

«Il y a trop de marques horlogères»

MONTRES Pierre-Yves Donzé, historien spécialiste de l'industrie horlogère, retrace près de 170 ans d'histoire de la branche dans son ouvrage «Des nations, des firmes et des montres». L'auteur l'affirme haut et fort: «L'industrie horlogère suisse n'existe plus»

PROPOS RECUEILLIS PAR VALÈRE GOGNIAT ET ALEXANDRE STEINER

@valeregogniat @alexanstein

Dans son dernier livre, intitulé *Des nations, des firmes et des montres*, l'historien romand Pierre-Yves Donzé retrace l'évolution de l'industrie horlogère mondiale de 1850 à nos jours. Selon lui, l'industrie horlogère ne doit plus s'observer à travers le prisme des nations. Les jeux de pouvoir se sont déplacés et mettent désormais aux prises de grandes multinationales. Confiné dans son appartement d'Osaka, au Japon, Pierre-Yves Donzé partage les principales conclusions de son ouvrage paru en mars et dresse de premières analyses sur la crise actuelle traversée par l'horlogerie.

L'industrie horlogère suisse n'existe plus. L'entrée en matière de votre livre relève-t-elle de la provocation délibérée? C'est un fait. L'industrie horlogère est aujourd'hui comme les autres, globalisée. Ça peut choquer le lecteur, mais l'idée est de montrer que cette industrie ne fait pas exception. Il m'est arrivé de tenir ce discours lors de conférences en Suisse et il ne choque pas les professionnels de la branche. Aujourd'hui, la compétition se joue entre des entreprises globalisées, et plus entre des entreprises inscrites dans des nations comme ça a été le cas jusqu'au début des années 1970.

Vous démontrez que l'horlogerie suisse est toujours parvenue à réagir pour défendre sa position dominante. Est-elle intouchable? A moyen terme, oui, car elle dispose d'un monopole dans le marché porteur du luxe depuis le début des années 1990. A long terme, ce positionnement comporte toutefois un risque majeur, car il ne repose que sur l'image. Le luxe européen dépend de moins en moins des marchés occidentaux, remplacés par l'Orient et de l'Extrême-Orient. Les nouvelles générations de ces régions considèrent-elles encore les montres suisses comme des produits de luxe? Auront-elles d'autres envies? Difficile de se projeter.

Le bas de gamme et les grands volumes sont-ils encore nécessaires à l'industrie horlogère comme le prétendent notamment certains sous-traitants? Volume ne signifie pas forcément bas de gamme. Selon certaines estimations, Omega et Rolex produisent respectivement plus de 700000 et 800000 montres par année. L'enjeu est avant tout de posséder un appareil industriel pour les calibres mécaniques. Moins on en produit, plus ils coûtent cher. Il faut donc trouver un équilibre entre volume et prix unitaire. Nick Hayek, le patron de Swatch Group, estime par exemple que l'automatisation a remplacé le besoin de volume.

Alors pourquoi cette question est-elle sensible? Parce qu'elle est aussi liée à l'accès des indépendants aux mouvements. Le déclin du bas de gamme donne le sentiment d'un déclin industriel. Mais je pense au contraire qu'il y a aujourd'hui trop de marques horlogères et qu'une concentration est inévitable. Avec la globalisation, il n'y a plus de place pour tout le monde. Sur le plan mondial, l'entrée de gamme (moins de 500 francs) comprend pléthore de marques non suisses qui grignotent des parts de marché.



Pierre-Yves Donzé: «L'Apple Watch ne remplacera pas l'ensemble de la production helvétique, mais elle va accélérer encore la transition vers le luxe.» (BUDDHIKA WEEERASINGHE/AFP)

L'horlogerie permet de bien distinguer les crises conjoncturelles des crises structurelles. On a l'impression qu'en 2020, annoncée comme la pire de l'histoire de cette industrie, un double mal s'abat sur l'industrie. Conjoncturel (Covid-19) et structurel (bouleversement de la distribution, succès des «smartwatches», etc.). Quel regard portez-vous sur cette situation? Cette distinction est importante. Les changements structurels sont rarement brusques et surviennent avec l'arrivée de nouveaux acteurs et technologies sur les marchés. Les crises conjoncturelles, plus fréquentes, accélèrent le mouvement. Le Covid-19 va sans doute accélérer la concentration des entreprises. Les grands groupes n'auront pas trop de difficulté à faire face, ce sera plus difficile pour les petits.

INTERVIEW

Que dire du succès de l'Apple Watch, qui a fait plus de ventes l'an dernier que l'ensemble de l'industrie horlogère suisse? C'est un choc structurel supplémentaire. Elle ne remplacera pas l'ensemble de la production helvétique, mais elle va accélérer encore la transition vers le luxe. On pourrait parler de crise si les montres connectées faisaient s'effondrer le reste de l'industrie. Je ne crois pas que tel sera le cas et je doute que les 50000 emplois de l'horlogerie suisse soient menacés par cette seule concurrence.

Votre discours est nettement moins pessimiste que celui de l'industrie, qui parle de crise depuis des années... Vu de loin, ce pessimisme me surprend. D'autant qu'il concerne des prévisions

sur l'avenir, mais pas ce que l'on observe actuellement. Peut-on vraiment parler de crise alors que l'horlogerie suisse a connu une forte croissance depuis 2000? Il y a certes des coups d'arrêt, comme en 2008, mais ils ne s'inscrivent pas dans la durée. Sur les marchés, la montre suisse bénéficie toujours d'un pouvoir d'attraction impressionnant. Elle reste une success-story enseignée à la Harvard Business School.

Face à ces défis globaux, les marques suisses cultivent le chacun pour soi et dispersent leurs efforts de promotion. Cette désunion ne risque-t-elle pas de jouer un mauvais tour à l'industrie? Les horlogers suisses étaient unis lorsqu'ils devaient se battre contre leurs concurrents japonais. Avec la globalisation, il n'y a plus d'in-

«L'ennemi de Rolex n'est plus Seiko, mais Omega»

industrie nationale. Tout le monde se bat contre tout le monde et les marques ne se présentent plus de la même manière. Je ne pense pas qu'on va retrouver un grand salon comme Baselworld, d'autant plus que les modes de distribution ont changé. L'ennemi de Rolex n'est plus Seiko, mais Omega. Paradoxalement, les horlogers suisses ont besoin de cette concurrence pour créer une image suisse forte et visible. Elles n'auraient aucun intérêt à se retrouver seules dans un grand centre d'achat.

PROFIL

1973 Naissance à La Chaux-de-Fonds.

2005 Thèse de doctorat de l'Université de Neuchâtel.

2006 Chercheur à l'Université de Kyoto au Japon.

2011 Prix Gaïa catégorie Histoire-Recherche.

2015 Professeur à l'Université d'Osaka au Japon.

2017 Professeur invité à l'Université de Fribourg.

Si l'on remonte dans le temps, comment expliquer la dominance de modèles nationaux jusqu'au début des années 1970? Un premier facteur est propre à l'objet. Jusque-là, les montres sont relativement chères, mais faciles à transporter pour un coût faible en regard de leur valeur ajoutée. Il est donc plus intéressant d'exporter que d'ouvrir des usines dans le monde entier. Le second facteur est d'ordre institutionnel. La Suisse a un savoir-faire mais pas de grand marché intérieur, contrairement à ses concurrents. Pour éviter une dissémination des compétences, les politiques mettent en place un cartel qui empêche les délocalisations, et favorise les exportations.

Le paradigme change à la fin des années 60. Pourquoi? Pour des raisons techniques, mais aussi économiques. L'arrivée des mouvements à quartz fait chuter les coûts de production, et le choc pétrolier renforce le franc par rapport au dollar. Il devient plus intéressant pour le marché américain, le principal à l'époque, d'acheter au Japon. Les horlogers suisses doivent réduire leurs coûts de production pour rester compétitifs, le cartel est aboli et la délocalisation autorisée.

Le label «Swiss made» apparaît en 1971, au moment où commence à disparaître la compétition entre les nations. C'est paradoxal... C'est tout le génie du pragmatisme suisse: ne pas empêcher la mondialisation, mais l'organiser pour en tirer profit. Le label autorise la réduction des coûts de production en délocalisant certaines activités en Asie, mais impose de conserver en Suisse ce qui est important pour l'image de marque: la production de mouvements mécaniques précis, gage de qualité de la montre mécanique.

Dans un monde globalisé, ce label a-t-il encore du sens ou c'est avant tout un argument marketing? C'est un argument marketing mais aussi un avantage comparatif. Depuis les années 1990, la tradition compte davantage que la précision et il faut être en Suisse pour être associé au luxe horloger. Cela provoque des retombées très importantes pour l'ensemble de l'économie helvétique. ■



Pierre-Yves Donzé, «Des nations, des firmes et des montres. Histoire globale de l'industrie horlogère de 1850 à nos jours», Editions Livreo-Alphil, 248 p.