

# Quelques réflexions sur la concurrence étrangère

Autor(en): **Obrecht, Karl**

Objekttyp: **Article**

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

Band (Jahr): **40 (1969)**

Heft 11

PDF erstellt am: **17.07.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-825151>

## **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.

# Quelques réflexions sur la concurrence étrangère

par Karl OBRECHT,  
président de la Société générale de l'horlogerie suisse S. A. (ASUAG)

Dans le cadre restreint de cet article, je mettrai l'accent sur des considérations d'ordre général et sur quelques réflexions personnelles.

On se demande parfois comment il est possible que la concurrence étrangère, celle du Japon en particulier, ait pu, dans un laps de temps relativement court, prendre un tel essor et arriver à inquiéter sérieusement l'industrie horlogère suisse. Nous constatons en effet la présence de nos concurrents sur un nombre croissant de marchés, où la lutte s'annonce sérieuse pour les années à venir.

Il n'y a pourtant, à mon avis, aucune raison de s'affoler si, d'une manière réaliste, nous savons tirer de cette situation les conséquences qui s'imposent, c'est-à-dire en bref faire preuve de dynamisme en adaptant notre structure de production et de vente aux conditions nouvelles. Une chose est certaine, c'est qu'il faut agir vite pour reconquérir certains marchés détériorés, de même que pour défendre et élargir encore ceux où la concurrence étrangère ne s'est pas fait sentir jusqu'ici d'une manière aussi inquiétante qu'en Extrême-Orient par exemple.

Il me semble qu'on peut être d'accord pour constater que la fabrication de la montre n'est plus l'apanage d'un seul pays, même si celui-ci possède la tradition d'une main-d'œuvre hautement spécialisée. Tous les pays ont maintenant accès à la technique moderne, à la recherche scientifique ; ils peuvent tous se procurer des machines de haute précision et des appareils de contrôle de toute sorte — souvent d'origine suisse. Il n'y a plus de mystère pour fabriquer une bonne montre et l'habiller selon le goût et les exigences d'un marché déterminé. Il ne faut donc pas s'étonner outre mesure de voir la concurrence étrangère se développer à nos dépens, à base d'une fabrication indigène à laquelle nous fournissons parfois trop généreusement notre « know how » et sur des terrains que nous considérerions à tort comme chasse gardée.

Si nous nous reportons à la situation d'avant la dernière guerre mondiale, il est vrai que l'industrie horlogère suisse avait dans le monde un « leadership » incontesté et qui s'est encore renforcé pendant la guerre, les États belligérants ayant des besoins plus urgents que la fabrication de biens de consommation « non essentiels ». Le changement se prépara après la fin des hostilités. Le Japon et la Russie, l'un fort d'un marché indigène de quelque 100 millions d'habitants et protégé par des barrières douanières quasi infranchissables pour la montre courante, l'autre s'appuyant sur l'autarcie économique étendue aux pays satellites et fermant ses frontières aux produits concurrents de l'étranger, ces deux pays ont monté patiemment une industrie horlogère puissante en approvisionnant les marchés indigènes ou satellites à des prix de vente très rémunérateurs, tout cela souvent avec l'aide de l'Europe et de l'Ouest. On nous montre en Russie, avec orgueil et non sans malice, des salles de fabrication entièrement équipées avec les derniers modèles

de machines de précision de provenance suisse. Vu l'absence de concurrence, ces ventes ont permis aux industries japonaise et russe de faire des investissements coûteux et de perfectionner continuellement leur appareil de production.

Ce n'est que plus tard, une fois les marchés indigènes saturés, que l'on passa à l'exportation, c'est-à-dire à la conquête de marchés extérieurs grâce à des prix sensiblement plus bas que dans le pays même. L'industrie horlogère étrangère, n'étant pas grevée de l'hypothèque que représente la structure horlogère traditionnelle en Europe, s'est développée d'emblée en concentration verticale, les différentes parties de la montre étant fabriquées dans les usines d'une seule entreprise. Toutefois — nous le constatons en Suisse où la petite et moyenne manufacture organisée verticalement n'arrive plus à fabriquer les pièces détachées à un prix de revient compétitif — cette structure verticale exige la mise en fabrication de séries industriellement valables de l'ébauche, des parties réglantes et des autres éléments accessoires. En limitant le nombre des calibres, en uniformisant les pièces détachées dans toute la mesure du possible, on arrive à comprimer les coûts de production d'une manière décisive. L'organisation industrielle verticale des industries horlogères concurrentes ne s'arrête pas à la fabrication et à la vente aux grossistes. Elle comprend au contraire une concentration impressionnante à l'échelon du produit terminé. L'appareil de distribution est étudié à fond, constamment amélioré et soutenu par une publicité qui se concentre sur très peu de marques. Pour l'industrie horlogère japonaise, il s'agit de Seiko, Citizen et Orient. Nous constatons le succès de cette réclame en Extrême-Orient surtout, où les dépenses publicitaires de maisons suisses de marques, bien que supérieures dans leur ensemble à celles des trois maisons japonaises précitées, sont moins efficaces parce que trop dispersées. La conclusion logique est qu'il est absolument nécessaire de concentrer la publicité en faveur du produit suisse.

Il y a un autre élément d'une importance extrême, c'est le service après-vente. Depuis des dizaines d'années, la Suisse — Ebauches S. A. et quelques fabricants de montres de marque en particulier — voue un intérêt exceptionnel au service de rhabillage basé sur des pièces de rechange d'origine. La FH, ensemble avec Ebauches S. A., a ouvert dans nombre de pays des centres de perfectionnement pour horlogers/rhabilleurs. Ces efforts conjugués portent leurs fruits. Nous constaterons toutefois que le service après-vente des Japonais en Extrême-Orient est supérieurement organisé et qu'il constitue un soutien efficace pour le produit vendu.

En ce moment, le Sud-Est asiatique constitue sans doute le point névralgique de notre lutte avec la concurrence étrangère. C'est dans cette région du globe que nous devons coordonner nos efforts et trouver une riposte énergique. Il est à supposer — les statistiques d'exportation japonaises du premier semestre 1968 paraissent le prouver — que l'avantage certain dont l'industrie nipponne jouissait jusqu'à présent grâce à une main-d'œuvre moins chère que la nôtre, va en diminuant. En effet, dans le secteur du petit volume (montres et mouvements), la production a augmenté durant les premiers mois de 1968 de 13,3 % en valeur en raison de la hausse du coût de production, alors que quantitativement l'augmentation n'a été que de 2,7 % par rapport à la période

correspondante de 1967. Parallèlement, les accords découlant du « Kennedy Round » joueront avec le temps en notre faveur pour ce qui concerne nos propres exportations à destination du Japon. Cependant, il serait dangereux de se bercer d'illusions. C'est à une très longue lutte que nous devons nous préparer.

Bien que moins virulente que la concurrence japonaise, celle de la Russie soviétique n'est pas à négliger. S'agissant d'une industrie étatisée, le gouvernement soviétique introduisit systématiquement depuis quelque temps l'écoulement des montres dans ses discussions avec ses partenaires commerciaux. C'est un élément nouveau, lourd de conséquences pour nos exportations dans les pays concernés, car c'est un avantage dont l'industrie horlogère suisse ne dispose pas pour le moment. Les prix à l'exportation offerts par les Russes sont franchement des prix de dumping si on les compare à ceux qui sont appliqués dans le pays même. Il est significatif à ce sujet que l'industrie horlogère britannique prépare une intervention auprès du « Board of Trade » pour obtenir du gouvernement de Londres l'institution d'une taxe « antidumping » sur les articles soviétiques importés en Grande-Bretagne. Les chiffres qui sont parvenus à notre connaissance constituent une illustration manifeste des méthodes incriminées.

Les relations de l'horlogerie suisse avec l'industrie horlogère américaine sont anciennes. La plupart des entreprises horlogères américaines, US-Time Corporation exceptée, ont en Suisse des centres de production ; il s'agit de Bulova, Hamilton, Gruen et Elgin. D'une manière générale, la production aux USA coûte plus cher qu'en Suisse. Dernièrement, la maison Hamilton a décidé de transférer en Suisse toute sa fabrication de montres.

Ces dernières années, les relations avec l'industrie horlogère américaine sont devenues encore plus étroites : il y a eu d'une part la reprise de fabriques suisses par des maisons américaines, mais aussi dans le sens inverse le rachat de Waltham par un groupe d'établisseurs suisses, la prise d'une participation minoritaire de Chronos Holding S. A. chez Gruen, l'accord Ebauches S. A./Bulova dans le domaine de la montre à diapason, etc.

En fait, la concurrence américaine sur le marché mondial est représentée essentiellement par les montres « Timex », de la US-Time Corporation, qui est en tête des entreprises horlogères mondiales. Son chiffre d'affaires en 1967 a dépassé 200 millions de dollars. Son produit, qui était au début une montre à échappement Roskopf, a été complété plus tard par des articles hybrides à ancre empierrée, par des montres ancre et des montres électriques. Popularisant la notion de la « montre à jeter », Timex a introduit le système consistant à remplacer le mouvement défectueux par un mouvement neuf. Depuis quelques années, Timex s'attaque entre autres aux marchés européens en concentrant l'effort de son énorme publicité sur un pays après l'autre ; il s'est agi en dernier lieu de l'Allemagne. Entrer dans d'autres détails nous mènerait trop loin, mais je pense que tout industriel en horlogerie devrait étudier cette concurrence redoutable en se procurant le fascicule extrêmement instructif publié par la FH en octobre 1968 sous le titre « la formule Timex ».

On peut résumer comme suit les avantages indéniables que possèdent les industries horlogères étrangères dont je viens de parler :

d'abord, un marché interne très important, pratiquement protégé, assurant à l'industrie indigène des bénéfices substantiels qui lui permettent de pratiquer des prix à l'exportation extrêmement favorables, alors que la Suisse doit trouver l'écoulement de 97 % de sa production à l'étranger, souvent en compétition avec une concurrence redoutable qui n'est pas toujours le fait de l'étranger, mais se livre parfois — aussi insensé que cela soit — entre fabricants suisses eux-mêmes ;

possibilité ensuite de choisir le ou les marchés auxquels on désire s'attaquer et d'y concentrer tout l'effort promotionnel et publicitaire, alors que l'horlogerie suisse doit au contraire vouer son attention à tous les marchés, qu'il s'agisse de marketing, de publicité ou de service après-vente. Il en résulte pour nous une dispersion des forces. De même, l'étranger a la possibilité de pousser un article spécifique, la montre automatique par exemple, alors que l'industrie horlogère suisse, pour satisfaire son innombrable clientèle, doit conserver une diversité considérable, surtout dans l'article de marque. Enfin, la grande manufacture étrangère limite au minimum le nombre de ses marques et peut modifier rapidement sa politique, qu'il s'agisse de production ou de distribution. En Suisse, la variété des produits est encore trop grande, même à l'échelon des pièces détachées et les marques sont trop nombreuses pour permettre une concentration des efforts de promotion.

Ce tableau, bien qu'il puisse paraître assez sombre, correspond à l'état actuel des choses, surtout pour ce qui concerne l'article de grande consommation. Il n'en reste pas moins que l'industrie horlogère suisse a encore des atouts dans son jeu : son goodwill, sa longue tradition, une expérience commerciale et un esprit créateur largement répandus. Il faut y ajouter aussi la concentration de la fabrication des ébauches et des pièces détachées essentielles, dans des entreprises hautement spécialisées. En comparaison avec la structure verticale des grandes entreprises horlogères de l'étranger, la fabrication par établissement peut apparaître comme une faiblesse ; toutefois, précisément à cause de la spécialisation qu'elle permet, elle peut être elle-même transformée en une puissante construction verticale dès le moment où nous arriverons à coordonner d'une manière suffisamment étroite les productions de base hautement compétitives avec les exigences d'un appareil de distribution lui-même rénové, comportant une promotion bien étudiée et un service après-vente impeccable. Dans l'intérêt bien compris de l'industrie horlogère suisse dans son ensemble comme dans le leur propre, les sociétés d'ASUAG se doivent — et elles en sont absolument capables — d'augmenter leur production et d'en assurer, en harmonie avec leur clientèle, l'écoulement régulier et continu. Pour l'article de grande consommation, les nouvelles chaînes de montage, permettront d'arriver prochainement à une production journalière de cinq mille pièces d'un calibre déterminé, à un prix fort intéressant. Cela est d'autant plus important que c'est précisément cet article qui se trouve en lutte directe et serrée avec la concurrence étrangère.

Or, une telle production exige une coordination très poussée entre les usines productrices, Ebauches S. A. en particulier, et leur clientèle. Nous envisageons depuis longtemps la création de sociétés d'exploita-



# Nos bons hôtels du Jura

Vous pouvez vous adresser en toute confiance aux établissements  
ci-dessous et les recommander à vos amis

<b>BONCOURT</b>	HOTEL A LA LOCOMOTIVE Salles pour sociétés - Confort	(L. Gatherat) <b>(066) 7 56 63</b>
<b>COURCHAVON</b>	HOTEL DES TROIS POISSONS Relais gastronomique	(M <sup>me</sup> Lehmann) <b>(066) 6 14 78</b>
<b>COURGENAY</b>	RESTAURANT LA DILIGENCE Sa cuisine française	(Jean Cœudevez) <b>(066) 7 11 65</b>
<b>MOUTIER</b>	HOTEL SUISSE Rénové, grandes salles	(Famille M. Brioschi-Bassi) <b>(032) 93 10 37</b>
<b>LA NEUVEVILLE</b>	HOTEL J.-J. ROUSSEAU Relais gastronomique au bord du lac Mariage, salles pour banquets	(Jean Marty) <b>(038) 7 94 55</b>
<b>PORRENTRUUY</b>	HOTEL DU CHEVAL-BLANC Rénové, confort, salles	(C. Sigrist) <b>(066) 6 11 41</b>
<b>PORRENTRUUY</b>	HOTEL TERMINUS Hôtel de 80 lits, avec douches - bains - Lift Rest. français - Bar - Salle de conférence	(R. Rey) <b>(066) 6 33 71</b>
<b>SAIGNELÉGIER</b>	HOTEL BELLEVUE 3 salles pour noces et sociétés (constr. 1968) 40 chambres avec eau courante, douche, bains, radio et télévision	(Hugo Marini) <b>(039) 4 56 20</b>
<b>SAINT-IMIER</b>	HOTEL DES XIII CANTONS Relais gastronomique du Jura	(C. M. Zandonella) <b>(039) 4 15 46</b>
<b>SAINT- URSANNE</b>	HOTEL DU BŒUF	(V. Waser) et (F. Jacot) <b>(066) 5 31 49</b>
<b>SAINT- URSANNE</b>	HOTEL DE LA COURONNE (Chez Raoul) Relais gastronomique du Doubs	(Raoul aMarca) <b>(066) 5 31 67</b>
<b>UNDERVELIER</b>	HOTEL DES GALERIES DU PICHOUX	(M. Juillerat-Humair) <b>(066) 3 77 77</b>

186/B

# LOTÉRIE SEVA

LE PLUS GROS LOT DE L'ANNÉE

**1/4  
MILLION**

1x250 000.- 1x50 000.- 1x20 000.-

**TIRAGE 18 DÉC.**

1478

tion communes, qui auraient pour tâche d'assurer l'alimentation des chaînes, la qualité du produit, le financement du stockage éventuel et, ce qui est d'importance capitale et décisive, l'organisation de la distribution sur la base d'un marketing soigneusement étudié.

Les temps sont définitivement révolus où chaque petite entreprise pouvait travailler pour ainsi dire en vase clos. Aujourd'hui, de fortes concentrations disposant d'une longue expérience peuvent seules réussir dans la distribution de la montre courante, à condition de travailler la main dans la main avec les usines productrices. Il faut agir vite et mettre dans la balance tout le poids dont nous disposons, afin de donner une réplique valable à la concurrence étrangère. Nous en sommes d'autant plus capables que les moyens pour le faire se trouvent à notre portée, dès le moment où les partenaires recherchent une entente véritable. Ce n'est que par la mise en commun de toutes les forces vives de notre industrie que nous arriverons à maintenir et à développer progressivement notre part à la production mondiale, tout en soutenant la cadence avec laquelle celle-ci va augmenter.

Bien que la réduction de la main-d'œuvre étrangère puisse nous causer certains ennuis, notre appareil de production sera en mesure de répondre à une demande accrue grâce à l'automatisation toujours plus poussée des différents stades de la production, à la standardisation et à la rationalisation qui sont continuellement en progrès. Si nous arrivons à réaliser la restructuration indispensable dans le sens indiqué, nous avons tout lieu d'être optimistes.

De vastes horizons et de grandes possibilités industrielles et commerciales s'ouvrent pour notre industrie horlogère dans la fabrication de la montre électronique, dont certaines ententes récentes nous ouvrent largement la voie, ainsi que de la montre à quartz. Aucun effort industriel et financier ne doit être trop grand pour assurer à la Suisse un nouveau « leadership » dans ce domaine. Du reste, cette nouvelle orientation, dont l'évolution est encore imprévisible, ne devra pas se faire au détriment de la montre classique que nous devons continuer à développer et à améliorer.

L'article automatique, dont les Japonais ont fait leur cheval de bataille, doit être fortement poussé ; la montre à haute fréquence devrait trouver une audience plus favorable auprès de la clientèle.

La production du chronographe est à développer, les mesures nécessaires ont été prises. La qualité de nos produits, vendus à des prix compétitifs, est à considérer comme un atout majeur dans la vente, raison pour laquelle nous soutenons vigoureusement le maintien officiel du contrôle technique de la montre. Cette institution soutient le goodwill de la montre suisse à l'étranger, goodwill qui peut être renforcé par une définition appropriée du « Swiss made ».

J'aimerais répéter ici ce que j'ai dit en d'autres occasions que, pour assurer et développer notre belle industrie, il est indispensable que ses différentes branches surmontent les hostilités qui réapparaissent si souvent entre elles. Toutes doivent prendre conscience de leur sort commun en collaborant sans arrière-pensée dans un effort conjugué, coordonné et avec une confiance réciproque.