



LA CIRCULATION DES RICHESSES
**LE RETOUR DE L'INDUSTRIE HORLOGÈRE
SUISSE SUR LE MARCHÉ MONDIAL:
UNE BUSINESS HISTORY
DU SWATCH GROUP (1983-2010)**

Pierre-Yves Donzé

Auteur

Pierre-Yves Donzé est chercheur invité à l'Université de Kyoto et enseigne à Kansai University, Osaka. Il a été assistant aux Universités de Lausanne et de Neuchâtel, où il a obtenu sa thèse en 2005 avant d'entreprendre divers séjours de recherches au Japon et aux Etats-Unis. Ses travaux portent notamment sur l'histoire industrielle, l'histoire des technologies et l'histoire de la médecine. Il a été l'organisateur de la session *Technology Transfer in the 20th century* au XVe World Economic History Congress à Utrecht (2009). Il a participé en outre à une vingtaine de conférences internationales en Europe et en Asie, et est l'auteur de nombreux articles sur l'histoire de l'industrie horlogère abordée dans une perspective transnationale et globale. Parmi ses dernières publications : *Histoire de l'industrie horlogère suisse de Jacques David à Nicolas Hayek (1850-2000)*, Neuchâtel : Alphil, 2009 et "The hybrid production system and the birth of the Japanese specialized industry: Watch production at Hattori & Co. (1900-1960)", *Enterprise & Society*, vol. 12 no.2, 2011, pp. 356-397.

py.donze@gmail.com

ISSN: 1662-744X

© 2011 by the author



Contact:

MAPS - Maison d'analyse des processus sociaux
Faubourg de l'Hôpital 27
CH - 2000 Neuchâtel
Tél. +41 32 718 39 34
www2.unine.ch/maps
maps.info@unine.ch

Résumé

L'objectif de cet article est de contribuer à une meilleure compréhension des mutations de l'industrie du luxe depuis les années 1980 à travers l'exemple de l'industrie horlogère suisse et du Swatch Group (SG) en particulier. Adoptant une perspective de *business history*, il vise notamment à mettre en lumière les relations entre l'adoption d'une nouvelle stratégie marketing visant à établir ses produits dans la catégorie du « New Luxury » (notamment pour la marque Omega), d'une part, et la restructuration / globalisation du système de production (concentration de la production de pièces en Suisse ; ouverture d'unités de production en Asie), d'autre part, comme source de compétitivité.

Mots clefs:

Histoire économique

Industrie horlogère

Luxe

Marketing

Swatch Group

Remerciements

Je remercie Nicolas Babey, Olivier Crevoisier, Nicolas Hanssens, Laurence Marti, Christelle Roks et Minoru Sawai pour leur relecture, leurs conseils et leurs critiques constructives. Je tiens également à adresser ma vive gratitude à la Fédération de l'industrie horlogère suisse (FH) pour sa collaboration dans l'établissement de données statistiques. L'auteur reste cependant seul responsable des opinions émises et des éventuelles erreurs.

Introduction

Les grandes mutations de l'industrie du luxe depuis les années 1970, marquées par une rationalisation de la production, une globalisation des marques et une démocratisation des usages, ont largement retenu l'attention des chercheurs en management, donnant naissance à un nouveau champ de recherche propre à cette discipline.¹ Toutefois, l'évolution contemporaine de l'industrie européenne du luxe est un champ qui reste largement à défricher pour les historiens de l'économie. D'une part, les travaux en management et en sciences sociales se caractérisent généralement par leur absence de perspective historique et de distance critique vis-à-vis du discours des marques relatif à leur propre histoire.² D'autre part, les travaux des historiens sur cette industrie portent pour l'essentiel sur les 18^e et 19^e siècles. Dans le cas de la France et de la Grande-Bretagne, ils montrent comment les produits de luxe, destinés originellement à l'aristocratie, connaissent un essor consécutif à l'émergence de classes moyennes urbaines et à la mécanisation de la production.³ En revanche, ils n'abordent qu'exceptionnellement la période postérieure aux années 1970.

Or, le triple mouvement de rationalisation, de globalisation et de démocratisation qui caractérise l'industrie du luxe durant les dernières décennies apparaît comme une rupture fondamentale. Celle-ci repose sur une transformation de la nature des produits, avec le passage de biens de haute qualité, manufacturés de manière quasi artisanale par des entreprises souvent de nature familiale, à des objets de consommation de masse identifiés par des marques globales. Le processus a été bien mis en évidence par des chercheurs en management, Allères parlant de « luxe accessible », tandis que Silverstein et Fiske utilisent le concept de « New Luxury ». En *business history*, cette mutation a retenu l'attention de plusieurs historiens, principalement en France et en Italie, qui ont montré que l'expansion des entreprises de la mode, de la joaillerie ou de l'alimentaire est fondée depuis les années 1970 sur l'adoption de nouvelles stratégies marketing (réseau de détaillants, politique de marque, design, etc.) conçues à l'échelle globale et le regroupement d'anciennes sociétés à caractère familial et artisanal au sein de groupes de luxe, à l'image de LVMH (Louis Vuitton Moët Hennessy), fondé en 1987 par l'homme d'affaires Bernard Arnault. Toutefois, ces travaux privilégient les aspects création, consommation et marketing, et négligent très largement les questions de production, cette nouvelle orientation de l'historiographie occidentale reflétant le transfert des activités manufacturières vers les pays en voie de développement.⁴ Lorsqu'un auteur invoque « l'industrialisation du luxe », c'est surtout pour mettre en avant la démocratisation et la banalisation de l'usage des produits, et pas pour expliquer les fondements productifs de cette industrie. Degoutte est l'une des rares à mentionner l'enjeu que constitue la redéfinition des « stratégies de production » mais cette question reste relativement

¹ Voir par exemple Allères 1992, Silverstein et Fiske 2005, Kapferer et Bastien 2009, Chevalier et Mazzavollo 2008.

² Daumas et Ferrière le Vayer 2007, p. 13.

³ Berg et Clifford 1999, Marseille 1999.

⁴ Edgerton 2006, p. 71.

secondaire dans sa démonstration.⁵ Quant à Colli et Merlo, ils montrent que le succès des entreprises de mode italiennes depuis les années 1970 repose sur l’alliance entre des designers indépendants et des PME issues des districts industriels de la maroquinerie ou du textile.⁶ Ils n’abordent toutefois pas l’évolution de ce système de production.

Il apparaît toutefois peu probable que la compétitivité de l’industrie européenne du luxe repose uniquement sur une question d’image, de marque, de communication, bref de *software*. La démocratisation et l’essor de marques du « New Luxury » s’accompagne de toute évidence d’une réorganisation du système de production qui permet à ces entreprises non seulement d’offrir des produits correspondant aux goûts du consommateur, mais aussi d’être des firmes compétitives en matière de coûts. Système de production et stratégie marketing apparaissent comme les deux piliers complémentaires de l’industrie contemporaine du luxe. Aussi, cette contribution se propose, à travers l’exemple de l’industrie horlogère suisse et du Swatch Group en particulier, de contribuer à une meilleure compréhension du phénomène du « New Luxury », puisqu’il apparaît que la compétitivité retrouvée de la Suisse face au Japon est précisément la conséquence d’une nouvelle stratégie marketing doublée d’une réorganisation en profondeur du système de production.

1 L’INDUSTRIE HORLOGERE SUISSE DEPUIS LES ANNEES 1980

L’industrie horlogère suisse était donnée pour quasi morte au début des années 1980, n’ayant pas réussi à contenir l’expansion mondiale du concurrent nippon. Grâce à la production en masse de montres mécaniques de qualité, puis celle de montres à quartz, l’industrie horlogère japonaise a entrepris dans la seconde partie des années 1960 une politique de croissance dont l’objectif était de mettre en cause la domination suisse sur le marché mondial.⁷ Le formidable développement des entreprises horlogères japonaises au cours des années 1970, dont la valeur de la production passe de 350 millions de dollars en 1970 à 2.0 milliards en 1980, a permis au Japon de surpasser la Suisse en 1981-1985 (cf. fig. 1). Durant ces cinq années, la valeur moyenne de la production horlogère nipponne s’élève en effet à 1’963 millions de dollars et celle des exportations à 1’741 millions, contre 1’692 pour les exportations horlogères suisses. La concurrence japonaise a débouché en Suisse sur une crise majeure, marquée par une baisse et une stagnation des exportations, ainsi que par une chute de l’emploi (89’000 en 1970 et 33’000 en 1985).⁸ Cependant, à la fin des années 1980, les deux pays entrent dans une dynamique tout à fait différente,

⁵ Degoutte 2007.

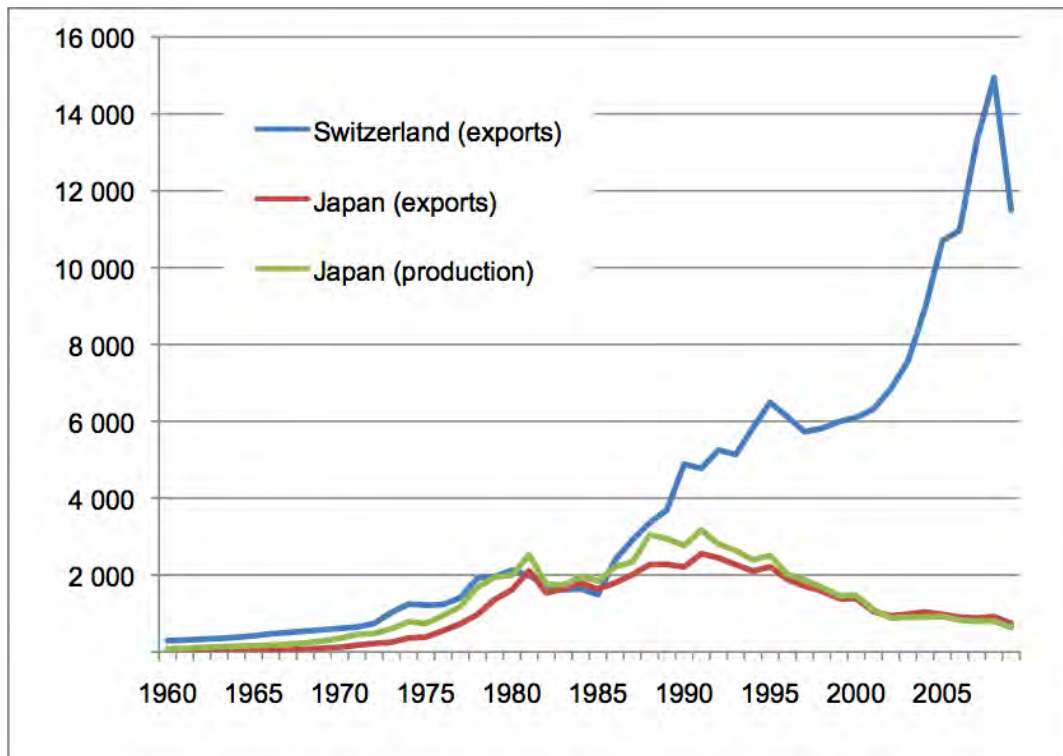
⁶ Colli et Merlo 2007.

⁷ Donzé 2011a.

⁸ Convention 2008, p. 13. Sur la crise, voir Donzé 2011b.

marquée par une formidable croissance des exportations horlogères suisses (4.9 milliards de dollars en 1990, 6.1 milliards en 2000 et 11.5 milliards en 2009), d'une part, et une stagnation puis une chute de la production horlogère nipponne (2.8 milliards de dollars en 1990, 1.5 milliard en 2000 et 0.6 en 2009).

Fig. 1 : Production et exportations des industries horlogères suisse et japonaise, en millions de dollars, 1960-2009



Source : Statistique annuelle du commerce extérieur de la Suisse, Berne : Département fédéral des douanes, diverses années ; Kikai tokei nenpo, Tokyo : MITI, diverses années ; Nihon gaikoku boeki tokei, Tokyo : Ministry of Finance, diverses années.

Note : Chiffres de la production suisse inconnus

La stagnation puis le déclin de l'industrie horlogère japonaise ont retenu l'attention des chercheurs nippons dans le domaine du management. Il faut ici souligner l'omniprésence du facteur technologique comme élément d'interprétation. La littérature japonaise des années 1990 et 2000

accorde en effet une place essentielle à la diversification et à la modularisation des produits comme moyens de retrouver la compétitivité perdue.⁹ Ils rejoignent en-cela totalement l'industrie horlogère elle-même, qui reste véritablement obsédée par les questions d'innovations technologique. La réduction des coûts de production et la conception de nouveaux produits restent les deux piliers des stratégies suivies par les entreprises horlogères japonaises dans l'espoir de reconquérir le marché mondial. Cependant, le lancement successif de produits innovateurs, comme les montres solaires (1995), les montres hybrides *spring drive* (1999) ou les montres à contrôle radio (2005), n'a aucun effet en termes de croissance et de compétitivité de ces firmes.¹⁰

Tandis que chercheurs et industriels japonais restent obnubilés par l'innovation technologique, le formidable retour de l'horlogerie helvétique sur le marché mondial est expliqué d'une manière passablement différente. On peut distinguer deux principales approches. La première, largement majoritaire, est une explication par le district industriel.¹¹ Le recours à quelques éléments-clé du district marshallien (atmosphère industrielle, relations de concurrence-complémentarité entre les entreprises, etc.) permet d'interpréter la renaissance de l'industrie horlogère suisse comme résultant d'une culture technique inscrite dans le territoire, qui rend possible le repositionnement de l'industrie vers le haut de gamme et la fabrication de produits de qualité faisant appel à des savoir-faire traditionnels. Le discours fondé sur cette « description romantique du district »¹², par ailleurs extrêmement proche des récits produits par l'industrie horlogère elle-même,¹³ accorde en outre une importance considérable à la Swatch dans le processus de sortie de crise. Cette innovation au niveau du produit aurait non seulement permis à l'industrie horlogère suisse de l'emporter sur le Japon, mais aussi de s'engager dans son repositionnement vers une horlogerie mécanique de qualité. Toutefois, ce type d'approches pose problème, car il propose un modèle qui repose sur une interprétation discutable du district marshallien et sur une analyse insuffisante des sources, d'une part, et parce qu'il ne considère pas l'industrie horlogère suisse dans un contexte global, d'autre part.

La seconde approche explique le renouveau de l'industrie horlogère suisse comme la conséquence d'une nouvelle stratégie marketing qui vise à un repositionnement face aux concurrents japonais et chinois. Glasmeier a brièvement montré que la réadaptation du système de production suisse à la compétition globale au cours des années 1980 – ce qu'elle appelle une « reorganization à la Japanese »¹⁴ – est à la source de compétitivité retrouvée des horlogers suisses. Quant aux travaux de Crevoisier et de son équipe, ils mettent non seulement en évidence la transformation du système de production, mais aussi l'importance déterminante des nouvelles

⁹ Shintaku 1994, Hara 2003, Nakamoto 2003, Sakakibara and Matsumoto 2005, Kimura 2009.

¹⁰ Donzé 2010.

¹¹ Fragomichelakis 1994, Landes 2000, Pasquier 2008a, Pasquier 2008b.

¹² Zalio 2010, p. 260.

¹³ Voir par exemple les présentations historiques sur le site de la Fédération horlogère suisse (www.fhs.ch/en/history.php) ou de la Fondation de la Haute Horlogerie (www.hautehorlogerie.org).

¹⁴ Glasmeier 2000, p. 247.

stratégies marketing.¹⁵ Selon Jeannerat et Crevoisier, ce sont même précisément des « non technological innovation »¹⁶ qui sont à la base du succès de l'industrie horlogère suisse. Ces travaux d'économie territoriale portent toutefois essentiellement sur la période postérieure à 2000 et n'inscrivent pas cette nouvelle stratégie dans un processus historique.

Ce papier se situe dans le champ du second type d'approches. Son objectif est de contribuer à une meilleure compréhension de l'implémentation de la nouvelle stratégie marketing adoptée par l'industrie horlogère suisse au cours des années 1990 et de mettre notamment en lumière les liens avec l'évolution du système de production.

Les statistiques du commerce extérieur suisse illustrent la tendance générale suivie par l'industrie horlogère helvétique entre 1985 et 2010 (cf. tab. 1). Deux grandes périodes peuvent être distinguées. Premièrement, les années 1985-1995 apparaissent comme une décennie de sortie de crise marquée par une croissance générale des exportations (volume et valeur), ainsi qu'un essor de la production de montres à quartz. Elles représentent en moyenne 89.2% du volume des exportations de montres dans les années 1990 et plus de la moitié de leur valeur. Ces chiffres mettent en lumière l'enjeu que constitue la réorganisation du système de production durant cette phase. Deuxièmement, les années 1995-2010 voient la mise en œuvre d'une stratégie marketing qui fait des montres suisses des produits de « New Luxury ». Le volume des exportations connaît une forte baisse et se stabilise vers 30 millions de pièces dans la seconde partie des années 2000. En revanche, la valeur des exportations poursuit sa formidable croissance, pour atteindre 15.3 milliards de francs en 2010. Cet essor repose sur la transformation des montres mécaniques en produits de prestige, de tradition et de luxe : leur part dans la valeur totale des exportations passe en effet de 47.3% en 1995 à 71.9% en 2010, alors même que leur volume n'augmente que faiblement. En 2010, plus de 80% des montres suisses exportées sont des montres à quartz. Depuis 1995, la croissance de l'industrie horlogère helvétique repose ainsi sur la forte augmentation du prix des montres mécaniques, vendues désormais comme des produits de luxe. Or, bien que la stratégie marketing apparaisse comme déterminante dans ce processus, les aspects productifs doivent aussi être pris en considération.

Le Swatch Group (SG) apparaît comme un excellent moyen de comprendre l'évolution de l'industrie horlogère suisse dans son ensemble depuis les années 1980. La position particulière que le SG y occupe, comme plus grande entreprise de la branche (26.6% du total des emplois horlogers suisses en 1990 ; 28.9% en 2000),¹⁷ d'une part, et par sa position de quasi monopole dans la production de pièces et de mouvements, d'autre part, fait que l'étude de cette entreprise explique largement l'évolution de l'industrie dans son ensemble.

¹⁵ Crevoisier 1993.

¹⁶ Jeannerat and Crevoisier 2011.

¹⁷ Calculs propres sur la base de Convention 2008, p. 13 et des RA du SG.

Tab. 1 : Exportations suisses de montres et de mouvements, 1980-2010

	1980	1985	1990	1995	2000	2005	2010
Volume, mio. pièces	47.1	37.4	41.6	43.7	35.9	29.9	31.9
mécanique, %	79.3	19.3	9.5	13.0	9.7	14.2	19.2
quartz, %	20.7	80.7	90.5	87.0	90.3	85.8	80.8
Valeur, mio. CHF	2790.1	3595.8	5936.2	6793.5	9402.5	11560.7	15343.0
mécanique, %	68.4	43.4	41.5	47.3	47.5	62.2	71.9
quartz, %	31.6	56.6	58.5	52.7	52.5	37.8	28.1
Valeur moyenne mécan.	51.0	216.0	623.5	567.4	1285.9	1694.6	1805.5
Valeur moyenne quartz	90.3	67.5	92.2	94.2	152.2	170.6	167.3

Source : FHS

L'étude de l'industrie horlogère suisse contemporaine pose un certain nombre de problèmes méthodologiques dont le principal est la difficulté de l'accès aux sources. La plupart des entreprises, dont le SG, ne donnent pas accès à leurs archives et ne publient qu'un nombre restreint de données. Les rapports annuels du SG sont, avec les statistiques officielles du commerce extérieur de la Suisse et la presse, la principale source documentaire de ce travail.¹⁸ Malgré leur caractère lacunaire, ils permettent d'envisager une étude qui mette en lumière les enjeux de la compétitivité retrouvée de l'industrie horlogère suisse.

2 LA CREATION DU SG ET LA LEGENDE DE LA SWATCH

Au début des années 1980, la principale mesure adoptée pour sortir de la crise est la fusion des deux plus grands groupes horlogers suisses, l'ASUAG et la SSIH (1983). Avec des chiffres d'affaires évalués en 1979 à respectivement 1.3 milliard et 815 millions de francs, ils devancent largement les autres fabricants de montres, le troisième rang étant occupé par la Société des Garde-Temps SA (marques Avia, Elgin, Fleurier, Invicta, Sandoz, Silvana, Titus, Waltham) et Rolex, toutes deux avec chacune un chiffre d'affaires évalué à 190 millions de francs.¹⁹ Par ailleurs, l'ASUAG et la SSIH regroupent alors près de la moitié de l'emploi horloger suisse.²⁰ Toutefois, il convient de relativiser cette puissance, due en grande partie à la crise subie par les autres entreprises. En réalité, l'ASUAG et la SSIH connaissent de graves difficultés industrielles et financières. Elles ne doivent leur survie qu'au soutien des grandes banques.

¹⁸ Sans mention contraire, toutes les données citées dans ce travail sont tirées des RA du SG.

¹⁹ JETRO 1982.

²⁰ JETRO 1982.

L'ASUAG peine à gérer sa croissance et la diversification de ses activités. Alors qu'elle avait bâti depuis les années 1930 son essor sur sa position quasi-monopolistique de producteur et de distributeur de pièces et de mouvements, la libéralisation de l'industrie horlogère suisse au cours des années 1960 remet fondamentalement en question cette fonction traditionnelle. Aussi, elle tente en 1971 une diversification dans la production de montres, avec la constitution de General Watch Co (GWC), qui comprend notamment les sociétés Longines et Rado. En s'engageant dans la production et la vente de montres complètes, l'ASUAG s'impose ainsi comme le principal concurrent de la SSIH. Cette stratégie a un impact profond sur les finances et la gestion de l'entreprise. Entre 1970 et 1974, son bilan passe ainsi de 54.5 millions à 234.1 millions de francs. Certes, le chiffre d'affaires est en constante hausse durant ces cinq années de haute conjoncture : il est de 760 millions de francs en 1970 et atteint le sommet de 1.4 milliard en 1974. Cependant, la croissance est très fragile. L'ASUAG dépend de plus en plus de capitaux externes, qui ont permis la création de GWC. Ils s'élèvent à 28.3 % du bilan en 1974 contre 23.7 % en 1970. Aussi, lorsque l'horlogerie suisse entre en récession, le chiffre d'affaires de l'ASUAG chute à moins de 1.2 milliard de francs par année durant la période 1975-1978 et la dépendance envers les capitaux bancaires ne fait que s'accroître.²¹

La SSIH fait elle aussi face à une importante crise de croissance après 1974. Elle accuse le coup d'une diversification tous azimuts, notamment dans la montre mécanique bas de gamme (Economic Swiss Time), qui n'est pas compétitive sur le marché mondial. Entre 1974 et 1982, on assiste à un véritable effondrement de la SSIH. Le volume de ses ventes chute de 12.4 millions à 1.9 million de pièces, et le chiffre d'affaires accuse une baisse de 733 millions à 537 millions de francs. Quant au nombre des employés, il passe dans le même temps de 7 300 à 3 400 personnes²². Les banques qui assurent la survie de l'entreprise, en lui accordant des prêts à moyen terme, s'engagent activement en faveur de sa restructuration. Un comité de restructuration, emmené par l'Union de banques suisses (UBS), la Société de banques suisses (SBS) et le Crédit Suisse, est mis sur pied en 1980. L'année suivante, c'est un ancien directeur de l'UBS, Peter Gross, qui reprend la présidence du conseil d'administration. Entre 1981 et 1983, les banques injectent plus de 900 millions de francs dans ces deux groupes horlogers. Leur restructuration apparaît donc comme un enjeu financier essentiel.²³

2.1 LA CREATION DU SG ET LA GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE EN 1983-1986

Pour mener à bien cette réorganisation, les banques recourent aux conseils du consultant Nicolas G. Hayek. Né à Beyrouth en 1928 et formé à l'Université de Lyon, Hayek fonde en 1963 à Zurich

²¹ Rapports annuels de l'ASUAG, 1970-1979.

²² Fallet 2003, p. 185.

²³ Pasquier, « Swatch Group », in *DHS*.

une société de consulting, Hayek Engineering, active dans le conseil aux entreprises industrielles.²⁴ Dans les rapports qu'il rend aux banques en 1982, il propose comme principale mesure la fusion de l'ASUAG et de la SSIH dans une seule entité, la Société suisse de microélectronique et horlogerie (SMH). L'opération est réalisée en 1983 et donne naissance au premier groupe horloger du monde, qui prend le nom de Swatch Group en 1998 (ci-après SG).

Les années 1983-1986 sont une période de transition et de réalisation de la fusion. La structure de l'ensemble est particulièrement lourde, l'ASUAG et la SSIH étant toutes deux organisées comme des holdings possédant plusieurs groupes d'entreprises – ayant parfois elles-mêmes leurs propres filiales. En 1983, les diverses entreprises sont réunies en trois sous-holding selon les types d'activités (produit terminé ; mouvements et composants ; produits non horlogers) et au sein desquelles est réalisée la rationalisation. Celle-ci est menée par une direction générale de quatre personnes issues des deux sociétés fusionnées.²⁵ Présidée par Pierre Arnold, président de la Migros et membre de plusieurs conseils d'administration (CFF, Swissair), elle comprend trois responsables de secteurs (Ernest Thomke pour la production de montres, Andor Helti pour les technologies et Carl M. Meyer pour les finances). Elle travaille sous la supervision de Nicolas G. Hayek, qui officie jusqu'en 1986 en tant que conseiller du conseil d'administration. La direction générale de l'entreprise devient ainsi le véritable lieu du pouvoir au sein du SG. Hayek en prend la présidence en 1986 et la renforce en 1988 avec la nomination de huit nouvelles personnes, toutes actives, à l'exception d'une, dans le management au niveau de la holding (administration, controlling, droit, finances, immobilier, ressources humaines). Elle compte désormais onze personnes, contre quatre en 1985. C'est elle qui prend en charge la rationalisation du SG.

Tab. 2 : Conseil d'administration, 1985

Nom	Fonction	Carrière
François Milliet	Président	Président de Galenica SA, membre du CA de l'UBS
Walter G. Frehner	Membre	directeur général SBS, Bâle
Pierre Arnold	Membre	Président de la Migros
Rolf Beeler	Membre	directeur général BPS, Berne
Peter Gross	Membre	directeur général UBS, Zurich
Paul Lüthi	Membre	président CA Rado Watch
Paul Risch	Membre	directeur général BCB, Berne
Norbert Schenkel	Membre	président du CA Roventa-Henex SA

Source : RA

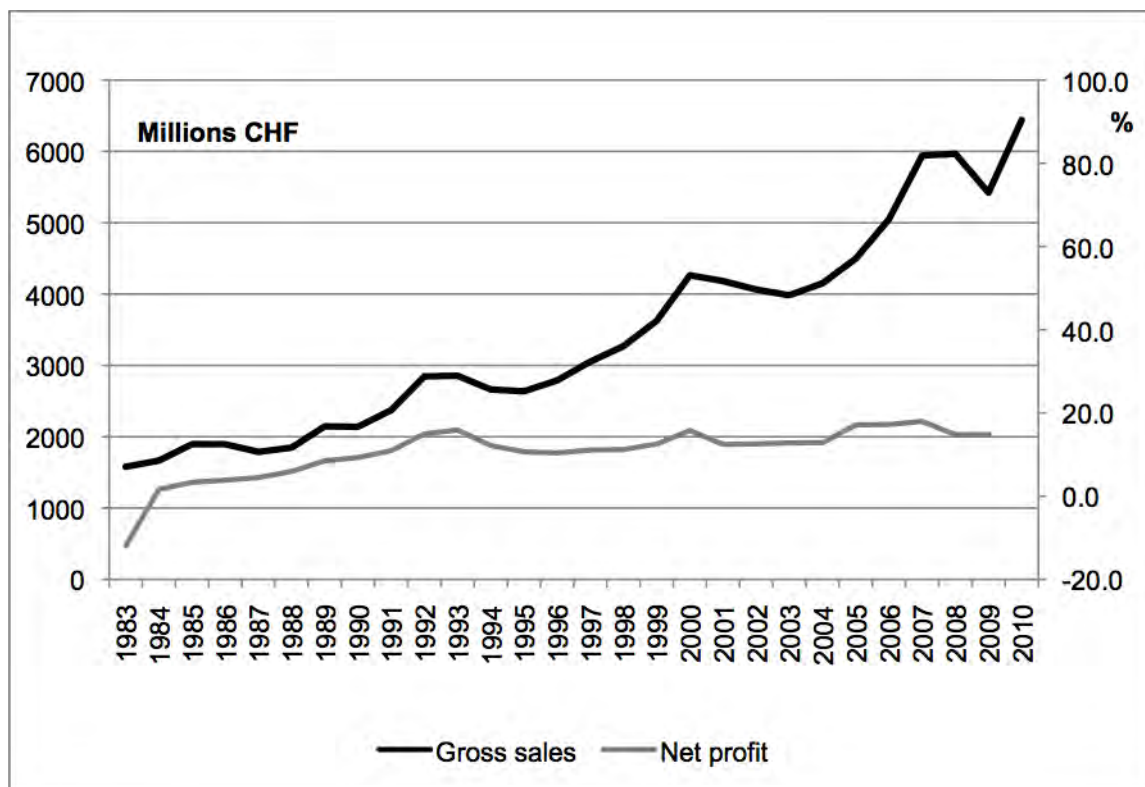
²⁴ Fallet, « Nicolas Hayek », in *DHS*, Hayek 2006, Wegelin 2010.

²⁵ *Journal de Genève*, 16 juin 1984.

Quant au conseil d'administration, il reste dominé par les banquiers, qui désirent contrôler le succès de la transition (cf. tab. 2). En 1985, il comprend ainsi quatre directeurs de banques parmi ses huit membres, tandis que le poste de président est occupé par François Milliet, administrateur de plusieurs sociétés, dont l'UBS. Il faut encore noter la présence du président de la Migros, Pierre Arnold, qui préside la direction générale, ainsi que de deux fabricants d'horlogerie. Cet organe n'intervient pas dans la direction opérationnelle de l'entreprise.

En 1985, avec un groupe d'investisseurs suisses alémaniques (Pool Hayek), Nicolas G. Hayek acquiert la majorité du capital de la SMH. Il entre alors au conseil d'administration et en devient président en 1986, en remplacement de Milliet. On assiste aussi au départ des deux anciens patrons horlogers, Norbert Schenkel, président de Roventa-Henex SA et probable ancien actionnaire de l'ASUAG (1986), ainsi que Paul Lüthi, directeur de Rado (1989). Les banquiers restent au conseil, mais ils accueillent une nouvelle série d'investisseurs issus du Pool Hayek (Esther Grether, Peter E. Baumberger, Stephan Schmidheiny, Franz Wassmer).

Fig. 2 : Chiffre d'affaires, en millions de francs, et bénéfice net, en %, 1983-2010



Source : RA

Note : il s'agit du bénéfice déclaré après amortissements, mises en réserve et impôts

A court terme, le principal effet de la rationalisation est de permettre à l'entreprise de redevenir bénéficiaire depuis 1984. Certes, la marge bénéficiaire, qui s'élève à moins de 5% jusqu'en 1987, est faible et le chiffre d'affaires croît lentement au cours des années 1980. D'ailleurs, ce n'est qu'en 1989 que le SG dépasse à nouveau la barre des 2 milliards de francs, soit le montant cumulé record atteint par l'ASUAG-SSIH en 1974.²⁶ La seconde partie des années 1980 apparaît ainsi comme un moment-charnière au cours duquel le SG redevient une entreprise compétitive sur le marché horloger mondial. Une importance déterminante est souvent accordée à la Swatch dans ce processus, mais ceci nécessite d'être discuté.

2.2 L'IMPORTANCE RELATIVE DE LA SWATCH

La mémoire collective suisse, le discours du SG et les travaux académiques accordent généralement une importance cruciale à un nouveau produit dans le succès du SG et le retour de l'industrie horlogère suisse sur le marché mondial : la Swatch.²⁷ Conçue comme un objet de mode, cette montre à quartz en plastique entièrement produite en Suisse est lancée sur le marché en 1983 et connaît une popularité grandissante dans le monde à la fin des années 1980. Son succès aurait permis au SG d'investir dans le rachat et la restructuration d'autres marques de montres et de relancer l'ensemble de l'industrie horlogère suisse. La « légende de la Swatch » veut ainsi que ce soit le lancement par Hayek d'une montre à quartz bon marché, un produit dans lequel les patrons horlogers traditionnels n'avaient pas cru en raison de leur esprit conservateur, qui aurait permis le sauvetage de l'industrie horlogère suisse et de retrouver une compétitivité face au Japon.

En raison de l'absence de données relatives aux divers produits du SG, il n'est pas possible de mesurer avec exactitude le réel impact de la Swatch sur la gestion de l'entreprise. La statistique du commerce extérieur de la Suisse et les rapports annuels de la Fédération horlogère suisse donnent cependant quelques précieux indices.²⁸ Ils mentionnent en effet le volume et la valeur de l'exportation de « montres non métalliques ». Bien qu'il ne s'agisse pas uniquement de Swatch, celles-ci occupent de toute évidence une place de choix, la valeur des exportations de ce type de produits présentant une forte croissance après 1983, passant de 13.4 millions de francs en 1980 à 225.9 millions en 1985 et un sommet de 798.7 millions en 1993, avant de connaître une forte baisse jusqu'en 2000 puis une stagnation à une moyenne de 296.7 millions en 2000-2009, soit le niveau de la seconde partie des années 1980 (cf. fig. 3).

Ces chiffres ne correspondent que très imparfaitement au chiffre d'affaires de la Swatch. D'une part, ils comprennent des produits d'autres marques, même si leur part est sans doute très faible

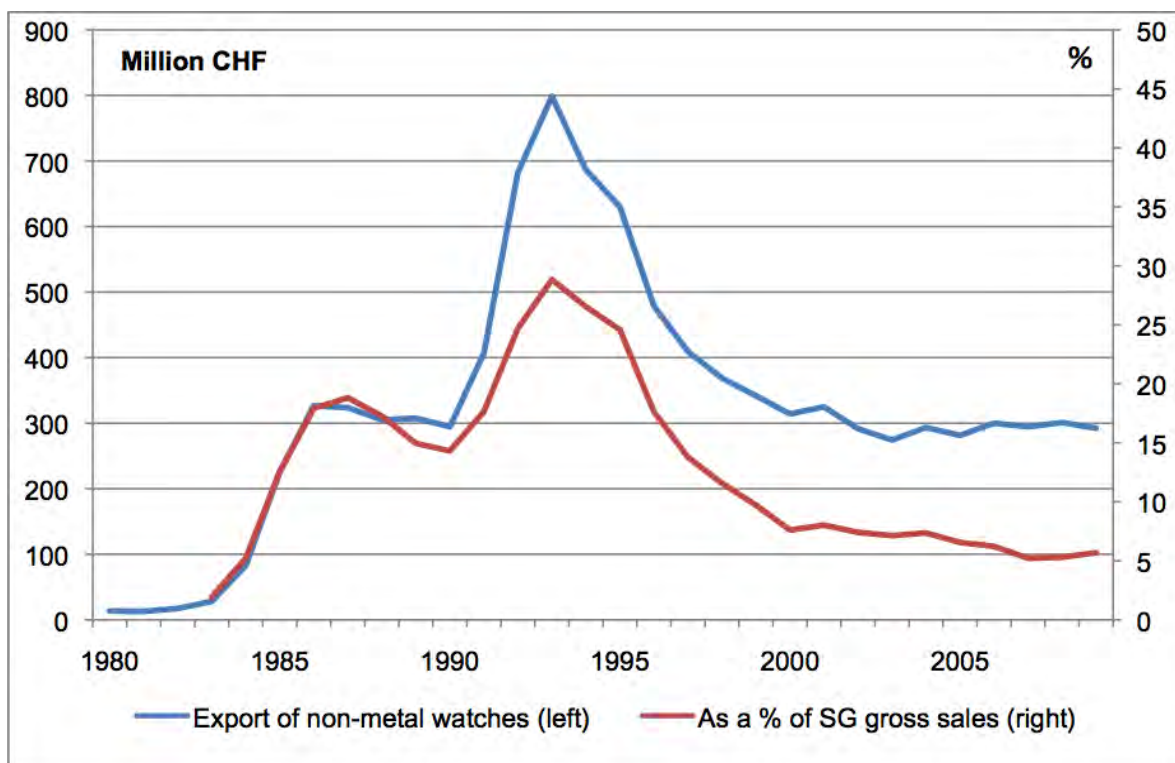
²⁶ RA de l'ASUAG et de SSIH.

²⁷ Carrera 1991 et Landes 1990.

²⁸ *Statistique annuelle du commerce extérieur de la Suisse*, Berne : Direction générale des douanes, diverses années.

en raison d'une tendance générale à la production de montres métalliques. D'autre part, toutes les Swatch ne sont pas comprises dans ces chiffres : les montres vendues sur le marché suisse, d'une part, et les rares Swatch de type métallique (par exemple la ligne Ivory), d'autre part, y échappent. Toutefois, en l'absence de toute autre donnée, il est intéressant de rapporter la valeur des exportations de montres non métalliques au chiffre d'affaires du SG. Cette comparaison permet de mettre en évidence deux choses. Premièrement, le pourcentage du chiffre d'affaires du SG couvert par les exportations de montres non-métalliques connaît deux phases de forte croissance (1983-1987 et 1991-1993), entrecoupées d'une phase de stagnation et suivies d'une phase de baisse constante, soit une dynamique similaire à celle des exportations de montres non-métalliques en général. Deuxièmement, ce type de montres ne représente qu'une part minoritaire du chiffre d'affaires du SG. Dans les années 1985-1990, elle ne s'élève en moyenne qu'à 16.0%. Au sommet de leur importance, en 1990-1995, la valeur des exportations de montres non-métalliques s'élève à 22.8% du chiffre d'affaires du SG. Mais, depuis 1999, cette part chute à moins de 10%. Cela signifie qu'environ 75-80% du chiffre d'affaires du SG dans les années 1980 et 1990, est près de 90% dans les années 2000, provient d'autres activités que la vente de la célèbre montre en plastique.

Fig. 3: Exportation de montres non métalliques, millions de francs, 1983-2009



Source: Statistique annuelle du commerce extérieur de la Suisse, Berne : Département fédéral des douanes, diverses années ; RA du SG.

Toutefois, même si elle présente sans doute une marge bénéficiaire importante qui lui permet d'apporter à l'entreprise une partie des capitaux nécessaires à sa réorganisation, ce n'est pas par son impact financier que la Swatch est un produit important, mais plutôt en tant qu'objet de marketing. Pour la première fois, les managers du SG montrent tout ce qu'il est possible de faire avec une montre : elle devient l'objet de *storytelling* et de grands événements planétaires, et surtout, elle est vendue comme une marque globale, c'est-à-dire un produit qui ne varie pas selon les marchés – une pratique largement en cours dans l'horlogerie suisse jusque dans les années 1980 – mais qui est vendue dans le monde entier d'une manière identique. Cette nouvelle stratégie marketing est mise en place par de nouveaux managers, issus d'autres secteurs industriels, qui permettent l'internalisation et la diffusion de ces nouvelles pratiques. C'est par exemple le cas de Jacques Irrniger, un ancien cadre du marketing de multinationales des biens de consommation (Colgate, Nestlé, etc.), engagé en 1983 pour se charger du lancement de la Swatch sur le marché américain.²⁹ Trois ans plus tard, SG débauche Franco Bosisio, ancien brand manager de Procter & Gamble et directeur marketing de Cartier Italie.³⁰ En tant que directeur marketing de la marque Swatch, il développe notamment le concept de boutique monomarque (*flagship store*), qui deviendra un élément essentiel des stratégies marketing des autres marques du groupe dans les années 2000.

Ainsi, l'impact de la Swatch apparaît comme majeur en termes de stratégie marketing. Les expériences faites avec cette marque au cours des années 1983-1995 seront ensuite adoptées par les autres marques du groupe. Cependant, la compétitivité retrouvée du SG n'est pas qu'une question de marketing, Elle repose, d'abord, sur une profonde transformation du système de production qui permet une meilleure rentabilité des produits.

3 LA RATIONALISATION ET LA GLOBALISATION DU SYSTEME DE PRODUCTION (1985-1998)

Les années 1985-1998 sont caractérisées par une profonde rationalisation des moyens de production. La fusion ASUAG-SSIH débouche en effet sur un conglomérat de fabriques d'horlogerie faiblement intégrées et la réorganisation de la production de montres, de mouvements et de pièces apparaît comme un enjeu majeur dans les premières années d'existence du groupe. La concentration des moyens de production est quelque chose de nouveau dans l'industrie horlogère suisse. Depuis la fin des années 1960, il existait certes de nombreuses sociétés holding

²⁹ Wegelin 2010, p. 77.

³⁰ Il quitte le SG en 1995 pour devenir directeur artistique chez Sector Watch. Source : www.orologico.it (site consulté le 2 décembre 2010)

réunissant plusieurs fabriques d'horlogerie (Chronos Holding, Société des Garde-Temps SA, etc.), mais l'objectif de ces premières concentrations était essentiellement la densification et la rationalisation du système de distribution entre des marques complémentaires. Elles n'impliquaient pas de concentration des moyens de production.³¹ La rationalisation opérée par Nicolas G. Hayek apparaît ainsi comme novatrice dans le sens qu'une véritable concentration de la production à large échelle, impliquant des fermetures d'usines et des déplacements d'ouvriers, est pour la première fois adoptée dans l'industrie horlogère suisse. L'expérience acquise pendant près de 25 ans par Hayek Engineering auprès d'entreprises industrielles d'autres secteurs, principalement dans l'industrie métallurgique allemande, a sans doute exercé une influence décisive sur l'adoption de modèles de restructuration similaire dans l'horlogerie.

La rationalisation des moyens de production se double par ailleurs d'une véritable globalisation du système de production, avec l'ouverture et l'essor de centres de production ailleurs dans le monde. Cette politique industrielle nouvelle est dirigée par Ernst Thomke, directeur général chargé de la division horlogère, puis par Ernst Bally dès 1991.

3.1 RATIONALISATION DE LA PRODUCTION EN SUISSE

L'une des premières mesures adoptée est la centralisation de la production de mouvements et de pièces au sein de la société Eta SA. Cette politique n'est pas nouvelle en soi mais constitue la poursuite et l'achèvement de la stratégie de fusion des filiales d'Ebauches SA – ancien nom d'Eta SA – menée par Thomke après sa nomination à la tête de l'entreprise (1978).³² L'objectif de cette politique reste le même au cours du temps : la concentration de la production doit permettre une rationalisation (réduction du nombre de modèles de calibres, interchangeabilité des pièces) et une automatisation de la production. Toutefois, contrairement à ce qui c'était fait jusqu'au début des années 1980, l'application de cette politique à l'ensemble du groupe entraîne un profond bouleversement dans ses principales fabriques de montres, qui doivent cesser la fabrication de leurs propres mouvements à l'interne et concentrer leurs activités sur le marketing. La rationalisation entraîne ainsi une dissociation fonctionnelle à l'échelle du groupe, avec des entreprises chargées de produire des mouvements et d'autres chargées de vendre des montres. Ce changement de rôle affecte notamment les fabriques les plus prestigieuses du groupe (Omega, Longines) qui, jusqu'alors, fabriquaient à l'interne les mouvements des montres qu'elles livraient sur le marché.³³ Désormais, elles doivent s'approvisionner auprès d'Eta SA. Cette rationalisation débouche donc sur un déplacement des effectifs ouvriers entre les sociétés du groupe. Ainsi, chez Omega, la cessation de la fabrication d'ébauches, décidée en 1985, mène à un transfert de 190 de

³¹ Pour l'exemple de la Société des Garde-Temps SA, voir Jequier 1972, pp. 311-316 et 343-346.

³² Vogt, « Eta », *DHS*.

³³ Pasquier 2008.

ses 545 employés (soit 34.9%) chez Eta SA l'année suivante.³⁴ Le processus est similaire chez Longines, avec un transfert progressif de la production chez Eta SA : supervision des activités de production (1984), production des ébauches (1986) et enfin assemblage et emboîtement des mouvements (1988).³⁵

Le second axe de cette stratégie de rationalisation est la modernisation et l'extension des équipements. Les rapports annuels publiés durant cette période ne permettent pas de connaître en détail la nature des amortissements et des désinvestissements, ni celle des immobilisations, le bilan publié englobant terrains, bâtiments, machines et équipements au sein d'une seule rubrique, trop générale pour donner une image réaliste de la modernisation de l'équipement. Selon le rapport annuel publié en 1990, le SG aurait investi depuis 1986, soit durant cinq ans, plus d'un milliard de francs dans de nouveaux équipements de production, un montant qui serait plus élevé que l'ensemble des investissements réalisés par la SSIH et l'ASUAG pendant les quinze années précédant leur fusion (1968-1983). Depuis 1997, les rapports annuels donnent plus de détails et permettent de connaître la catégorie « usines, machines », comprise dans les immobilisations. Elle est respectivement de 490 et de 608 millions de francs en 1997 et 1998, ce qui représente une part assez élevée des actifs (13.5 et 14.6%). Les immobilisations dans leur ensemble représentent une part stable (31.1% des actifs en moyenne en 1985-1992, puis en légère baisse avec 24.3% en 1998) qui n'est jamais plus élevée que les capitaux propres de l'entreprise – qui passent de 32.1% des passifs en 1985 à 60.2% en 1992 et 71.5% en 1998. La modernisation et l'accroissement de l'appareil de production se situe ainsi dans le contexte d'une stratégie financière peu risquée, l'objectif étant de s'émanciper de la dépendance envers les banques.

L'accroissement et la modernisation de l'appareil de production prend aussi la forme de l'acquisition d'entreprises, essentiellement des sous-traitants dont le SG est déjà client. Mis à part les usines d'assemblages en Asie et en Amérique qui seront traitées ci-dessous, il faut souligner le rachat de deux entreprises suisses, les sociétés Georges Ruedin SA, fabricant de boîtes (1989) et Méco SA, fabricant de couronnes (1990). A l'étranger, SG acquiert deux fabricants de pièces français, Régis Mainier SA (1987) et l'atelier de Marc Vuilleumier (1990), qui seront fusionnées au sein de la Fabrique de fournitures de Bonnétage SA (1991), ainsi que la société Frésard Composants SA (1991). En Allemagne, SG reprend une fabrique de mouvements et de pièces, la société Pforzheimer Uhrenwerke PORTA GmbH (1990), renommée peu après ETA Uhrenwerke (1993). Le rachat d'entreprises de production en Europe s'inscrit ainsi dans une stratégie de verticalisation qui doit permettre au SG de renforcer le contrôle de son approvisionnement en pièces.

³⁴ *Journal de Genève*, 12 novembre 1985.

³⁵ *Journal de Genève*, 2 mars 1988.

3.2 GLOBALISATION DU SYSTÈME DE PRODUCTION

La division internationale de la production apparaît comme le second axe de la stratégie de rationalisation de la production adoptée par le SG dans les années 1985-1992. Il ne s'agit pas à vrai dire d'une nouvelle stratégie dans l'industrie horlogère suisse. La libéralisation du Statut horloger au cours des années 1960 a rendu possible les investissements directs à l'étranger et les principaux groupes horlogers ont ouvert au cours des années 1970 des unités de production, notamment en Asie du Sud-Est.³⁶ Ainsi, en 1979, l'ASUAG avait une prise de participation dans la société BETA SA, au Brésil, qui réalisait notamment du remontage de mouvements d'horlogerie.³⁷ Quant à la SSIH, elle possédait en 1981 la société Economic Swiss Time à Hong Kong.³⁸ C'est ainsi en partie sur un héritage plus ancien que se fonde la stratégie d'internationalisation de la production adoptée par le SG dès sa création, mais celle-ci est rationalisée et développée à une plus large échelle.

L'ouverture d'un centre de production en Asie est une priorité du management dès les premières heures de la rationalisation. Eta SA ouvre en 1985 une usine en Chine, qui est déplacée l'année suivante en Thaïlande en raison de difficultés administratives posées par la bureaucratie chinoise.³⁹ La société ETA (Thailand) Co. Ltd, basée à Bangkok, est spécialisée dans la production de composants horlogers – destinés notamment à l'approvisionnement des usines suisses – et l'assemblage de modules électroniques pour le marché asiatique.⁴⁰ Elle connaît un grand essor, marqué notamment par l'ouverture d'une succursale en Malaisie, Micromechanics Sdn Bhd (1991). En 1998, les exportations thaïes de mouvements et partie de mouvements de montres et d'horloges s'élevaient à 137.4 millions de dollars, dont 45.8 millions destinés à la Suisse et 72.2 millions à Hong Kong.⁴¹ L'expansion en Asie se poursuit avec l'ouverture d'un centre de production en Chine, la société Zhuhai SMH Watchmaking Ltd., dans la zone économique spéciale de Shenzhen (1996). L'objectif initial de cette usine est la production de composants horlogers – probablement pour les montres assemblées en Suisse – ainsi que la production de montres à quartz destinées au marché domestique chinois.⁴² Toutefois, cette stratégie, reposant sur le lancement de la marque Lanco, s'avère un échec et l'usine de Shenzhen produit pour l'essentiel des mouvements à quartz au début des années 2000.⁴³ Elle a probablement participé à l'approvisionnement de l'industrie horlogère suisse en pièces et en mouvements, mais ce commerce reste difficile à appréhender.

³⁶ Blanc 1988.

³⁷ RA, 1979, p. 30.

³⁸ RA, 1980-1981, p. 39. Cette société a été vendue en 1982 à Nimex AG.

³⁹ *Journal de Genève*, 13 septembre 1994.

⁴⁰ *Journal de Genève*, 13 septembre 1994.

⁴¹ *World Trade Atlas*, Statistiques du commerce extérieur de la Thaïlande, catégories 9108 + 9110, 1998.

⁴² *Journal de Genève*, 14 décembre 1994.

⁴³ *Le Temps*, 7 mai 2004.

Quant au continent américain, second centre d'assemblage de mouvements du SG hors de Suisse, il comprend deux principales filiales. La première est une fabrique d'assemblage ouverte en 1961 par des investisseurs américains aux Iles Vierges, Unitime Co. Ltd.⁴⁴ Cette entreprise appartient au groupe horloger américain Harris, qui sera racheté en 1973 par la société Mido, G. Schaeren & Cie SA, membre de la holding General Watch Co. contrôlée par l'ASUAG, avec l'objectif d'étendre ses activités sur le marché américain.⁴⁵ La seconde fabrique d'assemblage sur le continent américain est aussi un héritage d'avant la fusion. Il s'agit de la société SMH do Amazonas, au Brésil. Bien qu'elle n'apparaisse qu'en 1990 comme société opérationnelle dans les rapports annuels du SG, il s'agit de toute évidence de la poursuite de l'entreprise BETA SA dans laquelle l'ASUAG possédait une participation minoritaire.⁴⁶

L'évolution de la composition de l'emploi du SG illustre tout à fait cette globalisation du système de production : la part des employés résidant en Suisse, qui s'élève à 80% en 1983-1985, chute à 71% en 1990 et à 54% en 1998, une proportion qu'elle conserve ensuite jusqu'en 2010. Cette internationalisation repose pour l'essentiel sur le développement des usines en Extrême-Orient. La part des employés du SG résidant en Asie est en effet de 21% en 1992 et de 33% en 1998. Ces chiffres ne comprennent pas uniquement les ouvriers des usines asiatiques du SG mais également les employés des sociétés de vente. Toutefois, comme c'est principalement après 2000 que les sociétés de vente en Asie connaissent un fort développement, il n'est pas exagéré d'affirmer que plus d'un quart des employés du SG sont des ouvriers asiatiques dans la seconde partie des années 1990. A elle seule, ETA (Thailand) Co. Ltd emploie près de 3'000 personnes en 1994, soit environ 18% de l'ensemble des employés du SG.⁴⁷

3.3 CONSÉQUENCE : UNE MEILLEURE PRODUCTIVITÉ

La politique de rationalisation a deux incidences majeures. D'une part, elle rend possible la croissance de la production (cf. fig. 2). Le volume de montres et de mouvements produits par le SG passe de 44.3 millions de pièces en 1985 à 86.9 millions en 1992 et à 118.8 millions en 1998. Le niveau de la croissance présente deux temps distincts, avec une forte hausse en 1985-1992 (croissance annuelle moyenne de 8.3%), suivie d'une croissance plus faible en 1992-1998 (5.3%), un rythme de croissance distinct qui s'explique par l'évolution de la productivité.

D'autre part, elle permet une nouvelle compétitivité de l'entreprise sur le marché mondial grâce à une maîtrise des coûts de production. L'évolution comparée de la productivité et de la valeur ajoutée moyenne par employé met bien en évidence deux phases distinctes dans le

⁴⁴ JETRO, 1966, p. 17. Sur les Iles Vierges, voir Oxtoby 1970.

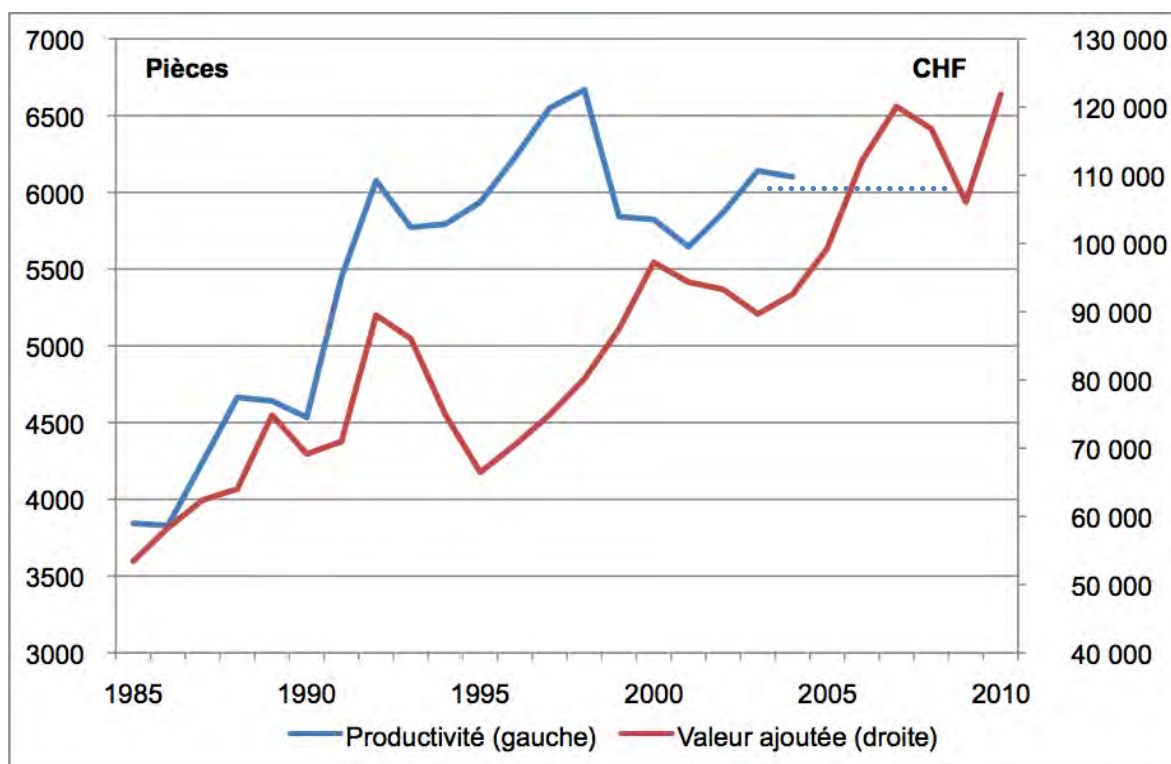
⁴⁵ *Journal de Genève*, 30 janvier 1973.

⁴⁶ L'absence de la mention de cette société dans les rapports annuels du SG jusqu'en 1989 s'explique sans doute par le fait qu'il s'agisse d'une participation minoritaire. En 1990, le SG possède 70% des actions, ce qui explique sa présence dans la liste des entreprises contrôlées.

⁴⁷ *Journal de Genève*, 13 septembre 1994.

développement de la firme (cf. fig. 4). Premièrement, la période 1985-1992, durant laquelle se réalise l'essentiel de la rationalisation de l'appareil de production, est marquée à la fois par une forte hausse de la productivité et de la valeur ajoutée par employé. Le nombre moyen de pièces produites par employé est en effet en hausse constante : il passe de 3'843 en 1985 à 6'075 en 1992. Dans le même temps, la valeur ajoutée passe de 53'444 francs à 89'485 francs. La restructuration du SG permet ainsi à ses employés à produire plus de pièces et à rapporter plus d'argent à l'entreprise.

Fig. 4 : Productivité et valeur ajoutée nette par employé, 1985-2010



Source : RA du SG et calculs propres

Note 1 : le volume de la production n'est plus mentionné depuis 2005

Note 2 : valeur ajoutée nette = bénéfice après amortissements (avant impôts et dividendes) + masse salariale

Deuxièmement, le SG entre au milieu des années 1990 dans une nouvelle phase dont la croissance n'est plus portée par un renforcement de la productivité. Le nombre de pièces produit par employé reste en effet relativement stable et oscille à une moyenne de 6'034 pièces dans les années 1992-2004. Depuis 2005, le SG ne publie plus de chiffres relatifs au volume de la production mais aucun indice ne laisse envisager alors une augmentation de son volume. Suite à la concentration de la production en Suisse et à la globalisation de son système de production,

l'entreprise a atteint un optimum de productivité. Cependant, après une phase de baisse et de stagnation en 1992-1995, résultant de toute évidence du formidable essor des usines asiatiques du groupe, la valeur ajoutée moyenne par employé présente une hausse quasi continue, passant de 66'444 francs en 1995 à 121'840 francs en 2010. Depuis quinze ans, ce n'est plus la rationalisation des moyens de production et la logique fordiste mais la mise en œuvre d'une nouvelle politique marketing qui fonde la poursuite de la croissance.

3.4 LE SG : UN FABRICANT DE MOUVEMENTS

Quels sont les types de montres fabriquées dans le cadre de ce système de production rationalisé et globalisé ? Les rapports annuels du SG ne comprennent que très peu d'informations relatives au type de produits. Des statistiques de production diverses publiées en 1986-1987 puis en 1992-1998 permettent toutefois d'appréhender cette question.

Les données détaillées publiées dans les rapports annuels 1986 et 1987 montrent que le SG produit pour l'essentiel des mouvements (cf. tab. 3) : leur volume s'élève à plus de 30 millions par année, contre environ 15 millions de montres complètes. De plus, il s'agit surtout de mouvement quartz (98.4% du volume et 95.3% de la valeur en 1986). La forte proportion de mouvements s'explique du fait que l'une des deux entreprises à la base du SG, l'ASUAG, est en réalité l'ancien trust qui contrôlait la production d'ébauches dans l'industrie horlogère suisse depuis les années 1930. Le SG perpétue ainsi son rôle historique de fournisseur d'ébauches et de mouvements à la quasi-totalité des entreprises horlogères du pays. La proportion de mouvements vendus en Suisse s'élève ainsi respectivement à 36.9% et 32.8% du total, pour des volumes de plus de 10 millions de pièces. Il s'agit de volumes très élevés qui reflètent la totale domination du SG sur l'industrie horlogère suisse. Si l'on admet que ces mouvements sont exportés par leurs acquéreurs à hauteur de 90% - soit environ la proportion que représentent les exportations pour le SG – cela signifie que les montres équipées de mouvements SG représentent 70.4% de l'ensemble des montres exportées par des fabricants indépendants du SG en 1986, et 72.5% en 1987.⁴⁸ L'industrie horlogère suisse dans son ensemble est ainsi extrêmement dépendante du SG pour son approvisionnement en pièces et mouvements dès le retour de la croissance au milieu des années 1980. Bien évidemment, les mouvements représentent une valeur moyenne (10.6 francs en 1986) bien moins élevée que celle des montres complètes (83.1 francs en 1986). La vente de mouvements est toutefois une source importante de revenus pour le SG. En 1986, même si elle ne rapporte que 326 millions de francs, soit 17.9% du chiffre d'affaires consolidé, il s'agit d'une somme similaire à la valeur des exportations de montres non métalliques (Swatch) cette année-là. La nouvelle croissance que connaît l'industrie horlogère suisse depuis 1985, avec un volume de montres complètes exportées qui passe de moins de 20 millions de pièces par année en 1982-

⁴⁸ Calculs propres basés sur la *Statistique annuelle du commerce extérieur de la Suisse*, Berne : Direction générale des douanes, diverses années et le RA 1987.

1984 à 25.1 millions en 1985 et 34.9 millions de pièces en moyenne dans les années 1990, profite indéniablement au principal producteur de mouvements du pays, le SG. Toutefois, depuis 1988, les rapports annuels de l'entreprise ne donnent plus de données relatives au volume des mouvements. Mais on sait qu'en 1997, la division « pièces d'horlogerie » (mouvements, pièces) représente un chiffre d'affaires de 1.2 milliard de francs, soit 32.2% du chiffre d'affaires consolidé. En dix ans, cette division connaît ainsi une extraordinaire croissance. Enfin, il faut souligner que le SG ne vend pas uniquement des mouvements à des fabricants suisses. Ses principaux clients en 1986 et 1987 sont même des entreprises étrangères, principalement asiatiques et américaines. Il n'est pas possible de connaître la nature de ces mouvements mais il s'agit de toute évidence de produits fabriqués dans les usines américaines et asiatiques du groupe.

Tab. 3 : Ventes du SG en termes de produits, volumes en milliers de pièces, 1986-1987

	1986				1987			
	Mouvements		Montres		Mouvements		Montres	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Suisse	11349	36.9	1400	9.4	10040	32.8	1420	8.6
Europe	1494	4.9	6034	40.3	846	2.8	6762	40.7
Extrême-Orient	10153	33.0	463	3.1	12510	40.9	762	4.6
Amérique	7484	24.3	6169	41.2	7192	23.5	6700	40.4
Autres	308	1.0	893	6.0	3	0.0	957	5.8
Total	30788	100	14959	100	30591	100	16601	100

Source : RA 1987, p. 10.

En ce qui concerne les montres complètes, les seuls chiffres publiés sont ceux relatifs aux années 1986 et 1987. Ils appellent deux commentaires. Premièrement, le marché domestique suisse apparaît comme plus important qu'il n'est généralement considéré. Il représente un peu moins de 10% de l'ensemble du volume des ventes. Deuxièmement, il faut souligner l'extrême dépendance envers deux grands marchés traditionnels de l'horlogerie suisse : l'Europe et les Etats-Unis. Le SG, qui y exporte 90% de ses montres terminées, en est plus dépendant que l'industrie horlogère suisse dans son ensemble (83.4% des exportations).⁴⁹ Si l'Europe est un marché sur lequel l'industrie horlogère suisse reste concurrentielle, en raison d'une excellente maîtrise des réseaux de distribution, ainsi que d'un avantage comparatif des marques suisses envers ses rivales asiatiques et américaines, les Etats-Unis posent un problème au SG. L'extrême dépendance envers le marché américain, qui absorbe plus de 40% du volume des ventes en 1986 et 1987,

⁴⁹ Chiffre communiqué par la FHS.

révèle surtout une absence sur d'autres marchés en forte expansion, notamment en Asie. La part de l'Extrême-Orient ne s'élève qu'à 3.1% du volume des ventes en 1986 et à 4.6% en 1987. Pour l'ensemble de l'industrie horlogère suisse, les trois principaux marchés d'Extrême-Orient – Hong Kong, Japon, Singapour – représentent à eux seuls 5.7% des exportations de montres complètes en 1986.

Après 1987, les chiffres relatifs aux montres complètes ne sont plus publiés. Toutefois, la répartition géographique des ventes de la division horlogère est connue pour les années 1986 et 1992 (cf. tab. 4). Elle permet de mettre en évidence l'évolution générale des marchés du SG durant cette période. On assiste, premièrement, à un renforcement du marché européen. Il s'agit, d'une part, des ventes de mouvements et d'ébauches à d'autres fabricants horlogers suisses mais, d'autre part, la forte hausse de la valeur doublée d'une quasi-stagnation du volume laisse imaginer un développement important de la vente de produits terminés en Europe. Deuxièmement, on assiste à un grand basculement entre l'Amérique et l'Asie. Le Nouveau Monde est en chute libre, aussi bien en termes de volume (de 30% à 8%) que de valeur (29% à 13%), ce qui illustre sans doute des difficultés aussi bien dans le domaine des mouvements de montres que des montres terminées. Quant à l'Asie, elle connaît un formidable essor de sa consommation de mouvements, qui est le reflet de la croissance d'ETA (Thailand) Co. Ltd : tandis que sa part de la valeur des ventes n'évolue pas, elle voit doubler sa part dans le volume, si bien que le SG vend une pièce sur deux en Asie.

Tab. 4 : Répartition géographique des ventes de montres et de mouvements du SG, en %, 1986 et 1992

	Volume		Valeur	
	1986	1992	1986	1992
Europe	44	49	49	65
Amérique	30	8	29	13
Asie	24	49	20	21
Autres	2	1	2	1

Source : RA 1986 et 1992

Les statistiques de vente relatives aux années 1992-1998 permettent d'envisager l'évolution du type de produits au cours de cette décennie (cf. tab. 5). Sa principale caractéristique est la baisse de la valeur moyenne de la pièce (28 francs en 1992 ; 22 francs en 1998), une chute qui est sans doute le reflet d'une évolution structurelle de la production, marquée par une plus forte part des mouvements. De plus, l'importance croissante que prend l'Asie comme débouché tend à confirmer cette hypothèse. Sa part passe de 21 à 27% de la valeur et, surtout, de 49 à 68% du volume des ventes. De toute évidence, l'Asie achète essentiellement des mouvements : la valeur moyenne de la pièce vendue dans cette région est divisée par deux entre 1992 (15.9 francs) et 1998 (7.2

francs). Il s'agit de pièces fabriquées en grande partie dans les usines asiatiques du groupe. ETA (Thailand) Co. Ltd connaît d'ailleurs un formidable essor au cours des années 1990.

Tab. 5 : Production de montres et de mouvements de montres par le SG, 1992-1998

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Volume, millions pièces	86.9	86.8	94.8	101.4	102.5	116.1	118.8
Valeur, millions de francs	2423	2430	2228	2184	2266	2487	2630
Valeur moyenne, francs	28	28	24	22	22	21	22
Asie, en % de la valeur	21	25	28	29	28	29	27
Amérique, en % de la valeur	13	12	11	11	13	13	15
Europe, en % de la valeur	65	61	58	58	57	56	57
Asie, en % du volume	49	49	61	62	61	70	68
Amérique, en % du volume	8	7	3	3	5	4	4
Europe, en % du volume	42	43	35	34	33	26	28

Source : RA

L'Europe conserve une place essentielle mais présente une évolution remarquée. D'une part, elle reste la principale source du chiffre d'affaires, l'essor des ventes de mouvements en Asie n'ayant qu'un impact faible sur le poids des marchés européens au sein du chiffre d'affaires (65% en 1992 ; 57% en 1998). Quant à la chute relative de l'Europe dans le volume, elle s'explique surtout par la croissance de ce volume en général. En chiffres absolus, la part des marchés européens est stationnaire et s'élève en moyenne à 34.1 millions de pièces. En 1986-1987, le marché européen n'absorbait qu'environ 20 millions de pièces par année, dont plus de la moitié étaient des mouvements de montres destinés à des entreprises horlogères suisses hors du groupe. L'essor du marché européen entre 1986-1987 et les années 1990 s'explique d'une part par la vente de montres terminées, qui connaît sans doute une hausse importante. Mais, d'autre part, les ventes de mouvements à des entreprises horlogères suisses hors du SG présentent sans doute un débouché qui reste essentiel, en tout cas jusqu'au milieu des années 1990. Le volume de l'ensemble des montres suisses exportées passe en effet de 27.6 millions de pièces en 1987 à une moyenne de 30.6 millions en 1988-1991, puis en hausse à une moyenne de 38.2 millions en 1992-1996 avant de chuter sous les 33 millions en 1997-1998. L'industrie horlogère suisse dans son ensemble voit ainsi le volume de ses exportations croître jusqu'en 1996 et le SG est son principal fournisseur en mouvements, ainsi que l'illustre la baisse du prix moyen de la pièce vendue en Europe entre 1992 (43 francs) et 1996 (38 francs). D'ailleurs, la baisse du volume des exportations de montres suisses en 1997 entraîne probablement une baisse des commandes de mouvements au SG, reflétée par une nouvelle hausse de la valeur moyenne de la pièce vendue en Europe (46 francs en 1997 ; 45 francs en 1998). Enfin, depuis 1997, le SG publie des données détaillées sur la composition de son chiffre d'affaires. Elles confirment l'importance stratégique de la vente de mouvements et de pièces aux concurrents du SG. En 1997, les montres terminées

représentent 59.3% du chiffre d'affaires et les pièces d'horlogerie – catégorie comprenant les mouvements – un total de 32.2%.

3.5 LES ESSAIS DE DIVERSIFICATION VERS LES NOUVELLES TECHNOLOGIES

L'engagement du SG dans des secteurs hors de l'horlogerie remonte à la fondation de l'entreprise. Il découle de la production de composants électroniques pour les mouvements de montres à quartz. Lors de sa création, le SG hérite ainsi de plusieurs entreprises appartenant alors à l'ASUAG et engagées dans la R&D et la production de technologies électroniques pour l'horlogerie. Les principales sont EM Microelectronic-Marin SA (puces électroniques), Oscilloquartz SA (quartz crystal), Renata SA (batteries), Lasag SA (lasers industriels) et Asulab SA (R&D). La maîtrise de technologies de pointe dans le domaine de l'électronique permet ainsi d'envisager une diversification des activités vers de nouveaux secteurs.

L'importance accordée par Hayek au secteur des technologies électroniques s'explique pourtant par la volonté de rester à l'avant-garde dans le domaine de la production de montres. Depuis 1993, ces sociétés ont ainsi un représentant à la direction élargie du groupe, en la personne du directeur d'EM Microelectronic-Marin, Mougahed Darwish, et font l'objet d'investissements constants, notamment à travers des accords avec des partenaires externes. Ainsi, des accords sont par exemple signés avec l'Ecole polytechnique fédérale de Lausanne et le groupe industriel français Thomson-CFS pour des recherches dans le domaine des lasers (1986) et avec la multinationale hollandaise Philips pour la production en Suisse de circuits intégrés (1987).⁵⁰ Parallèlement, SG rationalise ces entreprises en se séparant des secteurs non stratégiques. A titre d'exemple, la société Lasag SA se sépare de son secteur de lasers ophtalmologiques en 1992.

Mais surtout, la grande caractéristique des années 1990 est la diversification vers des nouveaux secteurs de haute technologie : l'automobile et la téléphonie. Dans le domaine de l'automobile, SG s'engage en faveur de la réalisation d'une voiture écologique. Après une collaboration avec l'Ecole d'ingénieurs de Bienne (1990), SG s'allie avec Volkswagen pour lancer le processus industriel (1991) mais des dissensions entre les sociétés mènent à la fin des relations en 1993. Hayek se tourne alors vers Mercedes-Benz, avec le projet de la Smart (1994). Deux joint-ventures sont créées en 1996, Micro Compact CA SA, en Suisse, avec un capital de 300 millions de francs (49% SG), qui prend en charge la R&D, et MCC Micro Car SA, en France, avec un capital de 100 millions de francs français (37% SG), pour la production. De cette collaboration naît la Smart, mise sur le marché en novembre 1997, mais sans moteur hybride pour des raisons techniques.⁵¹ Quant

⁵⁰ *Journal de Genève*, 23 juin 1987

⁵¹ *Le Temps* 2 novembre 1998.

au second domaine, la téléphonie, il est pris en charge par la société Swatch Telecom SA, qui lance sur le marché des téléphones (1996).

Toutefois, malgré l'effort certain de diversification, le SG reste une entreprise essentiellement horlogère. La comparaison entre 1985-1986 et 1997-1998 montre que le secteur des technologies ne connaît qu'une très faible croissance : 279 millions de francs en moyenne durant la première période contre 347 millions durant la seconde. Rapporté au chiffre d'affaires brut, ce secteur présente une baisse, passant de 15.1% à 9.2%.

A la fin des années 1990, on assiste même à un retrait des domaines de haute technologie sans lien avec l'horlogerie. Malgré la volonté affirmée en 1999 par Nicolas G. Hayek de vouloir « ouvrir le spectre de l'horlogerie », ⁵² les secteurs non horlogers ne présentent pas de croissance particulière. Bien que le chiffre d'affaires de ces divisions passe de 393 millions de francs en 1998 à un sommet de 630 millions en 2007, avant de chuter à 380 millions en 2009, leur part relative au sein du chiffre d'affaire est en stagnation (9.8% en moyenne en 1998-2009). Les principales diversifications opérées dans les années 1990 sont abandonnées au profit d'un recentrage sur les technologies horlogères.

Le principal désinvestissement concerne l'industrie automobile, avec le retrait du projet de voiture Smart. En 1997 et 1998, SG se retire progressivement de la société Micro Compact Car SA et cède ses actions à Daimler-Benz. De même, la société allemande SID Sokymat Identifikations-Komponenten GmbH, qui produit des transpondeurs de systèmes anti-démarrage pour l'automobile, et dont le fournisseur unique de circuits intégrés est EM Marin est cédée à la société hollandaise Smartrac N.V. (2008), quelques années après avoir été rachetée (2003).⁵³ En 2009, c'est la société Microcomponents SA, qui est cédée au groupe Juken Technology, de Singapour. De même, le secteur de la téléphonie est abandonné, avec la liquidation de Swatch Telecom SA (2005). Enfin, la stratégie de recentrage est réalisée aussi au sein de plusieurs des entreprises de technologie ou de composants qui abandonnent d'anciennes division sans rapport avec la branche. Ainsi, Nivarox-FAR se défait de son unité de métrologie (jauges, instruments de mesure, services d'étalonnage), vendue à une firme spécialisée, Brown & Sharpe TESA SA (2000).⁵⁴ De même, lors de la liquidation d'Omega Electronics AG, en 2005, ses deux divisions liées à l'horlogerie sont reprises par deux autres sociétés du SG, Swiss Timing (chronométrage sportif) et EM Microelectronic-Marin (radio frequency identification), tandis que la division Passenger Information System est vendue à PEL Passenger Electronics SA.)⁵⁵ Enfin, la société Michel SA, à Granges, voit ses divisions horlogères reprises par deux autres sociétés du groupe (ETA SA et

⁵² *Le Temps*, 4 juin 1999.

⁵³ Communiqué de presse du SG, 15 janvier 2003 et 22 septembre 2008, www.swatchgroup.com (site consulté le 25 mars 2010).

⁵⁴ Communiqués de presse du SG, 27 septembre 2000 (site consulté le 27 mars 2010).

⁵⁵ Cette société appartient à l'homme d'affaires allemand R. Kossatz, propriétaire de Fernmeldewerk München-Aubing GmbH (FW Communiqués de presse du SG, 11 août 2005 (site consulté le 18 juin 2010).

Meco SA) et est ensuite vendue à Ferton Holding SA, active dans la production de composants pour l'industrie automobile (2008).

Cependant, parallèlement à ces désinvestissements, SG renforce les secteurs de hautes technologies liés à l'horlogerie. EM-Microelectronic se renforce avec l'ouverture d'une filiale aux Etats-Unis, EM Design Inc. (1997) puis le rachat en Tchéquie de la société Asicentrum, ancienne division de microélectronique d'un centre étatique de R&D (2001). Mais surtout, il développe le secteur de la chronométrie sportive, avec l'acquisition de deux entreprises en Allemagne et une en Tchéquie (2006). Ce domaine dans lequel SG excelle à travers sa filiale Swiss Timing est essentiel en termes de marketing et de communication pour le secteur des montres. SG est en concurrence permanente avec Seiko pour le chronométrage officiel des grands événements sportifs à diffusion planétaire. Bien que ce soit Swiss Timing qui réalise les opérations techniques, le SG utilise, selon l'événement et le sport en question, celle de ses marques de montres qui correspond à l'image diffusée (Omega et Swatch pour les Jeux Olympiques, Longines pour la gymnastique et l'équitation, Rado pour le tennis, etc.).

3.6 L'IMPACT FINANCIER DES RESTRUCTURATIONS

La principale conséquence financière de la restructuration des moyens de production et du système de distribution est l'autonomisation progressive de la société et la fin de dépendance envers les capitaux bancaires. SG devient une entreprise extrêmement profitable, dont les bénéfices servent en large partie à financer le développement. Le bénéfice net après amortissements, mise en réserve et impôts connaît une croissance continue. Il passe de 3.3% en 1985 à 10.7% en 1995. L'excellente situation financière du SG permet ainsi la distribution de dividendes croissants (5% en 1986 ; 12% en 1990 ; 18% en 1992). Les investisseurs s'étant engagés aux côtés de Nicolas G. Hayek en 1985 sont ainsi récompensés de leur engagement.

La hausse constante du profit ne doit cependant pas cacher un élément essentiel de la gestion de l'entreprise : son autofinancement. La modernisation des moyens de production et la croissance de l'entreprise s'accompagnent d'une dépendance de plus en plus faible envers les capitaux bancaires. Une grande partie des profits sont mis en réserve. Hors capital, le montant cumulé des fonds propres de l'entreprise s'élève à plus de 2.0 milliards de francs en 1995, alors qu'il n'était que de 190 millions en 1985 et 750 millions en 1990. Quant à la part du bilan couverte par les fonds propres (capital + réserves), elle est dans une phase de hausse croissante qui durera jusqu'en 1997. Alors qu'elle n'était que de 32.1% en 1985, elle dépasse la barre des 50% en 1989 et atteint 70.1% en 1995. Cette autonomisation financière permet au SG de se développer sans recourir à l'emprunt bancaire. Pour Nicolas G. Hayek, qui n'est encore qu'actionnaire minoritaire en 1985, cette stratégie est le gage de l'indépendance à moyen terme. Quant aux banques, leur désengagement de l'ASUAG et de la SSIH est un objectif qui date de la fin des années 1970. L'évolution de la gouvernance d'entreprise reflète cette autonomisation, avec le départ de la plupart des banquiers du conseil d'administration : Rolf Beeler (BPS) et Paul Risch (BCB) en 1993,

puis Walter G. Frehner (SBS) en 1997. Depuis 1998, il ne subsiste plus qu'un seul banquier au conseil, Peter Gross, directeur général de l'UBS.

De plus, la politique financière du SG a un autre impact en termes de gouvernance, avec le départ de certains investisseurs du Pool Hayek, désirant de toute évidence une plus grande distribution du profit. C'est en particulier le cas de Stephan Schmidheiny, président de la société d'investissement Anova Holding, administrateur de nombreuses sociétés (UBS, Nestlé, ABB, Landis & Gyr) et membre du conseil d'administration du SG depuis 1986. Il se retire en décembre 1993 de la société d'investissement Wat Holding, codétenue avec Nicolas G. Hayek, l'un des principaux membres du Pool,⁵⁶ et quitte son fauteuil d'administrateur en 1994.⁵⁷ D'autres investisseurs en feront de même à la fin du contrat liant les membres du Pool Hayek (1997).

4 UNE NOUVELLE STRATEGIE MARKETING

Le second grand axe de la stratégie qui permet au SG de s'imposer comme première entreprise horlogère du monde est l'adoption d'une nouvelle stratégie marketing. Celle-ci se fait en deux temps. Premièrement, durant les années 1985-1995, l'attention porte essentiellement sur la réorganisation du système de distribution, une action qui s'inscrit dans la politique générale de rationalisation du groupe. Deuxièmement, depuis le milieu des années 1990, le SG adopte une stratégie de repositionnement des marques.

4.1 RATIONALISER LA DISTRIBUTION (1985-1995)

Depuis le milieu des années 1980, la restructuration des moyens de production s'accompagne d'une profonde rationalisation du système de distribution, caractérisée par la création de sociétés de vente destinées à l'ensemble des marques du groupe dans ses principaux marchés. Lors de la création du SG, chaque entreprise horlogère possédait son propre réseau de sociétés filiales chargées de distribuer sa production, si bien que le SG possède plusieurs sociétés de vente dans certains pays. A titre d'exemple, en 1985, il comprenait huit filiales de vente aux Etats-Unis (Certina, Collector's Classic Edition Society, Eta, Hamilton Clock, Omega, Rado, Swatch, Unitime), cinq en Allemagne (Certina, Endura, Longines, Omega, Rado) et deux à Hong Kong (Endura, Longines).

Le principe de la rationalisation adoptée dans la seconde partie des années 1980 va être la mise sur pied d'une seule société de vente par pays. L'évolution du nombre de filiales de vente (20 en 1985 ; 19 en 1991 ; 22 en 1998) reflète mal cette rationalisation, parce que cette dernière s'accompagne d'une extension géographique du réseau de filiales. Ainsi, d'une part, le SG ferme

⁵⁶ *Journal de Genève*, 21 décembre 1993.

⁵⁷ *Journal de Genève*, 6 septembre 1994.

plusieurs de ces filiales. En 1991, il ne comprend plus qu'une seule société de distribution aux Etats-Unis. Il en est de même en Allemagne. De même, SG liquide SA Longines pour la vente en Suisse (1993), Omega Electronics Ltd en Grande-Bretagne (1994) et SMH Trading Far East à Hong Kong (1994), ainsi que SMH Venezuela (1994). D'autre part, elle ouvre un nombre important de filiales de distribution dans de nombreux pays : Brésil (1986), Irlande (1986), Malaisie (1988), Pays-Bas (1986), Singapour (1986), Autriche (1993), Iles Vierges Britanniques (1993), Canada (1993), Portugal (1993), Corée du Sud (1994) et Pays-Bas (1997). Enfin, en Thaïlande, SG mentionne dans son rapport annuel 1997 une prise de participation de 49% dans le capital de la société holding Wachirapani Co. Ltd., qui possède elle-même la majorité des actions (51%) de SMH Watches Thailand (dont les 49% restant appartiennent à SG).⁵⁸

La maîtrise du réseau de distribution apparaît comme un élément déterminant dans la construction d'un réseau mondial qui doit permettre à terme la mise en valeur de l'ensemble des marques du groupe à l'échelle globale. Cette politique d'extension géographique sera poursuivie au cours des années 1990 et 2000.

4.1.1 LA POLITIQUE DE MARQUES DU GROUPE

Dans un premier temps, la centralisation n'a pas d'influence sur la stratégie marketing des diverses marques. Elle porte essentiellement sur la logistique (administration, finances, service après-vente, informatique). Dans la seconde partie des années 1980, il n'y a pas véritablement de politique de marque propre à l'ensemble du groupe, bien que la direction générale décide d'en abandonner certaines, peu porteuses, orientées vers le bas de gamme, comme Atlantic Watch, Baume, Derby Watch ou Record Watch. L'objectif de cette rationalisation est de limiter le nombre de marques, dans l'objectif d'un meilleur positionnement et d'une complémentarité entre elles.

De même, les deux seules nouvelles marques lancées durant cette période, les montres pour enfants Flik Flak (1987) et les montres de mode Pierre Balmain (1987), sont directement issues de la fabrique de mouvements du groupe, Eta SA, qui voit ainsi une occasion de diversifier et d'étendre ses activités. Pour le reste, la différenciation d'image des marques n'est pas très prononcée. Omega et Longines restent les rivales historiques qu'elles sont depuis la fin du 19^e siècle, avec diverses lignes de produits incarnant des valeurs similaires (précision, sport, mode, élégance). Il y a aussi une ambivalence dans le milieu de gamme (Certina, Mido, Tissot) où la différenciation est difficile, même si Tissot est choisie pour le lancement de nouveaux produits comme les montre avec boîtier en pierre Rock Watch (1985), avec boîtier en bois Wood Watch (1988) ou la montre avec double affichage analogique et digital Two Timer (1986). Les deux seules marques à sortir du lot en termes d'image sont Rado, qui utilise un design moderne, et Hamilton, qui cultive les origines américaines de la marque (ligne *American Tradition*). Ce manque

⁵⁸ RA 1997, p. 89. Les 49% restant appartiennent à SG. Cette société n'est pas prise en compte dans les comptes consolidés en raison de la part minoritaire du SG au capital actions.

de différenciation s'explique sans doute par la nécessité de réformer dans un premier temps la politique de marque à l'interne de chaque entreprise. L'objectif est la rationalisation, grâce à une réduction drastique du nombre de modèles. A titre d'exemple, chez Omega, le nombre de modèles différents, qui s'élevait à près de 1'600 au début des années 1980, chute à 850 en 1985 et à 284 en 1986. En octobre 1987, la direction annonce la réduction à une centaine de modèles différents pour la fin de l'année. Cette réorganisation de l'offre permet à Omega de devenir bénéficiaire en 1986 pour la première fois depuis de nombreuses années.⁵⁹

Toutefois, en 1990, Hayek réorganise la direction opérationnelle du SG afin de mettre en place un management des marques à l'échelle du groupe, caractérisé par leur différenciation et la segmentation du marché, soit une stratégie qui nécessite le renforcement de la coordination entre les dirigeants des diverses marques du groupe. Aussi, la direction générale, organe chargé de superviser la fusion et de rationaliser l'entreprise au cours des années 1980, est réorganisée : elle devient le lieu de la concertation entre les marques et de l'adoption d'une stratégie globale. Un changement important est réalisé lors du départ d'Ernst Thomke et de plusieurs de ses proches, ainsi que la création d'une « direction élargie » qui comprend une quinzaine de personnes (1990). Le départ de Thomke, suite à un différent avec Hayek, illustre parfaitement le passage d'une gestion dominée par la rationalisation à une gestion orientée vers le marketing. En effet, les hommes qui quittent la direction en 1989-1991 sont généralement d'anciens managers actifs au niveau de la holding, comme Müller, responsable des finances et de l'administration (1989), Mangold, directeur des ressources humaines (1990), Walther, vice-directeur en charge des finances (1990) et Gautier, responsable de la communication (1991). Ces fonctions ne sont ensuite plus représentées à la direction. De toute évidence, ce sont désormais des employés subalternes qui se chargent d'appliquer la politique du SG. La direction ne fait plus de l'opérationnel mais de la stratégie.

Ainsi, outre Anton Bally, qui succède à Thomke et dirige la production, les huit personnes nommées en 1990 à la direction élargie sont pour l'essentiel des responsables de marques : Walter von Kaenel (Longines), Hans Kurth (Omega), Peter Petersen (Swatch) et Roland Streule (Rado). Il y a aussi un représentant des entreprises de technologies (Willi Salathé) et des fabricants de pièces d'habillement (Paul Wyser). Enfin, deux nouveaux managers issus du marketing et de la distribution font leur apparition à la direction élargie. Le premier est Raymond Zeitoun, président de la société de distribution SMH France depuis sa création en 1988.⁶⁰ Le second est un manager issu du marketing et de la communication, Franco Bosisio, en charge de la marque

⁵⁹ *Le Journal de Genève*, 24 octobre 1987.

⁶⁰ Recruté par Seiko pour son expansion sur le marché français, cet ancien directeur général de Matra Horlogerie Holding crée en 1984 une société de distribution de montres en France, la maison Inthor SA, qui distribue notamment les montres Tissot et Rado. La reprise de sa société par SG est l'occasion de son entrée au service du SG. Il est, au cours des années 1990, responsable de divers marchés (France, Suède, Espagne, Amérique latine) et dirigera même durant quelques années SMH USA. Source : *Officiel hommes*, No. 65, 1987, p. 28

Swatch. Cette centralisation du pouvoir en matière de marketing permet l'adoption d'une stratégie globale et le contrôle de son implémentation sur les divers marchés.⁶¹

Dans les années qui suivent, les nominations à la direction générale et à la direction élargie confirment le rôle de plateforme marketing joué par ces organes. Les marques du SG ne doivent plus être concurrentes entre elles mais s'adresser à des publics différents. Dans la mise en œuvre de cette stratégie de segmentation du marché, le rachat de Blancpain apparaît comme une étape décisive.

4.1.2 UNE ETAPE DECISIVE : LE RACHAT DE BLANCPAIN (1992)

Blancpain fait entrer l'histoire et la tradition dans le SG. Cette marque, qui appartenait à la SSIH, avait été acquise en 1983 pour une somme de 18'000 francs par Jean-Claude Biver, ancien manager de la compagnie d'horlogerie Audemars Piguet, et Jacques Piguet, directeur de la maison Frédéric Piguet SA, l'une des rares fabriques indépendante de mouvements haut de gamme.⁶² La stratégie adoptée par Biver, qualifié de « vendeur de nostalgie »⁶³ par la presse suisse en 1991, va à contre-courant de l'ensemble de l'industrie : refusant le quartz, il construit l'image d'une marque basée sur la tradition et l'excellence technique, fondements de la montée en gamme de la marque. Utilisant la date de 1735 comme origine de l'entreprise, Blancpain s'autoproclame « la plus ancienne marque horlogère du monde »⁶⁴ et rencontre un succès rapide en vendant ses montres, souvent équipées de complications (phases de lune, tourbillon, etc.) comme des objets de tradition, soit comme des produits haut de gamme.

Le chiffre d'affaires de l'entreprise est en plein essor (8.9 millions de francs en 1985 et 56 millions en 1991).⁶⁵ Il reste toutefois faible en regard du chiffre d'affaire horloger du SG (2.0 milliards de francs en 1991). Plus que l'accroissement rapide de ses parts de marchés, c'est ainsi l'acquisition d'un savoir-faire nouveau, en matière de marketing, que cherche le SG avec la reprise de Blancpain. Ce rachat permet en effet d'internaliser les compétences marketing de Biver – nommé membre de la direction élargie (1992) et de la direction générale (1993) – et de son équipe, puis de les appliquer à l'ensemble du groupe. Biver est d'ailleurs rapidement chargé du renouvellement de la marque Omega, dont il devient responsable du marketing et de la communication en 1992.⁶⁶

⁶¹ Zou and Cavusgil 2002.

⁶² Elle fournit notamment les grandes maisons suisses comme Audemars Piguet ou Vacheron Constantin . *Le Nouveau Quotidien*, 9 juillet 1992.

⁶³ *Le Nouveau Quotidien*, 13 octobre 1991.

⁶⁴ RA 1992, p. 13 (traduit de l'allemand).

⁶⁵ *Journal de Genève*, 12 juin 1987 et *Le Nouveau Quotidien*, 9 juillet 1992.

⁶⁶ Informations aimablement communiquées par Jean-Claude Biver.

4.1.3 VERS UNE DIFFÉRENTIATION DU POSITIONNEMENT DES MARQUES

Au milieu des années 1990, le SG engage une politique de différenciation et de repositionnement de ses diverses marques, afin d'améliorer leur complémentarité et la compétitivité de l'entreprise sur tous les segments du marché. Un effort de différenciation est en particulier porté dans le segment dit du luxe accessible, entre les principales marques historiques du groupe, Omega, Longines et Rado. L'objectif est de renforcer l'image propre à chacune d'entre elle et à en faire ainsi des produits différents et complémentaires, destinés à des publics distincts. Omega est sélectionné comme produit de luxe de grande consommation destiné à contrer Rolex sur le marché mondial. Elle deviendra la principale marque du SG (cf. infra).

Quant à Longines, elle est repositionnée sur un segment moins cher et graphiquement reconçue comme un objet d'élégance et de classicisme, qui ne heurte pas frontalement les autres produits du groupe situés dans la même gamme, Rado (hautes technologies et design moderne) et Union Glashütte (tradition technique et classicisme). Longines se recentre par exemple depuis les années 1990 sur des activités de sponsoring en accord avec cette image d'élégance classique (équitation, gymnastique, ski, tennis ; musique classique), abandonnant d'anciens domaines tels que la formule 1 (1992). De même, elle renforce son ancrage historique, avec la publication en 1992 de deux ouvrages, l'un retraçant l'histoire de l'entreprise et l'autre étant la réédition du rapport sur les fabriques américaines de montres, rédigé en 1876 par Jacques David, alors directeur technique de Longines.⁶⁷ Au contraire de Blancpain, qui met en avant le savoir-faire traditionnel des artisans horlogers, Longines s'inscrit dans une tradition historique de manufacture ayant joué un rôle pionnier dans la modernisation et l'industrialisation de la production de montres, soit une image qui correspond mieux à ses produits de luxe accessible.

Rado présente une évolution similaire à Longines, marquée par le désinvestissement de la marque au profit d'Omega. Fondée comme fabrique de mouvements en 1917, cette entreprise se lance dans la production de montres complètes avec la marque Rado en 1954.⁶⁸ Elle s'établit rapidement comme l'une des principales marques de montres suisses en Extrême-Orient. En 1980, Rado serait même la seule entreprise horlogère suisse à faire de la publicité (affiches) à Shanghai.⁶⁹ En 1982, elle atteint un chiffre d'affaires d'environ 200 millions de francs pour une production annuelle de quelque 1 million de montres, vendues à 96% en Extrême-Orient.⁷⁰ L'une des caractéristiques de Rado est l'usage de matériaux high-tech (hard metal, ceramic, lanthanum) pour certains de ses modèles, depuis 1962 (montre DiaStar). Ainsi, lors de la création du SG, Rado occupe une position de force parmi les fabricants de montres. Son président, Paul Lüthi, est même le seul représentant d'une marque du groupe au conseil d'administration (1984-1989). Malgré la restructuration dont elle fait l'objet en 1987, avec l'implication personnelle de Thomke,

⁶⁷ Henry Bédard 1992 et David 1992.

⁶⁸ Pasquier, « Rado », *DHS*

⁶⁹ *Journal de Genève*, 7 novembre 1980

⁷⁰ *Journal de Genève*, 23 mars 1982

Rado reste de toute évidence l'une des principales marques du groupe. Toutefois, la nouvelle stratégie du SG en fait une marque globale et spécialisée dans les designs futuristes. Cette différenciation s'accompagne d'un repositionnement vers le moyen de gamme et a pour objectif de laisser le champ libre à Omega, notamment en Extrême-Orient. Ainsi, en 2010, les nouvelles générations de Chinois urbanisés connaissent mieux la marque Omega que Rado, au contraire de leurs aînés.⁷¹

4.2 VERS LE HAUT-DE-GAMME (1995-2010)

La stratégie marketing adoptée au début des années 1990 est poursuivie et développée dans les années qui suivent. Les principaux axes de cette politique sont le repositionnement vers le haut de gamme, le renforcement de la différenciation entre les marques et d'importants investissements dans la distribution. Ainsi, alors que la croissance de l'entreprise dans les années 1980 reposait sur la rationalisation du groupe, elle dépend par la suite de plus en plus largement du marketing. Le système de production est même réformé dans cette perspective – avec un mouvement de passage de fabricant de mouvement à celui de montres complètes. La nouvelle stratégie marketing mise en place dès le milieu des années 1990 s'articule particulièrement autour de quatre axes.

4.2.1 PREMIER AXE : LE REPOSITIONNEMENT VERS LE LUXE EXCLUSIF

La stratégie de repositionnement du SG s'inscrit dans le contexte général de la profonde mutation que connaît l'industrie du luxe au cours des années 1980, avec notamment le renforcement de la distinction entre *luxe exclusif* et *luxe accessible* ou « New Luxury ». Tandis que le premier concerne des produits de haute qualité et extrêmement chers, qui s'adressent à une petite élite sociale – soit l'acception traditionnelle du luxe – le second désigne des produits vendus comme des objets de luxe, mais financièrement accessibles à une large clientèle.⁷² Cette distinction des produits vise des cibles distinctes et permet de poursuivre parallèlement des stratégies fondées sur l'exclusivisme et la démocratisation du luxe.

L'industrie horlogère s'inscrit parfaitement dans ce cadre, avec par exemple l'arrivée de Richemont (1988) et de LVMH (1999). Le SG tente très tôt de se positionner dans le haut de gamme, avec par exemple le lancement par Omega en 1984 d'une collection intitulée « Louis Brandt », en hommage au fondateur de l'entreprise, comprenant essentiellement des grandes complications

⁷¹ Hanssens 2008, p. 36.

⁷² En références à Allères 1991. Elle distingue trois catégories de luxe (inaccessible, intermédiaire, accessible), suivies des produits de consommation courante. Toutefois, dans le cas particulier de l'horlogerie et du SG, la catégorie de luxe intermédiaire est difficile à mettre en évidence, raison pour laquelle elle n'est pas retenue ici. Voir également Truong, McColl and Kitchen 2009.

mécaniques.⁷³ Il est toutefois difficile et très coûteux de lancer une nouvelle marque de luxe sur le marché et cette tentative se solde par un échec. La marque Louis Brandt disparaît des collections Omega au début des années 1990.

L'autre stratégie adoptée par le SG pour se positionner dans le haut de gamme est le rachat d'entreprises existantes. Hayek aurait eu un intérêt pour diverses entreprises au grand renom (Ebel, IWC, Jaeger-LeCoultre, Lange & Söhne) mais leur rachat aurait nécessité un recours important au crédit bancaire, voire un élargissement de l'actionnariat, ce qui était contraire à sa volonté d'indépendance envers le monde de la finance.⁷⁴ Finalement, à l'exemple de ce que Biver avait fait de Blancpain, c'est par la reprise de marques moins célèbres et leur renouvellement que le SG s'établit dans le haut de gamme au cours des années 1990. Quatre marques sont rachetées en 1999-2000 : Léon Hatot (1999), Breguet (1999), Glashütte Uhrentriebe (2000) et Jaquet-Droz (2000). Elles présentent des caractéristiques similaires : il s'agit d'entreprises anciennes, aux noms prestigieux, mais qui ne sont pas intégrées dans des groupes industriels disposant de stratégie de croissance à l'échelle globale.

Tout d'abord, Léon Hatot est une société de joaillerie, fondée en 1905 par l'horloger homonyme (1883-1953), qui s'est rendue célèbre dans l'entre-deux-guerres avec ses produits Art Déco, avant de se réorienter vers la production d'horloges électriques après la mort du fondateur (1953). Tombée quasiment dans l'oubli, la marque Léon Hatot retrouve un grand prestige avec la mise aux enchères en 1989 des stocks de bijoux mis en sécurité dans une banque suisse lors du déclenchement de la Seconde Guerre mondiale.⁷⁵ La marque est rachetée par SG en 1999.

La même année, SG rachète le Groupe horloger Breguet, qui comprend quatre entreprises (Montres Breguet SA, production de montres ; Breguet SA, distribution ; Nouvelle Lémania SA, production de mouvements ; Valdard SA, production de pièces). Ce nom prestigieux fait référence à l'horloger d'origine suisse établi à Paris, Abraham-Louis Breguet (1747-1823), dont l'entreprise s'est diversifiée en-dehors de l'horlogerie après son décès.⁷⁶ La marque sera utilisée par divers investisseurs, dont les joailliers parisiens Chaumet (1970), qui la transfèrent en Suisse peu après (1976). Lors de la faillite de Chaumet, l'entreprise est reprise par le fonds d'investissement du Bahreïn, Investcorp (1987), qui restructure l'entreprise avant de la vendre au SG (1999). Cette reprise permet une double opération pour le SG : acquérir des fabricants de mouvements et de pièces haut de gamme (Nouvelle Lémania SA ; Valdard SA) et posséder une marque établie de luxe exclusif.⁷⁷

⁷³ Richon 1998, p. 288.

⁷⁴ Wegelin 2010, pp. 107-108.

⁷⁵ Fine jewels 1989.

⁷⁶ Cardinal 1997.

⁷⁷ Communiqué de presse du SG, 14 septembre 1999, www.swatchgroup.com (site consulté le 25 mars 2010).

Rachetée en 2000, la marque Jaquet-Droz présente un profil similaire à Breguet. Elle repose sur le nom d'un célèbre horloger suisse, Pierre Jaquet-Droz (1721-1791)⁷⁸, et est exploitée par divers fabricants, avant d'être reprise par une société financière basée aux Îles Cayman, Cupola Venture Partners Ltd., qui la cède au SG.⁷⁹ Depuis 2000, cette marque est utilisée pour la production de montres de grande complication en séries limitées.

Enfin, la société allemande Glashütte Uhrenbetrieb GmbH est un conglomérat d'entreprises horlogères dont les origines remontent au milieu du 19^e siècle et qui passe sous le contrôle des autorités est-allemandes après 1945.⁸⁰ Privatisé en 1994, ce groupe est alors repris par deux entrepreneurs allemands qui exploitent la marque Glashütte Original pour des montres classiques haut de gamme. Elle est rachetée par SG en 2000.

La stratégie est identique pour ces quatre entreprises. SG reprend des marques prestigieuses dont les principales faiblesses étaient de nature marketing : faiblesse des réseaux de distribution et absence de définition de ligne graphique distinctive. Ainsi, SG définit des designs propres à chaque marque (joaillerie d'inspiration art déco pour Léon Hatot ; lignes graphiques rappelant certaines pièces majeures d'Abraham-Louis Breguet ; design moderne inspiré de modèles classiques pour Pierre Jaquet-Droz ; classicisme et grandes complications pour Glashütte Original), les intègre à son réseau international de distribution et les transforme en marques globales. De plus, l'intégration de ces quatre entreprises au SG permet une rationalisation au niveau de la production, la fabrication de mouvements haut-de-gamme étant elle-même réorganisée et centralisée à l'intérieur du groupe au cours des années 2000.

Enfin, les compétences acquises dans la conception et la commercialisation de montres de luxe exclusif permettent la signature d'un accord avec Tiffany & Co. en 2007 pour la production de montres en faveur du joaillier américain.

4.2.2 SECOND AXE : UN MEILLEUR POSITIONNEMENT DES MARQUES

L'engagement dans le segment du luxe exclusif sert essentiellement à promouvoir les marques de luxe accessible, principalement Omega. Certes, certaines marques de luxe exclusif présentent une grande marge bénéficiaire, estimée à 23% pour Breguet et à 20% pour Blancpain en 2006. Toutefois, elles ne représentent qu'une faible part du chiffre d'affaires. Selon la Banque Pictet, elles représenteraient seulement 12.6% des ventes de montres du SG en 2006 (cf. tab. 6). Elles ont certes un potentiel de croissance important, grâce à leur intégration dans un groupe à l'organisation globale.

⁷⁸ Vanden Berghen 1996.

⁷⁹ Communiqués de presse du SG, 25 avril 2000 (site consulté le 27 mars 2010).

⁸⁰ Glashütte Uhren 1995.

Leur principal bénéfice est de nature indirecte : elles ont une influence positive en termes d'image sur d'autres marques du groupe, au repositionnement desquelles elles participent. Les marques qui assurent l'essentiel des revenus sont en effet celles situées dans le segment du luxe accessible, principalement Omega, qui représente plus d'un tiers de la vente de montres en 2006 (33.9%), mais aussi Longines (9.7%) et Rado (9.3%). Leur importance illustre l'enjeu de la démocratisation du luxe dans l'horlogerie. Le réseau global de boutiques de luxe Tourbillon Boutique, créé en 2001 et comprenant en 2010 un total de 17 boutiques dans les principales mégapoles, est emblématique de cette relation entre luxe exclusif et accessible.⁸¹ Ces boutiques offrent l'ensemble des marques de luxe exclusif, ainsi qu'Omega et Swatch, qui bénéficient des retombées positives en termes d'image. L'espace réservé à Omega est d'ailleurs souvent plus vaste que celui dont disposent les autres marques : elles sont destinées à faire rêver le consommateur.

Tab. 6 : Marques de montres du SG, 2010

Nom	Date d'acquisition	Sales in 2006 (million CHF)	As a % of total watch sales	Selling price ranges (CHF)
Breguet	1999	305	7.8	>10'000
Blancpain	1992	115	2.9	>10'000
Glashütte Original	2000	60	1.5	>10'000
Jaquet Droz	2000	9	0.2	>10'000
Léon Hatot	1999	5	0.1	>10'000
Omega	1983	1'325	33.9	>1'800
Tiffany & Co	2007	-	-	-
Longines	1983	380	9.7	900-3'000
Rado	1983	365	9.3	750-4'000
Union Glashütte	2000	-	-	-
Tissot	1983	395	10.1	300-900
CK Watch	1997	150	3.8	150-1'500
Balmain	1987	138	3.5	350-2'000
Certina	1983			
Mido	1983			
Hamilton	1983			
Swatch	1983	640	16.4	<70
Flik Flak	1987	-	-	-
Endura	1983	-	-	-

Source : estimations de la Banque Pictet (*The Swatch Group*, Geneva: Helvea, 2007).

Note: estimations largement surévaluées concernant la Swatch, en comparaison avec les chiffres du commerce extérieur suisse (exportations de montres non métalliques).

⁸¹ www.tourbillon.com (site consulté le 27 juillet 2010).

Quant au moyen de gamme, bien que son chiffre d'affaires soit plus faible, il n'est pas pour autant abandonné. Tissot est même la troisième marque du groupe en 2006. Par ailleurs, SG se lance en 1997 dans la production de montres à bas prix pour le couturier américain Calvin Klein. La même année, il tente de relancer la marque Lanco sur le marché chinois, une tentative qui se solde par un échec mais qui met en évidence l'attention portée sur le moyen de gamme par le SG. La permanence du moyen de gamme dans le portefeuille du SG est à souligner. Il s'agit d'un segment extrêmement compétitif, sur lequel se sont notamment recentrés les producteurs nippons (Seiko, Citizen, Casio). Pour ces types de produits en particulier, la maîtrise des coûts de production apparaît comme un élément essentiel et explique en grande partie la compétitivité du SG.

Dans ce processus de différenciation des marques, l'usage de personnalités du show-business comme ambassadeurs apparaît comme un élément central pour la communication destinée au large public.⁸² Comme on l'observe par ailleurs dans d'autres secteurs du luxe, la star hollywoodienne passe du statut de cliente anonyme à celle d'emblème des marques. Acteurs, modèles et sportifs sont désormais payés pour porter des montres. C'est en 1995 que le SG fait recours pour la première fois à cette stratégie, avec l'engagement du mannequin américain Cindy Crawford et du héros de cinéma James Bond comme ambassadeurs d'Omega (1995). L'année suivante, à l'occasion des Jeux Olympiques d'Atlanta, Swatch lance une série de dix montres intitulée *Olympic Legends*, mettent en scène une dizaine de stars du sport, parmi lesquels la gymnaste roumaine Nadia Comaneci, les athlètes américain Edwin Moses et britannique Sebastian Coe, ainsi que la patineuse allemande Katarina Witt. L'usage d'ambassadeurs sert personnaliser la relation avec le client et de recréer un lien étroit avec le consommateur. Les marques choisissent ainsi des ambassadeurs qui correspondent au mieux à leur cible. Ainsi, Longines, orientée vers l'élégance et le classicisme, a-t-elle parmi ses ambassadeurs en 2009 les anciens champions de tennis Andre Agassi et Stefanie Graf, l'ancienne Miss World 1994 et actrice à Bollywood Aishwarya Rai Bachchan ainsi que l'équipe chinoise de gymnastique. Quant à Tissot, positionnée comme une marque plus sportive et plus jeune, elle est notamment liée en 2010 avec le basketteur Tony Parker, le pilote de moto Thomas Luthi et le joueur de hockey sur glace Steven Stamkos.

4.2.3 TROISIÈME AXE : RENFORCER LE RÉSEAU DE DISTRIBUTION

L'intégration verticale de la distribution est un enjeu majeur dans l'horlogerie de luxe depuis la fin des années 1990. Il s'agit aussi bien de mieux contrôler la distribution et la vente des produits, que d'internaliser les bénéfices de cette activité. L'objectif n'est pas de densifier au maximum les points de vente mais plutôt d'améliorer la qualité de la distribution. Ainsi, le réseau de distribution d'Omega est réorganisé en 2005-2006 sur les marchés allemand, britannique et japonais, où le

⁸² Sur les ambassadeurs, see McCracken 1989.

nombre de points de vente est réduit de 20 à 25%.⁸³ Afin de renforcer l'image exclusive propre aux produits de luxe, la distribution est un enjeu important. C'est d'ailleurs principalement les marques haut de gamme du SG qui font l'objet de cette verticalisation, avec la création de boutiques monomarkes (*flagship boutique*).

Tab. 7 : Sociétés de distribution et de vente du SG, 1998-2009

	1998		2009	
	N	%	N	%
Suisse	1	4.3	10	15.4
Europe	10	43.5	25	38.5
Asie	6	26.1	20	30.8
Amérique	4	17.4	7	10.8
Autres	2	8.7	3	4.6
Total	23	100	65	100

Source : RA

L'importance accordée à la distribution et la vente des montres terminées se traduit par la création de plusieurs dizaines de nouvelles sociétés au sein du SG : tandis qu'on en dénombre 23 au total en 1998, elles sont au nombre de 65 en 2009 (cf. tab. 7). Leur répartition géographique et fonctionnelle appelle trois commentaires. Premièrement, il faut souligner l'importance de la Suisse comme base de cette croissance. En 1998, le SG ne comprend qu'une seule société spécialisée dans la distribution et la vente de montres, la maison Columna SA, une chaîne de bijouterie fondée en 1943 et rachetée ensuite par Longines. Certes, chaque fabrique de montres du SG distribue directement ses propres montres sur le marché domestique, mais il est à noter que le commerce de détail n'est pas un domaine investi par le SG jusque-là. Les neuf nouvelles sociétés créées en Suisse durant cette période sont essentiellement active dans la distribution de montres de luxe, avec par exemple Blancpain, Breguet, Jaquet-Droz et Léon Hatot qui se voient toutes dotées d'une société de distribution en 2004. SG rachète aussi Time Flashing SA à Lucerne (2000) et Distico SA au Tessin (2004), puis crée Swatch Retail SA en 2007. Enfin, deux sociétés sont fondées pour prendre en charge la distribution globale de montres, SG Distribution (2000) et SG Far East Distribution (2009).

Deuxièmement, les marchés émergents sont l'objet d'une attention particulière. Tandis que, jusqu'à la fin des années 1990 c'étaient les marchés traditionnels, notamment l'Europe occidentale, vers lesquels SG portait son attention, on assiste après 2000 à la création de sociétés de distribution vers les pays dits émergents, comme l'Inde (2001), le Mexique (2001), la Russie (2002), la Thaïlande (2002), la Pologne (2004), Taiwan (2004), les Emirats Arabes Unis (2006) et

⁸³ *The Swatch Group*, Geneva: Helvea, 2007, pp. 15-16.

l'Afrique du Sud (2009). SG prend aussi des participations dans des sociétés de vente au détail, notamment en Thaïlande (Wachirapani Co Ltd, 2002) et aux Emirats Arabes Unis (Rivoli Investments LLC, 2008). Dans ce contexte, la Chine occupe une place à part, puisqu'elle comprend dix sociétés commerciales en 2009 contre seulement deux en 1998, SG Hong Kong et Lanco Watch, située elle aussi à Hong Kong et liquidée en 1999. Les nouvelles entreprises chinoises du SG sont de plusieurs natures, avec des sociétés de distributions (SG China, Shanghai, 2000 ; SMH Swiss Watch Trading, Shanghai, 2003) et de vente au détail (SMH Les Boutiques SA, Shanghai, 2004 ; Shanghai Rui Jing Retail, 2005 ; Shanghai Ruihengqi Watch Commerce, 2007 ; Shanghai Rui Wan Retail, 2007 ; O Grupo Swatch Ltd., Macao, 2007). La densité du réseau de sociétés commerciales chinoises explique en grande partie le succès croissant du SG sur ce marché après 2005 (cf. infra).

Enfin, troisièmement, il faut souligner la création de sociétés commerciales spécialisées dans d'autres activités que la seule distribution. La vente au détail apparaît notamment comme un axe majeur de la nouvelle stratégie marketing. C'est particulièrement le cas pour les marques de luxe du groupe, avec les sociétés Les Boutiques, ouvertes sur de nombreux marchés (Allemagne, Chine, France, Grande-Bretagne, Italie, Suisse, USA). Depuis 2000, les principales marques du groupe possèdent leur propre réseau de flagship stores, qui ne sont pas uniquement conçus comme des lieux de vente mais aussi des vitrines des marques et des lieux d'événements, où les stars globales et ambassadeurs font des apparitions. Enfin, on observe aussi le renforcement des liens avec des sociétés qui contrôlent des vastes réseaux de détaillants, avec lesquels sont par exemple créées des sociétés joint-venture (Chine, Emirats Arabes Unis, Thaïlande). Aux États-Unis, SG rachète la chaîne de distribution Borsack (1999) et signe un accord avec la société Tourneau pour l'ouverture de boutiques d'horlogerie dans les centres commerciaux haut de gamme (2006).⁸⁴

4.2.4 QUATRIÈME AXE : UN SYSTÈME DE PRODUCTION AU SERVICE DU MARKETING

Le système de production épouse la nouvelle politique de développement du groupe et présente une évolution dictée par le repositionnement vers le haut de gamme. Ses principales caractéristiques sont l'intégration verticale des producteurs de pièces pour l'habillement, l'arrêt de la livraison d'ébauches et de pièces à des sociétés suisses extérieures au groupe et la réorganisation de la production de mouvements quartz à l'étranger.

De manière générale, le système de production a trouvé un équilibre à la fin des années 1990. Après 1998, la part des employés du groupe à l'étranger est stationnaire (54% en 1998 ; 51% en 2005 ; 54% en 2009) et la productivité est en stagnation à une moyenne de 5'903 pièces par

⁸⁴ Communiqués de presse du SG, 6 April 2006 (site consulté le 18 juin 2010).

employé en 1999-2004 (cf. fig. 4).⁸⁵ Les grandes réorganisations du système de production opérées dans les années 1980 et 1990 sont terminées. La rationalisation n'est plus le fondement de la croissance de l'entreprise. L'évolution du bilan reflète tout à fait cette chose. Parmi les actifs, la catégorie « usines, machines », connue depuis 1997, donne quelques indices de la politique d'investissements de l'entreprise. En 2000, elle s'élève à 63.3% des immobilisations et 14.8% de l'ensemble des actifs. Durant la décennie suivante, la valeur au bilan de l'équipement est stationnaire (637.3 millions de francs en moyenne en 2000-2009) mais ne représente plus que 30.1% des immobilisations et 9.0% de l'ensemble des actifs. Cela ne signifie pas que le SG n'investit plus dans l'appareil de production. Les amortissements annuels relatifs à l'équipement s'élèvent en moyenne à 139.9 millions de francs en 2001-2009 (3.0% du chiffre d'affaires consolidé brut). Cette baisse relative est le fait que le SG porte son attention de sa politique d'investissement en-dehors de l'appareil de production lui-même : le réseau de vente.

Toutefois, malgré cet équilibre apparent du système de production, sa structure présente un profond changement, avec l'intégration verticale de producteurs de pièces pour l'habillage des montres (boîtes, cadrans, aiguilles, bracelets). Cette stratégie s'inscrit dans le contexte du repositionnement dans le haut de gamme. L'internalisation des compétences dans le domaine du design devient d'ailleurs un enjeu majeur et s'observe dans les autres groupes horlogers.⁸⁶ Jusqu'alors, le SG dépendait encore largement de fournisseurs indépendants. Il reprend successivement les fabricants de boîtes de montres Favre & Perret SA (1999), d'aiguilles Universo SA (2000), de cadrans Rubattel & Weyermann SA (2002) et MOM Le Prélet SA (2006), d'index pour cadrans Indexor SA (2007), et d'huiles Moebius & Fils (2008), tous établis en Suisse. A l'étranger, SG acquiert notamment la société Deutsche Zifferblatt Manufaktur GmbH à Pforzheim (2006). Par ailleurs, SG possède une participation minoritaire dans la fabrique de boîtes de montres Terbival SA, en Suisse. Il faut aussi ici souligner la réorganisation interne de la production de mouvements haut de gamme, avec la reprise de Frédéric Piguet SA par son principal client, Blancpain SA, et celle de Valdar SA par François Golay SA (2010).⁸⁷ Cette double restructuration permet un renforcement de la capacité de production de Blancpain avec la verticalisation de la manufacture, d'une part, ainsi qu'une rationalisation de la production dans les composants haut de gamme, d'autre part.

La seconde caractéristique du système de production depuis la fin des années 1990 est la décision de cesser les livraisons d'ébauches et de pièces aux clients extérieurs au groupe. Ce changement s'inscrit dans le contexte d'un repositionnement général de l'industrie horlogère suisse vers le luxe, qui s'accompagne d'une baisse continue du volume de montres exportées, alors même que leur valeur poursuit sa forte croissance. Tandis que leur nombre s'élevait en

⁸⁵ Les chiffres de la production n'étant plus mentionnés depuis 2005, il n'est plus possible de connaître l'évolution de la productivité.

⁸⁶ Donzé 2008, pp. 173-174.

⁸⁷ Communiqués de presse du SG, 11 mai 2000 (site consulté le 27 mars 2010).

moyenne à 34.9 millions de pièces dans les années 1990, il chute dans les années 1998-2000 et s'établit à une moyenne de 25.5 millions de pièces en 2001-2007. Pour le SG, il s'agit d'un changement fondamental : en tant que principal fournisseur de mouvements à l'ensemble de l'industrie horlogère suisse, il s'agit d'une contraction du marché. Les composants horlogers (pièces, ébauches, mouvements) vendus à l'extérieur du groupe représentent 17.1% du chiffre d'affaires en 2000, 11.9 % en 2005 et seulement 7.6% en 2010.

Tab. 8 : Quelques exemples d'utilisation du calibre ETA 2892

Entreprise	Groupe	Référence / modèle
Breitling	Private company	B45
Cartier	Richemont	Cal x49
Chronoswiss	Private company	C. 9xx
Franck Muller	Franck Muller Watchland SA	GDT4600
Girard-Perregaux	Sowind	GP 220-2200, 2280
IWC	Richemont	30110, 30710, 33110
Longines	SG	L600
Maurice Lacroix	Desco de Schulthess	ML05, 15, 51, 58, 91, 102, 103
Omega	SG	1120
Oris	Private company	665
Piaget	Richemont	8532P
Tag Heuer	LVMH	Cal. 7
Ulysse Nardin	Private company	UN 13, 20, 22, 26, 60, 97

Source : sites internet des marques, forum d'horlogers (<http://forumamontres.forumactif.com>)

Le repositionnement vers le haut de gamme permet au SG de se libérer de sa dépendance historique envers le commerce de mouvements de montres : il décide de cesser d'approvisionner ses concurrents. L'annonce faite en 2002 de plus livrer des pièces et des ébauches en-dehors du groupe après 2006 entraîne de vives réactions : il est en effet estimé que SG produit 80% des ébauches et plus de la moitié des mouvements fabriqués en Suisse.⁸⁸ En 2002, la fabrique Eta SA est mise sous enquête par la Commission fédérale de la concurrence (Comco) pour abus de position dominante et se voit contrainte à poursuivre la livraison à ses clients hors SG. Elle réplique en décembre 2002 en annonçant pour l'année suivante une hausse massive des prix, particulièrement sur les mouvements haut de gamme.⁸⁹ C'est en effet dans ce segment que se joue la compétition entre les grands groupes suisses et SG bénéficie d'un avantage certain sur certaines marques qui ne produisent pas leurs propres mouvements. En fin de compte, un accord intervient en novembre 2006 entre la Comco et SG selon lequel le SG poursuivra jusqu'en 2010 la

⁸⁸ *Le Temps* 16 septembre 2002.

⁸⁹ *Le Temps*, 20 décembre 2002.

vente de ses ébauches à des entreprises hors du groupe.⁹⁰ Toutefois, en 2010, le management du SG annonce sa volonté de poursuivre et de mettre en pratique cette politique. Les principaux compétiteurs du SG ne sont plus les fabricants japonais, mais précisément d'autres entreprises horlogères suisses, dont le SG n'a aucune raison de soutenir la croissance. Les calibres livrés à ses concurrents par Eta ou Frédéric Piguet SA sont emboîtés tels quels ou légèrement modifiés, puis vendus comme produits de luxe dans le monde entier. Le calibre ETA 2892, un mouvement automatique conçu par Anton Bally et très répandu dans l'industrie, est une excellente illustration de ce phénomène (cf. tab. 8).⁹¹ Commercialisé environ 150 francs, il équipe les montres de nombreuses entreprises horlogères concurrentes du SG.⁹²

Enfin, la troisième caractéristique du système de production après 1995 est la poursuite de la production de mouvements de montres en Asie jusque vers 2005-2006. Bien que les données soient extrêmement parcellaires et quasi inexistantes après 2004, plusieurs indices permettent de soutenir cette hypothèse. Premièrement, le volume de la production de montres et de mouvements passe de 103.5 millions de pièces en 1999 à 127.1 millions en 2004, soit une hausse de 22.8% en 5 ans. Or, durant la même période, les exportations suisses présente une baisse constante de leur volume – malgré la forte hausse de leur valeur : elles chutent de 36.7 millions de pièces en 1999 à 30.7 millions en 2004. Ainsi, même si l'on considère que l'ensemble de ces exportations sont des produits du SG (montre complètes directement vendues ou mouvements livrés à d'autres entreprises), cela laisse tout de même un solde de près de 100 millions de pièces produites hors de Suisse en 2004. A elle seule, la société chinoise Zhuhai SMH Watchmaking Ltd. aurait en 2004 une production s'élevant à environ 80-90 millions de mouvements à quartz par an.⁹³ Selon la statistique du commerce extérieur chinois, les exportations de mouvements de montres vers la Suisse s'élèvent à une moyenne annuelle de 37.9 millions de dollars en 2000-2004, faisant de la Suisse le second marché (28.7%) de l'industrie horlogère chinoise pour les mouvements, derrière Hong Kong (58.8%), mais devant le Japon (7.5%).⁹⁴ Ce commerce diminue fortement en 2005 (11.3 millions dollars) et après (moins de 2 millions de dollars par année en 2006-2009), précisément quand le SG annonce sa décision de réduire sa production horlogère en Chine (cf. infra).

Deuxièmement, le SG abandonne durant cette période ses centres de production et d'assemblage situés hors d'Asie. Selon les rapports annuels, la production est cessée aux Iles Vierges (2003) et au Brésil (2005). Parallèlement, les sites de production en Thaïlande et en Chine connaissent un

⁹⁰ *Le Temps*, 20 novembre 2004.

⁹¹ *Le Temps*, 10 août 2004.

⁹² Selon les forums internet spécialisés dans l'horlogerie, par exemple www.horlogerie-suisse.com/forum. Prix officiel non communiqué par le SG.

⁹³ *Le Temps*, 7 mai 2004.

⁹⁴ *World Trade Atlas*, (consulté en février 2005). Selon la statistique du commerce extérieur suisse, les importations de mouvements de montres depuis la Chine sont quasiment nulles : elles s'élèvent à seulement 100'000 dollars par année en moyenne en 2000-2004.

grand essor. En 2004, l'usine chinoise Zhuhai SMH Watchmaking Ltd. emploie 1800 personnes – soit 8.7% du total.⁹⁵ Il ne s'agit toutefois pas d'un simple transfert vers l'Asie mais d'une véritable globalisation du système de production. La place grandissante prise par le continent américain comme débouché au début des années 2000 – 7% du volume SG en 1999 ; 18% en 2004 – correspond sans doute à la livraison de mouvements quartz fabriqués en Chine ou en Thaïlande.

Enfin, troisièmement, l'Asie présente une importance croissante dans l'ensemble du chiffre d'affaire du SG, passant de 28% en 1999 à 35% en 2004 et à 51% en 2010. Or, cette hausse permanente ne se limite sans doute pas à l'essor des ventes de montres de luxe en Chine, un phénomène encore peu important dans la première partie des années 2000.

Toutefois, le SG annonce en 2005 la fermeture d'unités de production en Asie, sans donner plus de détails.⁹⁶ S'agit-il des usines chinoises du groupe, ce qui expliquerait la forte chute des exportations chinoises de mouvements de montres vers la Suisse après 2005 ? L'absence de communication du SG sur les centres de production hors d'Europe ne permet pas de répondre à la question.⁹⁷ Toutefois, s'il est possible que la montée en gamme de l'industrie horlogère suisse ait permis de diminuer l'approvisionnement en pièces depuis l'Asie, les sites de production de Chine, de Thaïlande et de Malaisie continuent d'être intégrés au groupe et de poursuivent leur production.

Tab. 9 : Production de montres et de mouvements de montres par le SG, 2000-2010

	2000	2002	2004	2006	2008	2010
Volume, millions pièces	112.3	119.6	127.1	-	-	-
Valeur, millions de francs	3379	3256	3343	-	-	-
Valeur moyenne, francs	30	27	26	-	-	-
Asie, en % de la valeur	29	30	35	37	41	51
Amérique, en % de la valeur	14	13	11	12	10	8
Europe, en % de la valeur	55	54	51	49	47	39
Asie, en % du volume	64	67	67	-	-	-
Amérique, en % du volume	8	15	18	-	-	-
Europe, en % du volume	28	18	15	-	-	-

Source : RA

Note : le volume des ventes n'est plus mentionné après 2004

⁹⁵ *Le Temps*, 7 mai 2004.

⁹⁶ RA 2005, p. 144.

⁹⁷ A titre d'exemple, le site internet de la fabrique de mouvements et d'ébauches Eta SA ne mentionne pas l'existence de centres de production en Asie et ne propose à ses clients en ligne que des mouvements Swiss Made. www.eta.ch (site consulté le 21 février 2010).

4.3 L'EXEMPLE D'OMEGA

Omega est sans doute la meilleure incarnation des mutations que connaît le SG depuis le milieu des années 1990. Le succès de cette marque, qui représente en 2006 environ un tiers de l'ensemble des ventes de montres du groupe, est effet emblématique de sa nouvelle politique marketing.

Omega est l'une des plus anciennes et des plus prestigieuses entreprises horlogères suisses.⁹⁸ Fondée en 1848 sous le nom de Louis Brandt & Frère, cette fabrique d'horlogerie adopte rapidement le mode de production mécanisé, inspiré du modèle américain. Employant 600 ouvriers en 1890 et près d'un millier en 1914, elle s'impose, notamment grâce au modèle Omega mis au point en 1894, comme la principale fabrique suisse de montres. Dans l'entre-deux-guerres, Omega fusionne avec Tissot au sein de la Société suisse pour l'industrie horlogère SA (SSIH, 1930) et reste l'une des principales manufactures du pays, dont la croissance repose sur une stratégie d'acquisition d'entreprises et de multiplication du nombre de modèles afin d'être présent sur tous les segments du marché. Peu après la création du SG, Omega est l'objet d'une profonde réorganisation, avec la cessation de la production de ses propres mouvements (1985) et une réduction drastique du nombre de modèles, une rationalisation qui permet à l'entreprise de redevenir rentable vers 1986.⁹⁹

Au milieu des années 1990, le SG décide de faire d'Omega sa marque-phare et de la repositionner sur le segment du luxe accessible avec pour principal objectif de concurrencer Rolex, la marque de montres la plus connue du monde.¹⁰⁰ Cette politique est mise en place par une nouvelle équipe de managers emmenés par le directeur de Blancpain, Jean-Claude Biver, qui devient en 1994 directeur marketing et produit chez Omega. Il fait venir chez Omega plusieurs managers qui participent avec lui au renouvellement de la marque, principalement Michele Sofisti et Aldo Magada.¹⁰¹ Ancien directeur marketing de Ferrari, Sofisti entre chez Omega en 1995 et en devient directeur général deux ans plus tard, avant de diriger la marque Swatch (2000).¹⁰² Il est alors remplacé par un ancien directeur marketing d'Omega, Stephen Urquhart, qui a lui aussi côtoyé Biver chez Audemars-Piguet puis en tant que directeur de Blancpain SA depuis 1997.¹⁰³ Quant à Magada, il entre chez Omega comme vice-président marketing en 1993, après une carrière dans l'industrie pharmaceutique, l'électronique et un passage de quatre ans comme product manager chez Piaget. Il quittera Omega en 1997 et poursuivra sa carrière dans diverses entreprises horlogères (Ebel, Gucci, Reuge).¹⁰⁴ La stratégie marketing implémentée par cette nouvelle équipe

⁹⁸ Richon 1998 et Donzé 2008, pp. 49-50 et 136-138.

⁹⁹ *Le Journal de Genève*, 24 octobre 1987.

¹⁰⁰ Interbrand, *The Leading Luxury Brands 2008*, www.interbrand.com (site consulté le 21 février 2011).

¹⁰¹ Informations aimablement communiquées par Jean-Claude Biver.

¹⁰² *Le Temps*, 15 octobre 2005. Sofisti a réalisé un bref passage chez LVMH entre Omega et Swatch (1999-2000). Il quitte le SG dans la foulée de Biver et le rejoint chez Hublot avant de devenir directeur de Gucci Timepieces.

¹⁰³ *Le Temps*, 29 mai 1999 et 15 octobre 2005.

¹⁰⁴ Information aimablement communiquée par Aldo Magada.

de managers se caractérise par un renouvellement de la marque (*rebranding*) et une réorganisation du réseau de distribution.

Tout d'abord, le renouvellement de la marque est porté le renforcement d'une triple légitimité d'Omega, technique, historique et glamour, sur laquelle se fonde désormais l'image de la marque. Premièrement, Omega renforce son image d'excellence technique. Les certificats de chronométrie, qui représentent une preuve de la qualité technique des montres, présentent une évolution depuis 1960 qui met bien en évidence les changements stratégiques adoptés par le management d'Omega durant près d'un demi-siècle. Les rapports avec Rolex, qui est constamment restée attachée à un modèle de gestion reposant sur la production en masse de montres chronomètres de qualité, permet aussi de comprendre l'enjeu du repositionnement d'Omega.¹⁰⁵ Jusqu'en 1974, Omega enregistre une part croissante de chronomètres, qui représentent 10.5% de l'ensemble de la production de l'entreprise pour la période 1961-1970.¹⁰⁶ Elle est, avec Rolex, le principal producteur de chronomètres : entre 1961 et 1974, leur part de l'ensemble s'élève respectivement à 48.9% pour Omega et 38.2% pour Rolex. Après 1974, Omega entre dans une période de crise que ne semble pas connaître Rolex. Le nombre de certifications pour des chronomètres est en chute libre et passe de 190'396 pièces en 1974 à moins de 30'000 pièces par année durant la période 1980-1983. Après la création du SG, la restructuration mène même à une chute drastique des certificats de chronométrie, qui ne s'élèvent plus qu'à une moyenne de 5'657 pièces par année en 1985-1989. Avec seulement 5.7% des certificats pour la période 1980-1990, Omega abandonne ce segment à sa rivale Rolex, qui en fait un quasi monopole (89.2%). Une nouvelle stratégie est adoptée au début des années 1990 et vise à reconquérir le terrain de la chronométrie. Depuis 1994, Omega présente une tendance générale à la hausse (108'516 certificats en 1994 ; 146'144 en 2000 ; 377'514 en 2008) qui lui permet de reprendre des parts de marché (12.7% en 1994 ; 14.2% en 2000 ; 23.6% en 2008).

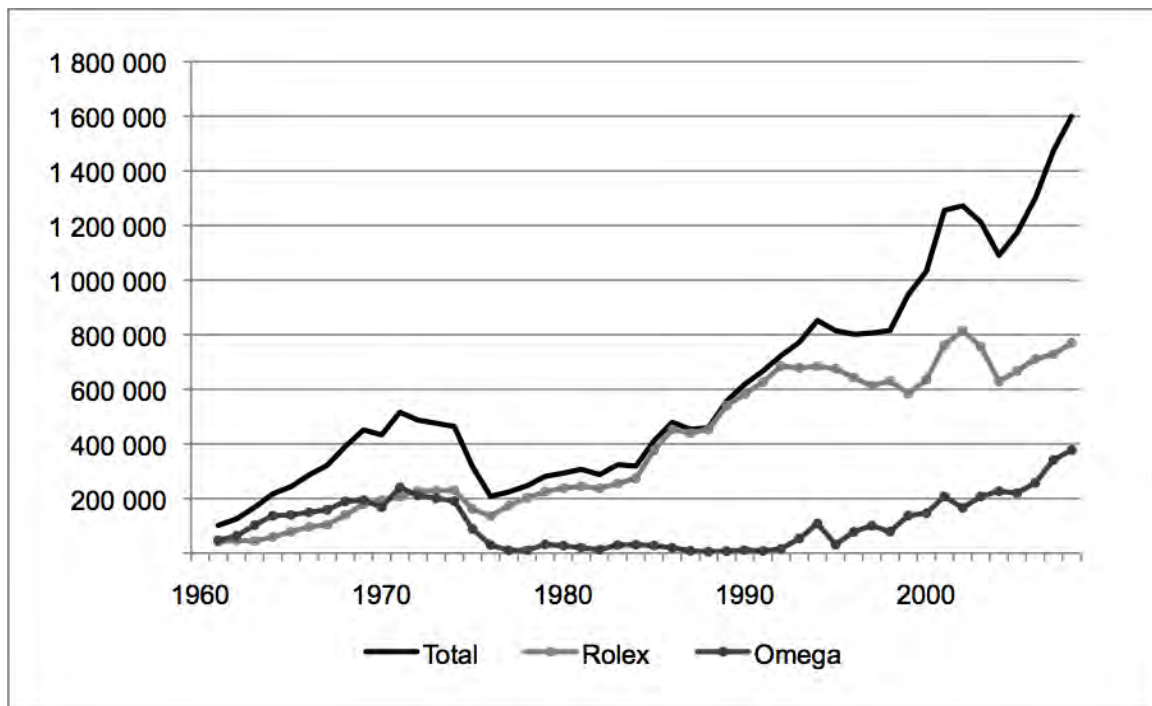
Le repositionnement d'Omega comme le principal fabricant suisse de chronomètres aux côtés de Rolex vise à redonner une légitimité technique à la marque. Cette stratégie est renforcée par la relance d'un modèle tourbillon (1994) et surtout par l'utilisation d'un nouveau type d'échappement, dit co-axial (1997), suivie du lancement d'un nouveau mouvement propre à Omega avec cet échappement (2007). Cet événement purement marketing apparaît comme une rupture importante, dans le sens que la rationalisation adoptée au milieu des années 1980 visait précisément à abandonner le développement de calibres propres à une marque et à adopter une certaine standardisation. Cependant, le repositionnement de certaines marques vers le haut de gamme nécessite une telle mutation. Bien que le consommateur ne perçoive qu'avec difficulté le fonctionnement et l'utilité de cette innovation, elle permet à Omega de refonder un discours sur l'excellence technique de la marque. Enfin, en 2008, le SG réutilise à nouveau la marque Omega à l'occasion du chronométrage des Jeux Olympiques de Pékin. Après avoir été réalisé

¹⁰⁵ Pasquier, « Rolex », *DHS*.

¹⁰⁶ Selon comparasion avec les statistiques de production publiées par Pasquier 2008a, p. 441.

temporairement par le concurrent Seiko (Barcelone 1992), le chronométrage officiel des Jeux Olympiques est repris par le SG, qui le réalise par sa filiale Swiss Timing et utilise la marque Swatch (Atlanta 1996 ; Sydney 2000 ; Athènes 2004). Le choix d'Omega à l'occasion de ces jeux n'est pas seulement un objectif visant à soutenir l'image d'excellence technique de la marque, mais aussi à renforcer sa présence sur le marché chinois.

Fig. 5 : Certificats officiels de chronométrie délivrés, nombre, 1961-2008



Source : rapports du Bureau de contrôle de marche des montres, 1961-1973 et rapports du COSC, 1974-2008

Deuxièmement, Omega renforce sa légitimité historique, sa politique de communication visant à mettre en avant l'ancienneté du caractère novateur et de l'excellence technique de la marque. Les festivités du 150^e anniversaire de la fondation de l'entreprise, en 1998, sont l'occasion de célébrer son ancrage historique, avec notamment la publication d'un ouvrage de près de 500 pages – *Omega Saga* – soulignant notamment le développement chronométrage sportif, les prix obtenus dans les concours de chronométrie et la participation au voyage sur la Lune, comme autant d'événement permettant d'allier tradition et excellence.¹⁰⁷ Cependant, l'événement qui constitue une véritable rupture dans le discours historique d'Omega est sans conteste l'organisation de la

¹⁰⁷ Richon 1998.

vente aux enchères *Omegamania* par Antiquorum à Genève en 2007.¹⁰⁸ Cette société de ventes aux enchères spécialisée dans l'horlogerie se lance en effet en 1989 dans des ventes thématiques relatives à des marques et des horlogers prestigieux (Patek Philippe, 1989 et 1999 ; Breguet, 1991 ; Rolex, 1992 ; Vacheron Constantin, 1994 et 2005 ; Cartier, 1996 ; etc.),¹⁰⁹ qui ont un impact important sur les marques en termes de notoriété.¹¹⁰ La vente thématique consacrée à Omega contribue ainsi à renforcer la reconnaissance de la valeur historique et de l'excellence de la marque. La légitimité historique d'Omega est aussi soutenue par l'ouverture de lieux de vente particuliers, à l'exemple de la boutique Omega Vintage ouverte à Burlington Arcade, à Londres, qui ne vend que des modèles anciens (2008). On peut encore souligner la possibilité offerte aux internautes depuis 2010 de commander un extrait des archives Omega relatant les conditions historiques dans lesquelles ont été fabriqués les modèles en leur possession.

Enfin, le positionnement d'Omega se fonde sur une légitimité glamour. Alors que, jusqu'au milieu des années 1990, la publicité et la communication de la marque mettent essentiellement en scène les produits, insistant sur les qualités techniques et l'esthétique des montres, on assiste à l'arrivée des stars avec l'engagement du top model Cindy Crawford comme première ambassadrice (1995). Cette mutation n'est pas propre à Omega mais s'observe dans l'ensemble de l'industrie du luxe, où la star hollywoodienne passe du statut de client à celui d'emblème. Depuis ce moment, Omega a engagé plusieurs acteurs et sportifs comme ambassadeurs de la marque, mais le meilleur symbole de cette globalisation du luxe reste sans aucun doute le personnage de James Bond, devenu aussi ambassadeur en 1995.

Cette triple légitimité sur laquelle est fondé le repositionnement de la marque au milieu des années 1990 permet à Omega de reprendre la compétition avec son ancien rival Rolex, symbole de l'horlogerie haut de gamme et marque de montre la plus connue du monde. Dans une gamme de prix similaires, Rolex a en effet basé sa communication depuis de nombreuses décennies sur les trois légitimités (technique, histoire, glamour) remises en valeur par Omega.

Le second axe de cette nouvelle stratégie marketing est la réforme du système de distribution, avec la volonté d'améliorer la qualité de la visibilité de la marque et non la densité de son réseau de vente. En effet, la montée en gamme et la transformation d'une marque généraliste en produit de luxe accessible doit s'accompagner d'un système de distribution conforme à cette image. Ainsi que le note la Banque Pictet dans un rapport sur le SG réalisé en 2006, Omega possédait au début des années 2000 un vaste réseau de vente mais celui est l'objet d'une vaste restructuration au milieu de la décennie, qui fait passer le nombre de points de vente de 4'800 à 3'000, l'Allemagne, la Grande-Bretagne et le Japon ayant notamment vu une réduction de 20 à 30% des points de vente.¹¹¹ Parallèlement à cette réduction drastique des points de vente – qui toucherait

¹⁰⁸ *Omegamania* 2007.

¹⁰⁹ <http://beta.antiquorum.com/home/> (site consulté le 28 juillet 2010).

¹¹⁰ *Watch Around*, No. 4 (Spring 2008), p. 32.

¹¹¹ *The Swatch Group*, Geneva: Helvea, 2007, pp. 15-16.

essentiellement les détaillants n'accordant pas la visibilité attendue à Omega – on assiste à la multiplication de magasins qui assurent l'image luxueuse du produit. Omega est en effet l'une des principales marques du SG à bénéficier du système de boutiques monomarkes. La première d'entre elles est ouverte à Zurich en 2000, en collaboration avec un détaillant indépendant avec qui est créée une joint venture. En 2010, on en dénombre 178 dans le monde, dont 71 en Chine continentale (10 à Beijing et 10 à Shanghai), 10 à Hong Kong et 3 à Macao.¹¹² Elles ont acquis un rôle majeur dans la distribution du produit. Ainsi que l'affirme Nicolas G. Hayek « nos boutiques monomarkes installées dans les meilleurs endroits sont une publicité en soi. »¹¹³ Elles deviennent par ailleurs le lieu d'événements mondains auxquels prennent part les ambassadeurs et participent au *story telling* de la marque, ainsi qu'à l'éducation du consommateur auquel sont présentés l'excellence technique – animations vidéo expliquant le mouvement co-axial – de la marque.

4.4 UN NOUVEL ELDORADO : LA CHINE

Ainsi que le montre l'exemple d'Omega, la Chine constitue depuis le milieu des années 2000 un moteur essentiel de la croissance de l'entreprise. Bien que le SG ne donne que peu de chiffres relatifs aux ventes par région, on sait que la part de l'Asie dans le chiffre d'affaires total passe d'une moyenne de 28.3% dans les années 1995-2000 à 37% en 2005 et à 44% en 2009. Certes, ces données comprennent d'autres secteurs que les seules montres complètes – notamment vente de mouvements et composants électroniques produits en Asie. Toutefois, cette dépendance croissante envers l'Asie se réalise parallèlement à la stratégie de repositionnement vers le luxe et de production de montres complètes. La Chine occupe d'ailleurs une position de plus en plus forte au sein du chiffre d'affaires du SG. Ce dernier publie depuis 2008 le chiffre d'affaires relatif au marché appelé « Greater China », comprenant la Chine continentale, Hong Kong et Taiwan : les ventes dans cette région s'élèvent à 23% du chiffre d'affaires consolidé en 2008 et à 33% en 2010.

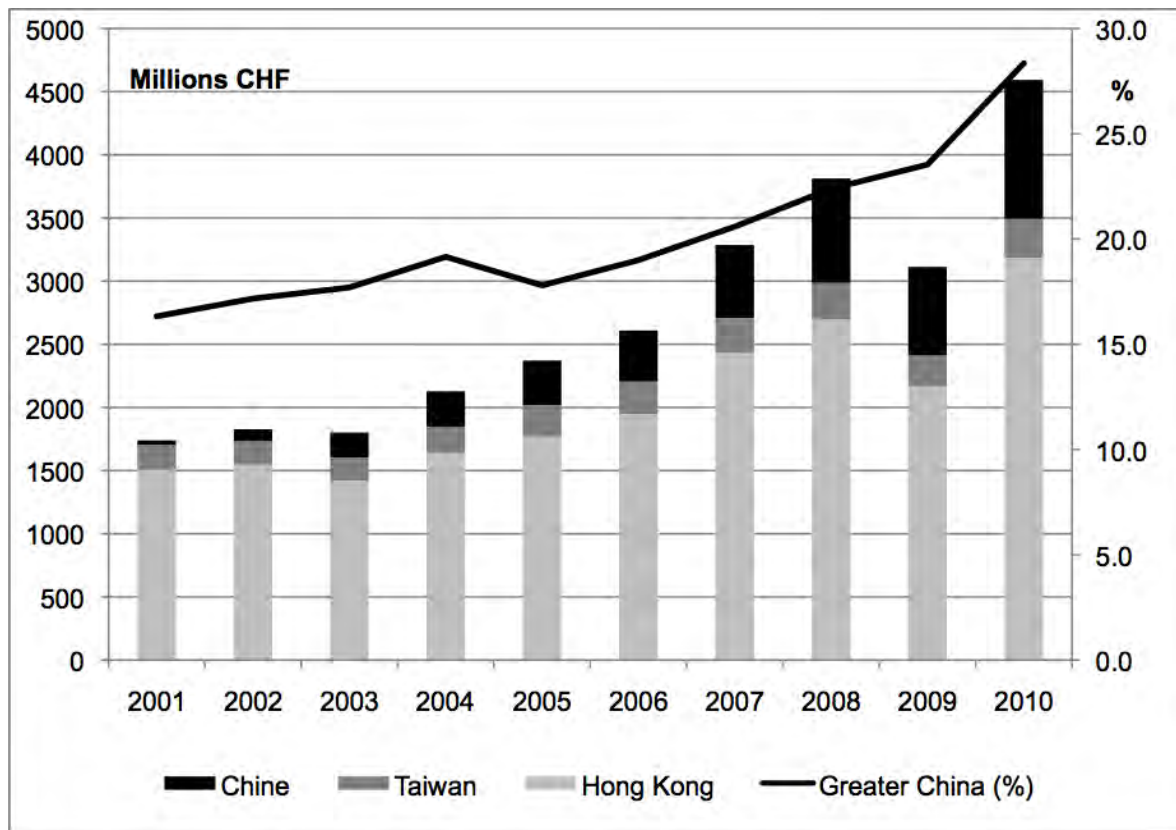
Ainsi, le SG fait plus que de suivre la tendance générale de l'industrie horlogère suisse pour laquelle la Chine fait figure de nouvel eldorado après 2000. L'adhésion de la Chine à l'Organisation mondiale du commerce en 2001 est en effet suivie d'une formidable croissance des exportations horlogères suisses à destination de ce pays, qui passent de 36 millions de francs en 2001 à 1.1 milliard en 2000. Cependant, en termes de parts de marché, la Chine connaît une croissance continue qui la fait passer de moins de 1% des exportations horlogères suisses en 2001 et 2002 à 6.8% en 2010. Si l'on y ajoute Hong Kong et Taiwan, le débouché chinois s'élève à 22.4% en 2008 et à 28.4% en 2010, soit des parts plus faibles que celles du SG. De plus, le SG parvient à renforcer sa présence sur le marché chinois en 2009, un exercice de crise pour l'industrie horlogère suisse (1.3 milliard en 2008 ; 1.4 milliard en 2009). Si cette somme provenait uniquement de vente d'horlogerie depuis la Suisse, cela signifierait que le SG contrôle 34% des

¹¹² www.omegawatches.com (site consulté le 7 juillet 2010).

¹¹³ Hayek 2006, p. 148.

exportations horlogères helvétiques en 2008 et 46% en 2009. Ces proportions sont sans doute exagérées en raison du fait que le chiffre d'affaires chinois du SG comprend probablement une partie de produits non horlogers et de produits horlogers fabriqués hors de Suisse. Toutefois, il n'est pas exagéré de parler d'une domination croissante du SG sur les affaires horlogères en Chine.

Fig. 6 : Exportations horlogères suisses à destination de la région « Greater China », 2001-2010



Source : FHS

Ce succès repose sur une politique de marketing extrêmement volontariste. Un effort continu est porté dans la mise sur pied, le développement et la densification du réseau de distribution dans l'Empire du Milieu. Tandis que le SG ne comprend en 2001 qu'une seule filiale chargée de la distribution, SMH International Trading Co., à Shanghai, elle possède en 2009 deux sociétés de distribution, basées à Shanghai (SMH Swiss Watch Trading Co et The Swatch Group China), ainsi que quatre sociétés de retailing, toutes basées à Shanghai.

Mais surtout, le principal point de cette stratégie est la collaboration avec l'un des plus grands distributeurs chinois de montres, la société Xinyu Hengdeli Holdings Ltd., dans laquelle SG a une

part de 6% du capital en 2005, portée à 9.1% en 2010.¹¹⁴ Par ailleurs, depuis 2006, l'un des huit membres du conseil d'administration, Shi Zhongyang est conseiller légal du Swatch Group, où il est entré en 2000.¹¹⁵ Ceci permet au SG d'avoir accès à des informations internes et de participer activement au management de l'entreprise, ce qui n'est pas le cas du groupe concurrent LVMH, lui aussi actionnaire de Hengdeli (7% en 2009). A l'origine de ce groupe, on trouve la société Beijing Hengdeli Timepieces Shop, une entreprise d'Etat fondée en 1957 et engagée dans la distribution et la vente d'horlogerie en République populaire de Chine. Privatisée à la fin des années 1990, elle est acquise en 1997 par la famille Zhang, active dans la vente d'horlogerie en Chine continentale et à Hong Kong depuis le début des années 1980.¹¹⁶ Le réseau de distribution de cette ancienne entreprise d'Etat, ainsi que le savoir-faire marketing de la famille Zhang, font du groupe Hengdeli, coté à la bourse de Hong Kong, le plus important distributeur de montres de Chine. Il s'agit d'un partenaire incontournable pour organiser l'expansion des ventes sur le marché chinois, raison pour laquelle le SG en devient actionnaire en 2005.

Tab. 10 : Groupe Hengdeli, chiffre d'affaires, millions RMB, 2004-2010

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Chiffre d'affaires, total	1518	1396	2405	4578	5516	5899	8216
Vente au détail	530	637	1363	3048	3742	4435	6375
Distribution	974	745	1025	1439	1631	1329	1661
Autres	14	15	17	90	143	135	180
Détail en %	34.9	45.6	56.7	66.6	67.8	75.2	77.6
Distribution en %	64.2	53.4	42.6	31.4	29.6	22.5	20.2
Autres en %	0.9	1.1	0.7	2.0	2.6	2.3	2.2

Source : *Rapports annuels du Groupe Hengdeli*

Dans la seconde partie des années 2000, le groupe Hengdeli connaît une forte croissance, basée sur son engagement dans des activités de détaillant et sur l'expansion géographique de son réseau de vente. Si son chiffre d'affaires passe de 1.5 milliard RMB en 2004 à 8.2 milliards RMB en 2010, c'est en effet grâce au renforcement des activités de détaillant, qui passent de 34.9% du chiffre d'affaires en 2004 à 77.6% en 2010. Il possède notamment la plus grande chaîne de magasins de montres haut de gamme en Chine et étend son réseau de détaillants grâce à une stratégie d'acquisition d'entreprises. Le nombre de ses boutiques de détail passe en effet de 65 en 2005 à 350 en 2010. Il travaille en outre avec plus de 300 distributeurs dans l'ensemble de la Chine,¹¹⁷ et bénéficie depuis 2005 d'une alliance stratégique avec trois aux groupes de distribution

¹¹⁴ Selon rapport annuel SG et communiqués de presse du SG, 28 décembre 2007 (site consulté le 18 juin 2010). LVMH est aussi actionnaire (7% en 2009) mais sans représentant au conseil d'administration.

¹¹⁵ www.hengdeliholdings.com, site consulté le 16 juin 2010.

¹¹⁶ Report of Guoco Capital Ltd., www.guococapital.com (site consulté le 20 janvier 2011).

¹¹⁷ Hengdeli Holdings, *Annual Report*, 2009, p. 3 (www.hengdeliholdings.com, site consulté le 16 juin 2010).

influents (Shanghai San Lian Group Ltd ; Shanghai Oriental Commercial Building Ltd. ; Shenzhen Hengjili World Branch Watches Center Tdd.). Ensemble, ils contrôleraient près de 48% du marché domestique chinois.¹¹⁸ Par ailleurs, Hengdeli fonde sa croissance sur l'expansion géographique de son réseau de vente. En 2005, près de la moitié de ses ventes de détail sont limitées à Beijing (18.5%), Zhejiang (18.3%) et Shanghai (10.3%).¹¹⁹ L'année suivante, il commence son expansion hors de Chine avec par exemple l'acquisition d'Elegant International Holdings Ltd., qui possède quatre boutiques à Hong Kong. En 2010, la Chine continentale ne représente plus que 59.1% de son chiffre d'affaires. L'alliance avec Hengdeli apparaît ainsi comme un élément essentiel de la stratégie d'expansion du SG en Chine après 2005. L'engagement de Hengdeli dans le commerce de détail se fait en effet notamment par la création de boutiques mono-marques pour divers entreprises horlogères suisses parmi lesquelles le SG. Ils cofondent notamment deux joint-ventures majeures, l'une pour la distribution exclusive de montres Omega et Rado (2003) et l'autre pour la gestion de boutiques mono-marques – notamment Omega et Swatch (2007).

Tab. 11 : Flagships boutiques du Swatch Group, 2010

Marques	Total	Chine (Hong Kong et Macao compris)	En %
Breguet	19	1	5.3
Blancpain	21	5	23.8
Glashütte Original (Watch Atelier)	5	3	60.0
Swatch	> 600	66	10-11%
Omega	178	84	47.2
Longines	20	11	55.0
Jaquet-Droz	6	2	33.3
Tissot	79	n.c.	?
Boutiques Tourbillon	17	2	11.8

Source : sites internet des marques (7 July 2010).

Note : n.c. = non communiqué

La création de boutiques mono-marques sur le marché chinois est en effet une autre caractéristique de l'expansion en Chine (cf. tab. 11). Le fait qu'on ait affaire à un marché vierge explique sans doute en grande partie cette stratégie, puisqu'il n'y a pas à négocier avec d'anciens distributeurs et détaillants indépendants, d'une part, et parce que personne ne domine encore cette activité commerciale, d'autre part. En 2010, ce type nouveau de commerce est extrêmement présent en Chine, notamment pour la marque Omega, qui compte 84 de ses 178 boutiques en

¹¹⁸ Hengdeli Holdings, *Annual Report*, 2005, p. 12.

¹¹⁹ Hengdeli Holdings, *Annual Report*, 2005, p. 12.

Chine (47.2%) et Swatch, qui en compte 66 (plus de 10%). Les boutiques Longines et Blancpain sont aussi fortement représentées dans l'Empire du milieu. Cette présence marquée dans le territoire trouve son apogée avec l'ouverture en mai 2010 du Swatch Art Peace Hotel, à Shanghai.

Enfin, il faut souligner l'accompagnement de cette densification des réseaux de vente par une stratégie de communication qui s'adresse aux consommateurs chinois. Les diverses entreprises du groupe signent des contrats d'ambassadeur avec des célébrités locales. Longines est la plus engagée, avec successivement la signature de contrats avec l'actrice et modèle Chi Ling Lin (2005), la Chinese Men's Gymnastics Team (1999) et le jeune tennisman Tsung-Hua Yang (2009). Tissot est quant à elle liée à l'actrice et modèle Barbie Xu (2005) et Omega à l'actrice Zhang Ziyi (2009). Par plusieurs de ses stars du sport et de l'entertainment, la Chine est ainsi intégrée à la politique globale de glamour du SG.

4.5 L'IMPACT FINANCIER DE LA NOUVELLE STRATÉGIE MARKETING

Tandis que les restructurations des années 1985-1995 avaient permis non seulement une meilleure rentabilité de l'entreprise mais surtout son autonomisation envers les capitaux externes, quelle est la conséquence de la nouvelle stratégie marketing en termes de finances et de gouvernance ?

L'extraordinaire croissance du chiffre d'affaire, qui passe de 2.6 milliards en 1995 à 4.5 milliards en 2005 et à 6.5 milliards en 2010, s'accompagne d'une hausse croissante des profits. Le bénéfice net après impôts et amortissements s'élève en effet à 273 millions en 1995, 735 millions en 2005 et à 1.1 milliard en 2010. Mesuré en termes relatifs, il s'élève en moyenne à 11.2% du chiffre d'affaires en 1995-1999, 13.3% en 2000-2004 et à 16.4% en 2005-2009. Le repositionnement du SG dans le haut de gamme a ainsi un effet direct en termes de croissance du chiffre d'affaires et de marge bénéficiaire. Les profits sont généreusement distribués : le taux de dividende passe de 17% en 1995 à 55% en 2000, 103.5% en 2005 et 222.6% en 2010. Cependant, les mises en réserve se poursuivent aussi. Leur valeur totale s'élève à 2.0 milliards de francs en 1995, 4.5 milliards en 2005 et 7.0 milliards en 2010. La part des fonds propres reste en revanche stable à une moyenne de 72.0% en 1995-2009.

Le développement et la rentabilité croissante de l'entreprise ont aussi un impact essentiel sur la gouvernance d'entreprise, dont la principale caractéristique est l'affirmation de la famille Hayek. Le départ des banquiers et de Schmidheiny du conseil d'administration ne sont pour la plupart pas remplacés et le nombre d'administrateurs chute de 9 personnes en 1990 à 6 en 1998. Les trois nouveaux membres, tous nommés en 1995, sont Nayla Hayek, fille du président (1995), le professeur Klaus Schwab, directeur du World Economic Forum (1995), qui abandonne son poste deux ans plus tard en raison de divergences de vues avec Nicolas G. Haeyk,¹²⁰ ainsi qu'Ernest

¹²⁰ Wegelin 2010, pp. 99-100.

Tanner, président de la fabrique de chocolat Lindt & Sprüngli SA et membre du conseil d'administration du Credit Suisse Group. Les personnes nommées par la suite (Johan-Niklaus Schneider-Amman en 1999 ; Claude Nicollier en 2005 ; Jean-Pierre Roth en 2010) n'auront qu'une influence très limitée sur la direction des affaires. On pourrait même interpréter la nomination de Nicollier, qui n'est pas actionnaire, comme un coup marketing : en posant dans ses habits d'astronautes dans les rapports annuels et sur le site internet du groupe, il rappelle la participation d'Omega à l'aventure lunaire et participe ainsi du renforcement de la légitimité technique et historique de cette marque.

Si elle l'a éloigné des investisseurs, la stratégie d'autonomisation financière a permis un renforcement de la présence et du pouvoir de Nicolas G. Hayek et de ses proches, grâce à l'élargissement constant de son actionnariat. La part des votes qu'il contrôle passe en effet de 28.5% en 1998 à 36.4% en 2005 et à 40.8% en 2010. Cette stratégie de renforcement du contrôle familial sur l'entreprise s'accompagne d'une politique de réduction du capital. Après avoir été augmenté de 300 millions de francs à 331 millions en 1993 pour financer ses investissements, le capital opère pendant quelques années une forte baisse, chutant à 137 millions en 2002, ce qui permet un meilleur contrôle de l'actionnariat.¹²¹ Dans ce contexte, Hayek prépare activement l'arrivée de la seconde génération aux affaires au cours des années 1990 et 2000. Sa fille Nayla est ainsi nommée au conseil d'administration en 1995, tandis que son fils Georges Nicolas, dit Nick, engagé dans le département marketing de la marque Swatch, devient membre de la direction élargie (1994) puis de la direction réduite du groupe (1995). Il devient peu après directeur général de Swatch SA (1998).¹²² En 2003, Nicolas G. Hayek se retire de la présidence de la direction et la confie à son fils Nick, tout en restant président du conseil d'administration. De plus, son petit-fils Mark A. Hayek est nommé marketing manager (2001) puis président de Blancpain (2002), une promotion qui n'est sans doute pas étrangère au départ de Jean-Claude Biver du SG (2003). Mark Hayek entre aussi à la direction élargie (2002), puis à la direction du groupe (2005). Ainsi, au décès de Nicolas G. Hayek, en 2010, il n'y a pas de rupture dans la gouvernance, Nayla devenant présidente du conseil d'administration et Nick restant président de la direction.

5 CONCLUSION

En l'espace d'une quinzaine d'années, entre 1985 et 2000, le SG a connu une profonde mutation qui l'a fait passer d'un conglomérat très disparate d'entreprises horlogères suisses faiblement intégrées à une entreprise centralisée, rationalisée et globalisée. Tandis que le concurrent japonais poursuivait au cours des années 1990 et 2000 sa course obstinée à l'innovation technologique comme moteur possible d'une éventuelle nouvelle phase de croissance,¹²³ le SG

¹²¹ Wegelin 2010, pp. 150-151.

¹²² Communiqué du SG, 18 février 1998, www.swatchgroup.com (site consulté le 25 mars 2010).

¹²³ Donzé 2010.

est parvenu à s'imposer comme premier groupe horloger mondial sans faire preuve d'innovation fondamentale dans le domaine technique. Cette « non-technological innovation », comme l'appellent Jeannerat et Crevoisier, repose essentiellement sur deux politiques complémentaires : la rationalisation du système de production, d'une part, et l'adoption d'une nouvelle stratégie marketing, d'autre part.

La rationalisation du système de production est réalisée dans un premier temps, de la fondation du groupe à la fin des années 1990. Ses principales caractéristiques sont la centralisation de la production de mouvements et de pièces au sein de la société Eta SA, l'intégration verticale des fabricants de pièces et, surtout, la globalisation du système de production, avec l'ouverture de filiales de production en Asie (Thaïlande, Malaisie, Chine). La rationalisation améliore la productivité de l'entreprise et renforce sa fonction historique de fabricant et de distributeur de mouvements pour l'ensemble de l'industrie horlogère suisse. La mutation opérée par le SG a par ailleurs une influence essentielle sur la structure de ce secteur industriel. Celle-ci se caractérise par le passage d'une organisation sous forme de district industriel à une concentration industrielle au sein de quelques entreprises multinationales dont le SG est la principale.

Parallèlement à l'achèvement de cette rationalisation de la production, on assiste dans la première partie des années 1990 à l'avènement d'une nouvelle stratégie marketing, dans le sillon du rachat de Blancpain (1992). Marquée par un profond repositionnement des marques, cette stratégie vise à faire du SG un fabricant et, surtout, un négociant de montres complètes. Elle est caractérisée notamment par l'acquisition de plusieurs marques de luxe exclusif en 1999-2000 (Breguet, Glashütte Original, Hatot, Jaquet-Droz), ainsi que le choix d'Omega comme marque principale pour conquérir le marché global du luxe accessible, un segment traditionnellement très rentable, et entrer en concurrence avec Rolex. Cette nouvelle stratégie marketing exerce une influence déterminante sur l'ensemble de l'organisation du SG.

Tout d'abord, la gouvernance de l'entreprise est repensée dans le sens d'une concentration plus forte du pouvoir. Depuis 1990, la direction élargie du groupe fonctionne comme une plate-forme marketing dont l'objectif est la coordination d'une stratégie appliquée à l'échelle globale. Il est par ailleurs intéressant de souligner ici le renforcement du caractère familial de l'entreprise, avec l'engagement croissant de la famille Hayek dans la direction opérationnelle des affaires après 2000. Ainsi, en devenant globale, le SG devient entreprise familiale.

Ensuite, le système de production est intégré à cette stratégie marketing, avec le rachat de nombreux fabricants de pièces pour l'habillage des montres, dont le double objectif est l'internalisation de compétences en matière de design et le renforcement de l'image de manufacture. Par ailleurs, la verticalisation est aussi adoptée en aval, avec la réorganisation du système de distribution et l'engagement du SG dans des activités de détaillant. Après 2000, la multiplication de boutiques monomarkes, notamment d'Omega, est au cœur de la stratégie d'expansion du groupe.

Enfin, il faut souligner une politique de communication qui vise à ancrer plus profondément la montre dans le territoire, parallèlement à la rationalisation et à la globalisation du système de

production. Sur le marché global du luxe, la montre est un produit suisse, issu d'une tradition et d'une histoire que symbolise l'image de manufacture que cherche à poursuivre le SG. Ainsi, le site internet (www.swatchgroup.com) et les rapports annuels du groupe ne comportent quasiment aucune mention des sites de production en Asie. De même, le nombre d'employés du groupe en Asie n'est plus publié depuis 2004.

Globalisation et « suissitude » sont au cœur de la stratégie du SG depuis les années 1990, une ambivalence dont l'équilibre repose sur la législation sur le Swiss Made.¹²⁴ En spécifiant que la moitié des composants d'un mouvement dit « Swiss made » peuvent être produits à l'étranger, elle permet la délocalisation d'une partie de la production et le renforcement de la compétitivité en termes de prix des montres suisses. Toutefois, la forte montée en gamme qui caractérise les années 2000 permet aux horlogers suisses de se libérer de la contrainte d'une compétitivité par les prix de production, la valeur des montres suisses étant désormais de nature essentiellement émotionnelle. Ceci explique sans doute largement la stratégie d'acquisition de fournisseurs de pièces et la fermeture de certaines unités de production en Asie en 2005, un renforcement de la production des pièces sur territoire helvétique qui explique l'engagement du SG en faveur d'un renforcement des mesures de protection du Swiss Made en 2007.

REFERENCES

1. Sources publiées

ASUAG, Rapports annuels, 1970-1979.

Convention patronale, *Recensement 2007*, La Chaux-de-Fonds : CP, 2008.

Hayek Nicolas G., *Au-delà de la saga Swatch : entretiens d'un authentique entrepreneur avec Friedemann Bartu*, Paris : Albin Michel, 2006.

Hengdeli Holdings, Rapport annuel, 2005-2009.

Gazette de Lausanne, divers numéros.

Interbrand, *The Leading Luxury Brands 2008*, www.interbrand.com (site visité le 21 février 2011).

JETRO, *Beikoku no tokei shijo chosa*, Tokyo: JETRO, 1966.

JETRO, *Suisu no kinzokusei tokei bando shijo chosa*, Osaka : JETRO, 1982.

Journal de Genève, divers numéros.

Le Nouveau Quotidien, divers numéros.

Ordonnance réglant l'utilisation du nom « Suisse » pour les montres, 23 décembre 1971.

¹²⁴ *Ordonnance réglant l'utilisation du nom « Suisse » pour les montres*, 23 décembre 1971.

SG, Rapports annuels, 1983-2010.

SSIH, Rapports annuels, 1970-1979.

Statistique annuelle du commerce extérieur de la Suisse, Berne : Direction générale des douanes, diverses années.

Le Temps, divers numéros.

World Trade Atlas, www.gtis.com

2. Articles et ouvrages

Allères Danielle, « Spécificités et stratégies marketing des différents univers du luxe », *Revue française du marketing*, no. 132-133, 1991, pp. 70-95.

Allères Danielle, *L'empire du luxe*, Paris : Belfond, 1992.

Berg Maxine et Helen Clifford H (eds.), *Consumers and Luxury Consumer Culture in Europe, 1650-1850*, Manchester: Manchester University Press, 1999.

Blanc Jean-François, *Suisse-Hong Kong : le défi horloger : innovation technologique et division internationale du travail*, Lausanne : Ed. d'en bas, 1988.

Cardinal Catherine (dir.), *Abraham-Louis Breguet, 1747-1823 : l'art de mesurer le temps*, La Chaux-de-Fonds : Institut l'homme et le temps, 1997.

Carrera Roland, *Swatchissimo, 1981-1991 : l'extraordinaire aventure Swatch*, Genève : Antiquorum, 1991.

Chevalier Michel et Mazzalovo Gerald, *Luxury Brand Management: A World of Privilege*, Singapore: John Wiley & Sons, 2008.

Colli Andrea et Merlo Elisabetha, "Family Business and Luxury Business in Italy (1950-2000)", *Entreprises et Histoire*, No. 46, avril 2007, pp. 112-124.

Crevoisier Olivier, *Industrie et région : les milieux innovateurs de l'Arc jurassien*, Neuchâtel : EDES, 1993.

Daumas Jean-Claude et de Ferrière le Vayer Marc, « Les métamorphoses du luxe vues d'Europe », *Entreprises et Histoire*, No. 46, avril 2007, pp. 6-16.

David Jacques, *Rapport à la Société intercantonale des industries du Jura sur la fabrication de l'horlogerie aux Etats-Unis*, Saint-Imier : Compagnie des montres Longines Francillon, 1992 (réédition).

Degoutte Corinne, « Stratégie de marques dans la mode : convergence ou divergence des modèles de gestion nationaux dans l'industrie du luxe (1860-2003) ? », *Entreprises et Histoire*, No. 46, avril 2007, pp. 125-142.

Donzé Pierre-Yves, *Histoire de l'industrie horlogère suisse de Jacques David à Nicolas Hayek (1850-2000)*, Neuchâtel : Alphil, 2008.

Donzé Pierre-Yves, « Le Japon, un concurrent dépassé ? Evolution récente de l'industrie horlogère nippone (1990-2010) », *Bulletin de la Société suisse de chronométrie*, vol. 65, décembre 2010, pp. 49-54.

- Donzé Pierre-Yves, "The hybrid production system and the birth of the Japanese specialized industry: Watch production at Hattori & Co. (1900-1960)", *Enterprise & Society*, vol. 12 no.2, 2011a, pp. 356-397.
- Donzé Pierre-Yves, "Global competition and technological innovation: A new interpretation of the watch crisis, 1970s–1980s", Thomas David, Jon Mathieu, Janick Marina Schaufelbuehl and Tobias Straumannforthcoming (eds.), *Crises – Causes, interprétations et conséquences*, Zurich: Chronos, forthcoming in 2011b.
- Edgerton David, *The Shock of the Old: technology and global history since 1900*, London: Profile Books, 2006.
- Fallet Estelle, *Tissot, 150 ans d'histoire*, Le Locle : Tissot SA, 2003.
- Fallet Estelle, « Nicolas Hayek », in *DHS*.
- Fine jewels and watches from the atelier of Léon Hatot*, Genève : Christie's, 1989.
- Fragomichelakis Michel, *Culture technique et développement régional : les savoir-faire dans l'Arc jurassien*, Neuchâtel : EDES, 1994.
- Glashütte Uhren : feiner deutscher Uhrenbau seit 1845*, Glashütte: Glashütte Uhrenbetrieb, 1995.
- Glasmeier Ami K., *Manufacturing Time: Global Competition in the Watch Industry, 1795-2000*, New York: Guilford, 2000.
- Hanssens Nicolas, *Which international marketing for luxury goods? The case of the Swiss watch industry in China*, Université de Neuchâtel: mémoire de master, 2008.
- Hara Yoichiro, "Kokusai kyoso to kodoka no inobeshon: waga kuni seizogyo no kyoso kiban", *Nagaoka daigaku kiyō*, no. 2, 2003, pp. 1-20.
- Henry Bédât Jacqueline, *Une région, une passion: l'horlogerie : une entreprise: Longines*, Saint-Imier : Compagnie des Montres Longines SA, 1992.
- Jeannerat Hugues and Crevoisier Olivier, "Non-technological innovation and multi-local territorial knowledge dynamics in the Swiss watch industry", *Int. J. Innovation and Regional Development*, Vol. 3, No. 1, 2011, pp. 26-44.
- Jequier François, *Une entreprise horlogère du Val-de-Travers : Fleurier Watch Co SA – De l'atelier familial du XIXe aux concentrations du XXe siècle*, Neuchâtel : Société d'histoire et d'archéologie, 1972.
- Kapferer Jean-Noël et Vincent Bastien, *The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands*, New York: Kogan Page, 2009.
- Kimura Toshio, *Seiko Epuson jigyo takakuka no kigen*, Hosei University, Research Institute for Innovation Management, Working paper series, no. 68, 2009.
- Landes David S., « Swatch! Ou l'horlogerie suisse dans le contexte mondial », in Paul Bairoch and Martin Körner (eds), *La Suisse dans l'économie mondiale*, Genève : Droz, 1990, pp. 227-236.
- Landes David S., *Revolution in Time: Clocks and the Making of the Modern World*, Cambridge: Harvard University Press, 2000 edition.
- McCracken Grant, "Who Is the Celebrity Endorser? Cultural Foundations of the Endorsement Process", *Journal of Consumer Research*, vol. 16 no. 3, 1989, pp. 310-321.

- Marseille Jacques (dir.), *Le luxe en France du siècle des Lumières à nos jours*, Paris : ADHE, 1999.
- Nakamoto Daisuke, "Seihin no mojuruka no shinten to gohatsu kigyo no keiei senryaku: seiko gurupu wo jirei toshite", *Yokohama kokusai shakai kagaku kenkyu*, vol. 8, no. 4, 2003, pp. 147-164.
- Nueno Jose Luis and Quelch John A., "The Mass Marketing of Luxury", *Business Horizons*, November- December 1998, pp. 61-68.
- Omegamania : propriétés de divers amateurs qui seront vendues aux enchères au Mandarin Oriental Hotel du Rhône, samedi 14 et dimanche 15 avril 2007*, Genève : Antiquorum, 2007.
- Oxtoby F.-E., "The Role of Political Factors in the Virgin Islands Watch Industry", in *The Geographical Review*, Vol. 60 (4), 1970, pp. 463-474.
- Pasquier Hélène, *La « recherche et développement » en horlogerie : acteurs, stratégies et choix technologiques dans l'arc jurassien suisse (1900-1970)*, Neuchâtel : Alphil, 2008a.
- Pasquier Hélène, « Une industrie remodelée (1975-2000) », in Laurent Tissot et Jacques Bujard (ed.), *Le pays de Neuchâtel et son patrimoine horloger*, Neuchâtel : Edition de la Châtière, 2008b, pp. 307-315.
- Pasquier Hélène, « Rado », *DHS*.
- Pasquier Hélène, « Rolex », *DHS*.
- Pasquier Hélène, « Swatch Group », in *DHS*.
- Richon Marco, *Omega Saga*, Bienne : Omega, 1998.
- Sabel Charles et Zeitlin Jonathan, "Historical Alternatives to Mass Production: Politics, Markets and Technology in Nineteenth-Century Industrialization", *Past and Present*, Vol. 108, 1995, pp. 133-176.
- Sakakibara Kyonori and Matsumoto Yoichi, *togogata kigyo no jirenma: Nihon tokei sangyo no seiko to satetsu*, New Energy and Industrial Technology Development Organization (NEDO), Discussion Paper Series 05-14, 2005.
- Shintaku Junjiro, *Nihon kigyo no kyoso senryaku: seijuku sangyo no gijutsu tenkan to kigyo kodo*, Tokyo: Yuhikaku, 1994.
- Silverstein Michael and Fiske Neil, *Trading Up: Why Consumers Want New Luxury Goods and How Companies create them*, New York: Portfolio, 2005.
- The Swatch Group*, Geneva: Helvea, 2007.
- Truong Yann, McColl Rod and Kitchen Philip J., "New luxury brand positioning and the emergence of *Masstige* brands", *Brand Management*, vol. 16 no. 5-6, 2009, pp. 375-382.
- Vanden Berghe Marc, « Pierre Jaquet-Droz, horloger mécanicien (1721-1790) », in Michel Schlup (dir.), *Biographies neuchâteloises*, Hauterive : G. Attinger, 1996, vol. 1, pp. 154-158.
- Vogt German, « Eta », *DHS*.
- Wegelin Jürg, *Mister Swatch : Nicolas Hayek and the secret of his success*, London: Free Association Books, 2010.

Zalio Pierre-Paul, « Territoire et concurrence des entrepreneurs, Marseilles 1930 », in Laurent Tissot e.a. (dir.), *Histoire de territoires : Les territoires industriels en question, XVIIIe-XXe siècles*, Neuchâtel : Alphil, 2010, pp. 253-304.

Zou, S. and Cavusgil, S.T. (2002), "The GMS: a broad conceptualization of global marketing strategy and its effect on firm performance", *Journal of Marketing*, Vol.66, No4, pp.40-56.