L'industrie horlogère suisse au seuil de la multinationalisation

Autor(en): **Chessex, Cyril**

Objekttyp: **Article**

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

Band (Jahr): **33 (1975)**

Heft 1

PDF erstellt am: **05.06.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-137459

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

L'industrie horlogère suisse au seuil de la multinationalisation

Cyril Chessex,
administrateur de la Société Suisse
pour l'Industrie Horlogère,
Bienne

La valeur de toute œuvre est reflétée dans sa structure.

György Lukács

Ce qui hier encore semblait être une hérésie, devient une réalité; et ce qui est une réalité aujourd'hui, peut très bien ne plus l'être demain. D'où la nécessité d'imposer à la pensée un renouvellement continuel; d'où le vœu de démontrer pourquoi une forme d'entreprise qui était impensable il y a à peine quelques années, est devenue un moyen envisageable par l'évolution même des choses: l'entreprise multinationale est dorénavant une solution à la portée de l'industrie horlogère suisse à la condition cependant qu'un certain nombre de préalables soient mis en place.

L'enquêteur dont la tâche consiste à analyser la branche horlogère suisse sera très vite effaré par la complexité de sa mission — mosaïque de centres de production et de fournisseurs; forêt d'associations professionnelles; malgré plusieurs fusions récentes, pléiade de marques qui, pour la plupart, sont inconnues du public.

A cette époque de très grande concurrence, se demandera-t-il, quelle part du succès l'avenir peut-il bien réserver à la Suisse? Précisément parce que le problème est complexe, il mérite d'être examiné dans le détail: à première vue, cet important pilier de notre économie nationale se comporte bien puisqu'il produit, bon an mal an, 40 % des besoins horlogers grandissants du monde entier. Une telle réussite est due largement à un déploiement de forces à une période qui précède celle où nous nous engageons irrémédiablement face à un monde nouveau. Il faut donc trouver le temps de juger si l'orientation donnée s'inscrit bien dans un contexte d'avenir.

Présentement l'incertitude se fait sentir. Si une évaluation n'a pas décelé à temps les mesures à prendre pour corriger le tir, le doute prend racine. Ce doute, il faut le dissiper. C'est Tennyson qui écrivait que nous devons savoir faire d'une position acquise une plate-forme pour y construire mieux et plus haut. Il semble opportun donc de dresser l'inventaire du passé, puis celui du présent, et de n'oublier aucun des éléments qui pourraient servir à façonner l'avenir. Nous pourrons alors diriger l'effort, fixer les objectifs, assurer le progrès, la survie.

Au terme de cet exercice préliminaire, nous tenterons de tirer nos conclusions. Mais commençons par énumérer les éléments qui caractérisent l'horlogerie suisse, quitte à s'attarder sur certains points qui paraissent particulièrement significatifs.

L'HORLOGERIE SUISSE — SES FORCES

Un esprit inventif

L'une des plus grandes ressources de l'industrie horlogère suisse est sa force créative, concrétisée qu'elle est par cette longue course à la miniaturisation. Historiquement parlant, ce sont les artisans partis de Genève et de Neuchâtel qui attisèrent cette soif inventive, puis contribuèrent à la naissance de l'industrie horlogère jurassienne. L'histoire de cette dernière reste pourtant liée au génie de Daniel Jean-Richard qui sut développer et la production de l'outillage, et celle de la montre. Puis, l'artisanat s'estompa pour faire place à la production par la machine.

Parlant de cette créativité, j'en veux pour exemple les nouveautés techniques et esthétiques qui, année après année, font l'envie de bien des marques étrangères. Un autre exemple est celui de la montre automatique, cette petite merveille, le produit le plus évolué de l'horlogerie mécanique. « Combien de porteurs de montres automatiques se rendent-ils compte que pendant les cinq années qu'ils portent une montre automatique — ce qui n'a rien d'excessif — le balancier oscillera 800 000 000 de fois, entraîné chaque fois par un spiral laminé d'une épaisseur de l'ordre d'un dixième de millimètre. Cela implique que ce même balancier se mouvra aussi rapidement qu'une roue d'une locomotive lancée à 80 km/h et parcourra près de 24 000 km, tout ceci sans avoir recours à une goutte de pétrole ou un watt d'électricité! » Et quelles merveilles que ces petits miracles d'ingéniosité, notamment la montre chronographe, la montre-réveil, le mouvement antichoc, la montre étanche, et maintenant la montre électronique à diapason et à quartz. Mais l'esprit inventif du monde horloger ne s'arrête pas là. Alors que la fiabilité du produit s'améliore sans cesse, les coûts de production peuvent être comprimés par une mécanisation poussée; c'est le cas, par exemple, de la montre Roskopf[1] dont les quantités exportées dépassent aujourd'hui celles de la montre ancre, ceci grâce à la demande accrue d'un public friand de mode. Quoi de plus tentant qu'une montre qu'on achète un peu comme on changerait un collier ou une paire de boucles d'oreilles pour égayer une toilette.

Que d'efforts également pour atteindre la précision absolue! Alors que la renommée de la montre suisse n'est plus à faire, ses performances se multiplient: si on pouvait jadis contenter l'utilisateur avec une exactitude de 10 minutes par jour, on parle aujourd'hui de nanosecondes (milliardième de seconde), voire de picosecondes (1 seconde $-10 \cdot {}^{12}$), pour définir le temps de réaction de certains composants électriques. C'est dire que les exigences évoluent au-delà de tout ce qu'on pouvait imaginer encore récemment.

L'optimalisation des ressources existantes

Comme chacun le sait, la Suisse est pauvre en matières premières. A part la montre, peu d'activités économiques (à l'exception peut-être des remonte-pentes installés sur nos glaciers), répondent aussi bien aux conditions désavantagées de notre pays. La montre est le genre d'article qui ne consomme que peu de matières premières (moins du $^1/_{10}$ du prix de revient).

[1] Définition: montre simplifiée et bon marché construite en 1867 par G.-F. Roskopf, de La Chaux-de-Fonds. Ses principales caractéristiques: un barillet dépassant le centre de la platine, une minuterie actionnée par le barillet, un canon et une chaussée tournant sur un tenon. Roskopf utilisa l'échappement à goupille tel qu'il fut enventé par L. Perron, horloger du XIXe siècle.

Par contre, l'essor de l'horlogerie suisse est étroitement lié à une disponibilité de main-d'œuvre qualifiée: près de 80 000 personnes travaillant dans pas moins de 2700 entreprises œuvrent à la production horlogère. Dans un prochain chapitre, je parlerai de cet éparpillement des forces qui peut paraître surprenant à une époque de rationalisation.

En attendant, voyons de plus près cette disponibilité de main-d'œuvre qualifiée. Ici, je pense moins à l'habileté manuelle et créative du maître-graveur, du maître bijoutier ou du styliste, qu'au souci d'exactitude qui est l'une des caractéristiques de la montre suisse: une montre qui marche à la perfection signifie que sa conception a été bien réfléchie, sa planification bien pensée, sa réalisation bien exécutée et les travaux d'assemblage, de réglage et de contrôle, entrepris avec soins. Certes, la mécanisation remplace irrésistiblement de nombreuses opérations manuelles; mais la bienfacture d'une montre de précision demeure une affaire d'homme.

Les contrôles, l'exécution soignée, continuent à faire de l'horlogerie suisse, l'ambassadrice d'une qualité qui fait l'admiration de beaucoup. L'image que le monde se fait du label « Swiss Made » est étroitement liée à cette garantie de bienfacture. Aussi longtemps que cette notion subsistera, la branche horlogère gardera toute sa raison d'être dans notre pays. Je reviendrai sur ce point lorsque nous aborderons le chapitre de la multinationalisation.

Revenu appréciable pour la Suisse

Les dernières statistiques permettent d'estimer que la branche horlogère suisse a exporté, en 1974, quelque 90 millions de montres d'une valeur d'environ 3,8 milliards de francs.

Il est encourageant de penser que l'équilibre économique de notre pays, dans une bonne mesure, dépend d'une industrie qui, non seulement utilise peu d'énergie par plus-value commerciale engendrée, mais dont 97% de la production est exporté. L'horlogerie suisse vient au troisième rang des industries exportatrices de notre pays, après les industries des machines et des produits chimiques; et vraisemblablement, au premier rang du point de vue du rendement, si nous tenons compte du peu de matières importées pour assurer un volume exporté aussi important.

Ces chiffres révèlent leur pleine signification lorsqu'on les met en regard de ceux de la production horlogère mondiale:

Production horlogère mondiale 1973

Suisse	84 310 000	39,1 %
Japon	28 190 000	13,1 %
URSS	26 000 000	12,0 %
USA	23 000 000	10,7 %
France	15 850 000	7,3 %
Allemagne	9 700 000	4,5 %
Chine	9 200 000	4,3 %
Royaume-Uni	6 160 000	2,9 %
Autres	13 200 000	6,1 %
Total	215 610 000	100 %

puis avec les chiffres de l'exportation totale de la Suisse:

Estimation de la valeur des exportations totales suisses 1973	*Estimation des exportations horlogères suisses 1973*
29,9 milliards de francs	3,3 milliards de francs (soit 10,8 % du total des exportations suisses).

Au terme de cet examen comparatif, on doit admettre que ces montants non seulement donnent un ordre de grandeur, mais confirment le rôle joué par notre horlogerie puisqu'elle tend à équilibrer la balance des paiements et, ainsi, aide à assurer la stabilité du franc suisse. Cette contribution est connue du public de notre pays; mais est-elle suffisamment comprise? Notre standard de vie élevé, notre confort, en dépendent dans une bonne mesure!

Une suprématie façonnée dans le choix

Une autre caractéristique frappe: contrairement aux branches horlogères japonaises et américaines qui, elles, vont très loin dans l'intégration horizontale et verticale, l'horlogerie suisse se distingue par une configuration très spécialisée; cette situation s'explique en raison des caractéristiques du produit: le passage de l'artisanat à l'industrie a contribué à renforcer la structure décentralisée de l'horlogerie, les progrès dans la fabrication se traduisant surtout par une spécialisation poussée dans chaque secteur du produit horloger. C'est ainsi qu'on trouve des ateliers d'assemblage, de remontage, des fabricants de mouvements, de garde-temps compliqués, des unités spécialisées dans la fabrication de spiraux, de pignons, de ressorts, de pièces pivotées, de pierres d'horlogerie; également des fabricants de cadrans, d'aiguilles, de boîtes, de verres.

Déjà en 1900, l'horlogerie suisse comptait près d'un millier d'unités de production; déjà à cette époque, la montre suisse ouvrait tout grand l'éventail de son offre pour mieux résister aux attaques de la concurrence étrangère. Mais bientôt, des besoins se faisaient sentir de centraliser, ce qui fut à l'origine des associations et des groupements que nous connaissons aujourd'hui et qui sont la conséquence même de cette très grande spécialisation. Ici, le profane ne manquera pas de s'interroger: comment, face à une telle situation, la Suisse parvient-elle à vendre une montre de qualité, les pièces composantes provenant d'usines dont le fabricant du produit terminé n'a pas le contrôle? La réponse est simple: le fabricant du produit terminé fait exécuter en fonction de spécifications extrêmement strictes; toute marchandise qui ne répond pas à ces spécifications précises est refusée sans appel.

L'INDUSTRIE HORLOGÈRE SUISSE — SES CONTRAINTES, SES FAIBLESSES

Fractionnement des forces

Voyons maintenant le passif du bilan: d'abord, comme nous l'expliquions plus haut, on constate un fractionnement des forces qui fait apparaître un certain nombre de contraintes gênantes; est-ce à cette complexité structurelle que la branche horlogère suisse doit d'être mal

comprise par le public? On peut le penser, un peu comme l'élève qui, sur les bancs d'école, se passionne moins pour l'histoire suisse que pour celle de la France ou de l'Angleterre dont les faits sont combien plus saillants, plus imagés.

Pour que l'horlogerie suisse demeure forte, il faut que le public suisse saisisse le sens de cette industrie qui continue à jouer un rôle si important dans l'économie nationale: c'est une mission essentielle d'information dont la nécessité est ressentie par beaucoup. Quant à la spécialisation, elle doit survivre tout en limitant le fractionnement des forces.

Historiquement parlant, en 1924 déjà, l'industrie suisse se rend compte du danger qu'elle court. Elle décide de réviser certaines de ses conceptions. D'abord, on assiste à la création d'une première association, la Fédération horlogère, dont le but consiste à réunir les industriels du produit terminé. L'ère des regroupements est entamée et se poursuit, pour ne citer que ceux des producteurs de pièces composantes sous l'égide d'Ebauches SA., suivis par l'Union des branches annexes horlogères (UBAH). Ces trois groupements — et je pourrais en citer d'autres — servent de base à un terrain d'entente au sein de la communauté horlogère; jusqu'au moment où les pouvoirs publics interviennent, le gouvernement suisse estimant, en 1931, qu'il est de son devoir de réorganiser l'industrie.

C'est dans cet esprit qu'il crée une importante société, l'ASUAG (Allgemeine Schweizerische Uhrenindustrie AG); durant cette époque de crise, cette intervention a sans doute sa raison d'être, mais ne prend fin que bien plus tard; un temps précieux s'est écoulé précisément à un moment où la nécessité d'activer l'évolution est ressentie dans tous les milieux. Depuis lors, le mouvement d'intégration progressif reprend, que ce soit par la création commune de centres de recherches, de centres de formation, d'information scientifique, de laboratoires, d'instituts spécialisés, voire la fusion de maisons importantes. Ici, je citerai les trois groupes de fabricants de montres terminées les plus représentatifs: la SSIH (Société Suisse pour l'Industrie Horlogère SA), General Watch Company et la Société des Garde-Temps SA. Ces trois groupes produisent une large part de la production horlogère suisse. C'est dire que l'industrie suisse, tout en reconnaissant les avantages de la spécialisation, s'efforce activement de se restructurer.

Rares sont les personnes qui nieront les mérites d'une telle évolution. Mais cette dernière ne peut s'effectuer sans faire apparaître certaines difficultés, notamment cette lenteur si typique aux réorganisations de ce genre: aussi les progrès ne se dessinent-ils que lentement. A une époque où l'avance de la montre mécanique était relativement lente, cet inconvénient n'était guère apparent; mais à l'heure où le développement accéléré de la montre électronique exige des prises de position rapides, la branche horlogère suisse se voit soudain désavantagée par rapport à certains de ses concurrents étrangers. Cette situation nouvelle place l'industrie face à un défi sans précédent. La Suisse en est consciente et doit tout faire pour solutionner très vite ses problèmes.

Et il y a une autre faiblesse, visible celle-ci même à l'œil d'un observateur non avisé: elle se situe dans le secteur du marketing. L'industrie horlogère suisse s'est préoccupée, avant toute autre chose de sa production, de l'occupation de ses usines: elle a produit, et ayant produit, elle est partie en quête de débouchés. La Suisse a sans doute été « handicapée » en ce sens qu'elle a bénéficié d'une situation exceptionnelle pendant les années de guerre, lorsqu'elle se trouvait quasiment seule à produire et à vendre des montres.

S'est-elle rendue compte assez tôt qu'il lui fallait fondamentalement revoir ses concepts commerciaux? Certes, sous l'égide de la Fédération horlogère une action vigoureuse en faveur de la montre suisse est entreprise; certes, des centres d'information et de formation sont créés à travers le monde; les services d'une des plus grandes agences de publicité sont engagés pour diffuser internationalement un message publicitaire en faveur de la montre suisse; un institut de formation en marketing est créé à Lausanne. C'est dire que les dirigeants, ici encore, ont vu juste: ils ont senti le besoin de réagir. Mais je crains qu'aujourd'hui encore, nombreux sont les fabricants suisses qui n'ont pas compris la vraie signification de ce qu'on appelle « marketing ». Le marketing est une spécialisation beaucoup plus globale que certains veulent bien le penser; et plus étendue que l'activité commerciale du passé: le marketing a été gratifié de douzaines de définitions différentes. Retenons celle-ci: le marketing est une approche dynamique, fondée sur l'évolution du marché et sur les besoins du consommateur; c'est l'application des moyens les plus efficaces grâce auxquels l'entreprise peut adapter ses ressources aux opportunités existantes. Etymologiquement parlant, le mot marketing est d'origine française: il vient du mot « marché ». Bien que certaines personnes en Europe tiennent à faire du marketing une science nouvelle, les USA le pratiquent depuis le début du siècle.

Ajoutons encore qu'Henry Ford disait que chez lui chaque client pouvait choisir la couleur de sa voiture pourvu qu'elle soit noire! Ce qui nous permet de déduire que le marketing moderne est précisément l'antithèse de la doctrine d'Henry Ford. Il s'efforce par ses ressources créatrices, inventives, de satisfaire le consommateur en faisant produire ce qui répond le mieux à ses exigences.

En résumé, le marketing est devenu le serviteur fidèle de l'industriel puisque ses usines ont désespérément besoin de ce levier commercial puissant pour écouler sur les marchés ce que les machines débitent. Comme disait quelqu'un, il ne sert à rien de faire appel à la brouette pour déblayer l'ouvrage de la pelle mécanique.

C'est dire que l'approche marketing exige que le fabricant fasse en quelque sorte un volte-face, qu'il plie les exigences de sa production à celles du consommateur, concept qui n'est pas facile à introduire aussi longtemps qu'on n'a pas compris que c'est une façon efficace d'éviter des erreurs d'aiguillage coûteuses.

Nos grands concurrents étrangers, eux, l'ont compris; ils ont su donner l'orientation désirée à leur marketing; ils ont pris la peine d'enquêter pour connaître les exigences du consommateur; ils ont testé, et alors en un temps record, ils ont su livrer le produit que ce public attendait et au prix désiré. Quiconque pratique le marketing moderne pense non seulement opportunité, mais également test: il teste en vue de minimiser ses risques; il teste les motivations du consommateur; il teste l'acceptation du produit; il teste les réactions du détaillant; il teste l'efficacité du message publicitaire; le message passe-t-il ou ne passe-t-il pas? Il pense également « stratégie »; il pense à la foule de moyens existants qui permettent d'enflammer le désir d'acheter.

Trop de gens pensent encore que leur travail est terminé lorsque la marchandise a atteint l'agent local ou est exposée dans la vitrine du détaillant. En vérité, c'est alors que commence le vrai travail; l'homme acquis au marketing encouragera l'action qui anime les ventes; il saura tirer parti de la très large gamme des moyens existants. Il saura synchroniser, harmoniser, guider, mettre en place les actions requises par des activités visant à motiver le

public à faire participer le détaillant. En bref, il y a mille et un moyens d'atteindre l'objectif: il y a la stratégie media et non media; celle du « push » et celle du « pull »; et il y a la stratégie de la distribution qui veut faire du magasin non seulement un point d'appui actif, mais — ce qui est tout aussi important — assurer aussi une rentabilité non érodée. Cet objectif, à une époque où les chaînes de distribution intensifient leurs activités, est un impératif à lui seul.

En résumé, quiconque pratique un marketing moderne doit savoir jouer l'assortiment complet des possibilités existantes. Cette optique marketing a été adoptée par des fabricants étrangers, pour ne citer que TIMEX, SEIKO, ou BULOVA. En plus, ils ont eu, par rapport à bien des marques suisses, la sagesse de comprendre tout ce qu'un produit de marque lié à une stratégie de volume, offre comme avantages supplémentaires et indiscutables: au lieu de fractionner sur plusieurs marques l'appui publicitaire, promotionnel et « merchandising », ils ont alloué des budgets considérables à une seule marque, ce qui a rendu leur message d'autant plus influent, d'autant plus percutant. Tel SEIKO qui, annuellement, écoule quelques 18 000 000 de pièces sous une seule marque, tel TIMEX qui en vend 32 000 000; et tous, sans exception, sont acquis au concept du marketing moderne, réaliste, efficace, parce que pratiqué intégralement.

En Suisse, certains fabricants ont compris la part qu'ils pouvaient tirer de la diffusion d'un produit de marque. OMEGA, à l'échelle mondiale, ROLEX et LONGINES, sur un plan plus régional, ont joué cette carte. Les résultats sont probants; j'en veux pour exemple le cas d'OMEGA.

OMEGA est sans doute la seule marque horlogère qui connaisse une notoriété mondiale: sa diffusion quasi universelle donne une dimension nouvelle à la vocation de marque. Où qu'il habite, où qu'il se rende, il faut sécuriser l'acheteur en lui donnant, par le truchement de la signature du fabricant, l'assurance irréfutable de bienfacture et de services qualifiés. La marque devient alors un instrument de goodwill efficace puisque la montre de qualité est le genre d'article dont le public n'a qu'une idée vague; aussi son choix se porte-t-il naturellement sur un produit de confiance. Supposons un instant que l'influence de la marque vienne à s'étioler; c'est le champ d'action commercial tout entier qui se rétrécit: seuls les facteurs « prix » et « styling » sont encore agissants et la position concurrentielle du produit en sort affaiblie. Or, c'est précisément un des objectifs qu'OMEGA s'est fixés; donner au public la notion d'un produit auquel on peut faire entière confiance. Grâce aux nombreuses performances réalisées dans le domaine des explorations spatiales, sub-aquatiques et sportives, la marque OMEGA se transpose naturellement en assurance dont la garantie ne connaît pas de frontière.

Endossée qu'elle est par des bijoutiers acquis à la notion de service, elle dispose en outre d'une distribution de choix lui permettant d'occuper une place en vue dans les plus belles vitrines du monde.

Je résiste mal au désir d'aborder un sujet qui touche lui aussi le domaine de l'opportunité commerciale: c'est l'avance récente de la montre Roskopf. Comme déjà relevé plus haut, en nombre de pièces, le secteur Roskopf est devenu aujourd'hui le plus grand exportateur horloger suisse. A tort, certains considèrent cette évolution comme une préoccupation pour les fabricants de montres ancre: certes, le coût de revient de la montre Roskopf est bas; grâce à une production hautement automatisée, grâce à une motivation jeune et une disponibilité au point de vente à grand trafic, elle crée l'achat impulsif. Je félicite ses fabricants de s'être

attaqués avec autant d'à-propos à un concept totalement nouveau — la montre-parure. Ainsi la montre Roskopf a réussi à se créer une niche enviable à côté de celle de la montre ancre; et ceci pour deux raisons: comme mentionné plus haut, la montre Roskopf, pour la plupart des acheteurs, est un ornement passager qui, en plus, indique l'heure (alors que la montre-ancre est un garde-temps durable qu'on achète pour sa précision, sa fiabilité). Et deuxièmement, la montre Roskopf répond aux vœux d'un consommateur moderne, devenu en quelque sorte « bicéphale », un consommateur qui se passionne aussi bien pour l'achat d'une montre durable de très haute précision que pour l'acquisition d'une montre-parure, passagère. Même si ce phénomène rend la segmentation du marché difficile, ce serait faire une erreur grossière que de penser qu'il y a incompatibilité commerciale entre deux productions si parfaitement complémentaires.

En résumé, la montre Roskopf a donné à l'horlogerie suisse un souffle nouveau en commençant par définir le concept de base, puis en saisissant une opportunité existante, et de là, en forgeant le succès d'un marché annexe. Du point de vue marketing, la montre Roskopf est un bon exemple à suivre, mais elle doit être encouragée à lancer au moins un produit de marque, axé qu'il sera sur une stratégie de volume à diffusion mondiale.

Mais revenons à notre analyse d'ensemble de l'horlogerie suisse, cette industrie si différente des autres tant par le genre d'articles produits, que par la technique de fabrication à laquelle elle recourt. Ne serait-ce pas cette très grande différence qui a fait croire si longtemps à un « know-how » helvétique; donc à une appartenance essentiellement suisse! Mais l'apparition de l'électronique d'une part et, d'autre part, la constatation que n'importe qui aujourd'hui peut accéder à des techniques de fabrication avancées sont en train de modifier cette attitude. Plus d'un producteur suisse devient soudain conscient de la saturation de ce réservoir de main-d'œuvre et des ressources de certains fournisseurs suisses dont il dépend. Aussi songe-t-il à transférer une partie de ses activités à l'étranger. Et pourquoi pas! La très grande dépendance du fabricant envers ses fournisseurs qui, jusqu'ici, nécessitait un travail en voisinage, n'est plus de rigueur puisqu'aujourd'hui, des moyens de communication ultra-rapides permettent de livrer un colis n'importe où dans le monde libre en l'espace de quelques heures seulement.

Il faut alors se demander quelles répercussions peut avoir une telle évolution en Suisse. Cette tendance va-t-elle bouleverser l'horlogerie suisse, d'autant plus qu'une main-d'œuvre qualifiée existe ailleurs et à un prix nettement inférieur?

Une réponse n'est pas facile à donner; il semble bien que le centre de gravité de la production horlogère se déplacera: d'autant plus qu'il y a raison de penser que tôt ou tard les fournisseurs étrangers de parties composantes électroniques se mettront eux-mêmes à vendre la montre terminée. Mais aussi longtemps que le label « Swiss Made » confère une notion de qualité, qu'une avance technologique est vigoureusement encouragée chez nous, que l'explosion démographique se traduit par davantage de commandes chaque année, on peut compter sur une bonne partie de la demande tournée vers la Suisse, mais dans une gamme de produits différents. Donc l'industrie horlogère suisse doit amorcer plus vite le virage indispensable à sa survie.

Dans un tel contexte, quelle configuration songe-t-on donner à cette horlogerie de demain? Celle d'une grande industrie fortement concentrée? D'une branche économique reposant sur une internationalisation plus poussée encore?

Ou devons-nous recourir d'une façon plus décisive à la multi-nationalisation? Pouvons-nous suivre l'exemple d'autres entreprises suisses qui s'en sont inspirées, tel CIBA-GEIGY, tel NESTLÉ?

Ici, il convient de différencier ce qu'on appelle l'internationalisation et la multinationalisation. Selon le professeur Goetschin[1] l'internationalisation est essentiellement pensée en fonction de mouvements de produits ou de services au travers de frontières; il n'y a donc pas d'investissements directs dans les pays étrangers. A titre d'exemple, je citerai le cas du fabricant suisse qui a recours à des agents locaux ou distributeurs pour diffuser ses produits dans des marchés d'outre-mer. Ce cas typique d'internationalisation est connu de tous, et dans ce sens l'industrie horlogère suisse est très internationale.

La multinationalisation, par contre, va plus loin: la présence d'une entreprise dans des marchés étrangers implique un investissement et par là même, la gestion exclusive ou partielle d'actifs et de passifs, voire le contrôle de ressources économiques situées au-delà de frontières politiques nationales. En d'autres mots, la multinationalisation implique que des éléments de production/travail/capitaux/connaissances, ont la possibilité de se mouvoir non seulement à l'intérieur de l'espace national, mais également à l'extérieur.

A signaler qu'il n'existe pas un moment précis où une entreprise internationale devient soudain multinationale. Pour devenir multinationale, précise le professeur Goetschin, il faut que la part des opérations avec l'extérieur soit suffisamment grande par rapport à la totalité des activités pour que le centre de décision accorde au moins autant d'attention aux opérations effectuées à l'étranger que dans le pays d'origine. L'entreprise multinationale se caractérise alors par une politique qui se refuserait à privilégier un marché interne par rapport à un marché externe.

La voie logique qui conduit à la multinationalisation suggère tout d'abord la fusion de plusieurs entreprises: c'est un moyen efficace d'accroître le volume d'affaires et la puissance financière. Mais toute fusion entraîne dans son sillage des difficultés; il faut en être conscient. L'expérience n'a-t-elle pas démontré, un peu partout dans le monde, que les fusions ont engendré des avantages, plus particulièrement dans les domaines Finances, Marketing et R & D; par contre, dans le domaine de la production, l'intégration, par la nature même des choses, est une opération souvent lente et délicate.

Mais cette constatation ne change en rien l'observation suivante: à l'heure où la technologie avance si vite, des antennes sous forme de centres de production et de recherche au-delà de nos frontières deviennent une nécessité. Prenons le cas de la montre électronique: celui qui veut garder l'initiative, doit avoir libre accès à la fabrication des éléments composants; ainsi pourra-t-il maîtriser la production du garde-temps de demain qui a besoin de circuits intégrés, de résonateurs à diapason et à quartz, de mini-moteurs, d'affichage digital, que cela soit à l'aide de diodes luminescents, ou de cristaux liquides, et j'en passe. En bref, c'est une technique toute nouvelle qui, faisant des progrès journaliers, s'éloigne très vite des raffinements mécaniques qui, jusqu'ici, ont fait la réputation de la montre suisse.

Est-ce dire qu'un jour, le garde-temps électronique remplacera complètement la montre mécanique? Rares sont ceux qui le pensent sérieusement; mais au fur et à mesure que les coûts de production baissent, la montre électronique est appelée à jouer un rôle certain

[1] P. GOETSCHIN: *L'entreprise multinationale — présent et futur,* Revue économique et sociale, mars 1973.

d'abord dans les plages de prix élevés, puis moyens, puis bas. Aussi la Suisse doit-elle s'organiser pour avoir des têtes de pont dans les pays où la vocation électronique est en voie de se développer rapidement, mais sans néanmoins négliger un développement technologique parallèle en Suisse.

Cette évolution se fera-t-elle sous forme d'acquisitions ou de contrats de prise de licence? Tout est possible quoique la formule de l'acquisition présente des risques à une époque où l'électronique avance à pas de géant et où un fabricant est facilement à la merci de progrès inattendus, donc de revirements de situation subits.

Et il y a une autre raison qui milite en faveur d'une présence suisse sur territoire étranger: c'est le fait qu'il faut être en mesure, en tout temps, d'assurer le service d'une montre de qualité.

Par définition, le consommateur est en droit de faire confiance à la signature du fabricant. Ce dernier doit donc se porter garant de la bienfacture de ses produits; il doit pouvoir offrir un service après-vente rapide, efficace, et économique. C'est ce qu'OMEGA a tenu à introduire dans le monde entier. Certaines personnes portent une OMEGA plus d'un quart de siècle, ce qui se traduit par des parcs considérables de montres en état de marche allant, dans certains marchés, jusqu'à 10 fois le nombre de pièces vendues en une année. Toute marque qui attache une très grande importance à sa notoriété songe, tôt ou tard, à implanter ses propres bureaux dans certains pays — un premier pas vers la multinationalisation. Mais celle-ci va beaucoup plus loin encore.

A une époque caractérisée par des transformations profondes et rapides, la multinationalisation permet d'accéder à des stratégies globales. Cette observation va me permettre de déboucher sur un exemple intéressant. C'est le cas de la Société Suisse pour l'Industrie Horlogère SA (SSIH) qui, au sein de l'industrie horlogère suisse, est proche de ce qu'on pourrait appeler une entreprise multinationale.

En 1929 déjà, la décision était prise de créer un holding groupant plusieurs maisons importantes; plus tard, d'autres entreprises vinrent se joindre à ce groupement. Aujourd'hui avec une production annuelle de plus de 12 millions de pièces, la SSIH est le plus important fabricant européen de montres terminées: quasi autonome par sa production, son éventail va de la montre Roskopf à prix modique aux pièces de haute joaillerie, du produit sans marque aux articles de marque prestigieuse.

SSIH ne dispose pas seulement d'une longue expérience technique, mais de moyens industriels avancés, de structures commerciales évoluées, de produits de conception moderne.

Par sa gamme étendue de prix, de produits, de modèles, de collections, de marques différentes, de bureaux de vente et de centres de production étrangers, SSIH a rapidement évolué: les chiffres ci-dessous en disent long:

	1969	*1970*	*1971*	*1972*	*1973*	*1974*
Chiffre d'affaire consolidé (en mios de frs):	395,4	431,2	540,7	571,7	649,0	720*
Collaborateurs:	6639	6857	7336	6818	6720	6700

* Non compris HAMILTON USA et FONTANA S.à.r.l., Italie

Filiales de production et participations industrielles suisses: Omega, Tissot, Lanco, Lemania, Marc Favre, Rayville, Aetos, Agon, Buler, Continental, Ferex; Artisanor SA, Genève; Marchand SA, La Chaux-de-Fonds; Centre Electronique horloger SA, Neuchâtel; Chronométrages Suisses SA (Swiss Timing), Bienne.

Pays où SSIH a une participation majoritaire au capital-actions de ses agences de vente: Allemagne, Argentine, Australie, Brésil, Canada, Grande-Bretagne, Irlande, Nouvelle-Zélande, Suède.

Pays où SSIH a une participation minoritaire du capital-actions de ses agences de vente: Belgique, France, Suisse.

Participations industrielles étrangères: Eurosil Inc., Delaware, USA et Münich, Allemagne; Intersil Inc., Cupertino, Cal., USA; Optel Corporation, Princeton, New Jersey, USA; Fontana S.à.r.l., Sesto Calende, Italie.

Rien ne serait plus hasardeux que de vouloir augurer ici des chances de succès d'une maison qui songerait à devenir multinationale. Je crois néanmoins utile de dresser la liste de quelques conditions qui doivent être remplies: le lecteur se fera ainsi une idée du genre de difficultés qui guettent ces entreprises.

Premier impératif: l'opération multinationale, pour donner des résultats positifs, doit être pensée bilatéralement; sans ensemencer préalablement, il ne peut y avoir de récoltes durables. Ceci devra se traduire par des contributions visibles, par exemple, sous forme de création de postes de travail ou de formation spécialisée sur sol étranger, le tout visant à élever le niveau professionnel et économique des pays envisagés. La pénurie mondiale de main-d'œuvre qualifiée, et plus particulièrement celle d'horlogers capables de réparer la montre de précision, offre à la branche horlogère suisse une occasion unique de démontrer d'une façon claire et indiscutable, qu'elle est prête, avec l'aide des gouvernements intéressés, à mettre sur pied des écoles d'horlogerie et des centres de formation électronique (par exemple pour personnes handicapées). Il se dégagera alors une compréhension meilleure de l'apport que peut engendrer toute entreprise multinationale qui souhaite faire face à ses responsabilités sociales à travers le monde.

Et ensuite, il y a le problème de la qualité du personnel et plus particulièrement du personnel-cadre. Un effort louable a été entrepris par les organes centraux horlogers suisses pour attirer une élite aux postes de commandement, pour donner la formation professionnelle souhaitée. Mais les budgets alloués à cet effet furent coupés; la commission assignée à cette mission n'a pas pu engendrer le « goodwill » et l'intérêt qu'elle souhaitait, ce qui est regrettable, car tout reste à faire.

L'homme « complet », l'homme qui a été formé aux exigences du management moderne, qui a voyagé, dont l'éducation l'a mis au bénéfice d'une compréhension profonde des différences qui peuvent exister entre un marché et un autre, qui au-delà des frontières sait travailler en parfaite harmonie avec des collaborateurs étrangers, qui jouit de ce rare attribut de pouvoir donner des conseils et faire accepter son point de vue, un tel homme est d'un calibre professionnel rare non seulement chez nous, mais dans le monde entier.

Question: Ce personnel-cadre devra-t-il être suisse ou étranger? Une entreprise à ramifications mondiales implique un état-major mixte, mais l'attitude de ce personnel d'état-major ne devra pas devenir celle d'une armée de mercenaires. De préférence, il aura

travaillé dans plusieurs compagnies d'outre-mer, quitte à faire ses armes horlogères dans notre industrie nationale. En résumé, le succès de la formule multinationale est étroitement lié à un recrutement d'un personnel complet et qualifié.

Ceci m'amène à un autre préalable — la formulation d'une unité de doctrine qui permettra au centre décisionnel, entouré qu'il est d'organes-conseils en finance, production, marketing, de diriger selon une philosophie et un plan d'action clairement préétabli. Ainsi pourra-t-on sans tarder orienter d'une façon décisive l'entreprise vers des objectifs fixés, voire des stratégies globales et cohérentes.

Mais la multinationalisation — aussi contradictoire que cela paraisse — nécessite une structure opérationnelle de préférence décentralisée. Chacun sait qu'il y a trois types de structure[1]:

L'entreprise ethnocentrique dont l'optique demeure essentiellement nationale. Pour cette direction, une évidente méfiance subsiste à l'égard de l'étranger. Par définition, toutes les décisions sont prises au centre; le centre détient le monopole de la sagesse!

L'entreprise polycentrique: en général, cette forme de décision s'affirme au fur et à mesure que le nationalisme, dans certains marchés, va en s'intensifiant. Par la force même des choses, l'unité locale développera alors son autonomie propre de décision et d'action.

L'entreprise géocentrique: ici, le centre admet que la filiale est compétente pour juger les problèmes, influencée qu'elle est par son environnement immédiat. Mais la filiale doit être acquise à l'unité de doctrine dont nous parlions plus haut, que cela soit au niveau planification, exécution ou contrôle. La réussite d'une telle opération repose sur une confiance mutuelle qui, à son tour, dépend d'un jugement sûr. En conclusion, il semble bien que dans des conditions normales, le succès d'une collaboration multinationale fasse appel à un modus operandi autonome qui, quoique plus difficile à mettre en place, se traduira par des résultats meilleurs et plus durables. L'art de diriger fait ici appel à des hommes qui par leur formation sont des décentralisateurs, qui savent déléguer; ainsi les centres de responsabilités, à l'intérieur comme à l'extérieur, se sentiront directement concernés; ainsi la filiale en partenaire égal, participera plus complètement à la vie de l'entreprise et une plus grande vitesse de réalisation sera acquise.

Cependant, il y a un grand « MAIS »: ce type de structure nécessite un autre préalable — la mise sur pied d'un système efficace d'information, de « feed-back »; l'information du centre doit être efficace, mais sans pour autant alourdir dangereusement l'appareil administratif. Deux types d'instruments semblent indispensables, ceux qui régissent la planification, notamment les budgets, et ceux qui assurent les contrôles périodiques.

Quelle que soit la structure choisie, le centre doit encourager la décentralisation; sinon, l'entreprise court un danger qui, selon une expression célèbre, conduit à « l'apoplexie à la tête et la paralysie aux extrémités ». C'est pour freiner cette tendance centralisatrice que les entreprises multinationales américaines ont donné l'exemple en s'organisant en divisions avec, à leur tête, des responsables jouissant d'une grande liberté d'action et de décision.

Autre mise en garde: la gestion financière! Les problèmes financiers appartiennent au genre de décisions importantes qu'une entreprise multinationale est appelée à prendre

[1] H.-V. PERLMUTTER: *Problèmes d'architecture sociale des entreprises multinationales*, Revue économique et sociale, avril 1967.

continuellement; ces décisions doivent se conformer à un certain nombre de règles extrêmement strictes.

A une époque où les ressources financières se font rares et où, par conséquent, leur utilisation doit être optimalisée, toute acquisition importante, tout investissement dans une entreprise étrangère doit faire l'objet d'une étude très approfondie. Peut-être ces dernières années d'opulence ont-elles été responsables d'une certaine insouciance, voire inconscience de la part de la branche horlogère; peut-être a-t-elle placé à l'étranger des fonds importants dans le but, par exemple, de surmonter des obstacles douaniers ou tarifaires ou autres, sans toujours se soucier suffisamment de la rentabilité de l'opération, ce qui, dans certains cas, s'est soldé par des échecs notoires. Dans de telles situations, à quelques exceptions près, le résultat sera le suivant: le « cash-flow » ne progressera pas au rythme prévu; il n'engendrera pas des capitaux au moins égaux à ceux dont la maison mère a besoin pour renter ses propres fonds. Aussi, les fonds empruntés s'accroissent-ils rapidement; l'expansion de l'entreprise doit être freinée, voire repensée.

D'où la définition préalable de certains principes de base, à savoir: c'est la maison mère qui, en dernier ressort, doit bénéficier de toute opération avec ses filiales; car la maison mère qui, d'une façon répétée, fait les frais d'une opération au profit d'une filiale s'affaiblit rapidement. Deuxième règle: l'entreprise multinationale doit se conformer aux principes régis par une politique de « Management by Objectives »; elle doit insister sur la présentation de budgets marketing, de production, R & D, pour finalement déboucher sur un plan financier. Ce document est capital. C'est l'instrument décisionnel par excellence de toute entreprise multinationale. Ce plan financier a pour mission de définir la meilleure utilisation des ressources financières de l'entreprise. Pour ce faire, il s'efforcera de fixer des priorités géographiques et fonctionnelles.

En d'autres mots, toute expérience multinationale exige une utilisation extrêmement efficace des capitaux et fonds disponibles. La moindre sous-optimalisation se traduit très vite par des distorsions graves et un affaiblissement rapide de l'entreprise. Ce point est tellement important que la création d'un département de R & D au niveau des finances se justifie: sa tâche consistera alors à signaler l'insuffisance des moyens utilisés, à proposer des méthodes plus efficaces, à calculer le rendement net d'acquisitions envisagées, à réviser le coût du capital chaque fois qu'il y a lieu de le faire, à analyser et évaluer l'allocation des disponibilités. Ici, l'ordinateur peut rendre de précieux services puisque des analyses de probabilité, des calculs de risques, lui seront confiés; la direction bénéficiera alors d'une sûreté décisionnelle plus grande.

Risques et profits sont deux notions qui vont de pair. Jusqu'ici, la notion du risque n'a été mentionnée qu'à une seule reprise. Elle va néanmoins me servir de conclusion, tant les dangers qui échappent au contrôle de l'entreprise multinationale sont nombreux; pour ne citer que ces tendances nationalistes, ces revirements politiques, l'influence des syndicats internationaux, ces actions discriminatoires qui soudain peuvent geler les capitaux étrangers, voire exproprier les avoirs existants. Si ces risques ne sont pas systématiquement évalués, l'opération devient dangereusement spéculative. En d'autres mots, quiconque opte pour la multinationalisation doit être conscient des risques qu'il fait courir aux capitaux investis; il doit les renter en conséquence puisque l'effondrement du système des cours de change fixes et le passage à des cours flottants a ajouté une inconnue nouvelle dans l'équation finale.

Pour l'horlogerie suisse, dont le « Home-Market » n'a jamais absorbé plus de 3 % de sa production totale, tout climat politique qui tend à freiner l'échange libre et harmonieux de marchandises, fait courir des risques à l'industrie tout entière.

Aussi la question est moins de savoir si le risque est réel que d'évaluer si les centres financés depuis la Suisse et créés sur sol étranger présentent des avantages suffisamment importants pour supplanter un groupement de forces sur sol helvétique. Par centres sur sol étranger, il faut entendre ces unités de production, ces ateliers d'assemblage, ces laboratoires de recherche, ces bureaux de vente, ces centres de SAV[1] et d'information qui ne sont autres que les instruments de travail nécessaires aux ventes de l'horlogerie suisse au-delà de nos frontières.

Pour un petit pays comme le nôtre, des risques il y en aura toujours. Aussi de nombreux critères doivent-ils présider à un choix judicieux qui réduira l'éventualité d'un échec.

Si je résume ma pensée, la branche horlogère suisse, face à l'évolution de la technologie moderne d'une part, et d'autre part aux transformations conjoncturelles rapides, doit avancer très vite: elle doit trouver un moyen de s'organiser en conséquence; la multinationalisation paraît être une solution possible avec tous les risques qu'elle comporte. De tout temps l'horlogerie suisse a été un disciple de l'internationalisation, mais aujourd'hui, c'est la multinationalisation qui offre de nouvelles promesses pour une progression rapide.

Pour que cette progression se réalise normalement, un certain nombre de conditions doivent être remplies, notamment:

1. en tenant compte du climat d'investissement, un choix avisé doit identifier les marchés où des têtes de pont seront créées;
2. une contribution tangible au progrès économique et social des pays envisagés doit être librement consentie;
3. un personnel-cadre, que je qualifierais de « complet », doit être recruté;
4. la direction doit être active sur les plans financiers, marketing et production tout en déléguant le maximum de responsabilités aux unités extérieures;
5. une philosophie financière doit exister qui doit définir « l'équation nouvelle » du profit, puisque les décisions seront prises, dans la plupart des cas, en fonction des intérêts de la maison mère moyennant apport de services, de conseils et d'assistance en contrepartie;
6. dans le domaine du marketing, une entreprise qui se veut multinationale, doit se fixer comme objectif de grandir, non pas qu'une grande entreprise soit une vertu en soi, mais dans un climat concurrentiel comme celui que nous connaissons, il y a des avantages à tirer d'une stratégie de volume pour ceux qui savent l'exploiter! Ceci n'exclut nullement une politique de distribution sélective puisqu'il est parfaitement concevable que dans le cadre d'une même maison, un réseau de vente branche la diffusion de ses produits sur une distribution exclusive alors qu'en parallèle un autre réseau s'attaque à une distribution de masse;
7. il faut diversifier. A dessein, je n'ai pas traité le problème de la diversification: il pourrait faire l'objet d'un article à lui tout seul. J'estime pourtant qu'il y va de l'intérêt de chacun de songer à d'autres types de diversification qu'à la diversification géographique.

[1] Service après-vente.

En guise de conclusion, je dirai ceci:

la multinationalisation est une solution parmi d'autres pour surmonter certains problèmes actuels — problèmes de main-d'œuvre, accès à des connaissances technologiques avancées — moyen de redevenir concurrentiel, moyen de recruter des forces nouvelles, moyen de faire des expériences qui, présentement, nous échappent, moyen enfin d'être moins tributaire de centres de service-après-vente difficilement contrôlables.

En résumé, la multinationalisation ne doit pas être un objectif en soi, car c'est un moyen. Mais c'est un moyen qui, à l'avenir, soulèvera de plus en plus d'obstacles juridiques, politiques et sociaux. Il conviendra alors d'examiner la possibilité de faire évoluer la formule multinationale en s'associant, par exemple, sur un pied d'égalité à des entreprises étrangères ou en négociant des investissements progressifs; ou encore en s'entendant sur la base de contrats de « franchising » dans les domaines de la distribution et d'assistance sous forme de services.

Ce qui me ramène à mon préambule: une réalité d'aujourd'hui peut très bien ne plus être celle de demain; d'où la nécessité d'imposer à la pensée un renouvellement continuel.