

## Introduction

L'histoire de l'industrie horlogère suisse est une montagne russe de succès et de revers, de déclin et de renaissance. L'une des phases les plus difficiles a été la crise du quartz des années 1970/80, lorsque les Japonais ont inondé le marché mondial de montres à quartz bon marché, mettant en difficulté les producteurs suisses. Cela a eu un impact fondamental sur le secteur et a été une expérience marquante pour la Suisse. D'une part, la crise a entraîné la perte d'environ deux tiers des 90 000 emplois du secteur et la fermeture de nombreuses usines. D'autre part, cette industrie incarne les valeurs suisses telles que la précision et la qualité, c'est pourquoi cette crise fut perçue comme un échec grave même en dehors de l'industrie horlogère.

### **Partie 1 : Le monopole d'État et ses conséquences**

La crise du quartz est une leçon de politique industrielle. Elle démontre la façon dont une industrie entière a failli sombrer dans l'abîme en raison de l'intervention et des mesures de protection de l'État, ainsi que des erreurs de jugement et des omissions opérationnelles. Les mesures interventionnistes ont été précédées par la crise de 1929, qui a provoqué l'effondrement des exportations et du nombre de salariés. L'industrie horlogère a réagi en créant des sociétés de holding. En 1930, la SSIH est créée, réunissant ainsi les sociétés Omega et Tissot. En 1931, avec la participation financière de la Confédération suisse, l'Asuag (Société Générale de l'Horlogerie Suisse SA) est fondée, elle contrôlera désormais la production suisse des ébauches. Sur le plan réglementaire, le statut légal de l'horlogerie et divers autres arrêtés fédéraux non moins protectionnistes ont été promulgués. Par exemple, les agrandissements ou les nouvelles ouvertures d'usines ainsi que l'exportation des ébauches et d'autres composants étaient soumis à une obligation de licence. Dans le même temps, une série d'accords de droit privé sont venus compléter les mesures étatiques. Jusqu'en 1962, l'industrie horlogère suisse était effectivement un monopole d'État, dirigé par l'Asuag, qui jouissait d'une position spéciale de droit public dans la production d'ébauches. Destinées à protéger l'industrie horlogère, ces précautions ont fait obstacle à la modernisation de cette branche de l'économie. Les conséquences de la crise du quartz déclenchée par la concurrence japonaise n'en ont été que plus graves. Les entreprises suisses, orientées vers la production de montres mécaniques, avaient peu à offrir par rapport aux montres à quartz d'Extrême-Orient. Cette omission est d'autant plus incompréhensible que la première montre-bracelet à quartz a été développée en 1967 à Neuchâtel au Centre électronique horloger. Cependant, la technologie du quartz a été introduite sur le marché mondial non pas par une entreprise suisse, mais par Seiko. Il y avait tout simplement un manque d'intérêt et de compréhension de cette innovation révolutionnaire au niveau de la direction des entreprises locales. La négligence de la nouvelle technologie, qui était nettement moins chère en raison de la production en série, a entraîné le plus grave déclin des ventes que l'industrie horlogère ait jamais connu. Alors que la part de la Suisse sur le marché mondial était de plus de 50 % dans les années 1960, elle n'était plus que de 24 % en 1978. La nation horlogère a été poussée en troisième position par le Japon et Hong Kong.

### **Partie 2 : Hayek, un sauveur en cas de besoin**

C'est le consultant en gestion de l'époque, Nicolas G. Hayek, qui a organisé au début des années 1980, la fusion de l'Asuag et de la SSIH, obtenant alors une participation majoritaire dans la société fusionnée SMH (l'actuel Swatch Group) avec d'autres investisseurs, et passant ainsi à une production hautement productive et automatisée. Dans le même temps, il a reconnu le potentiel commercial d'une montre à quartz en plastique fiable et bon marché. Le succès de la Swatch, au marketing créatif, a marqué la renaissance de l'industrie horlogère suisse. Au milieu des années 1990, la Suisse est redevenue le premier pays producteur de montres et, pour la première fois en l'an 2000, les exportations de montres suisses ont dépassé les 10 milliards de francs suisses. L'industrie a récemment prouvé qu'il ne s'agissait pas d'une brève renaissance. En 2009, le secteur a été fortement ébranlé par la crise financière, qui a de nouveau entraîné des fermetures d'usines, des pertes d'emplois et une baisse des exportations. Malgré ces revers, le nombre d'emplois reste supérieur de 19'000 à celui du point bas de 1987, tandis que le nombre d'entreprises horlogères a augmenté d'environ 40 unités depuis lors. Avec les industries chimique, mécanique et électrique, l'horlogerie est l'un des principaux secteurs d'exportation de la Suisse. Grâce à un marketing habile et à une force d'innovation, elle a réussi à bien se positionner dans le monde entier et notamment sur les marchés de vente dynamiques de l'Asie. The Swatch Group, qui détient une part de marché estimée à 16 %

des ventes mondiales de montres, est à l'avant-garde de cette évolution. The Swatch Group a survécu à la crise sans dommage majeur et vise un nouveau résultat record en 2010.

### **Partie 3 : La concurrence de la Chine**

La crise horlogère a entraîné un ajustement structurel dont de nombreuses entreprises sont sorties renforcées. Néanmoins, l'industrie ne peut pas se reposer sur ses lauriers. L'offensive de Seiko dans le domaine des montres mécaniques, par exemple, montre que les Japonais ne veulent plus laisser ce segment commercial lucratif aux Suisses. Et l'industrie horlogère chinoise, dont la croissance est plus rapide et dont la qualité s'améliore, constitue également un défi à ne pas négliger. S'ils veulent rester dans la course, les horlogers suisses ne peuvent pas se permettre de faire des économies ou de négliger la qualité, le développement et la recherche. L'une des principales réalisations de Hayek est que les groupes horlogers suisses ne se concentrent plus aujourd'hui uniquement sur le segment de prix supérieur, mais couvrent tous les domaines, des mouvements mécaniques complexes aux montres à quartz bon marché - et toutes les étapes de la production dans la chaîne de valeur. La simple spécialisation dans les montres de luxe - en plus du protectionnisme de l'État - avait autrefois conduit à ce que d'importantes innovations techniques ne soient pas reconnues. Toutefois, l'ancienne position de monopole n'a pas été complètement surmontée. Le Swatch Group, par exemple, continue de fournir à la plupart des horlogers ses ébauches par l'intermédiaire de sa société ETA, bien que la commission de la concurrence ait décidé qu'il n'était obligé de le faire que jusqu'à la fin de l'année 2010. Le fait que certains fabricants devront à nouveau produire leurs propres mouvements devrait permettre de développer de nouveaux procédés de fabrication et de tester de nouveaux matériaux. Cela pourrait également aider l'industrie horlogère suisse à préserver, voire à renforcer, sa compétitivité et sa position de leader sur le marché mondial.

Source: La «Neue Züricher Zeitung» (03.07.2010)