne supportent pas la comparaison avec la concurrence étrangère, il souffrira.

Que faut-il faire, quels sont les défis qui se posent à cette industrie horlogère?

3.2 *Premier défi: La micro-électronique*

Je ne pense pas qu'un pays industrialisé pourrait miser à long terme sur une industrie automobile qui ne produirait plus ses moteurs. L'indépendance stratégique de l'industrie horlogère passe par la micro-électronique. Même si le circuit intégré ne représente plus que quelques centimes dans le coût de la montre terminée, il faut que notre pays soit en mesure de produire à des prix compétitifs les composants de base de la montre. Et pas seulement ceux d'aujourd'hui, ce qui est maintenant le cas, mais ceux de demain. Cette micro-électronique horlogère impliquera:

— un savoir-faire particulier pour la conception des chips (design) et leur réalisation rapide,

— une chaîne de production d'avant-garde.

Dans une certaine mesure, nous sommes dans un cercle vicieux. Les systèmes de «design» (conception du circuit intégré) et la production moderne impliquent de gros investissements. Cette production ne peut être qu'une production de masse. L'horlogerie ne pourra pas l'absorber. Il faudra donc trouver de nouveaux débouchés, tels que: ventes de composants aux fabricants d'ordinateurs, au secteur des télécommunications, aux producteurs de cartes intelligentes et à d'autres utilisateurs.

Cette vente à des tiers conduira à des collaborations internationales, peut-être à des participations minoritaires de ces tiers. Enfin, pour l'horlogerie, micro-électronique de pointe signifie un gros risque économique. Il devra être dissocié de la pure horlogerie. En d'autres termes, l'horlogerie aura besoin de know-how, de partenaires, de clients nouveaux et de capital-risque spécifique à cette micro-électronique.

J'ai dit «capital-risque», parce que c'est le terme à la mode. J'aurais dû dire *«capital-innovation»* et faire la différence entre:

— 100 000 francs pour garder le caractère familial d'une société anonyme après la mort du fondateur de l'entreprise: c'est du capital-risque;

— 100 millions de francs pour créer une entreprise de pointe d'intérêt général pour le pays: c'est du capital-innovation.

L'horlogerie devra trouver du capital-innovation indépendamment de son capital-risque. Ce thème à lui seul mériterait une analyse spécifique, qui nous mènerait de la GRI au travail de nuit, en passant par la fiscalité et le fédéralisme.

Je me limiterai à quelques réflexions personnelles sur ces thèmes politiques. Voyons le rôle de l'Etat d'abord.

Pour le Président d'un groupe appauvri, qui veut se lancer dans l'innovation industrielle, il n'est pas facile d'en rester à sa position de principe et de refuser à priori tout appui de l'Etat, d'autant plus que la concurrence étrangère en profite largement, directement ou indirectement.

Dès le moment où l'industrie suisse obtient la production indigène du Léopard et souhaite l'amélioration de la GRE, elle accepte l'intervention de l'Etat. En combattant à outrance un projet du type GRI (avec ses défauts), je me demande parfois si nous sommes toujours conséquents avec nous-mêmes dans ce pays, et si nous gardons le sens des proportions.

Cela étant dit, il y a d'autres façons d'encourager l'innovation, plus directes, moins interventionnistes et moins coûteuses:

— ne plus parler de conditions-cadre favorables, mais les créer,
— exonérer de l'impôt les montants investis dans la recherche, même s'il s'agit s'une autre société domiciliée dans un autre canton; en d'autres termes, accepter les transferts pour la recherche et l'innovation à l'intérieur d'un groupe multi-cantonal,
— accepter le report des pertes des premières années,
— par la collaboration intelligente entre les grandes régies du pays et l'industrie, encourager dès le début des solutions suisses à certains problèmes,
— ouvrir des portes des programmes internationaux,
— adapter encore mieux l'enseignement universitaire aux exigences actuelles et favoriser la collaboration entre Hautes Ecoles et industrie,
— enfin, créer avec les pouvoirs publics et les partenaires sociaux les conditions de travail qui permettent de faire face à la concurrence des pays à bas salaire en travaillant, comme eux, 365 jours par an, 24 heures sur 24, sur des chaînes de production très vite dépassées qui doivent être amorties en 2, 3 ou 4 ans.

Le travail de nuit pour les femmes, dans des conditions bien précises, correspond aussi à un impératif:

— elles seules peuvent effectuer certains travaux très fins,
— le refus implique des investissements supplémentaires inutiles alors que les volontaires sont là, et il en faut quelques dizaines,
— le travail sur une machine délicate en locaux stériles est moins «stressant» que bien d'autres effectués de nuit par d'autres femmes, ailleurs.

3.3 *Deuxième défi:*
La réduction des coûts de production de la montre courante pour reconquérir une place importante sur le marché de masse

On ne créera plus beaucoup de valeur ajoutée à l'avenir avec les mouvements. En revanche, nous sommes très bien placés sur le marché du luxe horloger, et nous sommes en train de revenir efficacement, dans le bas de gamme, avec des montres qui n'existaient pas il y

a 2 ans. Notre faiblesse se situe principalement dans la montre de 80 à 250 francs au prix public.

Il faut donc remplacer, dans cette plage de prix, la mécanique bon marché par une montre à quartz analogique ou combinée, fiable et de bas prix. Des produits suisses de bon styling et de bonne qualité seront bien accueillis. Notre image est restée bonne.

En quoi consiste ce défi ? Il y a plusieurs aspects et je ne citerai que ceux qui me paraissent déterminants; ils sont tous basés sur l'innovation et la créativité:

— intégrer certaines productions et les concentrer sur des séries importantes,
— trouver de nouvelles techniques pour réduire fortement les prix des habillements (boîtes, verres et bracelets notamment),
— remplacer des éléments traditionnellement onéreux par des composants et des matériaux nouveaux,
— robotiser des opérations répétitives et introduire des méthodes de fabrication nouvelles,
— baser les grandes séries sur des modèles-leaders,
— avec des coûts de production spectaculairement réduits, créer la marge nécessaire pour un marketing efficace au plan international, profilant la marque et le produit,
— accepter définitivement le caractère «mode» du produit.

Je n'entends pas parler ici de certains projets. Je prétends simplement que le phénomène Swatch ne devra pas rester unique, et que des montres nouvelles devront permettre de refaire, à un niveau de prix plus élevé, des expériences du même type.

3.4 *Troisième défi:*
La recherche de nouvelles formules pour améliorer notre part du marché et notre rentabilité dans la montre d'un nouveau haut de gamme

J'aborde ici un thème dangereux. Pour être bien compris, je préciserai ma pensée par éliminations:

— le très haut de gamme touche un créneau précis du marché; il n'a besoin ni de conseils ni de révolutions; cette industrie se porte bien, mais sa croissance n'est pas illimitée pour de simples raisons de prix et de marché (85%),
— le nouveau milieu de gamme, je viens d'en parler, a ses problèmes spécifiques à résoudre,
— le bas de gamme implique une approche très particulière du marché.

Ce que nous appelons le haut de gamme classique est confronté aujourd'hui encore à des problèmes de rentabilité qui, eux aussi, relèvent de la production et du marketing. Si on généralise, ce qui est toujours abusif, on peut dire:

— que les collections sont souvent trop larges, qu'il en résulte des pertes sur stocks importantes et des charges financières lourdes,
— que l'éventail des modèles est souvent tel que le commerce de détail est encombré de pièces démodées et dépassées, ce qui non seulement freine l'entrée des nouveautés dans les magasins, mais donne au consommateur une mauvaise image de la marque,

— que les prix généralement élevés limitent la vente.

En conclusion:

— de nouveaux produits devront faire leur apparition sur le marché, correspondant à un certain prestige, à une excellente qualité et à une image de marque très typée; ils ne seront pas tellement dépendants de la mode; ils devront coûter nettement moins cher à la production, moins cher probablement aussi au niveau du prix public.

La réussite passera par des chemins obligés:

— un marketing-mix rigoureux,
— des modèles-leaders très marqués, fabriqués pendant de longues années en relativement grandes séries, ce qui n'est que rarement le cas aujourd'hui.

Alors que pour la montre courante évoquée tout à l'heure, on aura affaire à des produits standards, il est évident que ce nouveau haut de gamme offrira aux consommateurs un choix assez large. Le modèle de base sera défini de différentes manières:

— fonctions particulières,
— acier, or ou bicolore,
— bracelet métal ou cuir,
— modèles de luxe avec diamants ou autres fantaisies.

La publicité, elle, sera toujours basée sur les deux notions-clés de la *marque* et du *modèle-leader.*

Cette évolution, qui ne pourra qu'être lente, devra permettre à l'horlogerie traditionnelle

— de regagner des parts de marché en volume et non en valeur seulement,
— de réduire les coûts proportionnels de développement, de stockage et de service après-vente,
— de reconsidérer le rôle des canaux de distribution qui absorbent le 70% du prix final.

Elle passera aussi par l'abandon d'un individualisme exagéré et par une analyse extrêmement serrée de la valeur ajoutée. Elle se traduira inévitablement, au niveau du fabricant d'horlogerie, par un remodelage à l'image de celui opéré récemment dans le domaine des mouvements.

3.5 *Quatrième défi important: Le bas de gamme*

La Suisse était, en 1983, pratiquement absente sur le marché des montres de bas prix. Cependant, une idée folle a été lancée en 1981: produire en grande quantité une montre quartz analogique d'un prix de revient inférieur à 10 francs, coûts de fabrication directs et amortissements compris, et cela en se fondant sur des innovations spectaculaires:

— diminution de moitié des composants de la montre (50 au lieu de 100),
— une boîte en plastique qui supprime la platine, support du mouvement,
— une conception très automatisée de la chaîne de production,
— et surtout une approche du marché entièrement nouvelle.

Le résultat fut la *Swatch.*

Lancée en 1983, vendue en 1984 à raison de 3,7 millions d'exemplaires, produite aujourd'hui au rythme de 32 000 unités par jour, critiquée, admirée, rarement ignorée, imitée mais pas copiée technologiquement, elle marque, en 1984, un retour de la Suisse dans ce bas de gamme.

Indépendamment d'un certain dynamisme pour notre horlogerie et d'une remarquable performance technique, ce produit et ceux qui l'entourent devraient cette année déjà permettre à la Suisse de retrouver une part non négligeable du marché dans le quartz analogique bon marché et fiable.

On a beaucoup parlé de cannibalisme, ces nouveaux produits à 50 francs devant faire perdre des ventes aux marques du milieu de gamme. Si cannibalisme il y a , il n'est que très partiel, du moins chez nous. S'il touche certaines marques, ce sont celles du milieu de gamme qui ne sont pas adaptées aux besoins du marché.En général, on a une Swatch en plus de sa montre traditionnelle.

Le défi, ici, est double:

— développer encore spectaculairement les ventes en exploitant à la fois le côté «branché» et mode dans les pays riches et en vendant le produit comme montre tout court dans les zones à faible pouvoir d'achat; le label suisse est un atout,

— ne pas en rester là, repartir quand cela sera nécessaire avec d'autres idées, avec une autre Swatch, d'autres Swatch correspondant aux goûts et aux besoins d'une grande masse de consommateurs.

Il faut dépasser le phénomène économico-social de la Swatch d'aujourd'hui. Il faut dans le produit bon marché assurer le volume, qui sera un appui aussi pour la micro-électronique, les marges et l'emploi.

4. CONCLUSION

Voilà les défis majeurs. J'aurais pu en aborder d'autres: celui de la recherche et du développement, par exemple. Je me contente de le citer pour relever que dans l'horlogerie comme ailleurs, un effort coûteux est indispenable aujourd'hui, pour le produit de base d'abord, pour les diversifications ensuite.

Cette recherche, qui est aussi une recherche de base, existe dans les entreprises, bien sûr, et dans le nouveau Centre suisse d'électronique et de micro-technique (CSEM). Elle est coordonnée. Elle devra déboucher sur des solutions entièrement nouvelles allant des matériaux à l'usinage, de la conception des composants aux produits finis.

Tout naturellement, elle devrait déboucher sur une diversification basée sur les acquis de l'horlogerie. Je pense à de nouvelles ouvertures dans la robotique, dans les sources d'énergie, dans la technique laser, dans l'optoélectronique, dans les instruments de mesure, dans la production de produits les plus divers pour lesquels le know-how de l'industrie horlogère sera utilisable.

Cette recherche, est-il nécessaire de le rappeler, doit avoir comme but premier de fabriquer des produits de grande qualité. Il faut qu'à l'avenir comme du temps des grandes années de la montre mécanique, la notion du «Swiss made» soit complétée par celle de «qualité suisse».

Le meilleur marketing n'imposera dans le monde que des article qui, s'ils ont séduit l'acheteur par leur style, leur donneront satisfaction par leur fiabilité, leur précision, leur durée de vie et, lorsque cela sera encore nécessaire, leur service après-vente.

Si les défis dont j'ai parlé sont relevés dans des délais raisonnables, l'industrie horlogère suisse pourra faire de nouveaux projets. Elle aura la couverture du marché souhaitée, du bijou le plus cher au garde-temps quartz analogique économique de qualité, en passant par toutes les plages de spécialités et de prix entre ces deux extrêmes. Elle aura retrouvé un équilibre et une base solide pour affronter l'avenir en jouant à fond la carte «Swiss made», en fabriquant aux prix les plus bas un produit compliqué, basé sur une technologie de pointe, mais sensible à la mode et à la conjoncture, en le vendant avec des moyens de marketing très larges et en dégageant une bonne rentabilité, seule façon de maintenir puis d'augmenter l'emploi et de retrouver le sourire dans la région horlogère.