Zeitschrift: Les intérêts du Jura : bulletin de l'Association pour la défense des intérêts du Jura

Herausgeber: Association pour la défense des intérêts du Jura

Band: 37 (1966)

Heft: 12

Artikel: Les prises d'intérêt étrangères dans l'horlogerie suisse

Autor: Schaller, François

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-825093

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: 11.07.2025

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

Les prises d'intérêt étrangères dans l'horlogerie suisse

La fin de l'année correspond à la période d'établissement des bilans. Il ne manquera pas d'excellents esprits pour dresser celui de l'horlogerie, au terme de ce premier exercice où nous avons connu la liberté complète. Une fois encore, on procédera certainement à l'énumération consciencieuse des forces de frein et des forces de croissance qui s'opposent — et s'annulent en partie — au sein de l'industrie horlogère suisse. Au bilan, une fois de plus, l'actif l'emportera sur le passif. Les exportations se sont accrues, en nombre de pièces aussi bien qu'en valeur. En chaque secteur horloger, l'activité est intense et aucun chômage des hommes ni de l'outillage n'est apparu durant l'année.

L'avenir immédiat s'annonce dans d'excellentes conditions. A moyen terme cependant, les perspectives s'enrobent d'une incertitude que l'on parvient malaisément à dissiper. Beaucoup s'en consolent en rappelant que toute activité industrielle est par nature soumise à l'insécurité. Tout dépendra de la conjoncture, dit-on, afin de s'éviter la peine de prévoir une orientation générale dont les grandes lignes se dessinent, aujourd'hui déjà, avec toute la clarté désirable. La conjoncture devient ainsi plus qu'un prétexte à faire preuve d'une certaine paresse intellectuelle : elle est ce fourre-tout abondamment utilisé par ceux qui craignent de regarder la réalité en face et d'en tirer un certain nombre de conclusions qui devraient les contraindre à l'action. Il sera toujours plus simple, dans le futur, de s'en prendre à la conjoncture que d'accuser son propre manque d'initiative. Cela d'autant plus qu'aujourd'hui, rappelons-le, les affaires vont fort bien pour tous ceux qui ne se préoccupent pas trop de l'avenir !

Si nous considérons notre bilan annuel, il est bien certain cependant que, au passif, un poste au moins donne matière à réflexion et nous plonge dans une certaine perplexité. Il s'agit de la progression des intérêts étrangers dans nos industries nationales, et dans l'horlogerie en particulier. Le cas des Raffineries du Rhône fut considéré par l'opinion publique quelque peu informée pour ce qu'il était : un cas particulier, largement expliqué par les conditions très spéciales qui sont celles d'une raffinerie de pétrole, activité industrielle à laquelle notre pays ne paraît pas exceptionnellement prédisposé. L'épilogue nous a surpris par sa soudaineté et sa brutalité plus qu'il ne nous a réellement inquiétés. Il en fut tout autrement des prises d'intérêt de maisons américaines dans des entreprises horlogères suisses, et notamment dans une importante manufacture genevoise d'ancienne renommée. Dans toute la presse suisse, ce fut un beau tollé, nettement disproportionné d'ailleurs à l'événement lui-même et à ses conséquences directes. Cela nous prouve que l'opinion publique est sensibilisée par le sentiment d'une menace grave pesant sur l'avenir de l'une de nos plus importantes industries d'exportation.

La presse suisse, de part et d'autre de la Sarine, s'est donc fait l'écho de ces appréhensions. Rappelant que le temps de « chacun pour soi et le statut pour tous » est désormais dépassé, un grand quotidien

genevois a parlé d'un coup de semonce pour l'ensemble de l'industrie horlogère suisse. Un journal zuricois a dénoncé la vente aux enchères de notre pays, tout simplement. A Lausanne, on s'est ému à la perspective de voir la Suisse réduite rapidement au rôle subalterne d'exécutant et perdre son indépendance économique, prélude à la perte de l'indépendance politique. A Bâle, l'événement a paru moins tragique, mais à condition seulement que nous sachions tirer les leçons utiles de l'expérience ; on y demande que notre industrie horlogère fournisse enfin un effort dans le sens de la concentration et de la collaboration.

Il ne semble pas que l'on se soit beaucoup étendu sur les raisons profondes de ce besoin d'intégration éprouvé par certaines maisons suisses au profit de firmes américaines concurrentes, chaque chroniqueur s'en tenant à des considérations générales. D'autre part, il peut être salutaire de s'alarmer lorsqu'un danger pointe à l'horizon, mais la seule crainte n'est pas toujours bonne conseillère et ne suffit en aucun cas à éviter la menace. Enfin, le bruit est peu propice à la réflexion. Aujourd'hui qu'il s'est quelque peu apaisé, le moment paraît venu de procéder à une analyse plus sereine de la situation.

Dans l'opinion publique, on se figure volontiers que le manque de capitaux est la raison essentielle qui force certaines entreprises suisses d'horlogerie à la concentration avec des firmes américaines. Il s'agirait d'un mariage de raison, où le fiancé, ambassadeur du dieu dollar, ferait l'apport d'une dot considérable. La fiancée helvétique, elle, remettrait en partage son nom, souvent chargé de noblesse commerciale, le goût de ses créations et la haute qualification de son personnel. En somme, la raison profonde de cette liaison jugée dangereuse par l'opinion serait notre impécuniosité. Les fonds feraient défaut, en Suisse, pour permettre d'y développer l'industrie horlogère comme il serait cependant nécessaire de le faire. Nous serions un pays pauvre, et notre industrie horlogère ne pourrait croître qu'avec le concours de capitaux étrangers, américains en l'occurrence.

Cette explication, en vérité, n'en est pas une. Elle peut être valable à l'égard d'un pays sous-développé, mais on a peine à admettre que la Suisse ne dispose plus des capitaux nécessaires au développement de ses industries nationales traditionnelles. Soutenir une thèse semblable à l'étranger ferait sourire chacun. Nous ne manquons nullement de capitaux. Certes, pas plus que les Américains ou que quiconque, nous n'avons le moyen de gaspiller les fonds dont nous disposons, c'est-à-dire l'épargne que nous avons accumulée. En revanche, s'il s'agit d'investissements rationnels, assurés d'une rentabilité intéressante et d'une sécurité suffisante, nous trouverons toujours en Suisse les fonds nécessaires, et nous n'avons nul besoin de l'étranger. Il était plutôt de tradition, chez nous, du moins jusqu'ici, d'investir à l'extérieur et non pas de recourir aux emprunts étrangers pour financer nos entreprises. Les restrictions en matière de crédit ne changent rien à l'affaire. Si nous devions nous procurer ailleurs l'argent que, en Suisse, les banques nous rationnent, le but poursuivi par la politique de lutte contre la surchauffe n'aurait pu être atteint, et les restrictions de crédit n'auraient eu aucun sens. Nous ne manquons donc pas de capitaux dans notre pays pour y développer nos industries, même si les mesures légales qui ont été prises au cours de ces dernières années sont de

Une montre Longines n'est pas seulement précise; elle est belle dans ses formes et dans ses lignes

Prenez en main une montre Longines. Le boîtier, le cadran, les aiguilles, le bracelet même dégagent une impression de modernisme et de classicisme tout à la fois.

A votre poignet, une montre Longines n'indique pas seulement l'heure exacte; elle témoigne de votre bon goût et de l'importance que vous donnez aux valeurs sûres; elle paraphe votre personnalité.

LONGINES

depuis 1867

Réf. 3418 Flagship *** - automatique - calendrier - étanche - or 18 ct Fr. 800.—. Réf. 3118 Même modèle, acier inoxydable Fr. 400.—. Réf. 7335 Or 18 ct Fr. 760.—. Réf. 7336 Même modèle, acier inoxydable Fr. 255.—. Réf. 7380 Or 18 ct. Fr. 449.—. Réf. 7381 Même modèle, acier inoxydable Fr. 260.—.

1300

REIFLER & GUGGISBERG, ing. S. A.

Entreprise de construction
BIENNE
Téléphone (032) 4 44 22
24, rue Gottstatt

R&G

Ponts et chaussées
Voies ferrées
Revêtements de routes
Bâtiments industriels

1310

Les Fabriques de Balanciers Réunies S. A.

à Bienne et leurs succursales dans le Jura bernois

Saignelégier
Saint-Imier
Evilard
Bienne

vous fournissent toute la gamme de balanciers

1309

nature à donner l'illusion du contraire. En effet, le brutal resserrement du crédit est davantage le résultat d'une politique monétaire délibérément adoptée que l'effet des mécanismes du marché de l'argent. On ne peut donc pas admettre qu'il faille aujourd'hui recourir aux fonds étrangers pour assurer l'harmonieux développement de notre industrie horlogère. Le problème qui nous occupe n'a rien à voir avec les disponibilités monétaires sur le marché suisse. Dans l'hypothèse probable où les principales restrictions disparaîtraient, rien ne serait modifié quant à nous.

Faut-il donc penser, lors de chaque nouveau cas d'intégration de ce genre, qu'il s'agit de maisons suisses en difficultés de trésorerie, et qui sont ainsi obligées de se vendre pour sauver ce qui peut l'être encore ? A cette liquidation aux enchères, l'Américain offrirait un prix plus élevé que les concurrents suisses et l'emporterait facilement en toute occasion. Cette explication ne paraît pas plus valable que la précédente. Il est de notoriété publique que certaines entreprises suisses qui, au cours de ces derniers mois, ont lié leur sort à des maisons américaines, n'éprouvaient pas l'ombre d'une difficulté financière ; leur rentabilité était même très intéressante. Au moment de l'intégration, leur situation matérielle ne s'était nullement détériorée.

Alors, où faut-il donc chercher l'explication de cette politique de fusion ? Beaucoup moins dans des considérations purement financières, pensons-nous, que dans le grave problème de **la taille** de l'entreprise industrielle moderne. C'est là que se trouve la clef d'un problème que beaucoup d'horlogers éprouvent encore quelque peine à saisir dans sa complexité, malgré tous les avertissements et les enseignements dispensés ces dernières années par les grandes organisations de faîte. On s'est même souvent gaussé, en certains milieux, des doctes conseils prodigués par des théoriciens de l'économie, accusés de puiser leur science dans les grimoires. Il est si facile de s'en prendre à la théorie afin de se dispenser de l'action ! Mais voici que les événements se déroulent à présent d'une manière qu'il était pourtant bien facile de prévoir. Quel est le processus ?

Nous comptons en Suisse environ 1200 entreprises horlogères, parmi lesquelles près de 550 fabricants du produit terminé. Ces multiples cellules de production ne se ressemblent guère. Nous pouvons nous vanter de posséder là une gamme complète, et même un peu trop riche. Au bas de l'échelle se situent bon nombre d'entreprises minuscules, de style plutôt artisanal qu'industriel. A l'autre extrémité, quelques grandes sociétés, connues de chacun, trop peu nombreuses évidemment, sont malgré tout encore bien petites si nous les jaugeons à la mesure des horlogeries étrangères, en particulier américaine ou japonaise. Parmi la masse de nos entreprises horlogères, combien sont-elles à posséder leur propre appareil de distribution sur tous les continents, à imposer leur présence sur tous les grands marchés, à pratiquer une politique industrielle et commerciale en toute indépendance ?

Considérons le cas de l'entreprise horlogère dont la dimension est qualifiée en Suisse de moyenne. C'est évidemment dans cette zone que nous rencontrons le plus grand nombre de vocations valables à la concentration avec l'une ou l'autre des firmes américaines multinationa-

les. Non pas nécessairement — on ne le répétera jamais assez — que l'argent fasse subitement défaut, que la trésorerie de ces maisons soit insuffisante et les crédits épuisés ! Le rendement demeure souvent à un niveau très intéressant, d'autant plus que beaucoup d'immobilisations sont amorties depuis longtemps, grâce à la haute conjoncture dont nous bénéficions depuis vingt ans. Alors, pourquoi la tentation de ce mariage avec le concurrent américain ? Pour la raison bien simple qu'à la tête de ces maisons d'importance moyenne se trouvent souvent de véritables entrepreneurs, dont la perception de l'évolution économique moderne dépasse la simple vision statique qui sera toujours celle du comptable. La concentration s'impose à l'esprit de quiconque a compris que les profits réalisés dans le présent, si indispensables qu'ils soient pour l'entreprise, ne sont pas nécessairement un gage de succès dans un avenir dont nous ne sommes séparés que par dix ou quinze ans. Alors que le comptable solde son compte d'exploitation et se trouve tout réjoui du résultat, à bon droit d'ailleurs, le chef d'entreprise est contraint de se placer sur un autre plan. Il ne cesse de s'interroger sur la ligne générale suivie par l'évolution économique. Il prévoit. Cette prévision n'est nullement une divination, un pari que l'on gagne ou que l'on perd en jouant à pile ou face. C'est en observant ce qui se passe, en dégageant tous les enseignements d'un passé très récent que l'on parvient, sans difficultés insurmontables. à savoir de quoi demain sera fait. Nous vivons une évolution tout à fait prévisible — du moins dans la période moyenne — avec un degré d'approximation suffisant et non une succession de bouleversements sans rapports les uns avec les autres, excluant toute prévision fondée sur autre chose, et plus, que le hasard.

Revenons donc à notre chef d'entreprise moyenne. Il réalise bon an mal an des profits qui lui permettent de renter largement ses capitaux investis et d'amortir prudemment l'ensemble de ses immobilisations. Ce sont là les éléments dont son comptable se satisfait. Lui, en revanche, conscient de l'accélération du progrès technique, il mesure toute l'importance de la recherche, et comprend qu'elle représente dans le proche avenir la condition première de la survie économique et de la croissance. Tel est le premier problème qui se pose à lui. Il ne pourra donc pas se passer indéfiniment de la recherche, du moins de la recherche appliquée.

Ici déjà, dans la majorité des cas, les ordres de grandeur ne sont plus à la mesure de l'entreprise moyenne. Non que la recherche ne soit pas une activité rentable, bien au contraire ; la condition première de sa rentabilité est cependant l'ampleur extraordinaire des moyens qu'il faut mettre à sa disposition. La recherche au compte-gouttes n'est que pur gaspillage. Entreprise sur une grande échelle, elle constitue une garantie de succès. Cet apparent paradoxe s'explique aisément par le calcul des probabilités. Il faut être assuré d'aboutir si l'on veut sauver la mise de fonds initiale. Il faut engager une mise de fonds considérable si l'on veut être assuré d'aboutir. Tout est là. Le problème se ramène aux dimensions d'un calcul des probabilités. Aux Etats-Unis, l'expérience de la NASA montre que, seule, une recherche sur 2200 est susceptible d'application pratique immédiate, alors que dans la recherche à objectif non spatial, la proportion est beaucoup plus favorable,

allant de 2 à 3 % des cas. On admet également que la recherche appliquée s'alimente aux deux tiers environ des résultats obtenus par la recherche fondamentale. L'une et l'autre exigent des moyens immenses, que l'entreprise horlogère moyenne **ne peut pas,** et surtout **ne doit pas** engager. Elle ne le peut pas car le crédit dont elle jouit sur le marché des capitaux est proportionnel à son importance, qui est moyenne, et non pas du tout (du moins en ce qui concerne la recherche appliquée) parce que le marché suisse des capitaux est trop étroit. En admettant que cette entreprise parvienne à rassembler les fonds nécessaires pour se livrer à une recherche appliquée pleinement valable, elle devrait néanmoins s'interdire de s'engager sur cette voie, car elle jouerait perdant même si la recherche aboutissait. En effet, le succès technique n'est rien, économiquement parlant, aussi longtemps qu'il ne peut être exploité commercialement. Or, cette exploitation commerciale du progrès technique doit être poussée sur une échelle assez vaste pour permettre le remboursement total des fonds engagés dans la recherche et le financement initial des recherches nouvelles. C'est dire qu'il faudrait disposer d'un appareil de distribution tout à fait hors de portée de l'entreprise moyenne, et sur lequel la très grande firme seule peut compter.

Nous débouchons ainsi sur le second aspect du problème qui nous occupe. L'entreprise horlogère moyenne dispose par nature d'un crédit relativement limité. Ce crédit suffira très probablement à l'amélioration de son outil de production, à l'adoption de techniques plus modernes, à l'accroissement notable du volume de production. Entièrement absorbés par ces tâches, les fonds feront alors défaut sur le plan de la recherche, et sur celui du développement non moins indispensable de l'appareil de distribution. On sait les sommes énormes que coûte aujourd'hui la conquête d'un marché, ou seulement le maintien de la prédominance d'une marque dans une région constituant un important point de vente. Il est donc superflu de produire davantage si l'on ne peut vendre soi-même et s'il faut se résoudre à céder à des intermédiaires tout le produit de son travail. Il est inutile d'adopter les techniques de production en vigueur si l'on ne parvient pas, par la recherche, à les développer soi-même, à les assimiler, se contentant d'enregistrer toujours le retard d'une étape. Il est parfaitement vain, enfin, de porter son effort principal sur la conquête des marchés, alors que l'appareil de production, privé des moyens absorbés par l'action promotionnelle, accuserait un retard des techniques et une insuffisance de production. Cela revient à souligner cette vérité de La Palisse qui veut que l'entreprise moyenne ne peut être forte partout où l'exigerait cependant une politique de croissance conforme à l'évolution économique moderne. Le malheur est ici que ne pouvant être forte partout, l'entreprise moyenne ne peut l'être nulle part. Plutôt que de se résoudre à péricliter dans un avenir qui ne promet pas de lui ménager la place qu'elle occupait dans un passé encore récent, elle choisit donc courageusement le parti de lier son sort à celui de quelque grande entreprise multinationale, à même de lui donner en partage ce qui lui manque : la dimension industrielle moderne.

Quoi qu'on en pense dans l'opinion publique, le problème posé n'est donc qu'indirectement de nature financière. Ce que recherche l'entre-

prise moyenne dans la concentration, ce n'est nullement une contribution sous forme d'une certaine avance de fonds. Le véritable but est très différent : il s'agit d'accéder à la taille optima de l'entreprise moderne. Dès l'instant où la firme moyenne s'est intégrée à un appareil de distribution efficace sur tous les principaux points de vente, dès le moment où elle profite des résultats de la recherche appliquée à laquelle se livre aujourd'hui tout grand complexe de production, lui-même branché sur les centres de recherche fondamentale les plus importants du monde, elle peut concentrer ses efforts sur la technique, la production, tous les aspects proprement industriels de la fabrication. Son avenir est assuré. Il est plein de promesses.

La seule ombre au tableau — mais il faut convenir qu'elle est de taille — est le fait que le centre de décision se déplacera peut-être au-delà de l'Atlantique. De cela, nous ne saurions toutefois accuser les autres. Nous ne devons nous en prendre qu'à nous-mêmes. Rien ne nous manquait pour réaliser chez nous ce qui s'est accompli avec le secours d'autrui, si ce n'est la volonté de le faire, et peut-être la claire vision, dans tous les états-majors de nos entreprises horlogères, de la nécessité vitale des concentrations. Le traditionnel penchant à l'individualisme le plus étroit, caractéristique de la mentalité horlogère, et qui longtemps fut une force, devient à présent une faiblesse. Chacun sait, d'ailleurs, que rien n'est perdu, et que sous la pression d'une impérieuse nécessité, certains processus peuvent s'accélérer. Rien n'empêche le mouvement de concentration de se développer, si les esprits y sont à présent préparés. C'est bien là l'essentiel. Les chefs capables ne font certes pas défaut ; les entreprises valables non plus, et pas davantage les capitaux sur le marché financier suisse. Il conviendrait seulement de sacrifier à la réalité économique quelques vieux mythes auxquels nous sommes demeurés très longtemps attachés.

Il faut cesser de croire aux bienfaits de l'indépendance économique totale qui engendre la faiblesse et l'impuissance. Il faut interrompre les hymnes en l'honneur des mérites de la concurrence pure, parfaite ou possible, mérites très réels dans la société d'artisans du siècle passé, avant l'ère du gaspillage que constitue la concurrence monopolistique. Il faut fortifier l'organisation professionnelle, qu'on s'obstine encore à confondre avec les organes d'exécution des premiers statuts fédéraux pour la protection de l'horlogerie, alors que leur mission aujourd'hui est très différente. Il faut dénoncer le danger de la dispersion des implantations et du saupoudrage régional fondés sur des considérations politiques ou sociales, comme si « le social » ne dépendait pas avant tout de « l'économique ». Il faudra reviser son jugement sur bien des points encore, ce qui est évidemment une opération toujours pénible. L'avenir de l'horlogerie suisse est cependant à ce prix. Il importe de progresser intellectuellement avant même de se développer matériellement. Or, aucun progrès ne s'opère sans changement. Aucun changement ne se fait sans douleur. C'est encore là l'un de ces enseignements théoriques que la pratique ne s'est jamais fait faute de vérifier.

François SCHALLER