

UNIVERSITÉ DE NEUCHÂTEL  
Faculté de droit et des sciences économiques

# STRUCTURE DE L'OFFRE HORLOGÈRE MONDIALE ET FORME DES MARCHÉS

THÈSE

présentée à la Faculté de droit et des sciences économiques  
pour obtenir le grade de docteur ès sciences économiques  
par

FRANÇOIS BURGAT

1973  
IMPRIMERIE ANDEREGG-GUENIN SA, BIENNE

Monsieur François Burgat est autorisé à imprimer sa thèse de doctorat  
ès sciences économiques intitulée « *Structure de l'offre horlogère mondiale et  
forme des marchés* ».

Il assume seul la responsabilité des opinions énoncées.

Neuchâtel, 8 janvier 1973.

Le doyen  
de la Faculté de droit  
et des sciences économiques

Henri THÉVENAZ

STRUCTURE DE L'OFFRE  
HORLOGÈRE MONDIALE  
ET FORME DES MARCHÉS

# Introduction

Le sujet horloger est à l'ordre du jour; pour s'en convaincre, il suffit de lire les nombreux articles consacrés à cette industrie dans la presse générale et professionnelle et qui traitent des profondes mutations que l'on observe dans ce secteur.

En Suisse ces faits prennent une ampleur particulière en raison de l'importance de l'industrie horlogère pour l'économie nationale, au niveau de l'ensemble des exportations du pays et de l'économie de certaines régions. Bien que les chiffres de production et d'exportations soient en hausse, la part occupée par l'industrie horlogère suisse tend à diminuer. D'un «monopole» quasi absolu sur certains marchés au sortir de la seconde guerre mondiale, on en est arrivé progressivement à un «leadership», qui est certes encore appréciable au niveau global. Ce processus traduit-il l'évolution normale d'une industrie placée dans une situation «privilegiée» à la suite du conflit mondial, ou est-il au contraire révélateur d'une difficulté d'adaptation à un environnement concurrentiel nouveau ?

Pour tenter d'apporter une réponse à cette question, il nous a paru intéressant de dégager à grands traits une analyse des forces en présence au niveau mondial et de leur évolution et de tenter d'appliquer à cette industrie quelques-uns des principes de l'économie moderne touchant aux domaines de la concurrence et de la structure des marchés. C'était donc tourner résolument le dos à la vieille notion de «particularisme horloger», qui voulait que cette industrie échappât aux règles économiques générales. Cette notion était peut-être valable lorsque plusieurs centaines d'entreprises d'un seul pays, petites pour la plupart, possédaient ensemble un «monopole» mondial quasi absolu, mais elle est assurément dépassée aujourd'hui.

Dans ce contexte et sur un plan général, il est utile de se référer à Perroux qui décrit bien l'évolution de la notion même de concurrence. Cet auteur, comme l'ensemble des économistes modernes, récuse le concept d'équilibre général walraso-parétien, où les seules variables explicatives sont le prix et la quantité des biens et services produits et consommés et où les «sujets (les unités) ne peuvent ni s'entre-connaître ni s'entre-influencer, autrement que

par une participation infinitésimale aux quantités et aux biens» (1); la concurrence pure et parfaite réalise l'adéquation des avantages individuels et de l'avantage général, «optimum individuel» coïncide avec «optimum social».

Or, «dans la seconde moitié du XXe siècle, les marchés nationaux sont impurs et imparfaits (...). La confiance dans le marché privé comme quasi-mécanisme de répartition des ressources et de régulation a fléchi. Les grandes unités et leurs groupes, l'extension de l'économie mixte caractérisée par une coopération permanente des particuliers et des pouvoirs publics, les programmes et les plans, la réalité ambiguë et obscure qu'on nomme «marché institutionnel», l'accroissement du rôle de l'information et de l'importance des marchés dits informés, le rôle patent joué dans l'ordre économique par les actes de puissance (privés ou publics), voilà des faits incontestables (...). Le moment semble venu de soumettre à un nouvel examen le contenu des unités, la nature des liaisons que cet équilibre admet et la sorte d'enseignements qu'il livre» (2).

Cette réemption de la notion d'équilibre général provient notamment du fait qu'elle laisse de côté les deux aspects essentiels que sont la «relation hors marché... pouvoir par lequel les systèmes d'indifférence ou les règles du jeu sont modifiées» et «le groupe ou l'ensemble structuré dont la structure résulte d'une combinaison bien déterminée et non de l'addition de parties les unes aux autres additives» (3).

Or, par le fait même que les entreprises n'ont pas toutes le même «pouvoir de vente», certaines peuvent, dans des conditions données, influencer et modifier le milieu dans lequel elles évoluent; ces entreprises ont une «capacité d'attaque», alors que les autres n'ont qu'une «capacité d'absorption». Perroux pense d'ailleurs que la dimension de l'entreprise n'est pas nécessairement déterminante pour l'exercice de cette capacité. Il découle notamment de ces considérations qu'une firme ne peut «s'analyser de façon pertinente à partir des seules variables de prix et de quantité» (4).

Peut-on penser que de telles considérations sont applicables au secteur horloger? Il semble que la réponse puisse, à ce stade, être affirmative, si l'on se réfère à quelques-unes des évolutions qu'il est possible, d'une façon très générale, de déceler ainsi:

1. On assiste à la création et au renforcement de grands groupes nationaux et internationaux, cependant que certaines entreprises petites et moyennes perçoivent les prémices de difficultés futures;
2. On observe des mutations importantes dans la structure de la consommation;
3. Les grandes entreprises déploient des stratégies dynamiques et actives et fondées en général sur des politiques de marques;

4. Le secteur horloger semble être à la veille de la production sur un plan industriel de produits de technologie totalement nouvelle dans le domaine de la montre.

Ces évolutions laissent à penser que, dans les marchés développés tout au moins, les changements d'ordre qualitatif peuvent être plus importants, dans certains cas, que la simple augmentation de la demande liée à l'accroissement de la population et des revenus; en effet, la montre devient incontestablement un bien de consommation soumis notamment à la mode et son renouvellement n'est plus seulement commandé par des nécessités liées à son usure; de plus, des produits nouveaux apparaissent et peuvent rendre obsolètes tout ou partie du parc existant et provoquer de ce fait des achats de renouvellement.

Quant à la démarche entreprise ici, il importe de souligner qu'au travers de cette tentative d'application concrète on se heurte rapidement à la difficulté inhérente à toute approche visant à concilier un état de fait réel et des modèles théoriques, tout particulièrement dans un domaine où la théorie et surtout ses applications ne sont encore que peu développées. La complexité des situations rencontrées, de même que le caractère fragmentaire de l'information disponible conduisent nécessairement à une restriction des possibilités d'analyse dépassant le simple cadre descriptif.

Après avoir brièvement situé les différentes industries nationales et leur évolution, on tentera de mieux cerner les évolutions citées ci-dessus. A cet effet, les divers types de montres seront tout d'abord dégagés, en incorporant des éléments de nature essentiellement marketing, dans la double perspective de la fabrication et de la distribution de ce produit d'une part et de la perception de ses caractéristiques par le consommateur d'autre part. On s'attachera ensuite à quantifier ces grands types au niveau mondial, au travers de l'examen des chiffres de production et d'exportations des différentes industries nationales et de la structure de ces industries. La dimension «marché» sera alors ajoutée afin de permettre une comparaison des divers marchés. La partie finale sera consacrée à un examen, au niveau du comportement de la firme, des tendances actuelles en matière de politiques de produit, de marque, de distribution et d'implantation internationale.

L'information de caractère général et statistique disponible est abondante, mais peu homogène; elle permet, au prix de quelques hypothèses simplificatrices, de connaître les chiffres de production, d'exportation et de consommation et de dégager des lignes directrices relatives aux divers types de produits et de marchés. Au niveau des entreprises, les données appartenant au domaine public sont naturellement plus rares; en règle générale, il est cependant possible de situer les principales firmes horlogères mondiales.

Il importe de préciser que sur le plan des unités de consommation, notre approche restera essentiellement globale. On ne prendra en effet en considération que les continents, et l'on ira jusqu'au niveau des marchés nationaux que dans le cas de ceux qui possèdent une industrie horlogère locale. La raison de cette simplification réside dans le fait qu'un raisonnement généralisé au niveau des marchés nationaux supposerait un affinement important du traitement des données chiffrées, tenant compte des nombreuses particularités liées à tel ou tel marché et n'entrant pas dans le cadre de ce travail.

Précisons finalement encore que nous ne prendrons en considération que le domaine de la montre (horlogerie dite de petit volume), à l'exclusion des autres produits horlogers. Par production et exportations horlogères on entendra donc toujours implicitement qu'il s'agit de montres et de mouvements de petit volume. Les exportations de pièces détachées d'horlogerie de petit volume seront également laissées de côté; exprimées généralement en unité de poids, elles sont de ce fait difficilement comparables à des données exprimées en nombre de pièces.

Notre recherche s'appliquera aux années 1950 à 1970 pour l'approche globale et 1960 à 1970 pour l'étude détaillée. Cette période présente la caractéristique de n'avoir été que peu sujette à des perturbations d'ordre conjoncturel, ce qui devrait faciliter la mise en évidence d'évolutions liées à la structure de cette industrie et à la concurrence. Quant à la période qui a débuté en 1970, il semble au contraire qu'elle sera davantage marquée par des phénomènes économiques externes à l'industrie et susceptibles de modifier certaines des évolutions de la décennie précédente sans toutefois reléguer au second plan les considérations structurelles et concurrentielles.

# Chapitre 1

## Développement global de l'industrie horlogère mondiale

### 1. Production et exportations mondiales de montres de 1950 à 1970

#### *1.1 Production et exportations globales*

De par l'orientation générale de ce travail, la production et les exportations horlogères des pays à économies planifiées ne seront pas prises en considération, ni pour l'aspect de la consommation indigène de ces pays, en raison de la forme de ces marchés, ni pour leurs exportations, limitées, vers les marchés occidentaux, faute d'information statistique suffisante. Les chiffres globaux concernant ces pays ne seront donnés que pour mémoire au début de ce chapitre. Il en va de même pour la production et les exportations horlogères italiennes qui sont très limitées et pour lesquelles les données chiffrées détaillées font également défaut.

Au cours des vingt dernières années, la production mondiale de montres (cf. tableau No.1) a plus que triplé. Atteignant près de 50 millions de pièces en 1950, elle est proche de 170 millions en 1970, l'augmentation a été moins forte au cours de la dernière décennie, puisque le taux d'accroissement annuel moyen a été de 6,4 % de 1960 à 1970, alors qu'il atteignait 7,3 % pour les dix années précédentes.

La production totale de montres des pays du monde occidental a, pendant cette période, progressé à un rythme très semblable à celui de la production manufacturière de l'ensemble des pays de l'OCDE (cf. tableau No.2).

Les principaux producteurs de montres sont la Suisse, le Japon, l'URSS et les Etats-Unis; en 1970, ces pays produisaient respectivement 43,4, 14,0, 12,1 et 11,8 % de la production mondiale totale.

La répartition de la production entre les divers pays producteurs a subi des changements au cours des vingt dernières années.

## PRODUCTION HORLOGÈRE MONDIALE

Montres et mouvements en millions de pièces

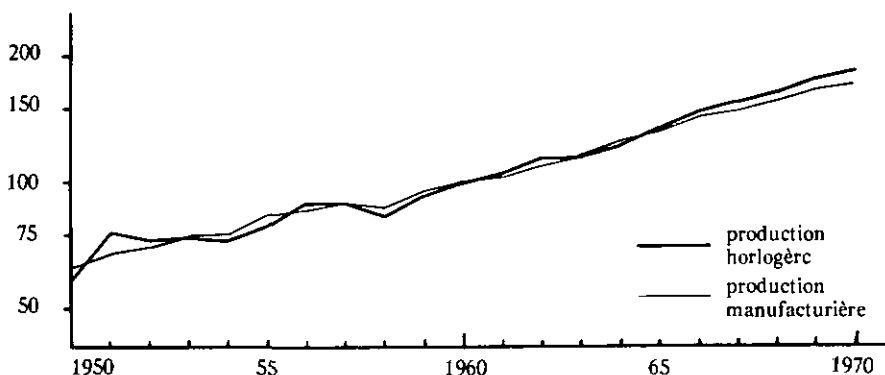
	1950	1951	1952	1953	1954	1955	1956	1957	1958	1959	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970	
Rép. féd. allemande	3,5	4,7	4,8	5,9	6,4	7,0	7,8	7,9	7,7	7,8	8,0	7,6	7,0	6,0	6,7	7,2	7,2	6,9	8,6	8,1	8,2	
France	4,0	4,0	4,0	4,0	3,4	3,7	4,7	5,5	4,5	5,2	5,5	5,5	5,7	5,6	5,9	6,5	7,6	9,0	9,0	10,6	10,9	
Gde-Bretagne	1,4	1,7	2,1	2,3	2,9	3,4	2,8	2,6	2,3	2,5	3,0	3,2	3,1	3,8	4,0	4,0	4,3	2,8	3,2	3,1	3,2	
Etats-Unis	9,8	11,8	8,6	8,4	7,4	8,5	9,4	7,9	9,5	11,3	9,6	9,7	11,9	12,1	12,0	13,6	15,2	16,6	17,1	17,7	20,0	
Japon	0,7	0,9	1,2	1,6	2,0	2,2	2,7	3,4	4,3	5,4	7,1	9,2	10,8	11,5	13,0	13,3	15,2	16,4	17,6	21,3	23,8	
Italie	—	—	—	—	—	—	—	—	1,2	1,2	1,2	1,2	1,5	1,5	2,0	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,5	2,5
<b>Total monde occidental (sans Suisse)</b>	19,4	23,4	20,7	22,2	22,1	24,8	27,4	27,3	29,5	33,4	34,4	36,4	40,0	40,5	43,6	46,8	51,7	53,9	57,7	63,3	68,6	
Suisse	25,0	34,6	34,4	34,0	32,1	34,8	40,9	41,2	34,3	38,4	42,2	43,2	46,0	46,9	49,2	54,8	62,4	65,2	68,7	71,6	73,6	
<b>Total monde occidental</b>	44,4	57,7	55,1	56,2	54,2	59,6	68,3	68,5	63,8	71,8	76,6	79,6	86,0	87,4	92,8	101,6	114,1	119,1	126,4	134,9	142,2	
URSS	2,2	2,9	3,6	4,9	6,4	8,7	9,5	14,0	15,3	16,4	16,5	15,2	18,0	18,0	14,8	16,0	16,5	17,0	20,0	20,0	20,5	
Rép. dém. allemande	1,7	1,6	2,1	2,1	2,4	2,5	2,5	2,7	2,8	3,4	3,6	3,6	2,1	2,4	2,0	2,2	2,4	2,5	2,5	3,3	3,3	
Rép. pop. Chine	—	—	—	—	—	—	—	—	—	0,5	0,7	0,8	0,9	1,0	1,7	1,7	1,5	1,5	1,5	1,7	1,7	
Divers	0,3	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,8	0,5	0,8	0,8	1,2	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,6	1,6	1,6	1,7	1,8
<b>Total autres</b>	4,2	5,1	6,3	7,6	9,4	11,8	12,6	17,5	18,6	21,1	21,6	20,8	22,5	22,9	20,0	21,4	22,0	22,6	25,6	26,7	27,3	
<b>Total mondial</b>	48,6	62,9	61,4	63,8	63,6	71,4	80,9	86,0	82,4	92,9	98,2	100,4	108,5	110,3	112,8	123,0	136,1	141,7	152,0	161,6	169,5	

Tableau No. 2

## MONDE OCCIDENTAL

Indices de la production horlogère et de la production manufacturière

1960 = 100



## Taux annuels moyens de progression (%)

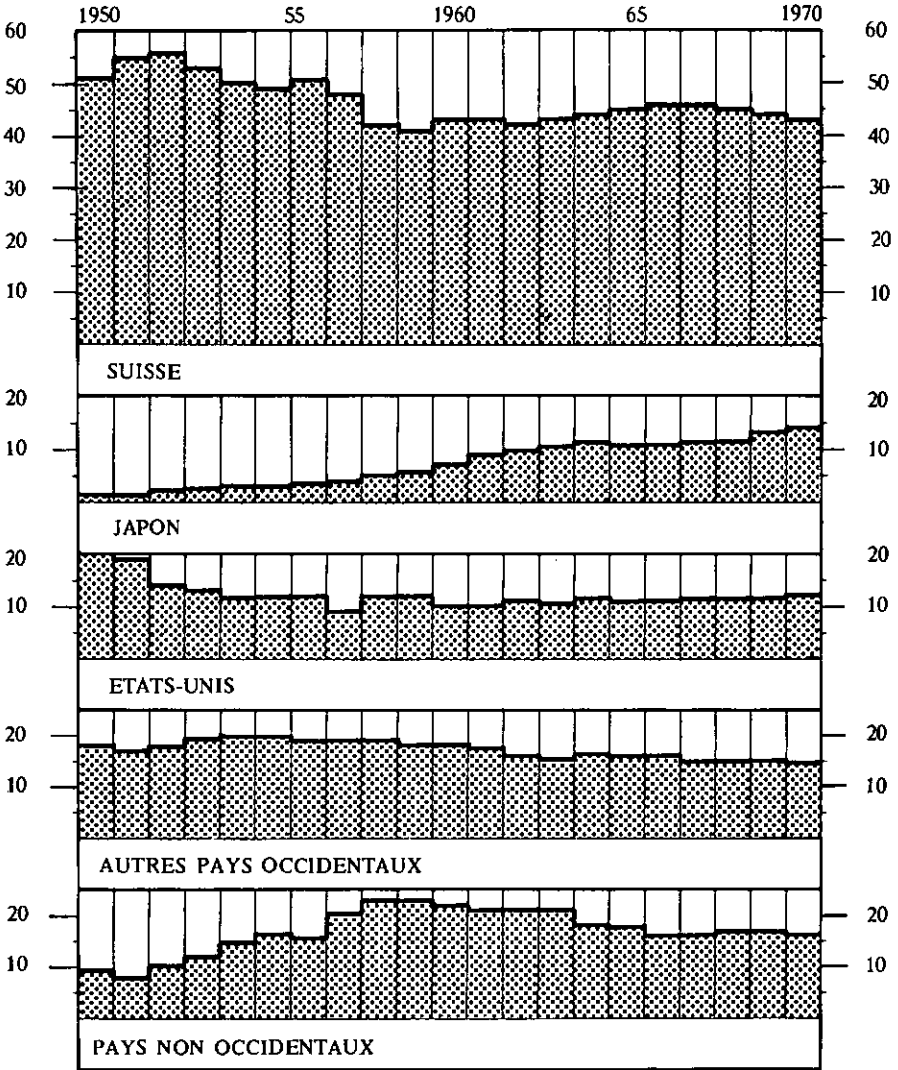
1950 — 1970    1950 — 1960    1960 — 1970

Production horlogère	6,0	5,6	6,4
Production manufacturière	5,2	4,7	5,6

La part de la Suisse (cf. tableau No. 3), après avoir diminué de 1953 à 1959 et passé d'un maximum de 56% à un minimum de 41%, s'est stabilisée au cours des dix dernières années vers 45%. Le Japon, au contraire, a vu sa production relative augmenter constamment au cours des vingt dernières années; de 1% de la production mondiale en 1950, ce pays a passé à 7% en 1960 et à 14% en 1970. L'industrie de la montre aux Etats-Unis, après avoir régressé au cours des années 1950, a conservé dès 1960 une part stable de l'ordre de 11%; à propos de ce pays, il faut signaler qu'une part importante de la production de certaines entreprises américaines, destinée dans une large mesure à la consommation sur le marché national, est réalisée en dehors du pays, en Suisse notamment; nous aurons l'occasion de revenir à plusieurs reprises sur ce fait; les chiffres cités ici ne correspondent donc pas à l'importance réelle de l'industrie horlogère nord-américaine. Les autres industries horlogères européennes (française, ouest-allemande, britannique, italienne) ont conservé dans le domaine des montres, leur position d'ensemble de 1950 à 1960 avec un peu moins du cinquième de la production

Tableau No. 3

# RÉPARTITION DE LA PRODUCTION HORLOGÈRE MONDIALE DE 1950 A 1970 (%)



mondiale; leur part a diminué légèrement dans les premières années de la dernière décennie, puis s'est stabilisée vers 15 %. Quant à la production de montres des pays non-occidentaux, au sein desquels l'URSS occupe la place prépondérante, après avoir constamment augmenté sa part jusqu'en 1959 pour atteindre 23%, elle a légèrement rétrogradé pour se stabiliser ensuite vers 17%.

En 1970, les exportations mondiales de montres et mouvements dépassaient 100 millions de pièces, soit plus des trois cinquièmes de la production. Pour les pays occidentaux cette proportion était de deux tiers; depuis 1950 cette proportion a été d'ailleurs constamment supérieure à 60 %, à l'exception des années 1958, 60 et 61 (cf. tableau No. 4).

Le taux de progression des exportations horlogères mondiales a été également inférieur à la progression de l'ensemble des exportations mondiales, en particulier lors du fléchissement enregistré en 1956 (cf. tableau No. 5).

Sur le plan des exportations, la Suisse prédomine largement, privée qu'elle est de marché national. Au contraire, les autres pays producteurs écoulent chacun une part importante, voire prépondérante, de leur production sur leur marché national. C'est ainsi que la production réalisée aux Etats-Unis est pratiquement entièrement commercialisée dans le pays. De son côté, le Japon, qui en 1960 était encore totalement orienté sur le marché national, a vu sa production se développer surtout grâce à l'accroissement des exportations, qui représentaient en 1970 48 % de la production totale, soit plus de 9 millions de montres et mouvements. Parmi les autres pays producteurs, la RFA a développé sa production de 1950 à 1956 au travers de l'accroissement de ses exportations, alors que la consommation nationale de produits indigènes restait stable; survint ensuite une phase de stabilisation puis de baisse des deux secteurs, suivie dès 1964 par une hausse du niveau de la production, imputable surtout à un nouveau développement des exportations. Quant à l'industrie horlogère française, elle reste au contraire essentiellement axée sur le marché national, où plus de 70 % des montres françaises sont consommées, et ce malgré un certain développement des exportations au cours des cinq dernières années.

## *1.2 Croissance comparée des productions et exportations horlogères et totales des deux principaux producteurs mondiaux*

L'un des faits marquants caractérisant l'évolution de la production et des exportations horlogères mondiales de ces dernières années a été la relative stagnation de l'industrie horlogère suisse et le rapide développement de l'industrie japonaise.

## EXPORTATIONS HORLOGÈRES MONDIALES

Montres et mouvements en millions de pièces

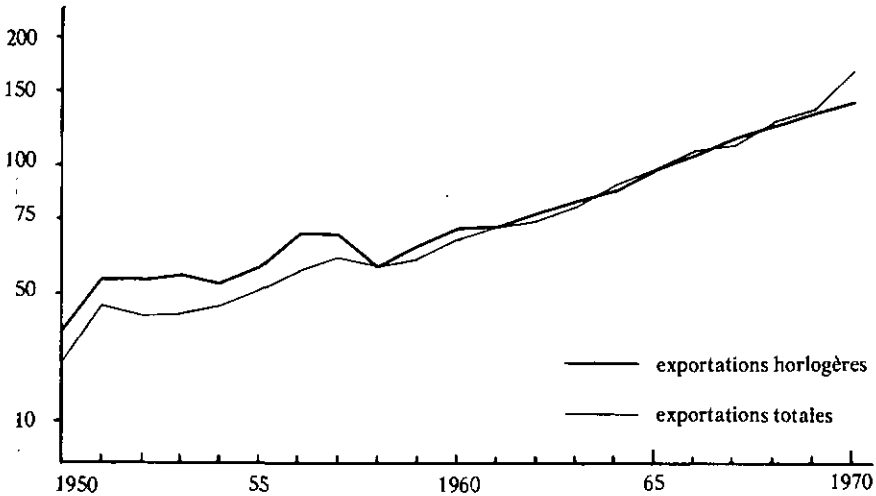
	1950	1951	1952	1953	1954	1955	1956	1957	1958	1959	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
Rép. féd. allemande	0,5	0,7	1,0	2,2	2,4	2,9	3,6	3,9	3,5	3,8	3,8	3,2	3,4	2,9	3,5	3,5	3,4	4,2	4,9	4,8	4,0
France	1,2	0,9	0,8	0,5	0,6	0,7	0,8	1,0	0,8	1,2	1,3	1,3	1,5	1,4	1,6	2,1	2,6	3,4	3,1	3,3	4,1
Gde-Bretagne	0,1	0,1	0,1	0,3	0,2	0,4	0,7	0,5	0,4	0,4	0,6	0,7	0,9	1,4	1,7	1,7	2,0	0,8	1,2	1,0	0,9
Etats-Unis	0,2	0,2	0,3	0,3	0,4	0,2	0,1	0,2	0,2	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2
Japon	—	—	—	—	—	0,1	0,2	—	0,1	0,1	0,1	0,5	0,7	1,8	2,8	4,3	7,0	6,3	7,2	9,3	11,4
Italie	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1,3	1,2	1,0	0,3	0,4	0,4	0,5	0,6
Total monde occidental (sans Suisse)	2,0	1,9	2,2	3,3	3,6	4,3	5,4	5,6	5,0	5,7	5,9	5,8	6,6	8,9	10,9	12,7	15,4	15,3	17,0	19,1	21,2
Suisse	24,2	33,5	33,3	33,0	31,1	33,7	39,7	40,0	33,3	37,3	40,9	41,9	44,5	45,4	47,9	53,1	60,7	63,3	66,6	69,5	71,4
Total monde occidental	26,2	35,4	35,5	36,3	34,7	38,0	45,1	45,6	38,3	43,0	46,8	47,7	51,1	54,3	58,8	65,8	71,6	78,6	83,6	88,6	92,6
URSS	—	—	—	—	—	0,3	0,8	1,1	2,3	3,3	4,0	4,5	4,5	4,5	4,5	5,0	5,0	7,4	8,0	8,0	8,5
Rép. dém. allemande	—	—	0,1	—	0,2	0,6	0,9	1,2	1,3	1,4	1,5	1,5	1,0	0,7	1,0	1,2	1,4	1,7	1,8	1,7	1,8
Rép. pop. Chine	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Divers	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Total autres	—	—	0,1	—	0,2	0,9	1,7	2,3	3,6	4,7	5,5	6,0	5,5	5,2	5,5	6,2	6,4	9,1	9,8	9,7	10,3
<b>Total mondial</b>	<b>26,2</b>	<b>35,4</b>	<b>35,6</b>	<b>36,3</b>	<b>34,9</b>	<b>38,9</b>	<b>46,8</b>	<b>47,9</b>	<b>41,9</b>	<b>47,7</b>	<b>52,3</b>	<b>53,7</b>	<b>56,6</b>	<b>59,5</b>	<b>64,3</b>	<b>72,0</b>	<b>82,5</b>	<b>87,7</b>	<b>93,4</b>	<b>98,3</b>	<b>102,9</b>

Tableau No. 5

## MONDE OCCIDENTAL

Indices des exportations horlogères et des exportations totales

1965 = 100



## Taux annuels moyens de progression

	1950 — 1970	1950 — 1960	1960 — 1970
Exportations horlogères	6,5	6,0	7,4
Exportations totales	8,3	7,2	8,9

Bien que l'importance respective pour l'économie nationale des industries horlogères suisses et japonaises soit très différente — c'est ainsi que, sur le plan des exportations, les exportations horlogères suisses représentent près de 15 % du volume des exportations suisses totales, alors que les exportations horlogères japonaises de montres n'atteignent même pas 1 % des exportations totales du pays — il est intéressant de comparer les évolutions de la production et des exportations horlogères de chacun de ces pays avec le développement global de la production industrielle et des exportations totales.

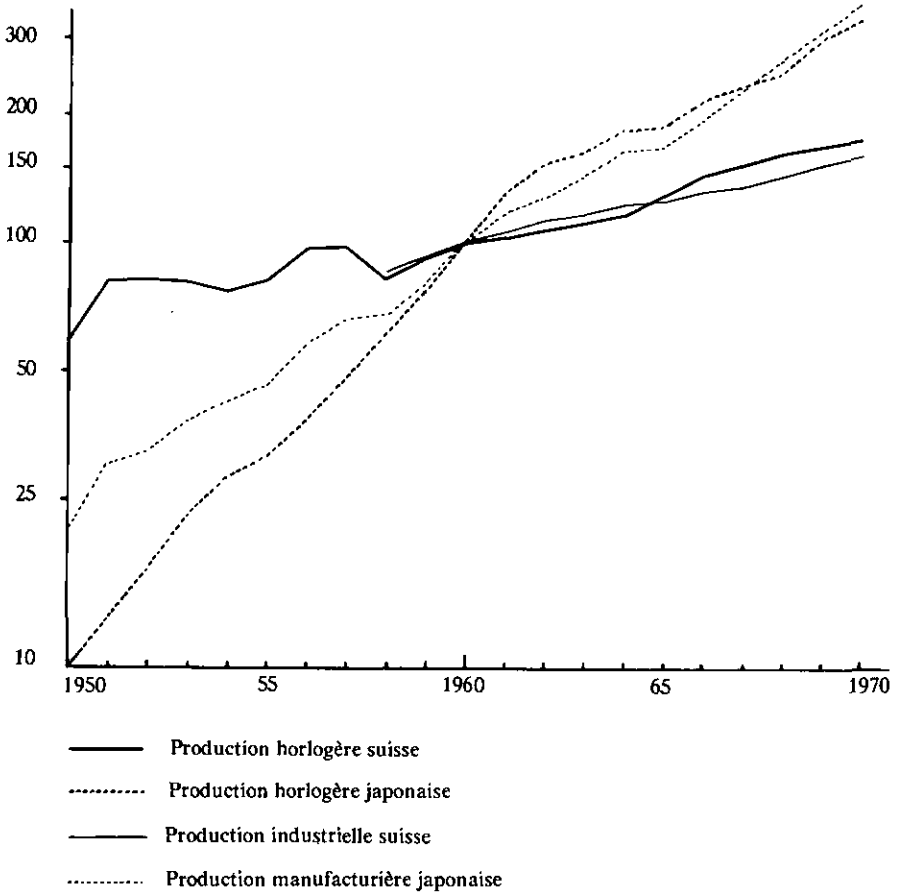
Pour des raisons de commodité de présentation, les indices de production ont été calculé sur la base de 1960=100 et ceux d'exportations sur la base de 1965 = 100; ceci répond à la logique, attendu que l'industrie horlogère

Tableau No. 6

## SUISSE ET JAPON

Indices de la production horlogère et de la production industrielle et manufacturière

1960=100



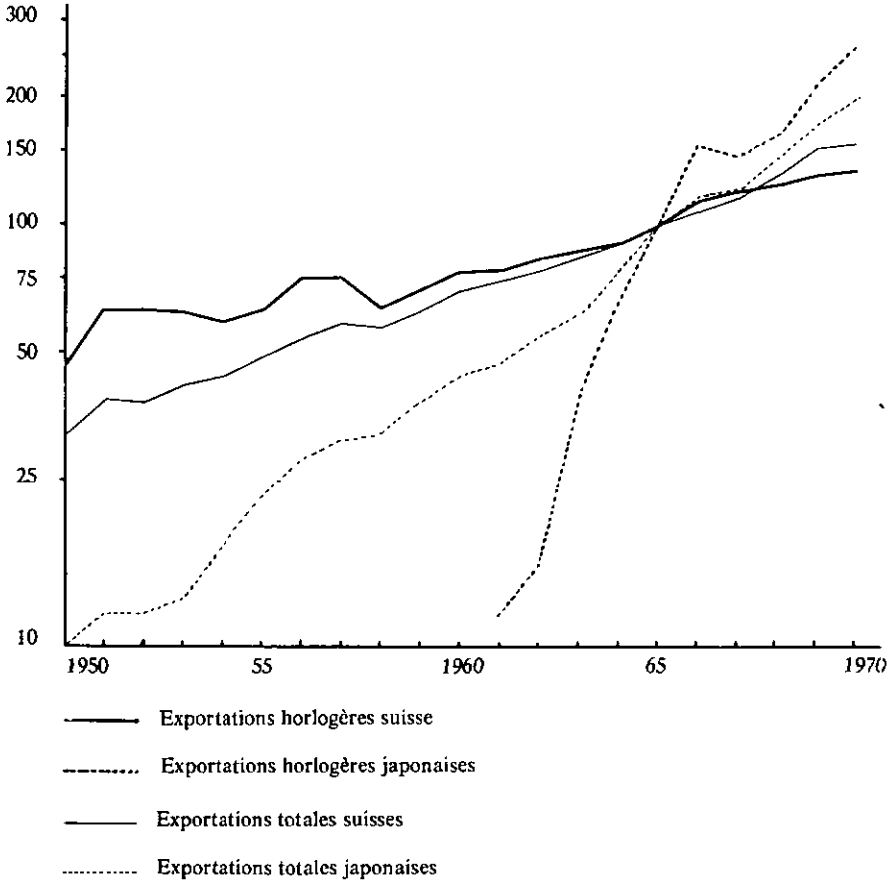
japonaise s'est consacrée essentiellement à l'approvisionnement du marché national jusqu'au début des années 1960, ce n'est qu'à partir de 1965 que les exportations horlogères japonaises se sont développées et sont devenues véritablement significatives sur le plan global, et surtout au niveau de certains marchés et genres de produits.

Tableau No. 7

## SUISSE ET JAPON

Indices des exportations horlogères et des exportations totales

1965 = 100



Dans le domaine de la production (cf. tableaux No. 6 et 8), on constate une certaine similitude entre l'évolution des productions industrielle et manufacturière pour les deux pays.

Pour la Suisse, où les données relatives à la production industrielle totale n'existent que depuis 1958, la comparaison des deux courbes montre un développement comparable. C'est ainsi que le rythme de croissance de la production horlogère a été du même ordre que celui de la production in-

Tableau No. 8

**INDICES DE LA PRODUCTION HORLOGÈRE ET MANUFACTURIÈRE  
ET DES EXPORTATIONS HORLOGÈRES ET TOTALES**

	PRODUCTION 1960=100						EXPORTATIONS 1965=100					
	monde occidental		Suisse		Japon		monde occidental		Suisse		Japon	
	1	2	3	2	1	2	4	5	4	5	4	5
1950	63	58		59	21	10	34	40	32	46	10	0
1951	68	75		82	30	13	47	54	39	63	12	0
1952	70	72		82	32	17	45	54	38	63	12	0
1953	75	73		81	38	23	45	55	42	62	13	0
1954	75	71		76	42	28	47	53	44	59	18	0
1955	84	78		82	46	31	51	58	49	63	23	2
1956	87	89		97	58	38	57	69	54	75	28	5
1957	89	89		98	66	48	61	69	58	75	31	0
1958	86	83	84	81	67	61	58	58	57	63	32	2
1959	95	94	91	91	80	76	61	65	63	70	38	2
1960	100	100	100	100	100	100	68	71	70	77	44	2
1961	103	104	108	102	119	130	72	72	73	79	47	12
1962	109	112	113	109	129	152	75	78	78	84	55	16
1963	114	114	118	111	142	162	82	83	83	85	63	42
1964	124	121	124	117	165	163	92	89	90	90	78	65
1965	131	133	129	130	170	187	100	100	100	100	100	100
1966	142	149	134	148	193	214	110	109	108	114	116	163
1967	145	155	138	155	230	231	115	119	113	119	119	147
1968	156	165	145	163	271	248	129	127	131	125	148	167
1969	166	176	156	170	317	300	147	135	151	131	175	216
1970	172	186	161	147	359	335	169	141	153	134	201	265

- 1 : indice de la production manufacturière, FMI et ONU
- 2 : indice de la production horlogère (montres et mouvements de petit volume)
- 3 : indice de la production industrielle, la Vie économique, établi à partir de 1958
- 4 : indice des exportations FMI
- 5 : indice des exportations horlogères (montres et mouvements de petit volume)

dustrielle de 1958 à 1970, à l'exception de la période 1965-1967 où la production horlogère s'est développée relativement plus vite que la production industrielle. De 1960 à 1970, la production horlogère s'est développée à un taux annuel moyen de 5,7 % et la production industrielle à un taux de 4,9 %.

Quant au Japon, aussi bien la production de montres que la production manufacturière totale se sont développées à un rythme beaucoup plus soutenu que les productions suisses. Partie d'un niveau très bas en 1950, avec une production inférieure à un million de pièces, l'industrie horlogère japonaise s'est accrue à un taux annuel moyen de 26,1 % jusqu'en 1960 et a décuplé sa production pour atteindre quelques 7 millions de pièces; pendant la même période, la production manufacturière du Japon s'est développée à un taux annuel moyen de 16,9 %. Dès 1960, la progression est restée élevée, aussi bien pour la production de montres que pour la production manufacturière totale, avec des taux annuels moyens respectifs de 12,9 % et 13,6 %. Sur l'ensemble de la période 1950 à 1970, le taux annuel moyen est de 19,2% pour les montres et de 15,3 % pour la production manufacturière totale.

Sur le plan des exportations (cf. tableaux No. 7 et 8), on note des évolutions similaires, quoique les différences entre le développement des exportations horlogères et celui des exportations totales soient un peu plus accusées pour chacun des deux pays.

Dans le cas de la Suisse, la progression des exportations horlogères est, par définition, identique à celle de la production. Comparées à l'évolution des exportations totales du pays, l'accroissement des exportations horlogères suisses reste inférieur sur l'ensemble de la période 1950 à 1970 (progression annuelle moyenne de 8,5 % pour les exportations totales suisses).

Comme on l'a constaté plus haut, les exportations japonaises de montres ne sont devenues significatives sur le plan quantitatif qu'à partir de 1965. Dès cette date, la progression horlogère s'inscrit dans la même perspective dynamique de progression des exportations, puisque les taux annuels moyens de progression respectifs des exportations de montres et des exportations totales du Japon sont de 21,5 % et de 15,0 %.

## Chapitre 2

### Le produit horloger

#### 1. La montre du point de vue de la production et de la commercialisation

##### *1.1 Rappel des divers types de montres*

###### *A. Les montres mécaniques*

Les montres mécaniques représentent aujourd'hui encore l'essentiel de la production horlogère mondiale; tous les éléments essentiels de ce type de produit, la source d'énergie, la transmission de l'énergie, l'oscillateur et le mécanisme d'indication de l'heure sont entièrement mécaniques.

La gamme des montres mécaniques est extrêmement vaste; le prix usine peut s'échelonner de moins de dix francs à plusieurs centaines de francs.

D'une façon générale, on distingue traditionnellement deux types de mouvements mécaniques; les mouvements de type «roskopf» d'une part, les mouvements de type «ancré» d'autre part.

Les premières sont des montres de conception et de fabrication simplifiées; ne comportant en général pas de pierres ni de dispositif antichoc protégeant l'échappement, elles sont peu ou pas réparables. Ces caractéristiques de simplicité ont permis depuis plusieurs années déjà une fabrication automatisée en grande série. La robustesse de ces produits est généralement considérée comme acceptable, alors que leur précision est plutôt relative. En Suisse, le prix moyen à l'exportation se situe pour cette catégorie à environ 12 francs pour une montre complète et à 7 francs pour un mouvement seul.

Les montres ancre se distinguent des précédentes par des différences techniques aussi bien au niveau de l'ébauche, de conception et de fabrication plus élaborée, qu'au niveau de l'organe régulateur, l'ensemble balancier-spiral, et de l'échappement; de plus, les fournitures sont en général d'un niveau qualitatif plus élevé. Dans ce secteur, le prix moyen suisse à l'ex-

portation est de l'ordre de 56 francs pour la montre complète et de 28 francs pour le mouvement.

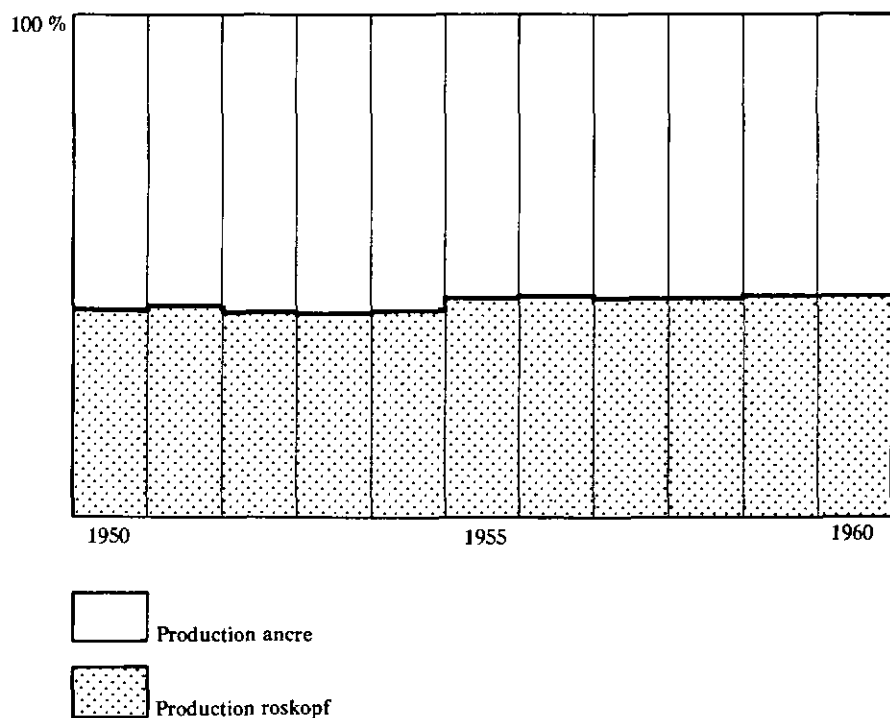
Sur le plan quantitatif, ces dernières années ont vu la part mondiale des montres roskopf augmenter légèrement au détriment des montres ancre (cf. tableau No. 9), restant toutefois au-dessous de 50 %.

Cependant, depuis peu de temps, cette distinction classique entre montres ancre et roskopf tend à s'estomper.

Au niveau de la distinction fondée sur les performances, l'augmentation de la précision de l'usinage rend possible une automatisation toujours plus poussée des opérations de remontage même dans le cas d'opérations considérées comme particulièrement délicates et faisant appel à des facultés d'habileté manuelle importantes; il en résulte une tendance vers un certain nivellement de la qualité vers le haut, s'appliquant à toutes les catégories de montres mécaniques. D'autre part, dans le domaine de la conception même

Tableau No. 9

### RÉPARTITION ANCRE-ROSKOPF



du produit, on note l'apparition sur les marchés mondiaux de mouvements de type hybride, qui consistent généralement en des mouvements roskopf dotés d'échappement ancre. De même, des mouvements dont la plus grande partie des composants sont en matière synthétique sont également apparus récemment; si ces produits sont aujourd'hui relativement marginaux, on peut s'attendre à les voir se développer considérablement au cours de ces prochaines années.

### *B. Les montres à source d'énergie électrique*

Bien que les montres à source d'énergie électrique ne représentent aujourd'hui, sur le plan quantitatif, qu'une faible part de la consommation totale, leur apparition a représenté néanmoins une mutation très importante dont les implications sont déjà perceptibles aussi bien au niveau des procédés de fabrication qu'à celui de la commercialisation.

Les premières montres à sources d'énergie électrique apparurent sur les marchés vers 1952. Il s'agissait de montres dont tous les éléments sont semblables à ceux de la montre mécanique, à l'exception de la source d'énergie constituée par une pile. L'organe régulateur reste mécanique et consiste en un contact entretenu par un balancier électrodynamique. Quelques firmes fabriquent ce type de montres; il s'agit essentiellement de Timex, Hamilton, Elgin et Lip; Ebauches SA a fabriqué des mouvements qui n'ont pas été commercialisés. Les avantages de ce type de montre résident dans sa simplicité, assortie d'une précision intéressante, dans son prix de revient bas et dans sa faible consommation de courant, gage d'une autonomie de fonctionnement élevée. Malgré sa relative ancienneté, ce type de mouvement semble conserver des possibilités de commercialisation intéressantes. Il existe peu de renseignements quant au volume occupé par ce type de montres sur le plan de la consommation; la firme américaine Timex, de loin le principal producteur, en écoule quelques millions de pièces par an.

A la suite des montres à contact électrique, il faut citer les montres électroniques dites «de la première génération». Dans ce cas, le balancier spiral subsiste, mais le contact s'effectue électroniquement par l'intermédiaire d'éléments transistorisés. Les premières réalisations apparurent en 1966. On dénombre actuellement plusieurs mouvements de ce type, en prototype ou en fabrication en Suisse, au Japon, aux Etats-Unis et en Allemagne. Ici encore, peu d'informations existent quant aux quantités écoulées sur les marchés; il semble que les volumes atteints soient inférieurs à ceux de la montre à contact électrique.

Les montres électroniques de la «deuxième génération» furent, paradoxe apparent, commercialisées avant celles de la première. L'oscillateur cesse ici d'être mécanique pour devenir électronique et prend la forme d'un diapason.

La première et la plus importante réalisation de montres de cette catégorie, qui doivent leur existence aux travaux de l'ingénieur suisse Max Hetzel, est le fait de la firme américaine Bulova. A l'état de prototype en 1957, les premières «Accutron» de Bulova ont été commercialisées dès 1960. En dix ans, ce sont près de 2,5 millions de pièces qui ont été vendues, sur le marché nord-américain principalement. On reviendra à plusieurs reprises sur la politique de produit et de commercialisation pratiquées par Bulova. De son côté, et à la suite d'un accord avec Bulova, Ebauches SA a commencé à commercialiser un calibre de ce type dès 1970.

Les montres électroniques les plus évoluées sont celles qui utilisent les propriétés piézo-électriques du quartz comme résonateur. D'une façon générale, on distingue deux types principaux de résonateurs à quartz, selon qu'ils sont à basse ou à haute fréquence (respectivement 1000-100 000 Hz et quelques MHz). Pour ce type de montres, les domaines de la division de fréquences et des moteurs sont en pleine évolution, ainsi que celui de l'affichage, où sont apparus plusieurs prototypes électro-optiques, permettant la réalisation de montres ne comportant plus de parties mobiles.

Quelques calibres à quartz et à affichages traditionnel et digital sont actuellement commercialisés en quantités limitées, tant du côté suisse que du côté japonais et américain; d'autres ont été présentés et sont en voie de commercialisation. Ce domaine du résonateur à quartz et de l'affichage digital est en pleine évolution et l'on s'éloigne ici de l'horlogerie traditionnelle, ce qui ne manquera pas d'avoir, ces toutes prochaines années déjà, d'importantes répercussions sur la structure de l'offre horlogère mondiale et sur son appareil de production.

## *1.2 L'articulation de la production et de la distribution*

Toute montre arrivant au stade de la consommation a passé diverses étapes au niveau de la production et de la distribution. Dans l'articulation de ce processus, on distingue de nombreux cas possibles. La notion de «fabricant» livrant le «produit terminé» recouvre en réalité plusieurs situations très différentes les unes des autres du point de vue économique, selon, par exemple, que le produit est complètement ou partiellement fabriqué par celui qui le vend, qu'il est livré entièrement terminé ou semi-terminé, qu'une marque s'y rattache ou non, ou qu'un contrôle quelconque est exercé ou non sur le processus de commercialisation.

### *A. Le degré d'intégration verticale de la production*

D'une façon générale, on peut classer aujourd'hui les différentes industries horlogères nationales en deux grands groupes, en fonction du degré d'intégration verticale de leur production. Les industries horlogères

européennes sont traditionnellement non intégrées verticalement; les entreprises sont, dans la plupart des cas, spécialisées à un ou l'autre des stades de la fabrication. A l'inverse, les industries horlogères japonaises, américaines et russes présentent des degrés importants, voire totaux, d'intégration verticale de leur production.

Le cas de chaque pays producteur sera examiné en détail plus loin; à ce stade, bornons-nous à constater que le développement des grands groupes horlogers mondiaux, de même que les évolutions technologiques décrites plus haut, tendent à faire diminuer ces différences, dans la double perspective d'une intégration plus grande du côté européen et d'une éventuelle nécessité pour tous de s'approvisionner à des sources extérieures, dans le domaine des composants électroniques en particulier.

### *B. Les marchés de transformation*

Une quantité importante de produits horlogers est livrée par les fabricants sous forme de produits semi-terminés, en général de mouvements non-emboîtés. Ces livraisons s'effectuent à destination de marchés où la montre subit les dernières étapes de sa fabrication. Ces marchés sont de deux types. D'une part, les marchés de transformation, où les coûts d'assemblage et de production des éléments nécessaires à l'achèvement de la fabrication se situent à un niveau sensiblement inférieur à celui du pays d'origine et permettent une consommation locale ou une réexportation à des prix inférieurs. Les principaux marchés de transformation de ce type, où l'on observe donc un avantage comparé en terme de coûts, sont Hong-Kong et Singapour. D'autre part, les marchés qui offrent des particularités douanières protectionnistes telles que certaines opérations de fabrication ou d'assemblage, même en l'absence d'avantages de coûts comparés, y sont effectuées pour permettre d'atteindre, au niveau de la commercialisation du produit sur le marché, des prix plus compétitifs. L'exemple type d'un tel cas est les Etats-Unis, où la structure du tarif douanier favorise l'importation de mouvements non-emboîtés, au détriment des montres complètes, et où des dispositions particulières ont été édictées pour favoriser des opérations d'assemblage en certains territoires économiquement peu développés.

### *C. Le transit par les marchés de redistribution*

Certains pays restreignent, pour des raisons de pénurie de devises ou dans le but de protéger l'industrie locale, l'importation des biens de consommation considérés comme non-essentiels, au nombre desquels figurent souvent les montres. Ces pays consomment néanmoins des montres qui sont souvent importées par des voies parallèles échappant aux prescriptions

légales. Cette redistribution s'effectue en général à partir d'un certain nombre de marchés de transit, dont les plus importants sont l'Arabie orientale, Hong-Kong et Panama. Une telle commercialisation est naturellement soumise à des aléas non commerciaux dont le contrôle échappe entièrement au producteur.

#### *D. L'utilisation de la marque*

La montre n'échappe pas, sur le plan de la commercialisation, aux règles de la concurrence monopolistique, et en particulier à l'influence grandissante de la marque. Certes, à la limite, toute montre vendue à un consommateur comporte une marque; cependant, la marque ainsi définie recouvre en réalité plusieurs notions différentes; il peut s'agir d'un label, d'une appellation, d'une indication de provenance, d'une marque proprement dite, voire d'une combinaison de ces divers éléments. Il est important, dès lors, de définir les caractéristiques de la marque proprement dite et de déceler quelles en sont les implications pour le producteur. Selon Giraud, la marque permet de distinguer un produit de ceux avec lesquels il est en concurrence, sur la base de critères objectifs, relatifs à sa conception même ou au service qui lui est attaché, ou sur la base de critères subjectifs. Par définition, une marque n'existe économiquement que si elle répond aux quatre critères que sont l'originalité, la garantie, la notoriété et la distribution. La marque ainsi définie procure à son détenteur une «sécurité de fonctionnement» et crée un lien entre le «responsable» du produit et le consommateur. Elle a pour fonction essentielle de créer un «abri contre la concurrence par le prix»; on peut en effet dire que, d'une façon générale, le coût de production et de distribution d'un produit de marque n'est pas nécessairement le seul déterminant de son prix sur le marché. A l'extrême, la publicité peut être «utilisée pour créer une différenciation subjective du produit entraînant l'établissement d'un quasi monopole de la marque sur une partie de la courbe de demande des biens» (5). Les questions relatives à la politique de marque seront examinées au chapitre 7.

La montre, sous son apparente homogénéité, apparaît en réalité comme un produit très différencié dans sa conception, sa fabrication et son processus de distribution; les situations économiques des divers producteurs ou des différentes industries horlogères nationales, peuvent de ce fait être très différentes les unes des autres.

Il importe maintenant d'examiner la montre en tant que produit de consommation, dans l'optique du consommateur, afin de déceler l'attitude de celui-ci face à ce produit et sa perception des diverses caractéristiques, éléments qui se combinent dans la décision d'achat.

## 2. La montre dans l'optique du consommateur

### 2.1 Classification générale des biens de consommation

A partir de critères de comportement du consommateur, une classification générale des biens de consommation en trois types a été établie, respectivement les «convenience goods», les «shopping goods» et les «speciality goods» (6).

Les «convenience goods» sont les biens dont l'achat est de peu d'importance pour le consommateur, que ce soit en raison du prix bas et de la dépense modeste que cet achat entraîne, de la durabilité réduite du produit ou du peu d'intérêt manifesté par le consommateur.

Les «shopping goods» sont les biens importants pour le consommateur qui présentent au niveau fonctionnel des différences perceptibles par ce dernier, qui cherchera précisément à s'informer avant de prendre sa décision d'achat.

Les «speciality goods», enfin, sont des biens qui présentent également de l'importance, économique ou psychologique, pour le consommateur, mais dont les différences fonctionnelles sont plus difficilement perceptibles.

La montre entre-t-elle dans une ou plusieurs des catégories citées ci-dessus? L'examen de l'attitude générale du consommateur face à la montre de même que l'étude de sa perception des caractéristiques du produit, permettra de tenter de donner une réponse à cette question.

Nous entrons ici dans un domaine où la plus grande partie de l'information existante provient d'études axées sur le comportement et sur les attitudes du consommateur; de nombreuses recherches de ce genre ont été conduites sur les principaux marchés; dans le cas où les travaux ont été réalisés par des entreprises individuelles, les résultats n'appartiennent pas au domaine public et ne sont, par conséquent, pas accessibles. On peut trouver toutefois nombre d'éléments de qualité dans certaines études menées, au niveau collectif, par la Fédération horlogère suisse.

Le but ici n'est pas d'être exhaustif et de dégager des règles générales applicables à tous les marchés, mais de situer, au travers de quelques exemples, les niveaux de perception par le consommateur des divers éléments de la montre.

### 2.2 Segmentation des marchés horlogers

L'une des segmentations les plus connues dans le domaine des marchés horlogers est celle proposée par D. Yankelovitch (7) qui, se fondant sur la valeur attribuée à la montre par le consommateur, distingue trois segments:

1. Le segment des consommateurs désireux de payer le prix le plus bas possible pour une montre, étant entendu qu'un standard minimum de qualité est maintenu; les consommateurs de ce segment sont prêts à se débarrasser de leur montre dès qu'elle aura cessé de fonctionner. Yankelevitch désigne le segment par le terme «don't care»;

2. le segment des consommateurs recherchant avant tout dans la montre un produit de fabrication solide et de longue durabilité; ce segment s'attache donc à la valeur intrinsèque du produit («product value») et est prêt à payer le prix nécessaire à l'acquisition de cette valeur;

3. le segment des consommateurs qui ne recherchent non plus seulement l'utilité objective du produit, mais également une qualité émotionnelle, un symbole lié souvent au rappel d'un événement important.

Les recherches entreprises par Yankelevitch en 1963 ont montré que ces trois segments représentaient alors sur le marché nord-américain respectivement 23, 46, et 31 % de la consommation totale en nombre de montres.

Peut-on dès lors affirmer qu'à ces trois segments correspondent trois types de montres, le segment «don't care» recherchant des produits bon marchés, roskopf par exemple, du type «convenience goods», le segment «product value» des montres surtout fonctionnelles, pouvant s'apparenter à des «shopping goods» et le segment «emotional value» des montres plus luxueuses répondant à la définition des «speciality goods»?

La réponse doit être nuancée; en effet, Stanley et Kaish précisent que moins le bien est «important» sur les plans économique et psychologique pour le consommateur et moins ce dernier est véritablement «concerné» par son achat, plus ces distinctions en catégories de biens de consommation s'estompent. De plus, ces distinctions perdent de leur exactitude s'il existe pour le consommateur une difficulté à mettre en relation les qualités immédiatement perceptibles du produit et les différences dans les performances offertes.

Or, la montre semble précisément répondre à ces deux restrictions. Tout d'abord, ce produit n'est de toute évidence qu'un bien de consommation secondaire, si on le compare à d'autres biens de consommation qui occupent une place beaucoup plus importante dans le revenu discrétionnaire. En outre, au niveau fonctionnel, toute montre présente la même utilité fonctionnelle, celle d'indiquer l'heure. C'est à cette utilité fondamentale que s'ajoutent d'autres facteurs qui peuvent entrer en jeu lors de la décision d'achat. Certains sont de nature objective, comme le prix, la durée de la garantie, le matériau de la boîte, certaines caractéristiques techniques. D'autres font appel à un jugement partiellement, voire totalement subjectif

de la part du consommateur; il s'agit par exemple de la précision, des images respectives de la marque, du canal de distribution et du service offert. L'acte d'achat résulte d'une combinaison de ces divers facteurs. Il est donc important d'en passer quelques-uns en revue dans l'optique du consommateur.

## *2.3 La perception des caractéristiques de la montre par le consommateur*

### *A. Les caractéristiques techniques*

#### *— La distinction ancre-roskopf*

Le sujet a été peu exploré jusqu'ici et il est par conséquent hasardeux de se prononcer sur la question de savoir si le consommateur fait la distinction, assez fondamentale du point de vue de la fabrication, entre les produits ancre et roskopf. On peut émettre l'hypothèse que c'est surtout le niveau de prix qui différencie ces deux genres de produit et que le consommateur choisit surtout une montre d'un certain niveau de prix.

C'est ainsi que, selon Yankelovitch, sur le marché nord-américain où la consommation de produits roskopf est particulièrement importante (8) les prix publics roskopf commencent au-dessus de 10 dollars pour s'élever jusqu'à 30 dollars, tout en se concentrant particulièrement entre 10 et 15 dollars, alors que les prix publics des montres ancre courantes s'échelonnent de 10 à 50 dollars, et plus particulièrement entre 20 et 50 dollars. L'interférence des prix ancre et roskopf n'est donc pas manifeste. Cependant, cette tendance à trouver simultanément des montres ancre et roskopf dans la même catégorie de prix, semble aller en augmentant. En effet, l'habillement des montres roskopf a progressé au cours des dernières années, entraînant une hausse des prix qui peuvent atteindre plus fréquemment les premiers niveaux ancre. En outre, le développement de nouveaux types de montres mécaniques dans les basses catégories de prix rendra plus difficile la perception par le consommateur des caractéristiques techniques de conception du mouvement.

#### *— La perception des caractéristiques des montres électroniques*

Les études sur la perception par le consommateur des caractéristiques des montres électroniques ont principalement été conduites sur le marché nord-américain, où la pénétration de ce type de produit est la plus importante.

Selon Yankelovitch (9), la notoriété de la seule montre électronique véritablement présente sur le marché, l'Accutron de Bulova, était déjà appréciable en 1966, (cf. tableau No. 10) et a certainement sensiblement augmenté depuis, sous l'effet des importantes campagnes de publicité conduites par Bulova.

Tableau No. 10

### DEGRÉ DE NOTORIÉTÉ DE LA MONTRE ACCUTRON

en % des personnes interrogées

	hommes	femmes
notoriété spontanée	23	6
notoriété provoquée	55	34
absence de notoriété	22	60

Tableau No. 11

### DIFFÉRENCES ENTRE LA MONTRE ACCUTRON ET LA MONTRE CONVENTIONNELLE

en % des personnes interrogées

	hommes	femmes
batterie	31	18
absence de ressort	11	4
diapason	11	3
plus grande précision	32	33
automatisme	21	26
moins de réparations	2	4

Quant aux caractéristiques perçues de cette montre (10), il ressort (cf. tableau No. 11) que la perception des différences réelles de l'Accutron par rapport à la montre conventionnelle et à la montre électrique ou électronique à balancier spiral, reste limitée. En effet, les caractéristiques perçues comme différentes ne sont en général pas réellement discriminantes. C'est ainsi que

la batterie, l'absence de ressort ou l'automatisme se retrouvent sur d'autres types de montres; de même, la caractéristique de plus grande précision, comme on le verra plus loin, est très subjective.

Sur le plan du prix de ce type de montre (11), une part importante des réponses obtenues se place correctement à plus de 100 dollars (cf. tableau No. 12).

Tableau No. 12

### PERCEPTION DU PRIX DE LA MONTRE ACCUTRON

en % des personnes interrogées

dollars	hommes	femmes
moins de 75	9	15
75 - 99	14	16
100 - 124	21	21
125 - 149	20	13
150 - 174	14	10
175 et plus	9	4
NSP	13	28

On peut conclure de l'ensemble de ces observations que, dans le cas de l'Accutron, la marque est largement perçue ainsi que le niveau de prix du produit, alors que la perception des caractéristiques techniques véritablement originales est plus diffuse. Ceci est sans doute lié au fait que, quantitativement, ce produit reste relativement marginal; on peut penser cependant que le degré de connaissance a augmenté depuis la date de cette étude et augmentera encore avec l'accroissement du volume de ventes.

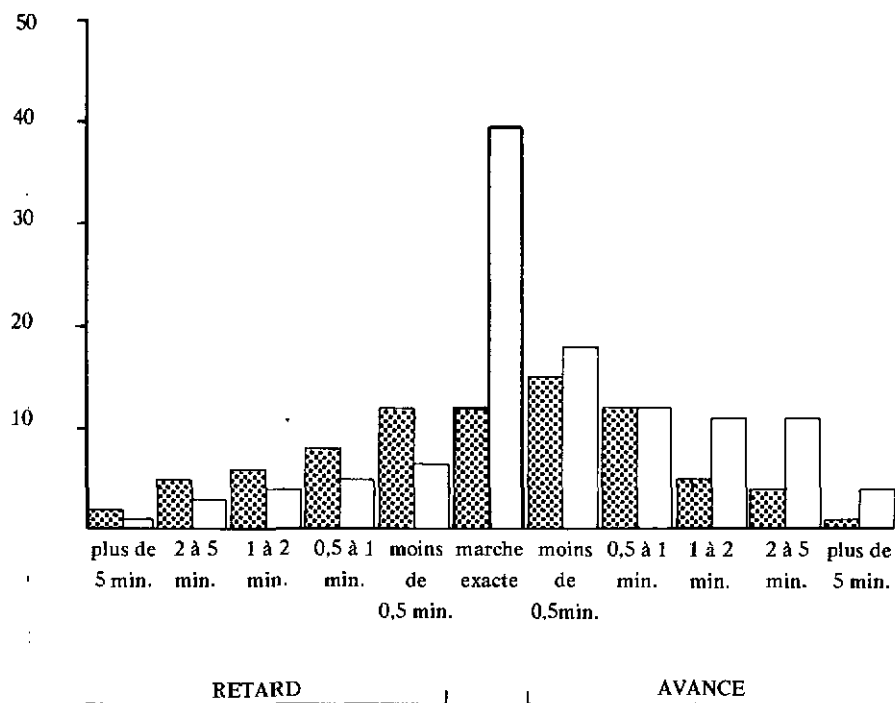
#### *B. La relativité de la notion de précision*

La notion même de précision est intimement liée à la notion de montre, dans l'esprit du consommateur. Cependant, on constate (12) qu'en pratique la représentation que le consommateur se fait de la précision de sa propre montre ne correspond pas aux performances réelles de celle-ci et que la précision est nettement surestimée (cf. tableaux 13 et 14).

Tableau No. 13

## ESTIMATION DE LA PRÉCISION DE LA MONTRE PORTÉE ET ÉCART EFFECTIF

personnes interrogées en %





 écart estimé par le porteur  
 écart effectif

Tableau No. 14

ESTIMATION DE LA PRÉCISION DE LA MONTRE PORTÉE  
ET ÉCART EFFECTIF

en % des personnes interrogées

	Marche diurne estimée par le porteur	écart effectif
<b>retard</b>		
NSP	1	—
plus de 5 min.	1	2
5 à 2 min.	3	5
2 à 1 min.	4	6
1 min. à 30 sec.	5	8
moins de 30 sec.	4	12
marche exacte	39	12
<b>avance</b>		
moins de 30 sec.	18	15
30 sec. - 1 min.	12	12
1 à 2 min.	5	11
plus de 5 min.	1	4
NSP	1	—
pas de réponse	2	2

*C. Notoriété et contenu des images de marque*

Il est connu que les marques de montres au bénéfice d'une notoriété réelle n'existent qu'en nombre limité sur les marchés. Certaines grandes marques internationales se retrouvent sur la quasi totalité des marchés alors que d'autres, d'origine locale ou de diffusion moins large, bénéficient d'une notoriété limitée à un ou plusieurs marchés seulement.

Or, au vu des résultats de certaines études de marché, il semble que le consommateur tend, indépendamment du niveau du prix, à attribuer à toute marque réellement connue, les caractéristiques positives qu'il attribue à la notion générale «de bonne montre» c'est-à-dire la robustesse, la fiabilité et la précision. Le consommateur, pour qui il peut être malaisé de percevoir les caractéristiques objectives des produits qui lui sont offerts, tend donc à rechercher une partie de ses critères de décision d'achat dans la marque.

Avec Giraud, on peut donc dire que «la principale fonction de la marque aux yeux des consommateurs est de substituer des critères absolus aux critères personnels relatifs» (13).

Ces faits rendent donc difficile le classement de la montre dans l'une ou l'autre des catégories de biens de consommation décrites plus haut. Sur certains marchés, où quelques marques de montres de catégorie de prix bas possèdent une notoriété importante, ce type de montre peut être rattaché aux «shopping goods», alors qu'un produit identique, doté de la même marque, sera au contraire considéré comme un «convenience good» sur d'autres marchés, au travers de la seule référence à son bas prix, la notoriété de la marque était trop faible ou inexistante.

La limite peut, semble-t-il, être plus clairement tracée entre le «shopping good» et le «speciality good» du fait que ceux-ci sont d'un prix notablement plus élevé et que l'on observe que la notoriété n'implique pas nécessairement que le contenu de l'image de marque comprenne l'aspect prestige et luxe.

## Chapitre 3

# La théorie de la concurrence monopolistique et ses applications

Après avoir décrit le cadre général de l'industrie horlogère mondiale et de son développement et défini le produit horloger lui-même, il convient maintenant d'examiner la notion théorique de concurrence monopolistique et ses applications à notre recherche.

### 1. La théorie de la concurrence monopolistique

La plupart des économistes modernes s'accordent à penser que la contribution qu'apporta vers 1930 E. H. Chamberlin à l'étude de la concurrence fut décisive.

«A l'époque où monopole et concurrence étaient opposés comme feu et eau, où l'on voyait des réalités dont chacune est exclusive de l'autre, où on les reconstituait abstraitement comme des types alternatifs, il fallait du souffle pour soutenir et prouver que concurrence et monopole désignent des familles de forces parfaitement compatibles, dont il est nécessaire de repérer les combinaisons en proportions variables, en vue d'établir des schémas intangibles de la réalité. L'essentiel n'était pas la plus ou moins grande pureté de l'une ou de l'autre. Et l'auteur soutenait, soutient, que toute analyse utilisable de la concurrence et du monopole accepte des types radicalement impurs de celui-ci et de celle-là (14).»

La différenciation apparaît comme une condition de l'exercice de la concurrence et entraîne avec elle simultanément des forces de concurrence et des forces de monopole. L'équilibre dépend de trois variables principales, le prix, le produit et les coûts de vente et ne résulte pas d'un ajustement mécanique et automatique de l'offre et de la demande, mais représente un équilibre de forces économiques entre unités dissemblables et inégales.

Sans revenir sur l'ensemble de la théorie de Chamberlin nous nous arrêterons aux aspects qui sont les plus directement en rapport avec notre

recherche, après avoir brièvement passé en revue les divers types d'ajustements individuels et au niveau du groupe.

A ce titre, il convient tout d'abord de citer la différenciation du produit.

Il y a différenciation, lorsqu'il est possible, à l'intérieur d'une même catégorie générale de produits, de distinguer les biens ou services offerts par un vendeur de ceux offerts par un autre.

«Peu importe que cette base soit réelle ou illusoire, aussi longtemps qu'elle revêt une importance réelle pour les acheteurs, et mène à la préférence d'une variété de produits sur une autre. Lorsque telle différenciation existe, même si elle est légère, les acheteurs se rencontreront avec les vendeurs, non par chance ou par hasard (comme en concurrence pure) mais suivant leurs préférences» (15).

Si les produits sont identiques, la concurrence est pure, au sens classique du terme, pour autant que le nombre des vendeurs soit grand.

«Avec la différenciation apparaît le monopole et plus elle croît, plus l'élément de monopole devient important. Lorsqu'il existe un degré quelconque de différenciation, chaque vendeur a le monopole absolu de son produit, mais il est soumis à la concurrence de produits de substitution plus ou moins imparfaits. Puisque tous les vendeurs sont des monopoleurs et ont pourtant des concurrents, nous pouvons les appeler «monopoleurs concurrents» et qualifier les forces en action de «concurrence monopolistique»...» (16).

Chamberlin, à partir de la théorie du monopole qui n'envisage que l'équilibre individuel du monopoleur, aboutit à la notion de l'équilibre du groupe, ce dernier étant défini comme «le groupe des monopoleurs rivaux, d'habitude considéré seulement comme groupe de concurrents».

La différenciation de la concurrence monopolistique pose au vendeur un problème de prix, absent en concurrence pure, un problème d'adaptation de son produit et enfin un problème de dépense de vente.

La question de l'équilibre se pose donc à deux niveaux, celui de l'équilibre individuel et celui de l'équilibre du groupe.

## *1.1 L'équilibre sans les coûts de vente*

### *A. L'équilibre individuel*

Procédant par approches successives, l'auteur de la théorie de la concurrence monopolistique définit tout d'abord l'équilibre individuel déterminé par les deux variables prix et produit, laissant de côté la question des coûts de vente.

Dans le cas où le prix est fixé par la coutume ou les pratiques commerciales, la variable sera le produit, alors que si ce dernier est fixé, le ven-

leur pourra agir sur le prix; l'ajustement impliquera prix et produit, dans l'hypothèse où aucune des variables n'est fixée. Dans la figure 1,  $DD'$  représente la courbe de demande «définie par la fixité de tous les produits et de tous les autres prix», et  $PP'$  la courbe de coût de production. Le prix déterminé par le vendeur sera donc  $AR$ , puisque l'aire de profit  $EHRF$  est maxima, et la quantité vendue sera  $OA$ .

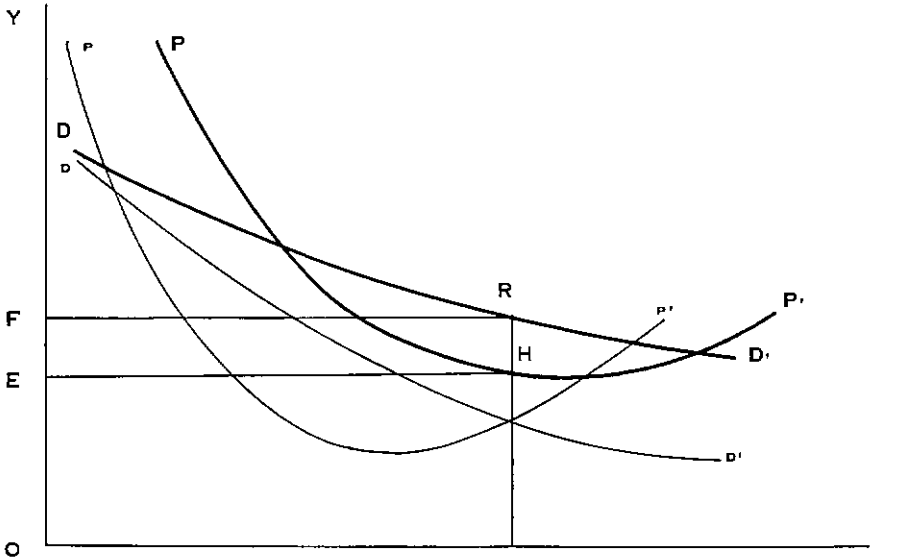


FIGURE 1

Le même niveau peut être déterminé par l'intersection des courbes de coût marginal et de revenu marginal, respectivement  $pp'$  et  $dd'$ . On constate donc, abstraction faite des dépenses publicités, que l'effet des éléments de monopole sur l'ajustement du vendeur individuel est typiquement de rendre le prix et l'échelle de production plus petite qu'en concurrence pure.

Dans l'hypothèse inverse, le prix est fixé par la tradition ou les pratiques commerciales, de telle sorte que l'entrepreneur adapte les caractéristiques de son produit. Contrairement à la variation du prix, la variation du produit implique généralement des changements dans les courbes de coût de production. Dans la figure 2,  $OE$  représente le prix établi; il existe deux variétés de produit A et B dont les courbes respectives de coût sont  $AA'$  et  $BB'$ .

Pour A la quantité demandée (au prix fixe OE) est OG, pour B la quantité demandée est OH; les profits totaux sont respectivement CRME et DQNE; B doit donc être préféré à A.

Chamberlin fait justement remarquer que la ligne EN n'est pas une courbe de demande indiquant une «demande infinie pour le prix OE». La nature et le prix des produits substituables limitent donc cette demande.

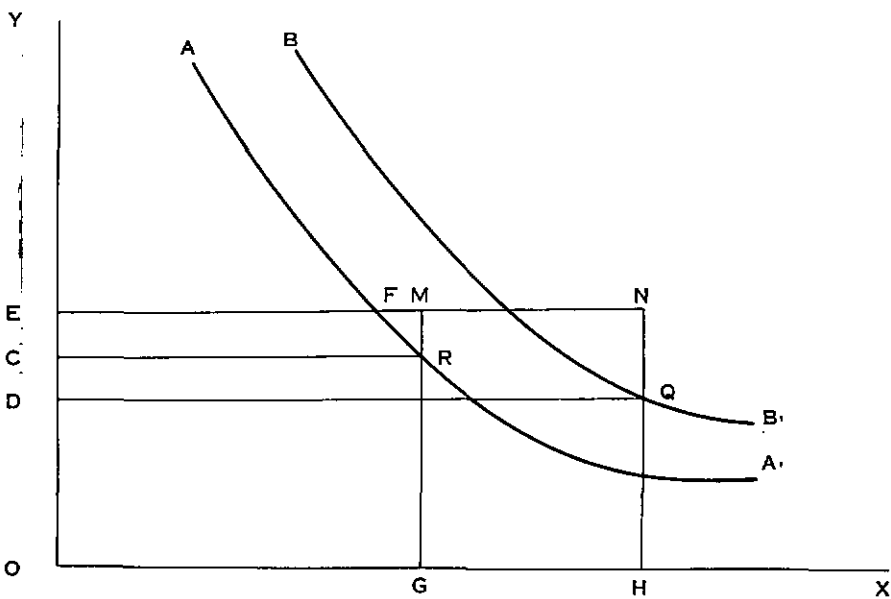


FIGURE 2

De même, les éléments fixes du problème sont également sujets à modification. «Lorsque la pression de la concurrence augmente, les possibilités de profits supplémentaires deviennent de plus en plus réduites. Des substituts meilleurs, moins chers (ou bénéficiant d'une publicité plus étendue) peuvent aboutir à l'abaissement de la ligne de prix, à l'élévation de la courbe des coûts en raison de la nécessité d'améliorer le produit, à un recul de la demande ou enfin à ces trois possibilités réunies» (17).

La combinaison des ajustements prix et produits, traduisant le cas du vendeur qui est libre de varier ces deux éléments, s'effectue par addition et permet de choisir, pour chaque variété de produit, la combinaison optima de produit et de prix.

## B. L'équilibre du groupe

On a vu plus haut que chaque producteur du groupe peut être considéré comme un monopoleur mais dont le marché est relié à celui de ses concurrents. Il s'agit donc maintenant d'examiner «les caractéristiques du système de relations vers lesquelles le groupe tend à la suite des influences réciproques» (18).

Il convient ici de souligner que le problème est complexe du fait des multiples aspects que revêtent les entreprises qui composent le groupe. De même les courbes de coût de production et les courbes de demande sont également diverses.

La différenciation du produit n'est pas «distribuée de façon homogène entre tous les produits qu'on a groupés ensemble» (19). Cependant, la représentation graphique ne tient pas compte de ces restrictions.

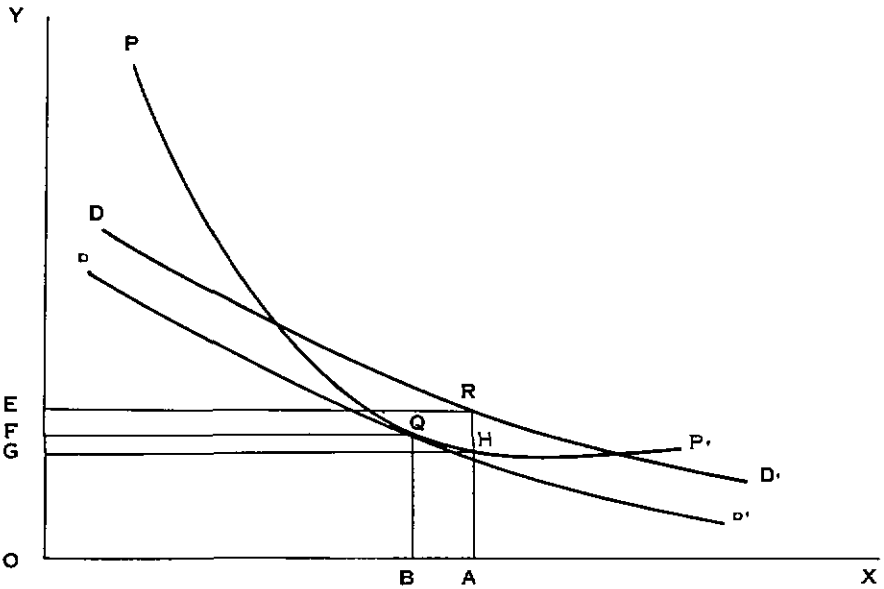


FIGURE 3

Dans l'hypothèse de produits stables, l'ajustement se portera sur le prix (figure 3), les produits étant considérés comme stables. DD' et PP' représentent respectivement les courbes de demande et de coûts pour le produit de chacun des monopoleurs du groupe; chacun de ces derniers établira son prix à AR, correspondant au profit maxima GHRE. De l'arrivée de nouveaux concurrents résultera un déplacement de la courbe de demande vers la gauche «puisque la somme des achats doit se répartir sur un plus grand

nombre de vendeurs»; dans l'hypothèse où les courbes de production restent stables, le prix se réajustera de façon à laisser l'aire des profits maxima et le processus continuera jusqu'à ce que la courbe de demande pour chaque produit soit tangente à la courbe de coût  $dd'$ , le prix étant à  $BQ$  et la courbe de demande finale  $dd'$ .

Dans l'hypothèse de la variation du produit, la situation est représentée schématiquement sur la figure 4.  $OE$  est le prix donné et  $OA$  la demande donnée. Le coût total s'établit à  $OAHF$  et le profit total à  $FHRE$ . Sous l'influence de l'afflux de nouveaux concurrents, les ventes de chaque vendeur s'établiront à  $OB$ , niveau auquel il n'y aura plus d'arrivée de nouveaux concurrents, le prix étant égal au coût.

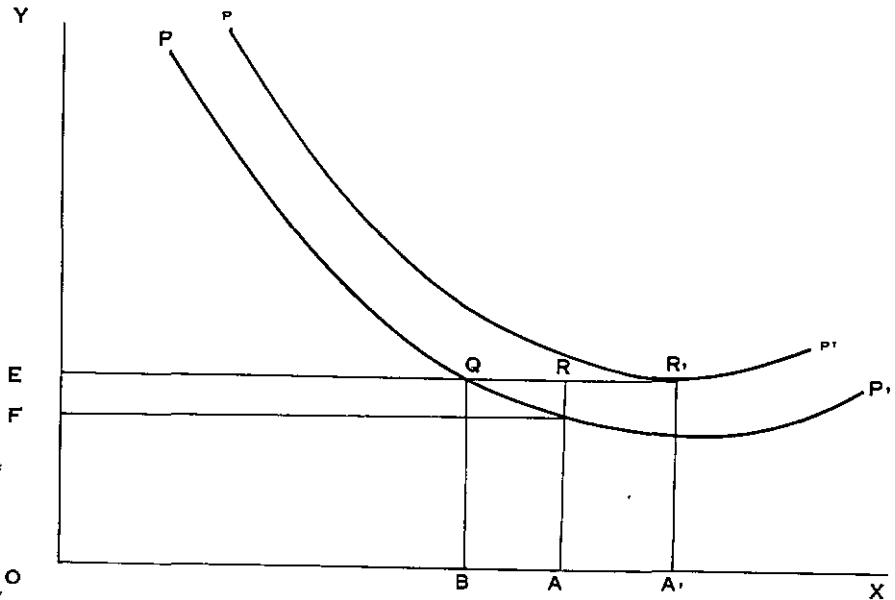


FIGURE 4

Dans le même temps, «tout vendeur, s'il le peut, accroîtra ses profits en améliorant son produit, tandis que les produits de ses concurrents restent inchangés» (20). La demande s'accroissant le long de  $EZ$  et  $PP'$  se déplaçant vers la droite et vers le haut, l'aire de profit sera plus importante pour le nouveau produit. Cependant, le profit de chaque vendeur se réduira sous l'effet du mouvement général dans ce sens et le processus se répétera aussi longtemps qu'il sera possible pour un vendeur d'accroître ses gains ainsi.

Dans le cas où le produit et le prix peuvent varier tous deux, l'équilibre sera atteint sur ces deux plans au travers d'une combinaison des deux ajustements.

## 1.2 *L'équilibre compte tenu des coûts de vente*

D'une façon générale, on entend par coûts de vente «les coûts encourus pour modifier la position ou la forme de la courbe de demande d'un produit» (21). La possibilité d'utiliser les coûts de vente dans le cadre de la stratégie de la firme résulte directement de la connaissance imparfaite que le consommateur possède du produit.

La notion même de coût de vente recouvre en réalité de nombreuses possibilités. Il peut s'agir en effet de publicité, sous toutes ses formes, ou de dépenses visant à accroître l'effort de vente au niveau des divers stades de la distribution, sous la forme par exemple de la marge accordée ou de matériel aidant à la vente.

L'on peut remarquer «qu'aucun de ces coûts n'aurait d'utilité dans l'hypothèse de désirs donnés (c'est-à-dire «maintenus constants») et de connaissance parfaite des acheteurs. Mais lorsqu'on écarte cette hypothèse, ils deviennent un élément de poids qui agit sur le volume des ventes et par conséquent sur les prix et les profits» (22).

Au niveau de la firme, les coûts de vente les plus importants, tout au moins dans le domaine des produits de consommation, sont ceux représentés par la publicité et plus particulièrement par la publicité axée sur une marque.

S'agissant de coût de la stratégie de différenciation du produit de marque, l'on peut dire que «quelle que soit la différenciation que la firme cherche à promouvoir, il y a généralement trois étapes dans le coût de la différenciation du produit de marque :

- le coût de la prospection de la différence
- le coût de la fabrication de la différence
- le coût de persuasion de la différence» (23).

La prospection de la différence s'effectue au moyen d'études essentiellement qualitatives visant à «rechercher parmi les habitudes et les désirs de consommation des acheteurs, réels et potentiels, ceux qui permettront l'exploitation d'une différenciation» (24) d'une part et de tests préalables à la fabrication proprement dite.

Le coût de persuasion de la différence «provient des efforts de la firme pour faire converger la demande globale du bien vers la différenciation de la marque» (25). Les effets peuvent se déployer aussi bien directement vers le consommateur, au travers d'actions publicitaires ou promotionnelles, que sur un ou plusieurs des stades intermédiaires de la distribution. Des trois coûts, le coût de persuasion est généralement le plus élevé. A ce propos Giraud, sur un plan tout à fait général, souligne avec raison «... qu'au fur et à mesure de

l'utilisation de la différenciation du produit par des firmes concurrentes, l'efficacité de la publicité diminue et le coût augmente. Il y a là un véritable processus cumulatif de différenciation qui entraîne des coûts abusifs dont l'effet économique peut être logiquement contesté» (26).

### A. L'équilibre individuel

L'équilibre individuel résulte de l'ajustement optimal pour le vendeur individuel de ses conditions de prix, de produit et de vente. D'une façon générale, le vendeur peut ajuster ces trois éléments simultanément; cependant, il arrive fréquemment qu'un ou deux de ces éléments soient fixes, en raison de circonstances externes ou de décisions antérieures.

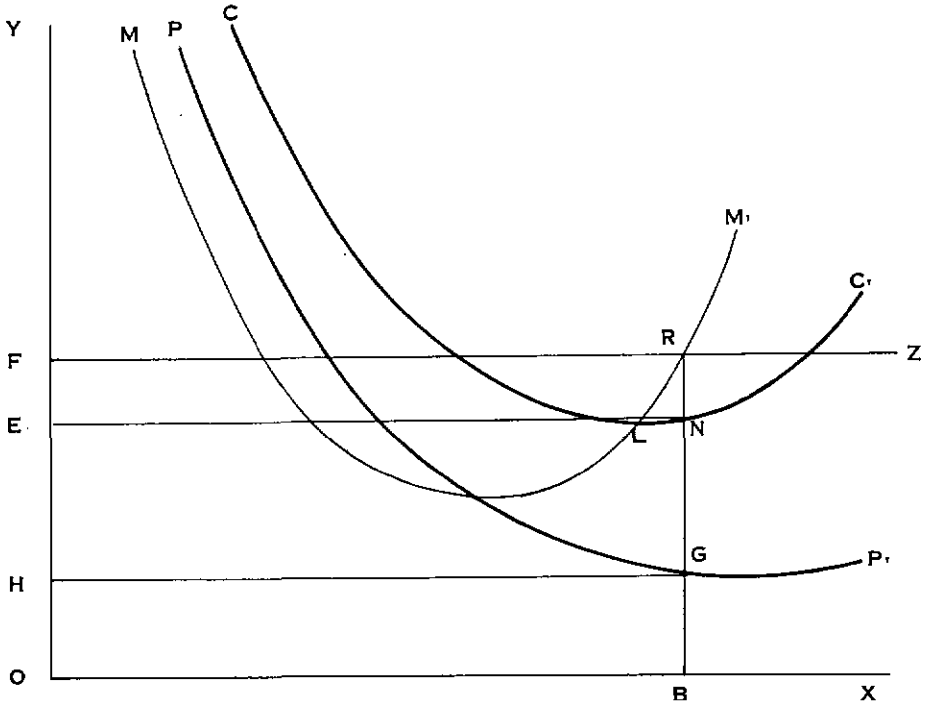


FIGURE 5

Dans le cas où les éléments prix et produit sont donnés et ne peuvent faire l'objet d'aucun ajustement, le vendeur doit encore décider de l'ampleur à donner à ses dépenses de vente (figure 5). PP' et CC' représentent respectivement la courbe des coûts de production (moyens) et de vente pour le prix donné OF. La production s'établira à OB, puisque l'aire ENRF représente le

profit optimal. Les coûts totaux de vente et de production sont HGNE et OBGH. L'intersection de la courbe MM' des coûts marginaux (production et vente) avec la ligne FZ détermine la même production OB.

Si le produit et les dépenses de vente sont données, l'ajustement se portera sur le prix. Cet ajustement n'est pas représenté graphiquement, car il est semblable, du point de vue mécanisme, à celui représenté sur la figure 1, la courbe de coûts incluant dans ce cas les coûts de vente.

Dans le troisième cas, la variable est représentée par le produit. Ici encore, l'introduction des coûts de vente ne modifie pas la nature de l'analyse qui a été faite plus haut (cf. figure 2).

Lorsque les trois variables sont susceptibles d'ajustements, c'est leur combinaison qui détermine la décision du producteur.

### *B. L'équilibre du groupe*

Le groupe se compose donc des «monopoleurs concurrents» qui, comme on l'a vu, peuvent ajuster tout ou partie des éléments prix, produit ou coûts de vente.

Procédant ici également par paliers successifs, l'on considérera tout d'abord que les prix et produits sont donnés et fixes pour tous les vendeurs, la concurrence s'exerçant uniquement au travers des coûts de vente et plus particulièrement de la publicité.

Au chapitre des effets de la publicité, il faut faire remarquer, comme le fait Chamberlin, que ces derniers ne se limitent pas au groupe en raison des possibilités de substitution avec des produits d'un tout autre genre.

«L'accroissement du marché d'un producteur ne provient pas seulement des marchés des substituts les plus proches pour son produit, mais des marchés de tous les substituts (c'est-à-dire des marchés de tous les autres produits)» (27).

Certes, cet effet de substitution éventuel avec d'autres produits ne dépend pas nécessairement que de la publicité; une modification de prix, tout particulièrement un abaissement, peut également créer dans certains cas un semblable effet de substitution. Cependant, en règle générale, c'est bien la publicité qui permet de façon plus évidente de créer cette «nouvelle demande».

Chamberlin analyse les effets de la publicité à l'intérieur d'un seul groupe, laissant de côté la représentation de l'ajustement dans l'hypothèse où les vendeurs des autres groupes font également de la publicité; si cependant tel est le cas, «une méthode semblable à celle appliquée entre les individus d'un seul groupe peut être étendue à des systèmes de groupes interdépendants et même au problème global du système économique entier» (28),

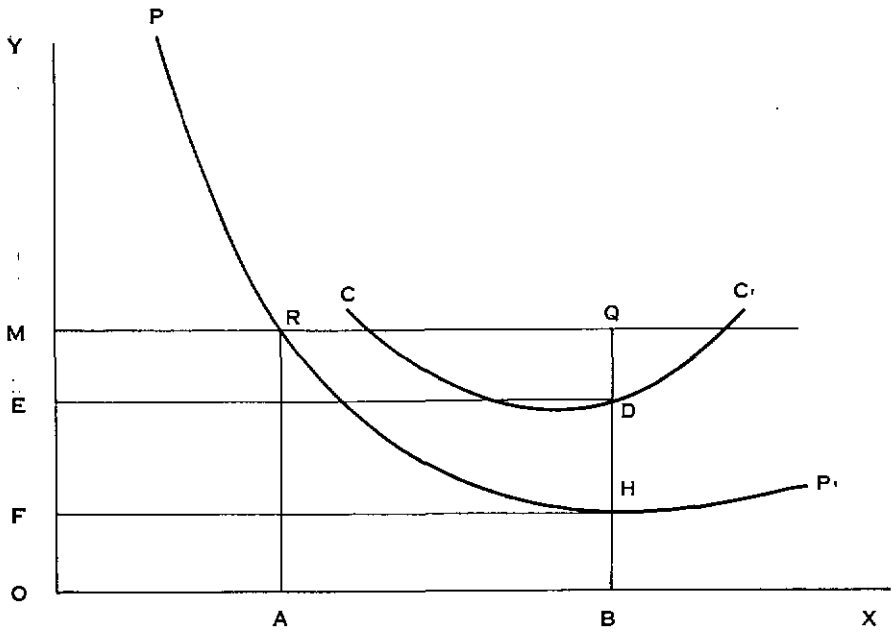


FIGURE 6

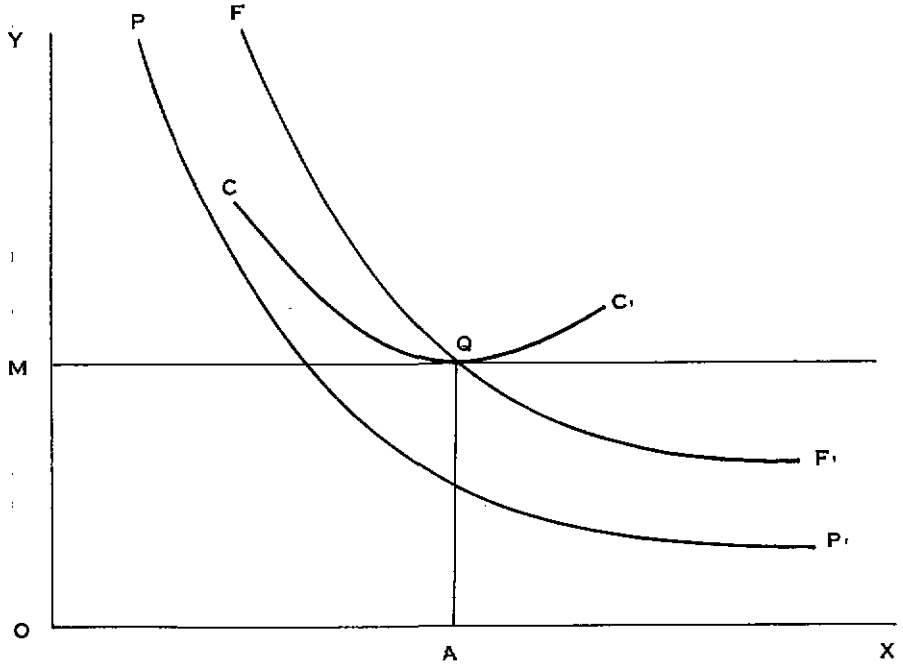


FIGURE 7

Sur la figure 6, PP' représente la courbe de production pour chaque producteur individuel, OM son prix (donné) et OA son volume de ventes. CC' est la courbe de coût combiné de production et de vente, au prix OM pour tout producteur individuel. Le volume total d'affaires réalisé est OA multiplié par le nombre de vendeurs. Dans l'hypothèse où tous les autres producteurs maintiennent leurs dépenses de vente constantes, il sera avantageux pour le producteur individuel de faire une dépense de vente totale de FHDE, ce qui entraînera un accroissement des ventes de OA à OB.

Lorsque tous les vendeurs font de la publicité, il y a ajustement par réduction successive de nombre de vendeurs. La situation d'équilibre est celle de la figure 7. La courbe FF', représentant la dépense totale de tous les producteurs, s'est déplacée graduellement vers la droite et vers le haut, jusqu'à ce qu'elle coupe CC' (courbe du producteur individuel) à son point de tangente avec MZ.

Analytiquement, les ajustements respectifs dans les cas où seul le prix varie et où le produit est unique variable, de même que la généralisation, sont semblables à ceux de l'équilibre du groupe sans les coûts de vente et représentés par les figures 3 et 4; la courbe PP' est remplacée dans les deux cas par une courbe de coûts combinés FF'.

## 2. Portée et application de la théorie de la concurrence monopolistique

La portée de la théorie de la concurrence monopolistique dont on vient de rappeler quelques aspects essentiels, est donc considérable. C'est ainsi que, par exemple, Perroux pense que Chamberlin, en montrant de quelle façon une unité peut, au travers de la publicité surtout, modifier les conditions économiques et les systèmes de préférence, «a tracé une voie sur laquelle on peut avancer plus loin qu'il ne l'a fait. (...) A partir de l'observation, on constate que quelque unité que ce soit, dans des conditions déterminées, si elle peut acheter et employer des moyens d'influence à l'égard d'une autre unité ou de plusieurs autres unités, modifie à son avantage (présumé), le milieu dans lequel elle est placée» (29).

Cette attitude de l'unité individuelle dépend naturellement de l'état de «concurrence» du marché considéré. Il s'agit là de l'application de la théorie de la firme, que l'on peut définir comme étant «... a part of the theory of relative prices, inputs and outputs by business units under various competitive and monopolistic conditions» (30). La micro-unité peut donc posséder

un «pouvoir» qui peut revêtir diverses intensités; Perroux en distingue quatre qui sont l'influence, le leadership, la domination partielle et la domination totale.

L'application de la théorie de la firme a fréquemment fait l'objet de l'établissement de modèles. Fondamentalement, et comme on l'a vu avec l'analyse de Chamberlin, trois genres de données sont nécessaires. Ce sont «the possibilities of buying productive services, the possibilities of transforming them into products and the possibilities of selling the products» (31), c'est-à-dire les fonctions d'offre de facteurs de production, de production et de demande.

Dans le cas de notre étude empirique, l'on ne possède pas ces données, de sorte qu'une application directe s'avère donc impossible. Cependant les principes de la théorie du comportement de l'unité individuelle peuvent guider l'observation des cas pratiques et permettre, en procédant par élimination, de dégager aussi bien des types de produits que des types de marchés.

La première application pratique réside dans la définition de différents types de produits horlogers, tenant à la fois compte des facteurs de différenciation prix, produit et coût de vente et de la perception des caractéristiques du produit par le consommateur; dans une seconde partie, l'on pourra aborder, au travers de la quantification de ces divers types sur les marchés, les possibilités d'actions au niveau de la firme.

### 3. Les types de produits horlogers

Le chapitre 2 a montré que le produit horloger, dans l'optique de la production et de la distribution, est extrêmement diversifié. On distingue de très nombreuses variétés, entraînant notamment une grande hétérogénéité des fonctions de coûts, et de multiples possibilités dans le domaine de la commercialisation. Au contraire, le produit est relativement mal perçu par le consommateur, qui éprouve des difficultés à juger des qualités intrinsèques de l'offre qui lui est faite; l'on ne saurait cependant qualifier la montre de produit homogène dans l'optique du consommateur. Ce dernier semble, en dernière analyse, rechercher ses critères de décisions d'achat dans le prix ou la marque, ou encore dans une combinaison de ces deux éléments; l'influence et les conseils du vendeur (détaillant) jouent également un rôle important.

L'on constate donc que l'«ajustement» peut se réaliser en pratique au travers des trois éléments mentionnés plus haut que sont le prix, les coûts de vente et le produit.

Vis-à-vis du consommateur les coûts de ventes et le prix sont les moyens les plus efficaces pour influencer la demande; au sujet des coûts de vente, il faut signaler qu'ils peuvent être de plusieurs natures. Lorsque les efforts de vente sont directement axés sur le consommateur, le produit tend à être «pré-vendu» par la publicité; le détaillant le détiendra dans son assortiment parce qu'une demande existe; en termes publicitaires, ce type d'action se désigne par l'expression «sell-out». Une autre stratégie consiste à utiliser et à stimuler au moyen d'encouragements de toutes sortes les efforts de vente de tel ou tel canal de distribution pour susciter la vente; l'on parle ici de «sell-in».

L'élément produit, on l'a vu, n'est perçu que de façon diffuse par le consommateur. Face au distributeur, cet élément peut cependant prendre une importance certaine et constituer un élément de différenciation pour le producteur. Ceci est particulièrement vrai sur le plan du service après-vente que le fabricant est à même d'offrir et d'assumer. Les multiples possibilités de différences au niveau du choix de certaines pièces constitutives jouent également un rôle non négligeable, en particulier lorsque le produit est écoulé dans les canaux de vente dits traditionnels, dont l'attachement à certaines valeurs techniques est bien connu des professionnels de la branche.

Tenant compte de ces possibilités d'ajustement, il est possible de classer le produit horloger en différents types, allant du produit pour lequel les possibilités d'ajustements sont très limitées jusqu'à celui où les trois éléments sont susceptibles de varier.

A l'un de ces extrêmes, le producteur peut vendre un produit semi-terminé ou terminé totalement anonyme, c'est-à-dire ne faisant pas l'objet de dépenses de vente dans le domaine publicitaire, à un distributeur qui lui adjoindra ou non une marque. Dans ce cas, le producteur n'aura vis-à-vis d'éventuels concurrents produisant des produits directement substituables que l'argument prix à sa disposition comme stratégie de différenciation; ses coûts seront par conséquent déterminants, puisque, par définition, il pratique une politique de rentabilité. L'élément produit peut subsidiairement jouer un rôle.

A l'autre extrême, le producteur peut vendre un produit de marque à un distributeur qu'il contrôle, soit directement au travers d'une participation financière, soit indirectement par le moyen d'une marque «pré-vendue» au consommateur. Dans ce cas, le producteur a la possibilité de décider lui-même de la stratégie de différenciation qu'il entend suivre, sur les trois plans prix, produit et coûts de vente.

Il faut souligner ici que le coût de la différenciation au travers d'une politique de marque est tel qu'il se trouve nécessairement hors de la portée des entreprises n'atteignant pas un seuil dimensionnel minimum. Il existe

certaines quelques cas particuliers d'entreprises petites et moyennes solidement implantées sur un marché ou spécialisées sur un type de produit particulier; ces entreprises se trouvent cependant dans une situation vulnérable, à la merci d'un bouleversement structurel de l'offre face auquel elles ne peuvent que rester passives, faute de moyens d'intervention.

Dans le secteur horloger, il faut relever qu'une entreprise ayant atteint le seuil dimensionnel nécessaire n'appliquera pas nécessairement une politique de différenciation par la marque; de même une telle entreprise peut également chercher à ne différencier par l'usage d'une marque qu'une partie de sa production, le reste étant écoulé de façon anonyme, ou encore ne poursuivre une stratégie de marque véritable que sur certains de ses marchés. Cependant, nous considérerons ici, par hypothèse et dans le but de permettre une quantification, que toute entreprise à partir d'un seuil dimensionnel donné, pratique une stratégie de différenciation par la marque. Il convient de signaler en outre les cas de différenciation indirecte au travers de la référence à une origine ou à l'utilisation de certains composants qui font eux-même l'objet d'une politique de marque, axée sur le consommateur ou sur le distributeur, de la part de leur producteur.

De ces considérations, et compte tenu des données existantes, on peut définir des types de montres, allant du stade du sous-produit anonyme, où seule une différenciation sur la base du prix et accessoirement du produit est possible, à celui de la montre de marque où la stratégie de différenciation peut se fonder sur la marque, le prix et le produit.

Ces types s'articulent ainsi:

- Type 1: produit semi-terminé (mouvement) de bas niveau de prix, généralement de type roskopf, transitant par un marché de transformation, où l'élément prix est prépondérant. Le producteur ne peut exercer aucun contrôle sur la distribution.
- Type 2: produit semi-terminé (mouvement), de catégorie de prix moyenne, transitant par un marché de transformation, où le prix et le produit peuvent intervenir dans la différenciation. Le producteur ne possède que peu ou pas de possibilités de contrôler la distribution.
- Type 3: produit terminé (montre), anonyme, de bas niveau de prix, généralement de type roskopf, où seul l'élément prix est prépondérant. Le producteur ne peut exercer aucun contrôle sur la distribution.
- Type 4: produit terminé (montre), anonyme, de catégorie de prix moyenne, où le prix et le produit peuvent intervenir dans la différenciation. Le producteur ne possède que peu ou pas de possibilités de contrôler la distribution.

- Type 5: produit terminé (montre) doté d'une marque, de catégorie de prix basse; le prix, la marque et le produit peuvent intervenir dans la différenciation. Le producteur peut contrôler la distribution.
- Type 6: produit terminé (montre) doté d'une marque, de catégorie de prix moyenne à haute; la marque, le prix et le produit interviennent dans la différenciation. Le producteur peut contrôler la distribution.
- Type 7: produit terminé (montre) doté d'une marque, de catégorie de prix élevée; la marque est l'élément essentiel de différenciation, le produit et le prix interviennent également. Le producteur peut contrôler la distribution.
- Type 8: produit terminé (montre) de technologie électronique, doté d'une marque et de catégorie de prix élevée à très élevée; la différenciation est fondée sur la marque, sur le produit et sur le prix. Le producteur peut contrôler la distribution.

## Chapitre 4

### Segmentation des principales industries horlogères nationales

#### 1. Hypothèses de base

Les types de produits horlogers définis, il convient de segmenter les différentes industries nationales. Au prix de quelques hypothèses simplificatrices, il sera possible de quantifier les grands types de montres produits par chaque pays, en restant dans des limites de plausibilité admissibles, compte tenu du caractère général de la démonstration.

En effet, la double répartition montres-mouvements et ancre-roskopf est généralement connue pour toutes les productions nationales. De même, au travers des informations existantes, il est possible de situer les entreprises et groupes horlogers de grandes dimensions et d'estimer leur part dans la production.

Deux hypothèses générales seront appliquées:

1. D'une part, on assumera que pour avoir un contrôle sur sa distribution, notamment au travers d'une politique de marque, l'entreprise doit réaliser au minimum un chiffre d'affaires de 10 millions de francs suisses.

2. D'autre part, on assumera également que la part de la production totale atteinte par ces entreprises de grande dimension reste applicable aux exportations vers un continent ou certains pays importants. Si par exemple, les entreprises de grande dimension produisent 50% de la production totale d'un pays donné, on admet que ces mêmes entreprises atteindront également 50% des exportations de ce pays vers un marché. Cependant cette hypothèse ne sera pas appliquée aux exportations de produits semi-terminés (mouvements non-emboîtés) vers des marchés de transformation.

Cette quantification s'effectuera en deux temps. Tout d'abord les productions nationales totales seront définies par genres de produits, respec-

tivement montres et mouvements ancre et roskopf. Ensuite, à partir de l'étude détaillée de la structure de chaque industrie nationale et dans le cadre des hypothèses définies au début de ce chapitre, il sera possible de segmenter ces genres de produits en types et de les quantifier.

## 2. L'industrie horlogère suisse

### 2.1 Exportations par genres de produits

Paradoxalement, les chiffres de production du plus important pays producteur de montres ne sont pas connus. En pratique, on les détermine sur la base des chiffres d'exportations, en admettant que ces dernières représentent 97 % de la production. Si cette proportion était valable il y a

Tableau No. 15

#### PRODUCTION ET EXPORTATIONS SUISES par genres de produits

millions de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
<b>Ancre</b>											
Exportations											
Montres	16,7	17,7	18,8	19,6	21,0	22,0	24,2	25,3	27,0	27,4	29,2
Mouvements	8,2	7,8	8,8	9,0	8,7	9,4	10,3	10,1	9,6	9,6	9,1
Total	24,9	25,5	27,6	28,6	29,7	31,4	34,5	35,4	36,6	37,0	38,3
<b>Roskopf</b>											
Exportations											
Montres	13,4	13,4	13,2	12,8	13,8	16,3	19,1	20,8	21,6	21,2	23,1
Mouvements	2,6	3,0	3,7	4,0	4,3	5,4	7,0	6,9	8,2	10,9	9,6
Total	16,0	16,4	16,9	16,8	18,1	21,7	26,1	27,7	29,8	32,1	32,7
<b>Sans spécification</b>											
Exportations	—	—	—	—	0,1	—	0,1	0,2	0,2	0,3	0,4
Exportations totales	40,9	41,9	44,5	45,4	47,9	53,1	60,7	63,3	66,6	69,4	71,4
Production totale	42,2	43,2	45,9	46,8	49,4	54,7	62,6	65,3	68,7	71,6	73,6

quelques années, on peut penser qu'elle est trop faible aujourd'hui. En effet, la consommation annuelle suisse dépasserait dans cette hypothèse les deux millions de pièces, ce qui est manifestement supérieur à la réalité, même si l'on tient compte des ventes aux touristes de passage en Suisse. Les chiffres globaux de production ne seront donc mentionnés que pour mémoire; en lieu et place, on utilisera les chiffres d'exportations.

De 1960 à 1970, les exportations totales (cf. tableau No. 15) ont augmenté à un taux annuel moyen de 5,8 %.

Par rapport à l'ensemble des exportations, le secteur ancre, après avoir augmenté jusqu'en 1963, a vu sa part diminuer ensuite, en raison de la baisse enregistrée pour les mouvements; ces derniers ont passé de 20 % du total des exportations en 1960 à 10,3 % en 1970, ils constituent le segment de loin le moins dynamique, puisque le taux de progression annuel moyen est de 1,1 %.

Après une tendance à la baisse jusqu'en 1953, le secteur roskopf quant à lui a sensiblement progressé et a passé de 37 % en 1963 à 45,8 % en 1970, en augmentation de plus de deux millions de pièces sur l'ensemble de la période. Ce secteur est le plus dynamique, avec un taux d'accroissement annuel moyen de 7,4 %, qui atteint 14 % dans le segment des mouvements, malgré l'amorce de renversement de la tendance que l'on observe en 1970, en ce sens que les mouvements roskopf ont subi une baisse de plus de 13 % par rapport à l'année précédente.

## *2.2 Structure de l'industrie*

### *A. Structure générale*

Sur le plan des entreprises, la structure générale de l'industrie horlogère suisse est connue; elle résulte notamment de conditions économiques et politiques qui revêtent aujourd'hui un intérêt plutôt historique et sur lesquelles on ne reviendra pas ici. Cette industrie se divise en deux groupes de producteurs, d'un côté le secteur des pièces constitutives de la montre, de l'autre celui de la fabrication des montres proprement dites.

Le premier se caractérise essentiellement par une concentration autour de l'ASUAG — holding, créé en 1931 avec l'appui des pouvoirs publics comme mesure de renforcement de l'industrie, après le regroupement du secteur du produit terminé dans le cadre de la Fédération Horlogère (FH) en 1924 et la création de l'Union des Branches Annexes de l'Horlogerie (UBAH) et d'Ebauches SA en 1927 —, de cinq organismes spécialisés par genre de produit, dans le domaine des ébauches, des assortiments, des balanciers, des spiraux et des pierres. Les autres pièces constitutives de la montre sont produites par de nombreuses entreprises, petites et moyennes pour la plupart.

Au niveau de la fabrication proprement dite, les quelques centaines d'entreprises existantes en Suisse se divisent en deux groupes principaux, les entreprises «manufactures» et les entreprises «établisseurs». Les premières sont verticalement intégrées et fabriquent également certaines pièces constitutives, en particulier les ébauches, alors que les secondes achètent la totalité de leurs pièces constitutives et n'assument que les opérations de montage.

Tableau No. 16

### SECTEUR DES MANUFACTURES

	Chiffres d'affaires 1967 en millions de francs				
	- de 1	1 à 5	5 à 10	10 à 20	+ de 20
Nombre d'entreprises	12	13	5	9	7
% du total	26	28	11	20	15
Chiffre d'affaires total	4,4	35,2	32,9	125,9	399,2
% du total	1	6	5	21	67

### SECTEUR DES ÉTABLISSEURS

	Chiffres d'affaires 1967 en millions de francs				
	- de 1	1 à 5	5 à 10	10 à 20	+ de 20
Nombre d'entreprises	224	124	28	23	7
% du total	55	30	7	6	2
Chiffres d'affaires total	68,7	197,5	199,3	308,0	222,7
% du total	7	20	20	31	22

On constate une nette dispersion du secteur de la fabrication des montres (cf. tableau No. 16), en particulier des industries établisateurs, puisque seules 8 % des entreprises de ce type réalisent un chiffre d'affaires supérieur à 10 millions de francs. Dans l'ensemble, les entreprises de petites dimensions représentaient en 1967 90 % de l'effectif total, tout en réalisant un tiers du chiffre d'affaires global (31).

Ces petites entreprises se trouvent placées aujourd'hui dans un double rapport de dépendance, tant vers certains de leurs fournisseurs, en particulier sur le plan de la recherche et du développement de nouveaux produits, que vis-à-vis des marchés où, sous réserve de quelques cas particuliers auxquels il a été fait allusion plus haut, elles ne peuvent que difficilement occuper une place active mais doivent au contraire subir passivement toutes les évolutions.

## *B. L'évolution de la structure*

Les événements récents ont montré que cette structure essentiellement horizontale, en partie séquelle des années de crise, est en train de subir de profondes évolutions qui tendent à supprimer le clivage traditionnel entre producteurs de pièces constitutives d'une part et de montres terminées d'autre part.

D'un côté, des groupes manufactures absorbent des producteurs établis, ouvrant à ces derniers des possibilités d'approvisionnement nouvelles en dehors de leurs fournisseurs traditionnels. De l'autre, des producteurs de pièces constitutives absorbent ou contrôlent des entreprises du produit terminé.

Ces évolutions ont suscité de nombreux commentaires, quant à leur légitimité notamment, au sujet desquels nous n'entrerons pas en matière. D'un point de vue économique, les évolutions semblent se placer logiquement dans un processus de restructuration de l'ensemble de l'industrie autour de ses pôles les plus importants. Cependant, il reste à prouver que la verticalisation est économiquement plus favorable qu'une structure horizontale bien comprise et fondée en particulier sur une politique de produit et surtout d'innovation dynamique.

### *2.3 Les grandes entreprises horlogères suisses*

#### *— Société Générale de l'Horlogerie Suisse (ASUAG)*

Fondée il y a une quarantaine d'années avec la participation de la Confédération, l'ASUAG est une société holding contrôlant le secteur des pièces constitutives et en particulier:

- Ebauches SA
- Fabrique d'Assortiments Réunies
- Fabriques de Balanciers Réunies
- Société des Fabriques de Spiraux Réunies
- Pierres Holding

L'ASUAG contrôle en outre les fabriques d'horlogerie Eterna, Atlantic et A. Reymond.

Le chiffre d'affaires consolidé des maisons contrôlées par l'ASUAG, qui occupe près de 20 000 personnes, a atteint 1006,7 millions de francs en 1972.

Dans le contexte de la libéralisation de la structure légale et conventionnelle de l'industrie horlogère suisse, l'ASUAG, quittant son rôle

traditionnel de société holding financière, a élargi ses activités dans deux directions. D'une part, elle influence plus directement les sociétés qu'elle contrôle, dans les domaines de la coordination et de la gestion. D'autre part, elle s'intéresse activement au secteur du produit terminé.

C'est ainsi qu'ASUAG a fondé en 1971 une société nouvelle, la General Watch Co, qui regroupe les entreprises Certina, Edox/Era, Eterna, Mido, Oris, Rado et Technos. Le capital-actions de cette société s'élève à 35 millions de francs, dont ASUAG détient le 60 %. General Watch emploie 350 personnes et réalise un chiffre d'affaires de l'ordre de 400 millions de francs.

#### — *Ebauches SA*

Cette société, qui regroupe 18 fabriques, est la plus importante des entreprises rattachées à l'ASUAG; elle fut fondée en 1926, soit cinq ans avant cette dernière.

Occupant plus de 10 000 personnes, Ebauches SA a produit en 1971 42,4 millions d'ébauches ancre et roskopf et a réalisé un chiffre d'affaires de 459 millions de francs.

A l'étranger, la société possède deux fabriques d'ébauches, l'une en France (SEFEA à Annemasse), l'autre en Allemagne (Durowe à Pforzheim), qui fut rachetée à l'entreprise américaine US Time. En outre, Ebauches SA détient, depuis 1969, une participation minoritaire de 43 % dans l'entreprise française Lip.

Sur le plan produit, Ebauches SA a rationalisé et réduit le nombre des calibres dont les ébauches sont fabriquées en grandes séries dans des usines largement automatisées.

Dans le domaine de l'électronique, la Société Ebauches Electronic a pris possession en 1970 d'une nouvelle usine occupant 800 personnes et consacrée à la production de mouvements électroniques à balancier spiral, à diapason et à quartz. En 1970, ce type de mouvements représentait 0,6 % des ventes totales de la société en pièces et 3 % des ventes en valeur.

En matière de service après-vente, Ebauches SA a développé au cours des 25 dernières années un organisme de distribution mondiale de pièces détachées destinées aux calibres produits par ses maisons affiliées.

#### — *Ebauches SA - Longines - Rotary*

Parallèlement à la tendance vers un développement dans le secteur du produit terminé constaté chez ASUAG, Ebauches SA est également sortie de sa sphère d'activité traditionnelle. En effet, Ebauches SA et ASUAG ont pris à fin 1971 une participation de 60 % dans le capital de la Compagnie des Montres Longines; cette dernière entreprise détient elle-même la totalité du

capital ou des participations majoritaires dans la Fabrique de montres Rotary SA, dans Record Watch Co SA et dans des sociétés de vente en Suisse, en France et en Allemagne.

Le chiffre d'affaires consolidé est de l'ordre de 100 millions de francs et la production s'élève à 1 million de montres.

Sur le plan des marchés, alors que la marque Longines est présente principalement aux Etats-Unis, en Italie et au Japon, Rotary s'oriente vers le marché anglais et les pays appartenant à l'ancien empire britannique. Aux Etats-Unis, la distribution des produits Longines est assurée par l'entreprise Longines-Wittnauer Watch Company, importante entreprise américaine de 1500 employés qui se consacre également à la vente de produits horlogers, de disques, de postes de radio et de télévision. Les actions de cette entreprise, qui ne possède aucun lien financier avec la Compagnie des Montres Longines, ont fait l'objet en 1970 d'une offre publique d'achat de la part de la société américaine Westinghouse Electric.

Il est à noter qu'en 1972, Ebauches SA a cédé à GWC une partie de sa participation dans Longines.

#### — *Société Suisse pour l'Industrie Horlogère (SSIH)*

L'origine de ce groupe remonte à 1925, lorsque les entreprises Oméga, Louis Brandt et Frère SA et Chs. Tissot et Fils SA formèrent une communauté d'intérêts techniques et commerciaux, qui devint une holding financière cinq ans plus tard. Cette société absorba par la suite plusieurs entreprises, notamment la Langendorf Watch Co.

Cette société possède, totalement ou partiellement, des sociétés de vente en Suisse, France, Allemagne, Grande-Bretagne, Suède, Belgique, Argentine, Nouvelle-Zélande, Australie, au Canada et au Brésil.

En 1968, SSIH occupait 6330 personnes et réalisait un chiffre d'affaires consolidé (société de ventes non-comprised) de 300,4 millions de francs.

La société Aétos SA, spécialisée dans les montres ancre de prix bas, fut absorbée en 1969. Le chiffre d'affaires passa alors à 355,6 millions de francs (395,4 millions y compris les filiales de ventes à participation majoritaire, pour leur apport consolidable). La production atteignait 4,3 millions de pièces et l'effectif du personnel restait à son niveau antérieur.

1971 a été marqué par l'acquisition et l'intégration d'Economic Swiss Time (EST), groupe spécialisé dans les montres de types roskopf et produisant 5,7 millions de pièces pour un chiffre d'affaires de 65 millions de francs (1970). D'autre part, SSIH a pris une participation dans la société américaine Hamilton Watch Co. Le chiffre d'affaires s'est élevé en 1972 à 571,7 millions de francs et la production a dépassé 12 millions de pièces.

Sur le plan de l'organisation, SSIH s'est restructurée en 1971, créant en particulier une nouvelle société de services, SSIH Management Services SA, qui est notamment chargée de la commercialisation des marques Oméga, Tissot et Lanco. La SSIH proprement dite reste une société purement financière. La fabrication a également été réorganisée sur une base d'ensemble, tant vis-à-vis des fournisseurs et des sous-traitants que sur le plan interne.

Sur le plan produit, SSIH fabrique et commercialise la gamme entière des produits horlogers de petit volume, de la montre roskopf à la montre à quartz.

#### — *Société des Garde-Temps*

Lors de sa fondation en 1968, la Société des Garde-Temps SA regroupait 11 entreprises dont les plus importantes sont Degoumois et Co SA Fabrique de montres Avia, E. Vuilleumier SA, Fleurier Watch Co et Solvil et Titus SA. Le capital-actions s'élevait à 13 millions de francs et le chiffre d'affaires a atteint 50 millions de francs pour le premier exercice. La SGT contrôlait lors de sa fondation un tiers du capital de la société américaine de distribution Waltham Watch Company, rachetée en 1968 conjointement avec la Compagnie des Montres Sandoz SA et la société Invicta SA. Ces deux sociétés ont été absorbées par le groupe en 1970; de ce fait, le capital-actions a passé à 45,1 millions de francs. En 1971, SGT occupait 1750 personnes dans 16 centres de production. Le chiffre d'affaires consolidé s'est élevé (Waltham compris) à 176 millions de francs et la production à environ 4 millions de pièces.

Sur le plan produit, la SGT est spécialisée dans les montres ancre de prix bas; début 1972, elle a présenté une montre à quartz à affichage à cristaux liquides.

#### — *Movado - Zénith - Mondia*

L'origine du groupe MZM remonte à fin 1967, lorsque les Fabriques Movado SA et les Fabriques des Montres Zénith SA décidèrent de collaborer sur le plan de la vente, de la fabrication, de la recherche technique et du financement. Deux ans plus tard, ces entreprises, auxquelles s'était jointe la Société Mondia SA, se regroupèrent en une société holding, le Holding Horloger SA, dont le capital-actions s'élève à 24 millions de francs. MZM comprend six centres de production, dont un en France, occupe environ 1200 personnes et détient des participations dans plusieurs sociétés de vente. Le chiffre d'affaires dépasse 80 millions de francs.

En 1971, MZM et la Société américaine Zénith Radio Corporation, producteurs de postes de radio et de télévision, ont conclu un accord au terme duquel cette dernière prenait une participation majoritaire dans MZM, qui n'est donc plus une entreprise suisse.

— *SA de participations horlogères et industrielles (Saphir)*

Fondée en 1969, la société Saphir est une concentration entre le holding Favre-Leuba SA et Sapic, Société anonyme de participations industrielles et commerciales. Le groupe réalise un chiffre d'affaires de 48,8 millions de francs et occupe 1200 personnes. Le holding Favre-Leuba détient la marque Favre-Leuba et contrôle des sociétés de vente à Londres, Los Angeles, Hambourg et Singapour. Pour sa part, Sapic contrôle la Manufacture d'Horlogerie Le Coultre et Cie SA, la société de vente Jaeger-Le Coultre SA et possède des intérêts minoritaires ou indirects dans ISM, Jaeger SA à Paris et dans des sociétés de vente à Londres, Bruxelles, Pforzheim et Buenos Aires.

— *Girard-Perregaux*

Le groupe Girard-Perregaux SA se compose des entreprises Girard-Perregaux et Cie, Montres Consul SA et de la société de distribution Jean R. Graef Inc. (New York). Son capital-actions s'élève à 3,2 millions de francs. Occupant environ 250 employés, le groupe a produit notamment 23 000 pièces à quartz en 1972 et réalisé un chiffre d'affaires brut consolidé de 27,3 millions de francs.

En 1969, Girard-Perregaux a accédé au marché des capitaux par l'émission d'actions au porteur cotées en bourse.

— *Heuer-Léonidas*

Le groupe Heuer-Léonidas est spécialisé dans le secteur des chronographes. Il a fortement progressé au cours des dernières années pour atteindre un chiffre d'affaires de 23,8 millions de francs en 1972, correspondant à une production de l'ordre de 450 000 pièces.

Le capital-actions s'élève à 3 millions de francs, dont une partie a été offerte en souscription publique.

Heuer-Léonidas possède des participations dans la société Sachro SA (Société d'assemblages des chronographes) et dans des sociétés américaines et anglaises.

— *Chronos Holding*

Chronos Holding SA est une société financière fondée en 1966 conjointement par la Fédération Horlogère Suisse, l'ASUAG et un groupe de sept banques; son but est de favoriser les concentrations au sein de l'industrie. Le capital-actions s'élève à 21,15 millions de francs.

En 1967, le groupe a acquis une participation de 19,9 % dans l'entreprise américaine Gruen Industries Inc, qui possède une filiale de production en Suisse.

En 1968, Chronos a créé le groupe Synchron Fabriques d'Horlogerie Réunies dont elle possède la totalité du capital. Ce groupe qui comprend les entreprises E. Borel et Cie SA, Manufactures des Montres Doxa SA, Cyma Watch Co SA et Tavannes Watch Co SA, a réalisé en 1970 un chiffre d'affaires de 18,3 millions de francs et produit 230 000 pièces tout en occupant 200 personnes.

Au cours de la même année, Chronos a accordé un prêt convertible en actions à la Société des Garde-Temps, pour l'acquisition de Waltham; ce prêt représente 14 % du capital de SGT.

Une participation minoritaire a été prise en 1971 dans la société Ogival SA.

## 2.4 Exportations par types de produits

Compte tenu des hypothèses de départ, et en particulier du critère de répartition des montres ancre avec ou sans marque et de l'évolution de cette répartition selon une courbe logistique, l'on peut faire les remarques suivantes s'agissant de l'évolution de la structure des exportations horlogères suisses durant les années 1960 à 1970 :

Tableau No. 17

### EXPORTATIONS SUISSES par types de produits

millions de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
Type 1	—	—	—	0,1	0,1	0,6	4,1	4,5	6,6	9,3	7,8
Type 2	—	—	—	—	—	0,1	0,6	0,7	0,8	1,0	0,9
Type 3	16,0	16,4	17,0	16,7	18,0	21,0	21,9	23,3	23,2	22,8	24,9
Type 4	16,8	16,1	16,0	15,2	14,3	13,8	13,6	12,7	12,1	11,3	11,0
Type 6	6,5	7,9	9,9	11,7	13,6	15,6	18,0	19,5	21,0	21,9	23,6
Type 7	1,5	1,5	1,7	1,7	1,8	1,9	2,2	2,4	2,7	2,9	2,9
Type 8	—	—	—	—	—	—	—	0,1	0,1	0,2	0,3

— Les produits semi-terminés de très bas prix roskopf (type 1) à destination des marchés de transformation et de redistribution ont fait leur apparition vers 1965, passant rapidement de 1 % à plus de 13 % en 1969, avec plus de 9 millions de pièces, pour redescendre en chiffres absolus et relatifs en 1970 à 11 % du total.

— L'importance relative des montres de très bas prix (type 3) a légèrement régressé sur l'ensemble de la période, oscillant entre 39 % du total en 1960 et 35 % en 1970, ce qui représente près de 25 millions de pièces, et atteignant un maximum de 40 % en 1965 et un minimum de 33 % en 1969.

— La part et les chiffres absolus des montres ancrées «anonymes» (type 4) ont régulièrement baissé au cours des dix dernières années pour atteindre 15 % en 1970, alors que les montres ancre de marques (type 6) ont au contraire assez fortement et régulièrement progressé, passant de 7,5 à 24,4 millions de pièces, traduisant en cela l'augmentation de la taille des entreprises et les mouvements de concentration observés dans l'industrie.

— Les montres ancre de marque et de prix élevé ont conservé sur l'ensemble de la période une part stable de 40 %, bien qu'ayant augmenté en volume de 550 % en dix ans.

Relevons que l'industrie horlogère suisse ne produit pas de montres de très bas prix et distribuées au travers d'une politique de marque (type 5); seule US Time (Timex) produit et distribue de tels produits.

L'on a vu plus haut que des entreprises américaines possèdent des filiales de production en Suisse, dont les exportations entrent dans les chiffres ci-dessus; pour avoir une idée exacte de la production réellement suisse, il conviendrait donc de déduire ces productions. Cependant, le nombre de ces pièces n'est pas connu; on considère généralement que ces exportations représentent environ 40% des exportations ancrées suisses vers les Etats-Unis. Ce sont donc, pour 1970, un peu plus de 3 millions de pièces qui devraient être déduites principalement des montres du type 6.

### 3. L'industrie horlogère japonaise

#### 3.1 *Production et exportations par genres de produits*

Bien que ce secteur n'entre pas dans le cadre de notre recherche, il faut mentionner que l'industrie japonaise représente également un producteur et un exportateur important de grosse horlogerie. Ce secteur, plus important que celui des montres dès l'après-guerre et jusqu'au début des années 1950, atteint aujourd'hui un volume de production équivalent en pièces à celui des montres tout en réalisant un chiffre d'affaires trois fois moindre.

Dans le domaine de l'industrie de petit volume, l'une des particularités de l'industrie japonaise réside dans le fait qu'elle ne produit que des montres et mouvements ancre.

L'on remarquera que l'industrie horlogère japonaise (cf. tableau No. 18) est très largement tournée vers son marché national. Cependant, alors que la consommation indigène restait relativement stable, l'accroissement de la production a été imputable dès 1963 au développement des exportations. Les ventes de mouvements, bien que plus importantes en volume jusqu'en 1967 et en taux d'accroissement jusqu'en 1966 que les montres, ont fléchi et ont été dépassées par ces dernières, aussi bien en quantité qu'en rythme de développement. C'est ainsi que la part des montres complètes au total des exportations a passé d'un peu plus de 40 % en 1965 à 65 % cinq ans plus tard, enregistrant une croissance annuelle moyenne de plus de 33 %.

Tableau No. 18

## PRODUCTION, EXPORTATIONS ET CONSOMMATION INDIGÈNE JAPONAISES

par genres de produits

millions de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
<b>Ancre</b>											
Production	7,1	9,2	10,8	11,5	13,0	13,3	15,2	16,4	17,6	21,3	23,8
Exportations											
Montres	—	0,1	0,3	0,3	0,9	1,8	2,5	2,6	4,3	5,7	7,3
Mouvements	0,1	0,4	0,4	1,3	1,9	2,5	4,5	3,7	2,9	3,6	4,0
Exportations totales	0,1	0,5	0,7	1,8	2,8	4,3	7,0	6,3	7,2	9,3	11,3
Consommation indigène	7,0	8,7	10,1	9,9	10,2	9,0	8,2	10,1	10,4	12,0	12,5

### 3.2 Structure de l'industrie

Au contraire de l'industrie horlogère suisse, l'industrie horlogère japonaise de la montre se caractérise par une structure extrêmement simple et légère. On dénombre en effet quatre producteurs, qui produisent chacun la totalité de leurs pièces constitutives; il s'agit de :

- Groupe «Seiko»
- Citizen Watch Co

- Orient Watch Co
- Ricoh Watch Co

En 1968, les parts respectives de ces entreprises étaient de 57,4, 29,3 9,9 et 3,4 %.

### 3.3 Les grandes entreprises horlogères japonaises

#### — Seiko

De caractère familial, le groupe «Seiko», qui fut fondé à la fin du siècle passé par Kintaro Hattori, est constitué par plusieurs sociétés spécialisées jouissant d'une assez large autonomie et dont les principales sont K. Hattori Co Ltd, société de production créée en 1937 et Suva Seikosha, autre société de production, dont la création remonte à 1959. Chacune de ces sociétés contrôle également d'autres entreprises. La coordination de l'ensemble est assurée par les membres de la famille Hattori; il convient de relever que les banques japonaises participent activement dans le capital et le financement du groupe, selon les pratiques japonaises, et peuvent donc également jouer un rôle dans la gestion.

Sur le plan des montres et des mouvements, secteur principal d'activité du groupe qui, avec la grosse horlogerie, représente plus de 80 % du chiffre d'affaires total, la production Seiko a presque quadruplé de 1960 à 1970, passant de 3,67 à 14,1 millions de pièces.

De 1960 à 1964, le rythme d'accroissement a été très soutenu et est imputable à un accroissement des ventes sur le marché national. Les trois années suivantes ont vu la production continuer à croître, moins rapidement toutefois, et ont marqué le début de la carrière internationale de Seiko. 1969 et 1970 ont été marquées par une nouvelle phase de très forte expansion.

#### — Citizen

Citizen Watch Co Ltd, dont la création remonte à 1930, est la seconde entreprise horlogère japonaise. Occupant 10 000 personnes, cette société produit plus de 7 millions de montres et réalise un chiffre d'affaires total de plus de 400 millions de francs, qui comprend également des articles de grosse horlogerie (10 % du chiffre d'affaires total), des machines de bureau et des instruments de précision.

Près de 60 % de la production de montres sont exportés, principalement vers les Etat-Unis.

En 1970, Citizen a participé à la création de la Société Bulova-Citizen Company, conjointement avec la société américaine Bulova, et dont elle détient 49 % du capital action. Cette société commune doit produire mensuellement 40 000 montres électroniques à diapason, dont une partie sera commercialisée par Citizen sous sa propre marque.

### 3.4 Production par types de produits

Tableau No. 19

#### PRODUCTION JAPONAISE par types de produits

millions de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
Type 2	—	—	0,1	0,6	0,7	1,3	2,5	1,5	1,2	1,6	1,4
Type 6	6,7	8,8	10,2	10,4	11,7	11,4	12,1	14,1	15,7	18,7	21,3
Type 7	0,4	0,5	0,5	0,5	0,6	0,6	0,6	0,7	0,8	1,0	1,0

La ventilation par types de produits de la production horlogère japonaise (cf. tableau No. 19) fait apparaître la grande homogénéité de la production horlogère japonaise; concentrée uniquement sur les produits ancre, elle comprend principalement des montres écoulées sous marque, au sens des définitions précitées. La part de ces types de produits a été constamment égale ou supérieure à 90%, à l'exception de 1966, année au cours de laquelle la production de mouvements exportés comme tels a été particulièrement élevée.

## 4. L'industrie horlogère américaine

### 4.1 Production et exportations par genres de produits

Troisième industrie horlogère du monde occidental sur le plan des chiffres globaux de production, l'industrie horlogère des Etats-Unis a vu sa production de montres augmenter de façon significative durant les années 1960 (cf. tableau No. 20).

Tableau No. 20

## PRODUCTION ET EXPORTATIONS AMÉRICAINES

par genres de produits

millions de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
<b>Ancre</b>											
Production	1,7	1,2	1,7	1,8	1,7	1,3	1,7	2,1	2,2	2,2	2,4
<b>Roskopf</b>											
Production	7,9	8,5	10,2	10,3	10,3	12,3	13,5	14,5	14,9	15,5	17,6
<b>Production totale</b>	9,6	9,7	11,9	12,1	12,0	13,6	15,2	16,6	17,1	17,7	20,0
<b>Exportations totales</b>	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2

Le taux annuel moyen d'accroissement de la production dépasse pour la période de 1960 à 1970 les 7 %; il a été légèrement plus élevé de 1960 à 1965 qu'au cours des cinq dernières années.

### 4.2 Structure de l'industrie

Comme on l'a vu plus haut, ces chiffres ne traduisent qu'imparfaitement l'importance réelle de l'industrie horlogère nord-américaine. Cette dernière se caractérise en effet par l'internationalisation de sa production. Une part importante de la production est réalisée hors des frontières nationales et «importée» ensuite pour être consommée sur le marché national. Il s'agit là d'une application de la théorie des avantages comparés; en dépit du caractère protectionniste des tarifs douaniers américains, il est en effet plus avantageux pour les firmes américaines de fabriquer leurs mouvements à l'étranger, ceci particulièrement dans le secteur ancre, en raison des coûts de production élevés aux Etats-Unis.

Dans le secteur ancre, les plus importantes firmes horlogères nord-américaines possèdent, parfois de longue date, des filiales de production à l'étranger, en Suisse particulièrement; plus récemment, on a enregistré des investissements dans le secteur de la production au Japon. Les filiales

étrangères se consacrent aussi bien à l'approvisionnement du marché nord-américain qu'au développement, relativement récent, des ventes sur les marchés extérieurs.

Dans le secteur roskopf, la situation est différente en ce sens que l'implantation à l'étranger vise en premier lieu à l'approvisionnement des marchés extérieurs, seule une part peu importante de la production étant destinée au marché des Etats-Unis.

Au chapitre de la production horlogère américaine, il convient également de citer la production réalisée dans les possessions insulaires américaines et qui n'est pas incluse dans les chiffres de production. A ce propos, rappelons que, dans le but d'aider au développement économique de certains territoires insulaires, le gouvernement américain a promulgué en 1954 un amendement qui, sur le plan horloger, rendit possible d'importer aux Iles Vierges, à des conditions douanières basses, des mouvements partiellement démontés; ces pièces sont remontées, emboîtées et importées en franchise de douane sur le territoire métropolitain des Etats-Unis. Cette production réalisée aux Iles Vierges s'est développée rapidement à partir de 1960, au point que les milieux officiels des Iles Vierges furent amenés à la limiter quantitativement; un contingent global ne pouvant pas dépasser un neuvième du total de la consommation apparente totale de montres des Etats-Unis fut fixé et des quotas furent alloués aux entreprises individuelles, dans la crainte de voir le gouvernement des Etats-Unis réduire ou supprimer l'importation de montres à partir des Iles Vierges.

L'industrie horlogère américaine de petit volume compte deux catégories d'entreprises. D'une part, 5 manufactures produisent leurs mouvements à partir de pièces détachées qu'elles fabriquent elles-mêmes ou qu'elles importent; il s'agit dans le secteur ancre, de Bulova Watch Co, d'Elgin Watch Co et de Hamilton Watch Co, dans laquelle SSIH a pris une participation. Dans le secteur roskopf, il faut citer U. S. Time Corp. (Timex) et General Time Corp.; cette dernière société a cessé de produire des mouvements roskopf dès 1964 pour s'approvisionner en mouvements importés. Toutes ces entreprises, qui fabriquent également des articles de grosse horlogerie, ont entrepris de se diversifier dès 1950, notamment dans le secteur militaire.

D'autre part, on compte aux Etats-Unis un grand nombre d'entreprises qui importent des mouvements terminés, en grande partie de Suisse. Au nombre de ces entreprises d'assemblage mentionnons la Waltham Watch Co, qui fut la plus grande manufacture horlogère américaine avant la deuxième guerre mondiale; cette entreprise a été rachetée en 1968 par une société suisse, la Société des Garde-Temps. Toutes ces manufactures et quelques entreprises d'assemblage possèdent des filiales de production dans les possessions insulaires.

### 4.3 Les grandes entreprises horlogères américaines

#### — US Time (Timex)

Plus grand producteur mondial de montres, US Time Co est une société relativement récente dans la branche horlogère; sa création remonte en effet à 1942. Sept ans plus tard, la marque Timex, qui a fait depuis le succès de l'entreprise, fut rachetée à une entreprise horlogère suisse.

Cette société possède 13 centres de production aux Etats-Unis, aux Iles Vierges, en France, en Allemagne et en Ecosse qui emploient plus de 10 000 personnes. Depuis 1965, elle est la seule entreprise du secteur roskopf aux Etats-Unis.

La croissance du chiffre d'affaires et de la production a été très rapide; le chiffre d'affaires a passé de quelques 70 millions de dollars en 1960 à près de 250 millions en 1970 et la production de 8 à 22 millions de montres.

Les montres représentent la plus grande partie de la production; la diversification, peu importante, consiste en des éléments d'appareils photographiques, des gyroscopes miniaturisés et du matériel militaire.

Timex se consacre largement au marché des Etats-Unis et à quelques marchés étrangers spécifiques, attaqués vigoureusement; il s'agit essentiellement du Canada, de la Grande-Bretagne, de la France, de l'Allemagne, de l'Afrique du Sud et, plus récemment, de l'Espagne, de l'Italie, des pays scandinaves et du Japon. L'établissement d'une filiale en Suisse a été annoncé.

Sur le plan du produit, US Time fabrique en très grandes séries des montres de bas prix, de type roskopf; le nombre de types de mouvements est très réduit. Ces produits sont commercialisés, le plus souvent en dehors des canaux spécialisés, avec l'aide de vastes campagnes de publicité qui les «pré-vendent» au consommateur; ceci permet d'imposer aux distributeurs des marges sensiblement plus basses que les pratiques usuelles et, les prix bas de revient aidant, dégage une rentabilité très favorable. Cette société s'est également tournée vers les canaux traditionnels pour la vente de produits de qualité et de prix plus élevés, notamment de montres électriques. Dans le domaine électronique, US Time a annoncé plusieurs réalisations, en particulier dans le secteur du quartz, sans toutefois en commercialiser.

#### — Bulova

La Société Bulova Watch Company a réalisé pour l'exercice 1970-1971, un chiffre d'affaires de plus de 145 millions de dollars, ce qui représente une diminution de 9 % par rapport à l'exercice précédent, alors que de 1960 à 1969-70 l'évolution avait été positive.

Employant environ 4 000 personnes aux Etats-Unis, cette société est la seule à produire des montres ancre sur le territoire métropolitain. A l'étranger, Bulova exploite quatre usines en Suisse, une en Allemagne, au Japon, en France, au Canada, aux Iles Vierges et à Taïwan. La société contrôle en outre des filiales de distribution en Suisse, en Grande-Bretagne, en République Fédérale Allemande, en Italie, au Canada, au Japon, au Mexique et aux Bermudes. Le chiffre d'affaires réalisé à l'étranger a passé de 9 % du chiffre d'affaires total en 1964-65 à 19 % en 1970-71.

En 1967, Bulova a absorbé la société suisse Universal. En 1970 a été fondée la Bulova-Citizen Company, dans laquelle Bulova détient 51 % du capital; cette société qui compte un effectif de 500 personnes, doit produire au Japon 40 000 montres électroniques par mois.

Bien que se consacrant essentiellement aux montres, Bulova produit également de la grosse horlogerie, des instruments ainsi que du matériel militaire; la part des produits militaires, après avoir augmenté régulièrement pour atteindre 31 % du chiffre d'affaires global en 1968-69, a baissé ensuite à 18 % en 1970-71.

Sur le plan des montres, la Société Bulova est surtout connue par ses montres électroniques à diapason; lancé au début des années 60, ce type de montres, commercialisé sous la marque Accutron, a dépassé en 1971 les 3 millions de pièces produites depuis le lancement. En 1967, un accord de licence pour cette montre a été conclu avec Ebauches SA. La joint venture avec Citizen citée plus haut porte également sur la production de pièces Accutron. En outre, Bulova produit aussi des quantités importantes de montres conventionnelles, de marques Bulova et Caravelle.

#### — *Hamilton*

Hamilton Watch Company occupe le troisième rang des producteurs nord-américains de montres; après avoir progressé jusqu'en 1969, le chiffre d'affaires a sensiblement baissé en 1970 pour atteindre 56,8 millions de dollars, ce qui s'est traduit par une perte financière importante. La production de montres est de l'ordre de 500 000 pièces par année.

Cette société a renoncé depuis plusieurs années à produire des montres aux Etats-Unis; ces dernières proviennent de filiales de production en Suisse, où la société Büren a été rachetée, en Allemagne et aux Iles Vierges. Hamilton produit également de la grosse horlogerie, des articles d'argenterie et du matériel à l'usage militaire. En plus des usines à l'étranger, Hamilton possède des filiales au Canada, en Angleterre et en Belgique.

En 1971, la Société Suisse pour l'Industrie Horlogère (SSIH) a pris, par l'intermédiaire de sa filiale Aétos, le contrôle de Hamilton, à l'exception des usines en Suisse, des secteurs de l'électronique, de l'argenterie et du matériel

militaire, en souscrivant à une participation de 17 % du capital social et à un emprunt obligatoire convertible après 3 ans en 34 % du capital.

#### 4.4 Production par types de produits

Les chiffres de production (cf. tableau No. 21) ne reflètent donc pas l'importance réelle de la production sous contrôle américain, ni l'importance de la part du marché national détenue par les entreprises du pays. Sur le plan de la production, il faut ajouter plus de 5 millions de pièces roskopf (type 4) produites par les filiales étrangères de US Time et qui ne sont pas destinées au marché américain, ainsi que la production en Suisse des manufactures ancre, que l'on estime généralement à quelques 40 % des exportations ancre suisses vers les Etats-Unis, soit plus de 3 millions de pièces (type 6). Il en résulte que la production horlogère sous contrôle américain s'élève en réalité à près de 30 millions de pièces. Ces chiffres de production américaine hors des frontières nationales sont compris dans les productions nationales respectives des pays concernés.

Tableau No. 21

#### PRODUCTION AMÉRICAINE\* par types de produits

millions de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
Type 4	—	0,1	0,2	0,5	1,2	1,8	2,6	1,9	1,6	2,5	2,4
Type 5	7,9	8,5	10,2	10,3	10,3	12,3	13,5	14,5	14,9	15,5	17,6
Type 6	1,7	1,3	1,9	2,3	2,8	2,9	4,2	3,7	4,3	3,2	3,1
Type 8	—	—	—	0,1	0,1	0,2	0,3	0,4	0,4	0,6	0,7

\* production dans les possessions insulaires comprise

## 5. L'industrie horlogère de la République fédérale allemande

### 5.1 Production et exportations par genres de produits

La République fédérale allemande est le plus important producteur mondial de grosse horlogerie. Ce secteur représente en effet quatre cinquièmes de la production totale en nombre de pièces et près de la moitié du chiffre d'affaires total de la branche horlogère allemande dans son ensemble.

Tableau No. 22

**PRODUCTION, EXPORTATIONS ET CONSOMMATION INDIGÈNE  
OUEST-ALLEMANDES**  
par genres de produits

millions de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
<b>Ancre</b>											
Production	5,3	4,9	4,6	4,0	4,3	4,2	5,2	5,0	6,5	6,1	6,2
Exportations											
Montres	2,5	2,2	2,3	2,0	2,7	2,7	2,5	3,1	3,5	3,4	2,9
Mouvements	0,4	0,3	0,6	0,5	0,5	0,5	0,4	0,6	0,7	0,7	0,4
Exportations totales	2,9	2,5	2,9	2,5	3,2	3,2	2,9	3,7	4,2	4,1	3,3
Consommation indigène	2,4	2,4	1,7	1,5	1,1	1,0	2,3	1,3	2,3	2,0	2,9
<b>Roskopf</b>											
Production	2,7	2,7	2,4	2,0	2,4	3,0	2,0	1,9	2,1	2,0	2,0
Exportations											
Montres	0,9	0,7	0,5	0,4	0,3	0,3	0,5	0,5	0,7	0,7	0,7
Consommation indigène	1,8	2,0	1,9	1,6	2,1	2,7	1,5	1,4	1,4	1,3	1,3
Production totale	8,0	7,6	7,0	6,0	6,7	7,2	7,2	6,9	8,6	8,1	8,2
Exportations totales	3,8	3,2	3,4	2,9	3,5	3,5	3,4	4,2	4,9	4,8	4,0
Consommation indigène totale	4,2	4,4	3,6	3,1	3,2	3,7	3,8	2,7	3,7	3,3	4,2

Sur le plan global, la production horlogère de petit volume a été stable sur l'ensemble de la période 1960 à 1970 (cf. tableau No. 22); jusqu'en 1965 elle a eu tendance à baisser, puis s'est reprise pour se développer à un taux annuel moyen de 3 %, dépassant huit millions de pièces. L'accroissement enregistré au cours des dernières années est imputable au développement du secteur ancre, aussi bien sur le plan de la consommation indigène que sur celui des exportations. Le secteur roskopf quant à lui, après avoir été relativement stable au cours des cinq premières années, a vu sa production et surtout la consommation indigène baisser sensiblement.

## 5.2 Structure de l'industrie

Concentrées géographiquement dans le Bad-Wurtemberg, l'industrie horlogère allemande est très fragmentée; ceci se vérifie tout particulièrement dans le secteur des montres où seules deux entreprises allemandes et la filiale allemande de US Time occupent plus de 1 000 personnes, alors que 33% des fabricants de montres occupent moins de 10 ouvriers et que 93% des entreprises ont moins de 200 employés. Cette dispersion au niveau de la fabrication contraste avec la concentration que l'on observe au niveau de la distribution. L'Allemagne se caractérise en effet par l'importance des entreprises de distribution en gros dans le secteur horloger; c'est ainsi que les trois maisons les plus importantes approvisionnent le tiers de la consommation des canaux traditionnels, soit près du quart du marché total.

## 5.3 Les grandes entreprises horlogères allemandes

### — Junghans

L'entreprise Gebrüder Junghans GmbH occupe à Schramberg 4 500 personnes. Elle appartient presque totalement au groupe Diehl de Nuremberg. Cette entreprise produit des montres et des mouvements, ainsi que de l'horlogerie de gros volume.

Après quelques années de stagnation, le chiffre d'affaires de Junghans s'est développé pour atteindre au cours de l'exercice 1970-1971 128 millions de DM.

Sur le plan de l'organisation, il est intéressant de noter que Junghans s'est récemment doté d'une direction de marketing compétente en matière de politique de produit et de vente, de publicité, d'études de marchés et de planification.

### — Kienzle

L'entreprise Kienzle Uhrenfabriken GmbH est située à Schwenningen; elle emploie près de 3000 personnes. Le groupe Kreidler Metall und Drahtwerke contrôle partiellement Kienzle. Cette entreprise possède en plus une filiale Kienzle Swiss AG à Bienne qui approvisionne les succursales autrichiennes et américaines, ainsi que le marché allemand pour les produits de niveau de prix élevé. Une fabrique d'horlogerie a été récemment rachetée au Brésil.

Réalisant un chiffre d'affaires supérieur à 80 millions de DM, Kienzle se consacre aussi bien à la production d'articles de grosse horlogerie qu'à celle de montres dont la production s'élève à environ 1,5 million de pièces.

## — Timex

En 1958, l'entreprise américaine US-Time Corporation (Timex) a racheté les fabriques Lacher and Co (LACO) et la fabrique d'ébauches Durowe qui leur était rattachée; cette dernière fut revendue en 1965 à Ebauches SA.

La branche allemande de Timex a véritablement commencé à assurer sa présence sur le marché allemand en 1965, écoulant quelques 120 000 montres sur une partie du territoire considérée d'abord comme marché-test. La part de marché détenue par Timex a dès lors constamment augmenté, pour s'approcher du million de pièces en 1970. Appuyée par d'importantes campagnes publicitaires, cette progression s'est faite pratiquement hors des réseaux de distribution traditionnels.

### 5.4 Production par types de produits

Tableau No. 23

#### PRODUCTION OUEST-ALLEMANDE par types de produits

millions de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
Type 2	—	—	—	—	—	—	—	0,1	0,1	0,1	—
Type 3	2,7	2,7	2,4	2,0	2,3	2,8	1,6	1,4	1,4	1,1	1,0
Type 4	3,7	3,4	3,2	2,8	3,0	2,9	3,6	3,4	4,5	4,2	4,2
Type 5	—	—	—	—	0,1	0,2	0,4	0,5	0,7	0,9	1,0
Type 6	1,6	1,5	1,4	1,2	1,3	1,3	1,6	1,5	1,9	1,8	1,9

## 6. L'industrie horlogère française

### 6.1 Production et exportations par genres de produits

A l'instar de la République fédérale allemande, la France est également un producteur important de grosse horlogerie; cependant, l'importance relative de ce secteur n'a cessé de diminuer dès 1960. De près de 40 % du total de la production française en nombre de pièces en 1960, la part de la grosse horlogerie a passé en 1970 à moins de 30 %.

Sur le plan de l'horlogerie de petit volume (cf. tableau No. 24), on remarque immédiatement l'importance de la consommation nationale. En 1960, plus des trois quarts de la production française étaient consommés sur le marché national; dix ans plus tard, cette proportion était encore supérieure à 60 %.

La croissance de l'industrie horlogère française a surtout été sensible à partir de 1964. Le secteur roskopf a progressé à un rythme notablement plus élevé que le secteur ancre, aussi bien sur le plan de la production totale que

Tableau No. 24

**PRODUCTION, EXPORTATIONS ET CONSOMMATION INDIGÈNE FRANÇAISE**

par genres de produits

millions de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
<b>Ancre</b>											
Production	4,3	3,9	4,5	4,4	4,4	4,8	5,3	6,0	6,0	6,3	6,3
Exportations											
Montres	0,8	0,8	1,0	0,9	1,0	1,2	1,4	1,4	1,3	1,4	1,6
Mouvements	0,1	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3	0,7	0,5	0,2	0,3
Exportations totales	0,9	0,9	1,2	1,1	1,2	1,4	1,7	2,1	1,8	1,6	1,9
Consommation indigène	3,4	3,0	3,3	3,3	3,2	3,4	3,6	3,9	4,2	4,7	4,4
<b>Roskopf</b>											
Production	1,2	1,6	1,2	1,2	1,5	1,7	2,3	3,0	3,0	4,3	4,6
Exportations											
Montres	0,4	0,4	0,3	0,3	0,4	0,7	0,9	1,2	1,3	1,6	2,3
Mouvements	—	—	—	—	—	—	—	0,1	—	0,1	—
Exportations totales	0,4	0,4	0,3	0,3	0,4	0,7	0,9	1,3	1,3	1,7	2,3
Consommation indigène	0,8	1,2	0,9	0,9	1,1	1,0	1,4	1,7	1,7	2,6	2,3
Production totale	5,5	5,5	5,7	5,6	5,9	6,5	7,6	9,0	9,0	10,6	10,9
Exportations totales	1,3	1,3	1,5	1,4	1,6	2,1	2,6	3,4	3,1	3,3	4,2
Consommation indigène totale	4,2	4,2	4,2	4,2	4,3	4,4	5,0	5,6	5,9	7,3	6,7

sur celui des exportations. Quant à la croissance du secteur ancre au cours des dernières années de la période, elle est surtout imputable au trend ascendant de la consommation nationale.

## 6.2 *Structure de l'industrie*

A l'image des autres industries horlogères européennes, l'industrie horlogère française est très fragmentée. En dépit d'un mouvement de concentration qui déploie ses effets depuis plusieurs années, on dénombre en effet quelques 250 fabricants d'horlogerie, dont plus de 150 produisent des montres.

En 1969, 93,6 % du chiffre d'affaires total de montres avait été réalisé par 57 entreprises dont le chiffre d'affaires dépassait le million de francs. Parmi ces dernières, 9 maisons atteignaient ou dépassaient un chiffre d'affaires de 10 millions de francs français et représentaient ensemble près de 60 % du total, alors que 10 entreprises atteignaient 5 à 10 millions de francs tout en représentant environ 15 % du chiffre d'affaires total.

## 6.3 *Les grandes entreprises horlogères françaises*

### — *France-Ebauches*

Le groupe France-Ebauches fut créé en 1967 et regroupe quatre entreprises familiales. Réalisant un chiffre d'affaires de 22,8 millions de francs français (1970), France-Ebauches produit environ 4,5 millions d'ébauches ancre et occupe 430 personnes dans deux centres de production.

### — *Lorfrance*

Le groupe Lorfrance a été créé par l'Horlogerie de Savoie et Parrenin; il produit environ 4 à 5 millions d'ébauches, ancre et roskopf. L'Horlogerie de Savoie réalise un chiffre d'affaires de 20,5 millions de francs français (1970) et occupe 350 personnes. Les chiffres relatifs à Parrenin ne sont pas connus.

### — *Lip*

Entreprise familiale jusqu'en 1969, date à laquelle Ebauches SA a pris une participation de 33 % du capital, Lip est la plus grande entreprise horlogère française. Elle produit des montres ancre, qui sont distribuées

directement au réseau français des détaillants spécialisés, ainsi que des machines et du matériel militaire. Son chiffre d'affaires a été assez stable durant les années 1960 et se montait à 82,8 millions de francs français en 1970, dont 64 % était constitué par des ventes du département horloger. Occupant 1300 personnes, Lip produit plus d'un million de montres. Cette entreprise, essentiellement axée sur le marché national, a toujours enregistré des résultats à l'exportation inférieurs à ceux de l'ensemble de l'industrie horlogère française; ses filiales en Belgique, Italie, Grèce et Suisse sont en perte de vitesse.

Lip a participé en 1965 à la création de la Société Electra, destinée à lutter contre l'emprise grandissante de Kelton par la production de montres ancrées bon marché écoulées dans les canaux traditionnels, alors que la filiale de US Time attaquait le marché avec des produits roskopf vendus hors du commerce horloger spécialisé. En 1971, Electra, qui avait réalisé des chiffres d'affaires atteignant 15 millions de francs, fut fermée.

#### — *Yema*

Autre entreprise importante de l'industrie horlogère française de petit volume, Yema réalise un chiffre d'affaires de l'ordre de 20 millions de francs français et emploie 300 personnes.

#### — *Kelton*

Filiale française de la société américaine US Time, Kelton a connu un important développement. Sa production se monte à plus de 3 millions de pièces et son chiffre d'affaires dépasse 100 millions de francs français. Plus du tiers de la production est exporté, principalement en Allemagne, en Italie et au Bénélux. Sur le marché français, l'essentiel des produits vendus porte la marque Kelton, Timex étant réservé aux produits du haut de la gamme.

### *6.4 Production par types de produits*

Les chiffres de la production horlogère française par types de produits (cf. tableau No. 25) font apparaître principalement l'augmentation importante au cours de la période considérée des produits de type 5, c'est-à-dire de la production de Kelton, qui a passé de 2 % de la production totale en 1960 à plus de 30 % en 1970. Cette augmentation s'est faite principalement au détriment des produits roskopf «anonymes», dont la part a passé d'un maximum de 26 % en 1961 à moins de 10 % en 1970. La produc-

Tableau No.25

## PRODUCTION FRANÇAISE par types de produits

millions de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
Type 2	—	—	—	—	—	—	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Type 3	1,1	1,5	1,0	0,9	1,0	1,0	1,2	1,4	1,0	0,7	0,9
Type 4	3,2	2,9	3,4	3,3	3,3	3,6	3,9	4,4	4,4	4,7	4,7
Type 5	0,1	0,2	0,2	0,3	0,5	0,7	1,2	1,6	2,0	3,6	3,7
Type 6	1,1	1,0	1,1	1,1	1,1	1,2	1,3	1,5	1,5	1,6	1,6

tion de montres ancre vendues sous marque a quant à elle augmenté sur l'ensemble de la période, mais a régressé en termes relatifs, surtout à partir de 1966.

## 7. Production mondiale par types de produits

D'une façon générale, la consolidation mondiale des productions nationales précédemment décrites (cf. tableau No. 26) confirme les tendances observées aux niveaux nationaux respectifs. Sans tenir compte de la produc-

Tableau No.26

## PRODUCTION MONDIALE par types de produits

millions de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
Type 1	—	—	—	0,1	0,1	0,6	4,1	4,5	6,6	9,3	7,8
Type 2	—	—	0,1	0,6	0,7	1,4	3,2	2,4	2,3	2,7	2,4
Type 3	19,8	20,5	20,4	19,6	21,3	24,8	24,7	26,1	25,6	24,6	26,8
Type 4	23,8	22,5	22,8	21,8	21,8	22,1	23,7	22,4	22,6	22,7	22,3
Type 5	8,0	8,7	10,4	10,6	10,9	13,3	15,0	16,6	17,6	20,0	22,3
Type 6	17,6	20,4	24,5	26,7	30,4	32,4	37,2	40,3	44,4	47,2	51,5
Type 7	1,8	2,0	2,2	2,3	2,4	2,5	2,9	3,1	3,5	3,9	3,9
Type 8	—	—	—	0,1	0,1	0,2	0,3	0,5	0,5	0,8	1,0

tion de la Grande-Bretagne, qu'il n'est pas possible de segmenter faute d'information, mais dont on peut dire qu'elle appartient dans une large mesure à la catégorie des montres bon marché écoulées sous marque (type 5), de la production italienne, qui revêt un caractère très marginal, et de la production suisse écoulée sur le marché national, il apparaît, au plan mondial, que deux grandes catégories, les produits semi-terminés et les montres de marque, se sont développées au détriment de la troisième, celle des montres dites «anonymes», c'est-à-dire dépourvues de marque de fabrique.

D'une part, l'on a en effet assisté à l'apparition et au développement des produits semi-terminés (types 1 et 2) destinés aux marchés de transformation et de redistribution que sont Hong-Kong et Singapour. Ce phénomène s'est surtout amplifié à partir de 1966 et est en grande partie dû au fort accroissement des exportations de mouvements roskopf suisses. S'élevant à 1 % de la production totale (monde occidental) en 1964, la production de produits semi-terminés à destination de Hong-Kong et Singapour dépassait 9 % en 1969, soit quelques 12 millions de pièces. Il semble toutefois qu'à partir de 1970 cette tendance se soit inversée et que l'on assiste actuellement à une stagnation, voire à un déclin de ce genre de produit.

D'autre part, il faut relever le fort accroissement du groupe des montres écoulées sous marque (types 5 à 6), dans toutes les catégories de prix. Dans les bas niveaux de prix, les montres du type 5, produites par l'entreprise américaine US Time (Timex) et ses filiales, ont connu un fort développement, passant de 8 à plus de 20 millions de pièces et de 11 à 15 % de la production totale. Les montres de marque de prix moyen (type 6) au sens de notre définition ont connu un taux d'accroissement élevé, sous les effets conjugués du développement de la production japonaise, presque exclusivement tournée vers ce type de produit, et de l'augmentation dimensionnelle des entreprises et des concentrations en Suisse. Les montres de marque de prix très élevé (type 7) ont conservé une position relative assez stable, tout en doublant leur volume de production. De leur côté, les montres électroniques, bien qu'ayant décuplé en dix ans, occupent toujours une position marginale.

En outre, les produits anonymes (types 3 et 4) ont relativement baissé au cours de la période sous revue. Représentant plus de 60 % du total de la production en 1960, ce genre de produit a rétrogradé à moins de 40 % en 1970. Tout au long de la période, la Suisse a été le principal producteur de montres anonymes, secteur dans lequel le Japon est pratiquement absent.

## Chapitre 5

### Structure des marchés et analyse de la consommation

L'examen de l'évolution de la structure de la production et de la consommation mondiale de montres permet de déceler d'importants changements structurels. Considérés dans l'optique de certains marchés particuliers, ces changements apparaissent avec plus d'acuité de par le fait que les grandes entreprises japonaises et américaines, qui sont dans une assez large mesure à l'origine des mutations observées, pratiquent une politique sélective et concentrent leurs efforts sur certains marchés seulement, alors que les grandes entreprises horlogères suisses ont plutôt tendance à rechercher une présence sur un nombre très large de marchés.

#### 1. Les marchés de transformation et de redistribution

Avant de procéder à l'analyse de la consommation horlogère au niveau des marchés, il importe d'examiner le cas des marchés de transformation et de redistribution qui jouent un rôle important dans la production et la distribution horlogères mondiales. On distingue généralement les marchés de transformation et de redistribution, c'est-à-dire ceux qui procèdent à des opérations de remontage et d'emboîtement avant de redistribuer le produit, de ceux qui n'opèrent qu'une fonction de redistribution, souvent par des voies parallèles, et suscitée en général par la proximité géographique de grands marchés fermés aux importations légales, comme l'Inde et certains pays d'Amérique latine.

##### *1.1 Hong-Kong et Singapour*

Hong-Kong et, dans une moindre mesure, Singapour possèdent une importante industrie de remontage et d'emboîtement. Ainsi que le montrent l'en-

semble des statistiques d'exportation vers Hong-Kong et Singapour, qui seront considérées comme statistiques d'importation (voir annexe 2), c'est principalement la Suisse et le Japon qui approvisionnent ces marchés en mouvements ancre et la Suisse seule en mouvements roskopf de prix très bas. Cette dernière catégorie d'articles d'origine suisse a pris une importance considérable dès 1966 et représentait en 1969 plus de 60 % du total des importations totales de Hong-Kong et Singapour. Cependant, comme on l'a vu plus haut, on a noté en 1970 et 1971 un renversement de la tendance et une amorce de baisse des exportations suisses de mouvements roskopf vers ces marchés. Hong-Kong et Singapour s'approvisionnent également en mouvements ancre russes, à des prix inférieurs aux mouvements ancre de provenance suisse et japonaise et se rapprochant du prix des mouvements roskopf suisses; en raison du caractère incomplet des statistiques officielles d'importation, il est difficile de quantifier et de suivre dans le temps ces importations de produits russes, qui semblent s'élever à plusieurs millions de pièces.

Si la consommation indigène et les ventes aux touristes sont élevées, une part importante de la production remontée dans ces marchés et des produits importés sous forme de montres complètes est réexportée vers le continent asiatique et vers d'autres régions du monde, en grande partie au travers de canaux parallèles. Bien que les statistiques officielles d'exportations de Hong-Kong et de Singapour soient incomplètes, nous les prendrons cependant en considération, faute d'autres moyens d'estimation, dans le calcul de la consommation horlogère apparente des marchés. Ces produits exportés seront classés globalement dans le genre « sans spécification » et assimilés aux produits du type 3, qui recouvre les montres de catégorie de prix basse écoulées sans marque de fabrique.

## *1.2 Les autres marchés de redistribution*

### *A. Panama*

La plus grande partie des montres importées à Panama est réexportée vers de nombreux pays de l'Amérique latine fermés aux importations directes. L'importance de ce centre de redistribution a progressivement augmenté au cours des années; en 1960 moins de 5 % des montres consommées dans le continent latino-américain ont transité par Panama; cette proportion a passé à 7 % en 1965 et à plus de 16 % en 1970, année au cours de laquelle 1,4 million de montres passèrent par Panama. Jusqu'en 1965, l'approvisionnement consistait essentiellement en des montres ancre et roskopf

suisses; ou cours des années suivantes, on note l'apparition de produits japonais et surtout de montres en provenance de Hong-Kong; ces dernières dépassaient 35 % du total en 1970, avec plus de 600 000 pièces (cf. annexe 2).

### *B. Arabie orientale et Koweït*

La proximité du sub-continent indien et la fermeture de certains marchés du Moyen-Orient est à l'origine du fort développement de la redistribution horlogère dans ces régions. De moins d'un demi-million de montres en 1960, les produits importés en vue de la réexportation ont passé à 2 millions en 1965 et à 5,2 millions en 1970 ce qui représente plus de 15% du total de la consommation du continent asiatique. La Suisse assure la plus grande partie de l'approvisionnement, en montres ancre pour l'essentiel. Hong-Kong et Singapour y exportent également un volume important de montres, alors que les pièces japonaises restent quantitativement moins importantes.

### *C. Les autres marchés de redistribution*

A côté des grands marchés horlogers de transformation et de redistribution, il existe d'autres courants de redistribution d'importance moindre, principalement en Amérique latine et en Asie. Le rôle joué par de tels marchés rend malaisée l'estimation de la consommation horlogère de nombreux pays; pour cette raison, nous resterons au niveau des continents dans l'analyse de la consommation horlogère, exceptions faites des marchés possédant une industrie nationale.

## 2. Analyse de la consommation

### *2.1 Production et consommation*

Sur une longue période, le volume de la production horlogère correspond aux montres effectivement commercialisées, c'est-à-dire achetées par le consommateur final. A plus court terme cependant, les variations enregistrées dans la production durant un laps de temps déterminé ne correspondent pas nécessairement à des variations de même amplitude au niveau de la consommation.

Les sous- ou sur-productions passagères, les changements dans le niveau de la consommation provoqués par des fluctuations conjoncturelles ou des facteurs liés aux habitudes de consommation, les évolutions concurrentielles

peuvent avoir des répercussions sur les stocks intermédiaires entre le stade de la production et celui de la consommation effective. D'une façon générale, ces stocks, qui jouent un rôle de «tampon», se situent à trois niveaux: usine, grossiste et détaillant; dans certains cas, en général sur les marchés nationaux où se localisent les usines, ces dernières assurent directement les livraisons aux détaillants.

L'étude et la prise en considération de ces phénomènes font partie de la stratégie commerciale des entreprises horlogères et influencent autant le volume de la production que les caractéristiques techniques et de styling des produits. Cependant, s'agissant du volume de la consommation, l'on prendra en considération dans le cadre de cette étude les chiffres de production, faute de pouvoir disposer de données de consommation effective.

## 2.2 Consommation horlogère totale des marchés producteurs

Les marchés possédant une industrie horlogère nationale sont peu nombreux, mais revêtent une grande importance sur le plan du volume de la consommation. Il s'agit principalement des Etats-Unis, du Japon, de la France, de la République fédérale allemande et de la Suisse.

Tableau No. 27

### CONSOMMATION MONDIALE ET MARCHÉS A PRODUCTION NATIONALE

millions de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
Consommation mondiale	73,7	75,8	81,5	82,6	88,8	97,3	110,2	116,0	125,4	134,1	142,1
Consommation des marchés à production nationale	40,1	42,1	47,1	46,8	50,5	57,2	65,8	66,4	69,3	74,3	77,7
%	54,4	55,5	57,8	56,7	56,9	58,8	59,7	57,2	55,3	55,4	54,7
dont production nationale	25,0	27,0	29,8	29,1	29,7	30,7	32,2	35,0	37,1	40,3	43,4
%	33,9	35,6	36,6	35,2	33,4	31,6	26,0	30,2	29,6	30,1	30,5

Deux constatations ressortent de l'examen de la consommation des marchés à production nationale par rapport à la consommation horlogère mondiale totale (cf. tableau No. 27). Tout d'abord, il faut relever l'importance absolue de la consommation de ces marchés, due principalement au fait que les Etats-Unis et le Japon en font partie. Largement plus de la moitié de la consommation du monde occidental s'y concentre et, sur l'ensemble de la période, cette part tend à augmenter. En outre, les productions nationales occupent une place prépondérante sur leur marché indigène respectif, bien que les positions relatives diminuent plutôt, passant de plus de 62 % en 1960 à 54 % en 1969.

En 1970, sur une consommation de 142,1 millions de pièces, 77,7 millions ont été écoulés sur des marchés présentant un accès particulier qui se traduit soit par un régime douanier plus ou moins protectionniste, soit par une position dominante de marques nationales, soit par des habitudes de consommation ou des pratiques de distribution largement tournées vers les produits indigènes et pouvant notamment se traduire par des coûts de distribution inférieurs en faveur de ces derniers, soit enfin par une combinaison de ces facteurs, et dont bénéficient quelque 40 millions de montres. En d'autres termes, l'on peut dire qu'environ 30 % des montres consommées sur le plan mondial possèdent un avantage concurrentiel direct qui peut être le fait aussi bien de facteurs d'environnement légal et structurel des marchés hors du contrôle direct de l'entreprise individuelle, que de la force de pénétration qu'ont développé quelques grandes entreprises sur leur marché national.

### *2.3 Consommation horlogère des marchés possédant une industrie nationale*

#### *A. Japon*

Le volume total de la consommation horlogère japonaise a pratiquement doublé de 1960 à 1970 (cf. tableau No. 28); il a connu une période d'expansion rapide de 1960 à 1964, puis est redescendu les deux années suivantes, pour augmenter à nouveau sensiblement durant les quatre dernières années.

Ce marché est presque totalement alimenté par des produits indigènes, ce qui explique la stabilité de la structure de la consommation, où la part des produits de marque de prix moyens, qui représentent l'essentiel de la production japonaise, a toujours dépassé 90 %, sauf en 1969. Cette dernière année constitue d'ailleurs plus une exception que l'amorce d'un véritable changement de structure; en effet, la forte augmentation de la con-

Tableau No. 28

## CONSUMMATION APPARENTE JAPONAISE

par types de produits

millions de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
Type 3	0,1	—	0,1	0,1	—	—	0,1	0,1	0,1	1,4	0,7
Type 4	0,1	0,1	0,2	0,2	0,1	0,1	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2
Type 6	6,7	8,3	9,7	9,3	9,8	8,6	7,9	9,8	10,1	11,7	12,3
Type 7	0,4	0,5	0,6	0,6	0,6	0,5	0,5	0,6	0,7	0,8	0,8

sommation consiste avant tout en un afflux soudain et massif de produits du type 3 et constitué à la fois par des montres bon marché en provenance de Hong-Kong et par des montres roskopf suisses. Or, au vu notamment des fortes diminutions des exportations suisses de ce type de produit vers le Japon en 1970 et 1971, il semble bien que cette percée d'un type de produit jusque là peu représenté sur le marché ne continue pas sur sa lancée. Au surplus, l'essentiel de l'approvisionnement étranger du marché japonais consiste en des montres suisses de marque de prix moyen et élevé (types 4 et 6) et qui atteignent 800 000 pièces (voir annexe 3). Il est à noter que les produits du type 5, c'est-à-dire principalement les montres de marque Timex, ne sont pas présents, pour le moment du moins, sur ce marché.

*B. Etats-Unis*

La consommation apparente du marché des Etats-Unis a également doublé de 1960 à 1970 (cf. tableau No. 29). Les années 1965 et 1966 ont connu un développement particulièrement important, imputable essentiellement à une forte augmentation des exportations suisses de montres et mouvements roskopf (voir annexe 3), de même que, dans une moindre mesure, au développement de la production nationale de montres de niveau de prix bas vendues sous marque par US Time (type 5).

Sur l'ensemble de la période, les types 5, 3 et 6, c'est-à-dire les montres de prix bas écoulées avec et sans marque et celles de prix moyens vendues sous marque ont enregistré les accroissements les plus importants, s'élevant respectivement à 9,8, 5,9 et 6,6 millions de montres, ce qui représente des taux d'accroissement de 97, 93 et 156 %.

Tableau No. 29

## CONSOMMATION APPARENTE AMÉRICAINE par types de produits

millions de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
Type 3	6,5	5,9	6,3	5,1	5,8	9,9	13,8	12,8	13,3	12,6	12,4
Type 4	4,8	4,1	4,9	4,8	5,0	5,5	6,5	5,7	5,3	6,1	5,2
Type 5	7,9	8,5	10,2	10,3	10,3	12,3	13,6	14,6	15,0	15,6	17,7
Type 6	3,8	3,9	5,2	6,3	7,3	8,1	11,1	10,3	10,3	9,6	10,4
Type 7	0,1	0,1	0,2	0,2	0,2	0,3	0,4	0,4	0,4	0,5	0,5
Type 8	—	—	—	0,1	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,8

Tout au long du développement de la consommation durant la période considérée, les parts de marché des divers types de montres et la proportion de produits indigènes, qui représentent près de la moitié de la consommation totale, sont restées relativement stables.

### C. République fédérale allemande

La consommation horlogère apparente de ce pays de 1960 à 1970 se caractérise par une certaine complexité aussi bien sur le plan de son volume total que sur celui de sa structure (cf. tableau No.30).

D'une façon générale, on constate que la consommation totale, si elle peut être considérée comme relativement stable sur l'ensemble de la période, a connu deux phases de baisse, de 1961 à 1963 et de 1965 à 1967. La con-

Tableau No. 30

## CONSOMMATION APPARENTE OUEST-ALLEMANDE par types de produits

millions de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
Type 3	2,3	2,6	2,6	2,6	3,9	3,8	1,7	1,6	1,5	1,4	1,6
Type 4	2,3	2,4	1,9	1,7	1,4	1,4	2,3	1,5	2,3	2,1	2,8
Type 5	—	—	—	—	0,1	0,3	0,4	0,6	0,9	1,1	1,4
Type 6	0,8	0,9	0,8	0,8	0,8	0,9	1,3	1,1	1,6	1,6	2,2
Type 7	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	0,2	0,1	0,1	0,2	0,2

sommatation de produits indigènes, s'élevant à plus de 60 % de la consommation totale au début de la période et à 50 % à partir de 1964, a largement suivi les évolutions de la consommation totale; les importations quant à elles n'ont pas connu la première phase de baisse, mais ont régressé dans une proportion plus forte que la consommation de montres d'origine allemande de 1964 à 1966.

S'agissant des types de produits, les évolutions principales sont de deux genres. Tout d'abord, pour les produits écoulés sans marque de fabrique, la première moitié de la période a été marquée par une forte augmentation dans le secteur de prix bas (type 3) de 1960 à 1962 au niveau des importations (voir annexe 3) et de 1962 à 1965 au niveau de la production nationale, cependant que la part du secteur de prix moyen (type 4) régressait fortement, surtout dans la production nationale. La période de 1965 à 1970 voyait le phénomène s'inverser et les produits anonymes de prix bas baisser fortement, alors que les montres de prix moyens écoulées sans marque de fabrique augmentaient à nouveau; à ce propos, il faut signaler que le développement important des marques de distributeurs, qui a caractérisé le marché allemand au cours de ces dernières années, explique probablement ces évolutions. D'autre part, dans le domaine des montres de marque, on note l'augmentation régulière de la part de marché des montres de prix moyen à élevé, sous l'influence à la fois des marques nationales et des marques d'importation. Les montres de marque de prix bas (type 5) ont quant à elles connu le taux d'accroissement le plus élevé dès leur apparition sur le marché en 1964; de quelque 120 000 pièces en 1964, elles ont atteint 1,4 million d'unités en 1970, ce qui représente une part de marché de 17 %.

#### *D. France*

Comme en témoignent les chiffres ci-dessous, la consommation horlogère française a régulièrement augmenté de 1960 à 1970, et plus particulièrement dès 1965. La part des produits nationaux dans la consommation totale a été constamment très forte. De 95 % en début de période, elle a légèrement baissé par la suite pour se situer encore à 84 % en 1970; seul le marché japonais présente une concentration sur des produits nationaux plus élevée (voir annexe 3).

La part des montres vendues sans marque (type 3 et 4), tout en représentant le segment le plus important du marché, a relativement diminuée passant de 74 % en 1960 à 54 % en 1970; cette diminution a été plus sensible pour le type 3, où la proportion des importations roskopf en provenance de Suisse a augmenté, que pour le type 4, représenté à 90 % par des produits indigènes. Dans le secteur des montres de marque, il convient de relever la forte augmentation des montres bon marché (type 5), dont la

Tableau No. 31

## CONSOMMATION APPARENTE FRANÇAISE par types de produits

millions de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
Type 3	0,8	1,1	0,8	0,7	0,8	0,7	0,8	1,0	0,8	0,9	0,8
Type 4	2,5	2,2	2,5	2,5	2,5	2,7	2,8	3,1	3,3	3,6	3,5
Type 5	0,1	0,1	0,2	0,2	0,4	0,4	0,7	0,9	1,2	2,2	2,0
Type 6	1,1	0,9	1,0	1,1	1,1	1,2	1,2	1,4	1,5	1,7	1,6
Type 7	—	—	—	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	—

totalité est d'origine française et est écoulee sous la marque Kelton (filiale française de US Time) et qui ont passé de moins de 100 000 pièces en 1960 à plus de 2 millions en 1970, ce qui représente des parts de marché de respectivement 1 et 25 %.

Quant aux montres de marques de prix moyen, (type 6), leur part de marché a légèrement rétrogradé de 24 à 20 %; ces montres sont à raison de 85 % d'origine française, le solde se répartissant principalement entre les importations en provenance de Suisse et de la République fédérale allemande.

### 2.4 Consommation horlogère par continents

A côté des marchés possédant une industrie nationale et qui représentent des cas particuliers en raison de l'importance de la consommation de produits indigènes, il est intéressant d'examiner la consommation horlogère d'autres marchés. Pour ce faire, l'on prendra en considération comme unités les continents, déduction faite des marchés examinés individuellement auparavant; comme constaté plus haut, cette approche permet d'éviter dans une large mesure l'écueil que constituent, pour la quantification, les approvisionnements et la redistribution échappant aux statistiques officielles. L'Amérique du nord ne sera pas examinée en raison de sa grande similitude avec le marché des Etats-Unis.

#### A. Europe

Par rapport à la consommation totale de l'Europe occidentale, l'ensemble des marchés non producteurs représente plus de la moitié de la consommation (cf. tableau No. 32).

Tableau No. 32

## CONSOMMATION APPARENTE EUROPÉENNE\*

par types de produits

millions de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1976	1968	1969	1970
Type 3	2,7	2,5	2,7	2,4	3,0	3,0	3,0	5,9	5,1	4,7	6,7
Type 4	5,0	5,1	5,5	5,5	5,5	5,5	5,2	5,3	5,2	4,6	4,6
Type 5	—	—	—	—	—	0,1	0,1	0,1	0,2	0,5	0,8
Type 6	1,8	2,2	2,9	3,6	4,3	5,2	5,5	6,3	7,0	6,8	6,8
Type 7	0,5	0,5	0,6	0,7	0,7	0,8	0,9	0,9	0,9	0,9	1,0

\* Allemagne de l'ouest et France non comprises

L'essentiel de l'approvisionnement de ces pays provient de la Suisse; logiquement, l'évolution de la structure de leur consommation présente des analogies avec celle des exportations suisses. On constate en particulier que dans le segment des montres de prix moyen à élevé (types 4 et 6), qui a constamment représenté plus de 60 % de la consommation totale, il s'est opéré un transfert des montres «anonymes» vers les produits vendus sous marque de fabrique; celles-là ont passé d'une part de marché de 50 % en 1960 à 23 % en 1970 alors que ceux-ci passaient de 18 à 39 % au cours de la même période. Les produits «anonymes» de bas niveau de prix (type 3) ont conservé une position relativement stable, tout en enregistrant un accroissement absolu de 4 millions de pièces pour atteindre 6,7 millions, de même que les montres de marque de prix élevé dont la consommation s'élevait en 1970 à près de 1 million de pièces. Au contraire de ce qui a été observé sur les marchés européens producteurs, les montres de prix bas vendues sous marque (type 5) sont restées marginales dans le reste de l'Europe, atteignant une part de marché de 8 % seulement en 1970.

*B. Asie*

L'examen de la consommation horlogère de l'Asie amène à faire deux remarques préliminaires. Il faut relever tout d'abord l'importance, qui tend toutefois à diminuer légèrement, du marché japonais par rapport à l'ensemble du continent; en effet la consommation horlogère du Japon a représenté plus de 50 % de la consommation totale du continent jusqu'en 1965, pour diminuer ensuite et atteindre 41 % en 1970. La seconde caractéristique essentielle à relever est l'importance des marchés de transformation et de redistribution; par rapport à l'ensemble de la consom-

mation du continent, marché japonais non compris, la proportion des montres ayant transité par Hong-Kong et Singapour d'une part et par l'Arabie orientale d'autre part, a passé de 40 % en 1960 à 49 % en 1965 et à 75 % en 1970 (voir annexe 2).

Tableau No. 33

**CONSOMMATION APPARENTE ASIATIQUE\***  
par types de produits

millions de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
Type 3	4,1	4,4	4,5	3,4	3,9	3,5	7,1	7,4	10,9	12,9	11,0
Type 3'	2,4	2,6	2,8	1,7	1,9	2,1	5,7	6,2	9,4	11,3	10,0
Type 3''	1,7	1,8	1,7	1,7	2,0	1,4	1,4	1,2	1,5	1,6	1,0
Type 4	1,9	1,5	1,5	1,5	1,8	1,8	2,1	2,2	2,4	2,2	1,9
Type 5	—	—	—	—	—	—	—	—	0,1	0,1	—
Type 6	0,6	0,7	1,0	1,2	1,9	2,5	3,2	3,9	5,0	5,9	6,3
Type 7	0,3	0,2	0,3	0,2	0,3	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8

\*Japon non compris

L'analyse de la consommation par types de produits (cf. tableau No. 33) fait apparaître que l'importante augmentation constatée est imputable aussi bien aux produits «anonymes» de prix bas (type 3), qu'aux montres de prix moyen à élevé (types 4 et 6) qui ont augmenté dans des proportions semblables.

S'agissant des pièces du type 3, alors que la consommation de montres importées directement dans le pays de consommation (3') restait stable en volume, on constate que le «transit» par Hong-Kong et Singapour (3'') a augmenté considérablement, passant de 2,3 à plus de 10 millions de pièces, ce qui dépasse la moitié de la consommation totale. Ces pièces sont dans une large mesure d'origine suisse (voir annexe 2).

Quant aux montres de prix moyen à élevé, on remarque qu'en Asie comme ailleurs les montres «anonymes» (type 4) ont perdu du terrain au profit des montres de marque (type 6). Dans ce segment la redistribution joue également un rôle important, puisque dès 1966 plus de la moitié des pièces transitait par l'Arabie orientale. Ces montres sont d'origine suisse dans une proportion de 80 % environ.

Enfin il faut remarquer la stabilité de la part des montres de marque de prix élevé qui, passant de 250 000 à plus de 800 000 pièces en 1970, est restée stable entre 3 et 4 % de la consommation totale.

### C. Amérique latine

Sur l'ensemble de la période, la consommation horlogère de l'Amérique latine n'a que peu augmenté. Bien que la redistribution via Panama ne joue qu'un rôle relativement marginal, puisqu'elle s'est montée à moins de 10 % de la consommation jusqu'en 1968, on discerne des analogies entre la structure de la consommation horlogère de ce continent et celle de l'Asie.

Le segment prédominant est celui constitué par les montres «anonymes» de prix bas (type 3), produits qui ont représenté de 34 à 49 % du total de la consommation. Les montres de ce type sont constituées essentiellement par des importations roskopf suisses, dont le volume est resté stable tout au long de la période sous revue, et de montres en provenance de Hong-Kong et Singapour, dont le nombre a augmenté à partir de 1962, pour atteindre près de 250 000 pièces en 1965 et 2 millions en 1970.

Tableau No. 34

### CONSOMMATION APPARENTE LATINO-AMÉRICAINNE par types de produits

millions de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
Type 3	2,5	2,4	2,3	2,3	2,9	2,7	2,9	2,9	3,1	3,7	4,3
Type 4	2,8	2,9	2,5	2,3	2,5	2,1	2,3	1,9	2,0	1,7	1,3
Type 5	—	—	—	—	—	—	—	0,1	0,1	0,1	0,1
Type 6	1,1	1,4	1,5	1,7	2,2	2,3	2,9	2,8	3,5	3,6	3,0
Type 7	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3	0,3	0,4	0,4	0,4

Les montres de prix moyen à élevé (types 4 et 6) ont également conservé une part stable, de l'ordre de 60 % de la consommation totale. Sur les marchés d'Amérique latine, la substitution s'est aussi opérée entre les produits «anonymes» et les montres vendues sous marque. L'essentiel de ce segment est d'origine suisse, bien que les importations en provenance du Japon aient sensiblement augmenté à partir de 1965.

## D. Afrique

Stable jusqu'en 1966, la consommation horlogère n'a augmenté de façon significative qu'au cours des 4 dernières années (cf. tableau No. 35).

Du point de vue structurel, il faut relever que les montres « anonymes » de prix bas (type 3) constituent le segment le plus important du marché; représentant plus de 60 % de la consommation en 1960, il a baissé progressivement pour atteindre 38 % en 1966; dès 1967, la consommation de montres de ce type a connu un nouvel accroissement dû à l'augmentation des importations en provenance de Hong-Kong, de France et à une reprise des importations de montres roskopf suisses (voir annexe 4).

Tableau No. 35

### CONSOMMATION APPARENTE AFRICAINE par types de produits

millions de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
Type 3	1,9	1,7	1,5	1,6	1,3	1,3	1,1	1,3	1,6	2,0	2,6
Type 4	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8
Type 5	—	—	—	—	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	0,2	0,3
Type 6	0,3	0,4	0,4	0,6	0,6	0,8	0,8	1,0	1,2	1,2	1,4
Type 7	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2

Second segment en volume de pièces consommées dès 1966, les montres de prix moyen écoulées sous marque (type 6) ont vu leurs ventes se développer régulièrement tout au long de la période, passant de 10 à 30% de part du marché.

An contraire de ce qui a été observé sur d'autres marchés, les montres « anonymes » de prix moyen (type 4) n'ont pas régressé mais ont conservé une position stable.

Quant à la consommation de montres de marque de prix bas (type 5), elle a également augmenté passant de 1 % du marché en 1962 à 6 % en 1970.

## E. Océanie

On remarque dans l'examen de la consommation horlogère de l'Océanie (cf. tableau No. 36) une forte augmentation de 1963 à 1966 de la consommation, imputable principalement aux produits du type 3 et plus particulièrement aux exportations de mouvements roskopf suisses (voir annexe 4), qui sont redescendues à leur niveau antérieur ensuite.

Tableau No. 36

## CONSOMMATION APPARENTE D'OcéANIE par types de produits

millions de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
Type 3	0,3	0,3	0,4	0,6	0,9	1,1	0,3	0,4	0,3	0,4	0,4
Type 4	0,5	0,4	0,5	0,5	0,4	0,4	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Type 6	0,2	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,5	0,7	0,8	0,9	0,8
Type 7	—	—	—	—	—	—	—	0,1	0,1	0,1	0,1

Sur l'ensemble de la période, les montres anonymes de bas prix ont conservé, à l'exception de la période 1963 à 1966, un volume de consommation stable, mais ont régressé sur le plan de la part de marché.

Quant aux produits de prix moyen, on note en Océanie également une substitution des produits de marque (type 6) aux produits anonymes (type 4).

Dans les niveaux de prix élevés, aussi bien le volume que la part de marché ont augmenté.

### *2.5 Les grandes tendances de la consommation horlogère mondiale*

Comparant les tendances observées au niveau de la production mondiale et l'étude de la structure de la consommation des marchés, on constate que certaines des évolutions importantes se diffusent sur l'ensemble des marchés, alors que d'autres se localisent au contraire sur certains marchés particuliers. Il est possible de dégager quelques grands traits caractérisant la consommation horlogère mondiale.

C'est ainsi que l'importante augmentation de la consommation de produits anonymes de prix bas (type 3) s'est déroulée selon deux processus nettement distincts. D'une part, la consommation des produits transitant par les marchés de transformation et de redistribution se localise principalement en Asie, exception faite du Japon, et, dans une moindre mesure, en Amérique latine. D'autre part, la consommation des montres de ce genre importées ou produites localement se concentre essentiellement aux Etats-Unis, où ces produits ont connu un développement important, et en Europe, où la

consommation est restée plutôt stable, en dépit d'une baisse en Allemagne. Ce genre de produit représentait en 1970 près de 20 % de la consommation mondiale.

Toujours dans les catégories de prix bas, mais dans le secteur des montres de marque (type 5), la consommation se concentre essentiellement aux Etats-Unis, en France et en Allemagne, pays qui sont précisément les points d'appui de la société US Time, pratiquement seul producteur de ce type de montres, dont la part au niveau mondial est de 17 %.

S'agissant des montres des catégories de prix moyen à élevé, qui représentent plus de la moitié de la consommation mondiale totale, les évolutions constatées sur le plan de la production mondiale se vérifient en général sur l'ensemble des marchés et se traduisent par une baisse des produits anonymes (type 4) au profit des produits vendus sous marque (type 6), qui représentent le type le plus important sur le plan mondial. Cependant, on relève quelques exceptions; c'est ainsi que les montres anonymes sont presque totalement absentes du marché japonais, alors que sur les marchés français et allemand, ces produits conservent une part de marché importante, du fait principalement de la grande dispersion de leur production nationale.

Les montres de marque de prix élevé (type 7) ont conservé des positions relatives stables, de l'ordre de 3 %, sur l'ensemble des marchés; les parts de marché les plus élevées sont en Asie, sur les marchés européens non producteurs, en Amérique latine et en Afrique.

Le marché nord-américain a absorbé la plus grande partie de la production de montres électroniques de prix élevé (type 8) qui est, dans une très large mesure, le fait de la société Bulova. Se développant rapidement, ce type de produit reste cependant pour le moment très marginal.

# Chapitre 6

## Les facteurs explicatifs de la demande

### 1. Les quatre groupes de facteurs explicatifs

L'analyse de la demande, qu'elle soit menée au niveau de l'ensemble d'un secteur (industry sales) ou au niveau de l'entreprise (company sales) «a pour objet la recherche de la relation quantitative entre les ventes d'un produit donné (ou variable dépendante) et les valeurs prises par un certain nombre de facteurs explicatifs (ou variables indépendantes)» (33). On distingue généralement quatre groupes de facteurs explicatifs, les variables consommateur, les variables institutionnelles, les variables concurrence et les variables de décision marketing (34).

#### *1.1 Les variables «consommateur»*

Ces variables définissent le profil des consommateurs potentiels d'un produit donné. Certaines d'entre elles échappent totalement à l'action de l'entreprise; il s'agit du nombre de consommateurs, de leur appartenance à un groupe socio-professionnel, de leur répartition par classes d'âge, de leur revenu, etc. D'autres variables consommateur, telles que les habitudes de consommation, les motivations, les préférences, peuvent être influencées dans une certaine mesure par l'entreprise.

#### *1.2 Les variables institutionnelles*

Ces variables caractérisent le cadre socio-économique, juridique, social, climatique à l'intérieur duquel l'entreprise opère. Il s'agit donc de facteurs qui s'imposent à cette dernière. L'on peut citer en particulier, dans le domaine des contraintes juridico-économiques, les effets sur les prix à la consommation de l'imposition de la distribution et des droits de douane, ainsi que les restrictions quantitatives à l'importation qui limitent ou empêchent la vente de certains produits.

### *1.3 Les variables « concurrence »*

Ces variables sont également imposées à l'entreprise individuelle; elles consistent en l'ensemble des moyens mis en œuvre par ses concurrents, sur les plans du produit, du prix et de l'effort de vente. Par le moyen de l'étude de marché, certaines de ces variables peuvent être connues de l'entreprise qui a la possibilité, parfois, d'anticiper les décisions de ses concurrents et d'adopter des contre-mesures plus efficaces.

### *1.4 Les variables de décision marketing*

Ces variables sont par définition sous le contrôle de l'entreprise et sont propres à chacune d'entre elles. «Marketing decisions variables play the central role in the firm's marketing programming» (35).

Comme on l'a vu au chapitre 3, la prise en considération dans l'analyse concurrentielle des «non price variables», telles que la qualité du produit et l'effort de vente, remonte à E. H. Chamberlin.

Parmi d'autres classifications de ces variables, Kotler propose celle de E. Jerome Mc Carthy, connue sous le terme de «four P's classification» et comprenant quatre groupes: le produit (Product), la distribution (Place), la publicité et la promotion (Promotion) et le prix (Price).

La combinaison de ces variables par l'entreprise se désigne par l'expression Marketing Mix. Chaque combinaison, ou chaque Marketing Mix, définit l'effort de marketing (Marketing Effort) de l'entreprise, qui peut être décrit en termes de niveau et d'efficacité.

## **2. La modélisation des facteurs explicatifs de la demande**

Les approches tendant à synthétiser à l'aide de modèles mathématiques tout ou partie des différents facteurs explicatifs de la demande se sont développées essentiellement au niveau de l'entreprise (company sales), et non pas au niveau de la demande globale pour un bien ou une catégorie de biens (industry sales). Bien que notre approche vise à rechercher plutôt les facteurs déterminant la demande globale, il vaut la peine de décrire brièvement les caractéristiques générales de ces modèles, dont nous retiendrons quelques aspects dans l'approche globale.

Ces modèles sont donc destinés à fournir à l'entreprise aussi bien des instruments d'analyse que des outils de décision en matière commerciale,

c'est-à-dire qu'ils visent essentiellement à déterminer les variables de décision marketing et à en contrôler l'efficacité.

L'élément du Marketing Mix qui a probablement fait l'objet du plus grand nombre d'approches par modélisation est la variable publicitaire; il existe de nombreuses approches dans ce sens. Il s'agit ici d'optimiser le rendement publicitaire, en fonction notamment du «public-cible» et du choix des médias, et de juger la «communication» et l'efficacité de ces derniers.

Moins nombreuses sont les tentatives recherchant à synthétiser l'ensemble des variables de décision marketing pour dégager les règles d'optimisation du profit en fonction des coûts. Lambin en donne quelques exemples dans son ouvrage «Modèles et Programmes de Marketing». C'est ainsi que l'on peut citer, dans le domaine des modèles de concurrence monopolistique, le «théorème de Dorfman et Steiner» qui permet de vérifier le caractère optimal de la répartition des différentes variables, en assumant toutefois un environnement concurrentiel constant. D'autres modèles mettent au contraire l'accent sur les situations d'interdépendance concurrentielle «qui se rencontrent principalement en phase de maturité et de saturation, au moment où ce n'est qu'au détriment des ventes du concurrent que chaque entreprise peut encore augmenter les siennes propres par l'accroissement de sa part de marché» (36).

Dans un tel cas, la fonction de demande de l'entreprise se représente sous la forme suivante:

$$m_i = m(p_i^*, s_i^*, x_i^*)$$

où:

$m_i = q_i/Q$  = part de marché de la marque  $i$ : rapport de la quantité de  $i$  vendue au total des quantités vendues sur le marché;

$s_i^* = s_i/S$  = pression publicitaire relative de  $i$ : rapport des dépenses publicitaires de  $i$  aux dépenses publicitaires des marques concurrentes ( $i$  exclu);

$p_i^* = p_i/P$  = prix relatif de  $i$ : rapport du prix de vente de  $i$  au prix moyen des marques concurrentes ( $i$  exclu);

$x_i^* = x_i/X$  = qualité relative de  $i$ : rapport de l'indice de qualité de  $i$  à l'indice moyen de qualité des marques concurrentes ( $i$  exclu).

Lambin montre que «à l'optimum, le rapport entre les dépenses unitaires de publicité et de prix de vente doit être égal au rapport entre l'élasticité «part de marché-publicité relative» et l'élasticité «part de marché-prix relatif» (37).

### 3. Les facteurs explicatifs de la demande globale de montres

Dans le secteur horloger, la demande se présente pour l'entreprise individuelle sous la forme décrite plus haut. Cependant, l'application de ces méthodes se révèle impossible dans le cadre de notre étude au niveau de l'ensemble de la consommation, ni même au niveau de l'une ou l'autre des entreprises considérées individuellement, du fait que les éléments de coût et d'investissement publicitaire ne sont pas connus. Dès lors, nous nous limiterons à prendre en considération dans l'étude de la consommation deux variables principales.

La première variable prise en considération sera le revenu, qui représente une variable consommateur.

La seconde variable caractérisera l'état commercial du marché et sera nommée, par analogie avec les modèles cités plus haut, «pression-marketing».

On mettra la consommation de montres des divers marchés en relation avec ces deux variables. Précisons que, s'agissant de la consommation, nous continuerons à prendre en considération le volume en nombre de pièces et non pas en valeur, quand bien même il pourrait sembler plus logique de la considérer en valeur, lorsqu'elle est mise en relation avec le revenu. Cependant, comme le constate Giovannini «les sources statistiques sont très largement insuffisantes pour permettre une évaluation même grossière des dépenses faites pour l'acquisition de montres. En effet, il n'existe pratiquement aucune comptabilité nationale qui contienne une rubrique «montres», en raison de la faible importance de ce poste de dépenses par rapport à l'ensemble . . . D'autre part, le nombre extraordinairement grand des points de vente (plus de 100 000), ainsi que la très grande variété des structures de prix selon les pays rend impossible une évaluation à partir des canaux de distribution» (38).

#### 3.1 *Le revenu, variable consommateur*

La relation entre revenu et consommation peut être considérée de deux façons différentes, en recourant d'une part à la notion de régression et d'autre part à celle d'élasticité consommation-revenu.

##### *A. Régression et corrélation*

Lorsque le report graphique des données montre qu'on ne peut admettre de relation linéaire entre l'ensemble des données revenu et con-

sommation examinées, l'on déterminera plusieurs droites partielles de régression

$$Y = a + bX$$

valables chacune pour un intervalle donné.

Le coefficient de régression  $b$  indique de combien, la variable dépendante, la consommation, augmente lorsque la variable indépendante, le revenu, augmente d'une unité, à l'intérieur du domaine de variation de la variable indépendante choisie. Comme le soulignent Frank, Kuehn et Massy (39), le recours à plusieurs droites permet une interprétation correcte du coefficient de régression, l'hypothèse de linéarité étant maintenue.

Quant au coefficient de corrélation, il renseigne sur la qualité de la corrélation; la formule de définition est la suivante:

$$r = \frac{\sum x_i y_i - n\bar{x}\bar{y}}{\sqrt{\left[\sum x_i^2 - n\bar{x}^2\right] \left[\sum y_i^2 - n\bar{y}^2\right]}}$$

Le numérateur de cette expression est égal à la covariance de  $X$  et de  $Y$  multiplié par  $n$ , alors que le dénominateur est égal à la racine carrée du produit des variances de  $X$  et de  $Y$ , multiplié par le même facteur.

### B. Elasticité

L'élasticité représente le rapport entre la variation relative de la variable dépendante et la variation relative de la variable indépendante en un point donné d'abscisse  $x$ :

$$E = \frac{dy}{y} : \frac{dx}{x} \approx \frac{dy}{dx} \cdot \frac{x}{y}$$

En valeur absolue, un coefficient égal à 1 indique l'égalité des accroissements relatifs. Comprise entre 0 et 1, toujours en valeur absolue, l'élasticité est plus ou moins rigide; supérieure à 1, elle est plus ou moins forte.

Pour la droite  $y = a + bx$ , l'élasticité est :

$$E = b \frac{x}{y} = \frac{bx}{a + bx}$$

### 3.2 La pression marketing, variable concurrence

En plus des variables d'environnement (variables consommateur et institutionnelles), le niveau de consommation d'un produit dépend également du «dynamisme commercial des entreprises du secteur qui, par leur aptitude à détecter les besoins du marché, à les stimuler et à les rencontrer, contribuent à la croissance de la consommation totale» (40).

La demande globale se représente par une fonction du type:

$$Q = Q \left[ E_1, E_2, \dots, E_n, (\alpha_1 M_1), (\alpha_2 M_2) \dots (\alpha_n M_n) \right]$$

Q = niveau total de la consommation

$E_i$  = variables d'environnement

$M_i$  = pression marketing

$\alpha_i$  = coefficient d'efficacité propre à chaque marque

Comme l'approche par marque n'est pas réalisable ici, et dans le but de tenir néanmoins compte de cet aspect d'efficacité commerciale, le raisonnement sera fondé sur les types de montres précédemment décrits qui segmentent précisément le produit horloger en groupes homogènes sur le plan de trois des quatre éléments du Marketing Mix: le produit, le prix et la publicité. La prise en considération de l'élément distribution doit être écartée dans le cadre d'une étude incorporant l'ensemble des marchés, nombre d'entre-eux présentant en effet des cas particuliers.

Les coefficients d'efficacité seront donc appliqués, par analogie, aux types de produits; ils seront compris entre zéro et un. Leur détermination s'effectuera en deux temps:

Tout d'abord, les trois éléments du Marketing Mix seront pondérés selon l'importance qui leur est donnée par le consommateur. Comme nous l'avons vu au chapitre 2, la montre représente pour ce dernier un bien difficile à percevoir objectivement; les analyses effectuées semblent montrer que les critères de décision d'achat sont, par ordre décroissant d'importance, la marque, le prix et les qualités objectives du produit; les pondérations seront les suivantes:

marque:	0,500
prix:	0,333
produit:	0,167
total =	1,000

Ces trois éléments seront ensuite pondérés pour chaque type de montres, selon les définitions du chapitre 4, suivant le schéma:

critère déterminant:	1,0
critère important:	0,5
critère de moindre importance:	0,1

L'on obtiendra ainsi un coefficient d'efficacité marketing pour chaque type de produits, fondé sur les caractéristiques du produit et les attitudes du consommateur et se décomposant en pondérations marque, prix et produit (cf. tableau No. 37).

Comme on l'a vu plus haut, les types 1 et 2, qui représentent des produits semi-terminés, seront assimilés, du point de vue consommation au type 3.

A partir des parts de marché de chaque type, qui sont connues, on obtiendra la pression marketing de chaque type et, par addition, la pression marketing totale, à l'aide de la formule:

$$S_i = \frac{\alpha_i M_i}{\sum \alpha_j M_j} \quad (41)$$

où  $S_j$  = part de marché par type  
 $M_j$  = pression marketing par type  
 $\alpha_j$  = coefficient d'efficacité relatif

Par année de consommation et par marché, les résultats seront obtenus par la résolution d'un système linéaire de 6 équations correspondant aux 6 types de produits consommés.

La détermination des pressions marketing ( $M_j$ ), les coefficients d'efficacité ( $\alpha_j$ ) et les parts de marché ( $S_j$ ) étant connus, n'est cependant pas possible de façon immédiate; en effet, l'on est dans ce cas en présence d'un système d'équations homogène qui présente la particularité d'avoir une infinité de solution. Il y a proportionnalité entre les valeurs constituant une solution et celles de toute autre solution.

Dans le but de pallier cet inconvénient, on attribuera aux dénominateurs une valeur représentant le volume total de la consommation. Afin d'assurer une comparabilité dans le temps, sur un même marché, et dans l'espace, sur l'ensemble des marchés, le volume de la consommation sera ramené à une série d'indices de base 1960 = 100. Ainsi, il n'y aura pas d'écarts absolus

Tableau No. 37

COEFFICIENTS D'EFFICACITÉ MARKETING

Types	MARKETING MIX			PONDÉRATIONS			efficacité marketing totale
	marque 0,500	prix 0,333	produit 0,167	marque	prix	produit	
3 produit anonyme prix bas qualité basse	0,1	1,0	0,1	0,050	0,333	0,017	0,400
4 produit anonyme prix moyen qualité moyenne	0,1	0,5	0,5	0,050	0,167	0,084	0,301
5 produit de marque prix bas qualité basse	1,0	1,0	0,1	0,500	0,333	0,017	0,850
6 produit de marque prix moyen qualité moyenne	1,0	0,5	0,5	0,500	0,167	0,084	0,751
7 produit de marque prix élevé qualité supérieure	1,0	0,1	1,0	0,500	0,033	0,167	0,700
8 produit de marque prix élevé qualité supérieure	1,0	0,1	1,0	0,500	0,033	0,167	0,700

dans les pressions marketing d'un marché à l'autre dus à des différences d'ordres de grandeur dans les volumes de consommation, alors que les structures de la consommation seraient semblables.

La résolution du système d'équations permettra ainsi d'obtenir des pressions marque, prix, produit et totale, par année et par marché, comparables entre elles. Dans l'interprétation des résultats, on prendra en considération les différents niveaux de ces pressions marketing — qui permettent de jauger l'intensité des efforts commerciaux de l'ensemble de l'offre —, ainsi que les coefficients de régression entre ces divers facteurs et la consommation.

## 4. Relation revenu - consommation sur quelques marchés

### 4.1 Japon

Tableau No. 38

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
Revenu par habitant <sup>1)</sup>	377	456	503	569	669	722	817	958	1158	1321	1546
Consommation par 1000 habitants	77	96	110	105	108	95	87	107	110	138	134

<sup>1)</sup> dollars prix courants

Sur le marché japonais (cf. tableau No. 38), le niveau des revenus est inférieur à celui des autres pays observés et le niveau de consommation tend à augmenter, quoique irrégulièrement sur l'ensemble de la période.

La relation revenu-consommation en termes de régression et d'élasticités (calculées sur la droite de régression) n'est que peu significative si l'on prend en considération l'ensemble des observations, en raison de son caractère non linéaire. On peut relever tout de même que tant le coefficient de régression que les coefficients d'élasticité sont faibles (cf. tableau No. 39).

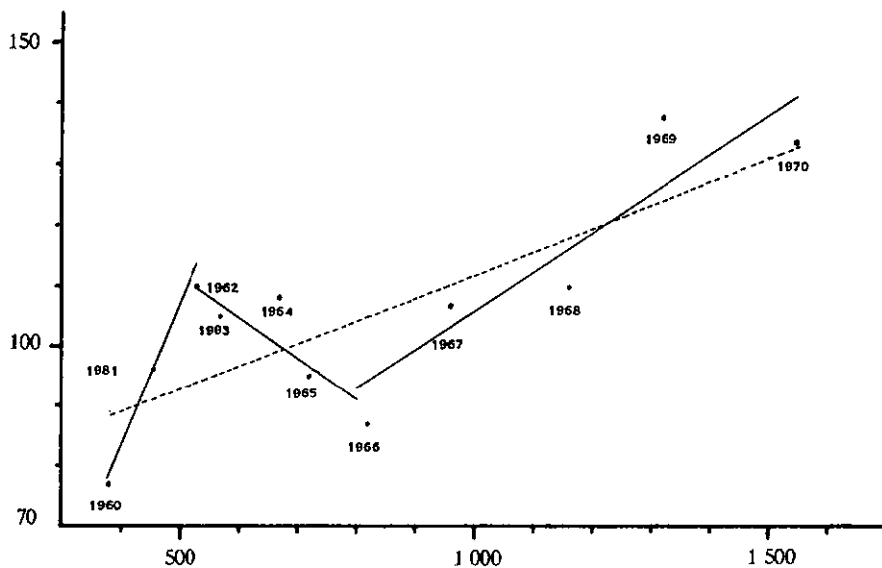
Procédant au moyen de trois droites partielles de régression, correspondant d'ailleurs à des périodes chronologiques, on observe que de 1960 à 1962 l'augmentation de la consommation par rapport au revenu est forte (coefficient de régression le plus élevé des marchés observés) et élasticité revenu-consommation supérieure à 1, de 1962 à 1966 les coefficients de régression et d'élasticités sont négatifs, indiquant par là que la consommation diminuait bien que le revenu augmentât, et de 1966 à 1970 les coefficients de régression et d'élasticités sont à nouveau positifs, cette dernière étant proche de 1.

Tableau No. 39

## JAPON (1960 — 1970)

## Revenu et consommation

Consommation  
par 1000  
habitants



revenu par habitant en dollars (prix courants)

Revenu par habitant	coefficients de régression	coefficients de corrélation	coefficients d'élasticité
377 - 503	0,260	0,998	1,271 1,188
503 - 817	-0,070	-0,889	-0,319 -0,655
817 - 1546	0,067	0,919	0,627 0,771
377 - 1546	0,038	0,790	0,185 0,435

## 4.2 Etats-Unis

Tableau No. 40

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
Revenu par habitant <sup>1)</sup>	2294	2325	2454	2547	2700	2904	3157	3289	3543	3768	3898
Consommation par 1000 habitants	128	123	144	142	150	221	232	222	223	223	233

<sup>1)</sup> dollars prix courants

Le marché des Etats-Unis possède à la fois le plus haut niveau de revenu et la plus forte consommation absolue et relative (cf. tableau No. 40).

Sur l'ensemble des observations, on note un taux de corrélation élevé et un taux de régression plus élevé que sur les autres marchés observés. Quant aux coefficients d'élasticité calculés sur la droite de régression, ils sont relativement proches de 1. Il existe donc sur ce marché une relation entre l'augmentation du revenu et celle de la consommation (cf. tableau No. 41).

Procédant au moyen de trois droites de régression, correspondant à trois périodes consécutives, on observe que de 1960 à 1964 l'élasticité revenu-consommation est de peu supérieure à 1, alors qu'elle est forte de 1964 à 1966, et que la tendance s'inverse dès 1966 où l'on note une rigidité de la consommation par rapport au revenu (élasticité très faible).

Tableau No. 41

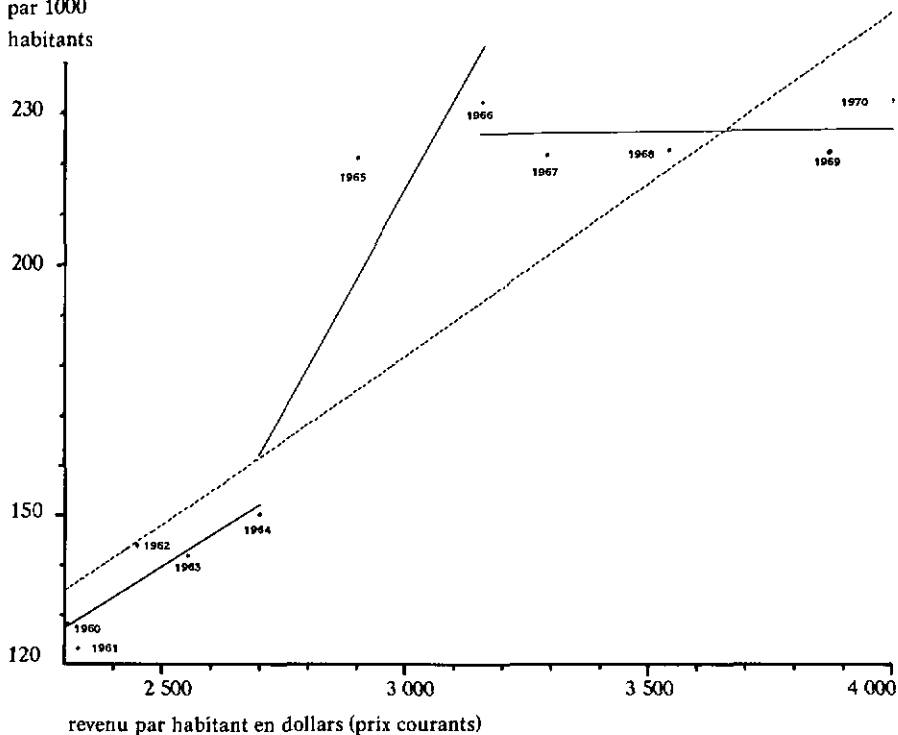
## ETATS-UNIS (1960 — 1970)

## Revenu et consommation

Consommation

par 1000

habitants



Revenu par habitant	coefficients de régression	coefficients de corrélation	coefficients d'élasticité
2 294 - 2 700	0,062	0,908	1,113 1,118
2 700 - 3 157	0,174	0,895	3,132 2,368
3 157 - 3 898	0,001	0,808	0,019 0,023
2 294 - 3 898	0,072	0,893	1,294 1,208

### 4.3 République fédérale allemande

Tableau No. 42

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
Revenu par habitant <sup>1)</sup>	1020	1148	1219	1292	1476	1502	1589	1571	1727	2042	2344
Consommation par 1000 habitants	83	108	95	89	108	110	99	84	106	105	133

<sup>1)</sup> dollars prix courants

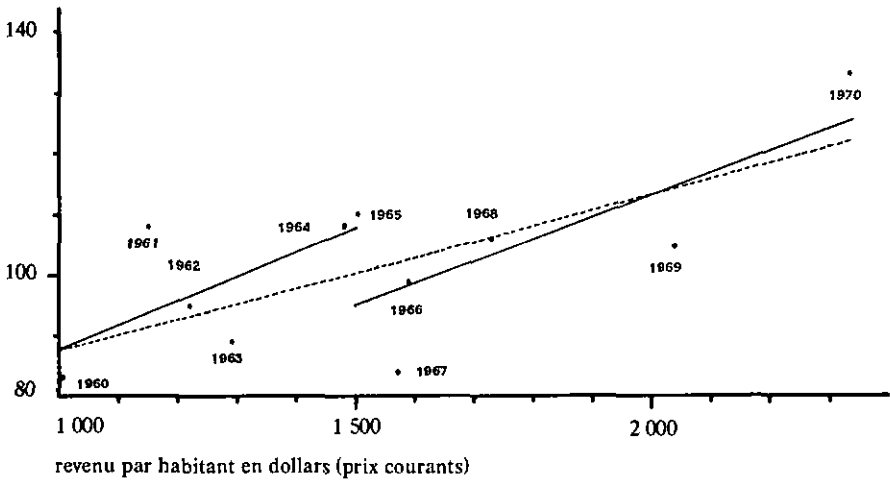
Comparativement aux autres marchés observés, la consommation de montres par 1000 habitants est restée relativement stable à un niveau plutôt élevé sur le marché ouest-allemand jusqu'en 1969, alors que le revenu, élevé également, est en forte croissance. Cependant, il semble que 1970 représente l'amorce d'un trend ascendant dans le niveau de la consommation (cf. tableau No. 42).

L'observation de l'ensemble des données revenu et consommation durant la période 1960 à 1970 permet de constater une certaine relation entre les variations du niveau des revenus et celles de la consommation. Cependant, tant le coefficient de régression que les coefficients d'élasticité restent relativement peu élevés, aussi bien sur l'ensemble des données de la période, que sur des périodes fractionnées, correspondantes à certains accroissements de revenu (cf. tableau No. 43).

Tableau No. 43

RÉPUBLIQUE FÉDÉRALE ALLEMANDE (1960 — 1970)  
Revenu et consommation

Consommation  
par 1000  
habitants



Revenu par habitant	coefficients de régression	coefficients de corrélation	coefficients d'élasticité
1 020 - 1 502	0,041	0,679	0,508 0,564
1 502 - 2 344	0,036	0,749	0,494 0,638
1 020 - 2 344	0,025	0,695	0,311 0,446

## 4.4 France

Tableau No. 44

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
Revenu par habitant <sup>1)</sup>	1031	1110	1216	1332	1451	1540	1624	1785	1935	2007	2248
Consommation par 1000 habitants	96	97	96	96	101	105	114	129	134	169	158

<sup>1)</sup> dollars prix courants

Par rapport aux autres marchés observés, le marché français représente celui où la relation entre l'augmentation du revenu et celle de la consommation est la plus réelle (cf. tableaux No. 44 et 45).

En effet, sur l'ensemble des observations, on note un coefficient de régression moyen et des coefficients d'élasticité assez proches de 1; en outre, il faut relever que le coefficient de corrélation est très élevé.

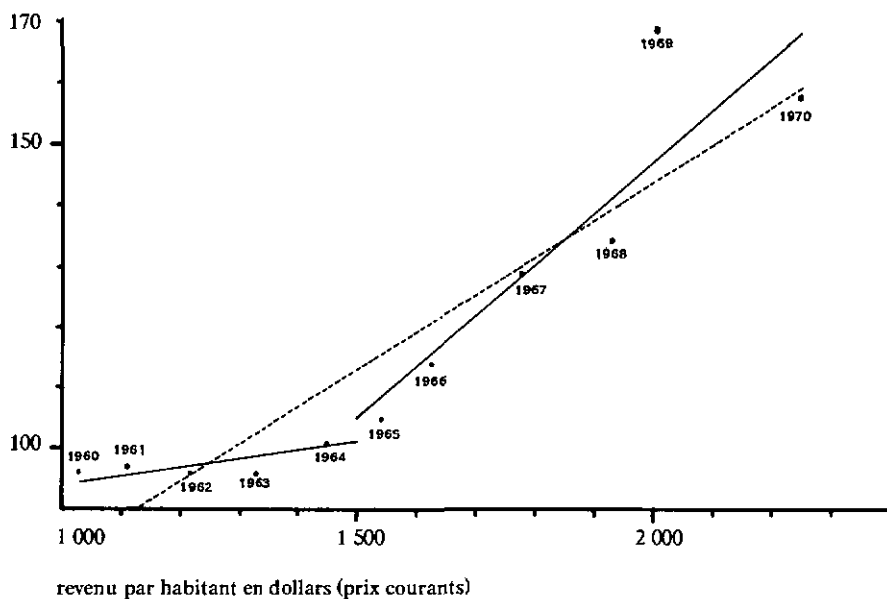
Procédant à l'aide de deux droites de régression, correspondant à deux périodes consécutives, on observe une forte rigidité revenu-consommation de 1960 à 1965, alors que durant les années suivantes, l'élasticité est nettement supérieure à 1.

Tableau No. 45

## FRANCE (1960 — 1970)

## Revenu et consommation

Consommation  
par 1000  
habitants



Revenu par habitant	coefficients de régression	coefficients de corrélation	coefficients d'élasticité
1 031 - 1 540	0,016	0,823	0,167 0,227
1 540 - 2 248	0,085	0,892	1,239 1,202
1 031 - 2 248	0,062	0,915	0,662 0,876

## 5. Pression marketing et consommation

Rappelons que la pression marketing représente la quantification de l'effort commercial des diverses entreprises constituant l'offre sur un marché. Elle se compose dans notre étude de pressions axées sur la marque, le prix et le produit, et d'une pression marketing totale synthétisant ces trois éléments du Marketing-Mix.

Dans l'interprétation des chiffres de pression marketing, l'on tient compte tout d'abord du niveau de cette dernière par rapport à la consommation. En outre, il est intéressant d'observer de quelle façon la consommation varie lorsque la pression varie; la relation entre consommation et pression marketing s'exprime par :

$$C = \frac{1}{\frac{S_3}{\alpha_3} + \dots + \frac{S_8}{\alpha_8}} M$$

où

C = consommation

$S_i$  = part de marché de chaque type de produit

$\alpha_i$  = coefficient d'efficacité de chaque type (marque, prix, produit et total)

M = pression marketing (marque, prix, produit et total)

expression tirée de la formule générale. Comme le coefficient de M se modifie chaque année, du fait du changement des parts de marché S, il n'existe pas de fonction simple liant la consommation à la pression marketing; l'on utilisera par conséquent la droite de régression entre les diverses pressions (variables indépendantes) et la consommation (variable dépendante).

### 5.1 Japon

Comme le montre le tableau No. 46, le Japon représente le marché où la pression marketing totale est la plus élevée. Comparativement aux autres marchés, l'offre, qui est essentiellement indigène, axe ses efforts sur la marque et sur le produit. Le prix est relativement moins utilisé comme

élément du Marketing Mix que sur les autres marchés. Cependant, on peut relever que l'augmentation de la consommation observée en fin de période semble surtout imputable à une augmentation de la pression prix, c'est-à-dire à l'apparition de produits nouveaux pour ce marché, d'un niveau de prix très compétitif, mais ne s'appuyant pas sur l'élément marque. Cette évolution se remarque au travers du coefficient de régression de la pression prix, qui est relativement élevé. L'on peut par conséquent considérer que l'offre traditionnelle du marché japonais, axée essentiellement sur des montres de marques, perfectionnées et de prix moyen, rencontre une certaine saturation et qu'une augmentation de la consommation ne peut résulter que d'une offre élargie vers des produits de prix bas et faisant de la montre davantage un produit de consommation.

## 5.2 *Etats-Unis*

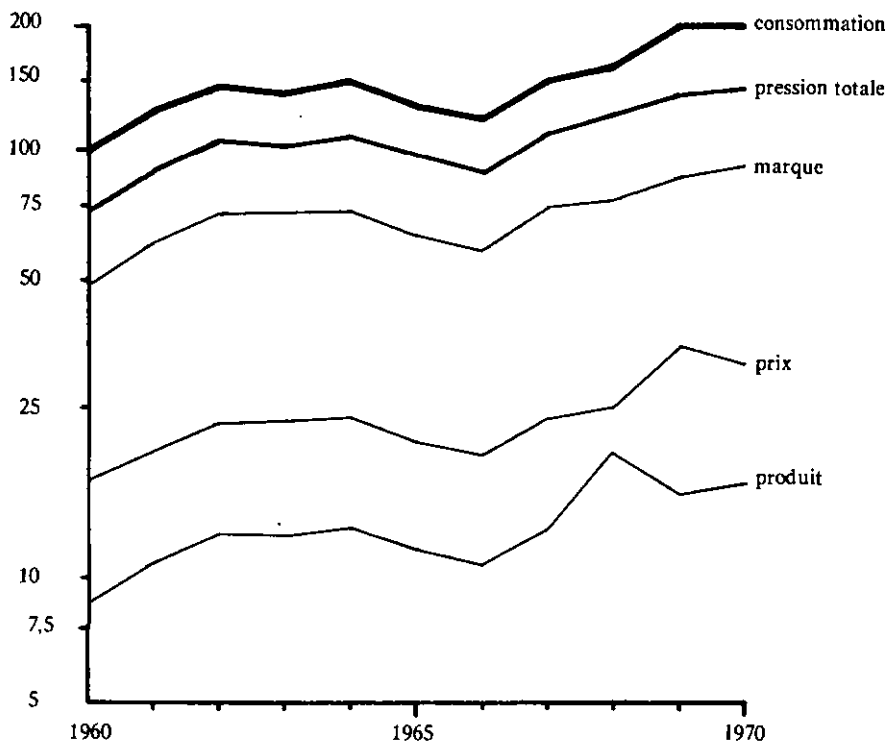
Les Etats-Unis représentent également un marché à forte pression marketing (cf. tableau No. 47). Cependant, au contraire du marché japonais, la pression est axée conjointement sur la marque et sur le prix. La pression produit est la plus basse de celle observée sur tous les marchés. Au cours des années, la pression prix s'est accrue plus que la pression marque; la stratégie marketing la plus efficace dans ces conditions réside dans une politique de marque assortie de prix bas, qui a précisément été adoptée par la société US Time (Timex), dont la part de marché est élevée, et par les marques nationales, s'agissant de leur production réalisée aux Iles Vierges tout au moins. Quant aux montres importées, suisses pour la plus grande partie, elles «jouent» soit sur l'élément prix seul (montres roskopf «anonymes» ou mouvements seuls), soit sur l'élément marque, sans pouvoir rivaliser avec les marques nationales sur le plan du prix.

Ce marché à très forte consommation (plus de 200 montres consommées annuellement pour 1000 habitants) semble être arrivé à une certaine saturation; la montre y représente déjà un produit de consommation à renouvellement rapide et toute augmentation de la consommation ne pourrait vraisemblablement résulter que d'une accentuation de cet aspect, notamment au travers d'une plus grande exploitation du segment «montre objet de mode» à très bas prix. Comme on le verra plus loin, des changements importants sur le plan produit, en particulier l'apparition de la montre électronique, pourraient également amener une augmentation, au moins temporaire, de la consommation.

Tableau No. 46

JAPON

Consommation et pression marketing

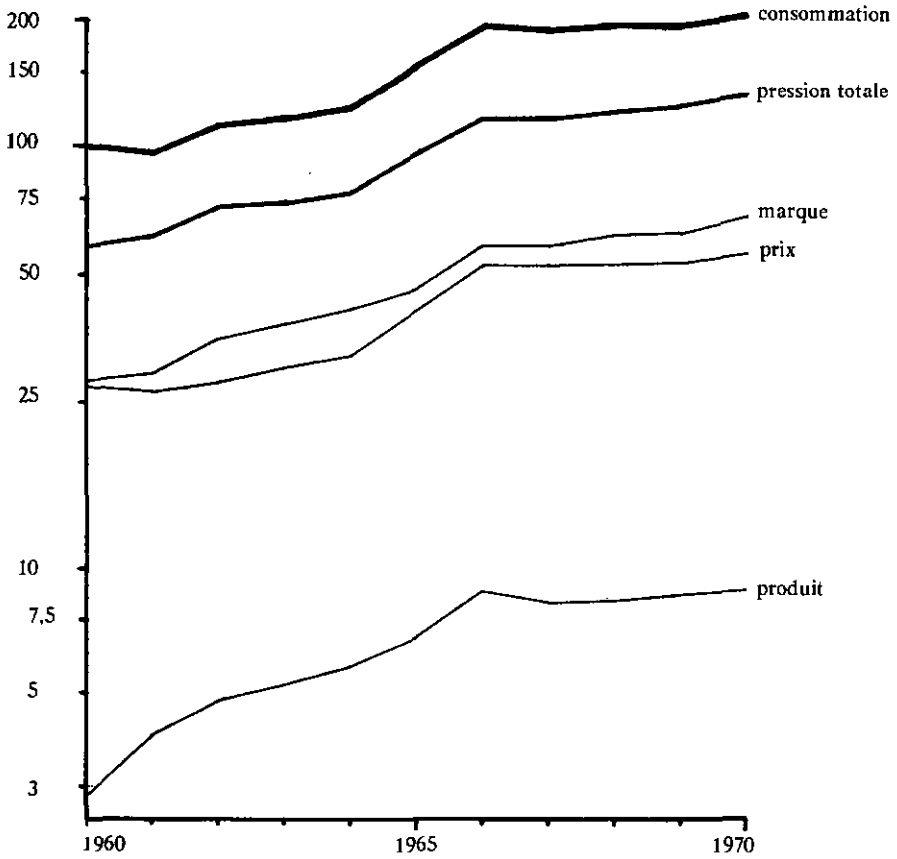


Pressions marketing	Niveaux		coefficients de régression
	minimum	maximum	
marque	49,0	91,4	2,347
prix	16,2	34,3	5,330
produit	8,7	19,9	7,099
totale	73,8	141,3	1,411

Tableau No. 47

ETATS-UNIS

Consommation et pression Marketing



Pressions marketing	Niveaux		coefficients de régression
	minimum	maximum	
marque	28,0	67,3	2,694
prix	27,0	54,8	3,597
produit	2,9	8,9	19,900
totale	59,2	130,7	1,583

### 5.3 République fédérale allemande

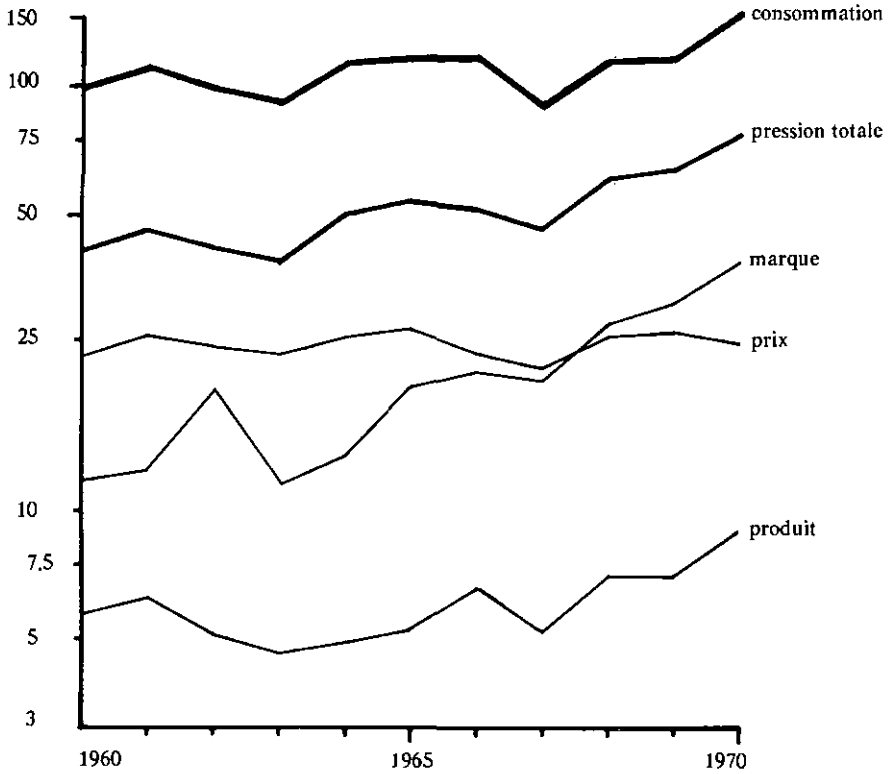
Comparativement aux autres marchés à production nationale, la pression marketing totale du marché allemand est relativement faible, du fait du niveau bas de la pression marque (cf. tableau No. 48). Cependant, il faut relever que la pression marque traduit en réalité l'effort des marques de producteur et qu'elle ne tient pas compte des marques de distributeur; or, ce type de marque revêt une importance particulière sur le marché allemand et l'on peut penser que la pression marketing effective se rapproche de celle observée sur les autres marchés. Quant à la pression prix, importante en début de période, elle est restée stable, montrant que l'ensemble des entreprises qui constituent l'offre horlogère sur ce marché n'a que relativement peu agi sur cet élément du Marketing Mix. Cependant, la marque Timex a été la plus active sur le plan du prix et a été à l'origine plus d'un changement dans la structure de la consommation, en faveur des produits de marque et de prix bas, que d'une augmentation du volume total de la consommation.

### 5.4 France

Durant la première moitié de la période observée, le marché holofer français s'est caractérisé par une consommation stable et par une pression marketing relativement peu élevée, où l'élément prix prédominait (cf. tableau No. 49). Dès 1965, les pressions marque et prix augmentaient de même que la consommation, sous l'effet notamment de l'accroissement des ventes de la filiale française de US Time Kelton, dont la part de marché a sensiblement augmenté. Il faut relever en outre que l'aspect prix est important sur ce marché, en raison de la prédominance, en baisse relative toutefois, des montres ancre d'origine nationale.

Tableau No. 48

RÉPUBLIQUE FÉDÉRALE ALLEMANDE  
Consommation et pression marketing

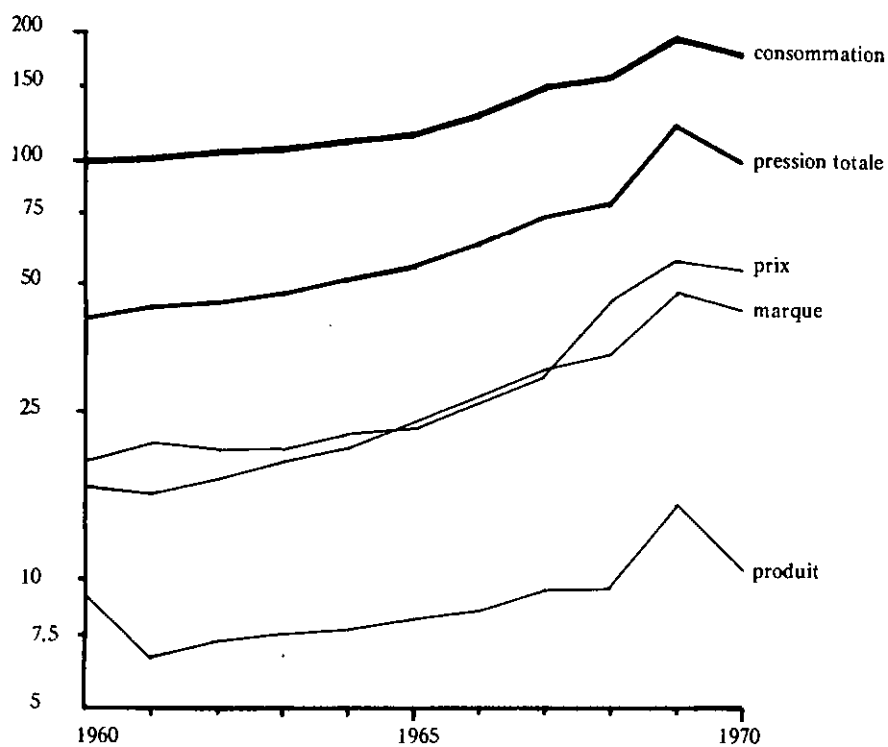


Pressions marketing	Niveaux		coefficients de régression
	minimum	maximum	
marque	12,0	38,5	1,459
prix	21,6	32,0	2,366
produit	4,8	9,2	9,597
totale	39,6	77,5	1,272

Tableau No. 49

## FRANCE

## Consommation et pression marketing



Pressions marketing	Niveaux		coefficients de régression
	minimum	maximum	
marque	16,2	50,0	2,787
prix	19,8	58,6	2,362
produit	6,7	15,4	11,945
totale	42,3	120,7	1,292

## 5.5 Europe (sans République fédérale allemande et France)

Le reste de l'Europe a connu un accroissement sensible de la consommation. Alors que l'élément prix, prédominant en début de période, restait à son niveau relatif initial, l'élément marque augmentait sensiblement. De son côté, l'aspect produit restait à un niveau assez élevé, comparativement aux autres marchés, sans toutefois augmenter sensiblement (cf. tableau No. 50).

Ces évolutions dénotent le fait que les marchés européens non-producteurs ont connu, dans l'ensemble, une certaine stabilité sur le plan de l'offre, sous réserve de l'apparition, parfois massive, de produits japonais sur certains marchés. Les produits axés à la fois sur l'élément prix et sur l'élément marque, représentés par Timex, restent très marginaux, contrairement à ce qui a été observé sur les marchés allemands et français; on peut penser que le développement de la consommation de ce type de produit est possible, voire vraisemblable, sur les marchés européens non-producteurs qui pourraient connaître à l'avenir les mêmes évolutions que les marchés allemands — consommation stable avec substitution en défaveur des produits traditionnels — ou français — consommation additionnelle —.

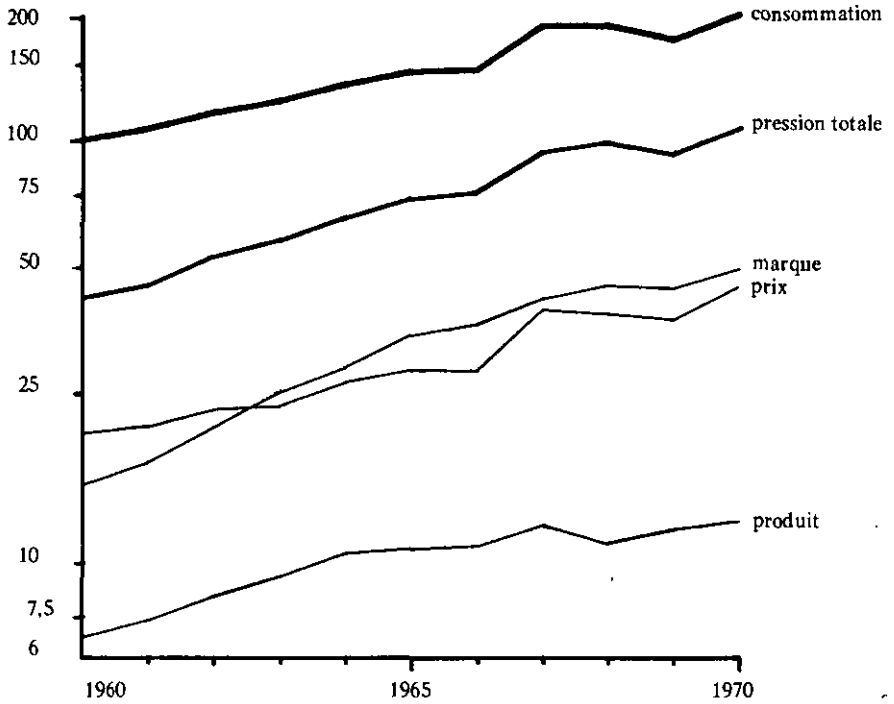
## 5.6 Asie (sans Japon)

Les marchés asiatiques se sont caractérisés par une très forte croissance de la consommation durant les années 1960 et plus particulièrement dès 1965. Cet accroissement s'est déroulé largement au travers du développement de Hong-Kong comme marché de transformation et surtout de redistribution parallèle vers des marchés importants fermés aux importations légales. L'Arabie orientale a de son côté joué un rôle de redistribution analogue.

Il semble dès lors que le développement de la consommation sur des marchés très souvent sous-équipés n'a été possible, dans de nombreux cas, que par le biais d'une distribution parallèle et que l'analyse concurrentielle en terme de pression marketing perd de sa signification. C'est ainsi que la pression marketing totale et la pression marque sont les plus faibles de toutes celles enregistrées sur l'ensemble des marchés. La pression prix est au contraire élevée, traduisant logiquement le fait que les fournisseurs de ces marchés ne peuvent axer leurs efforts que ce plan (cf. tableau No. 51).

Tableau No. 50

EUROPE (France et République fédérale allemande non comprises)  
 Consommation et pression marketing

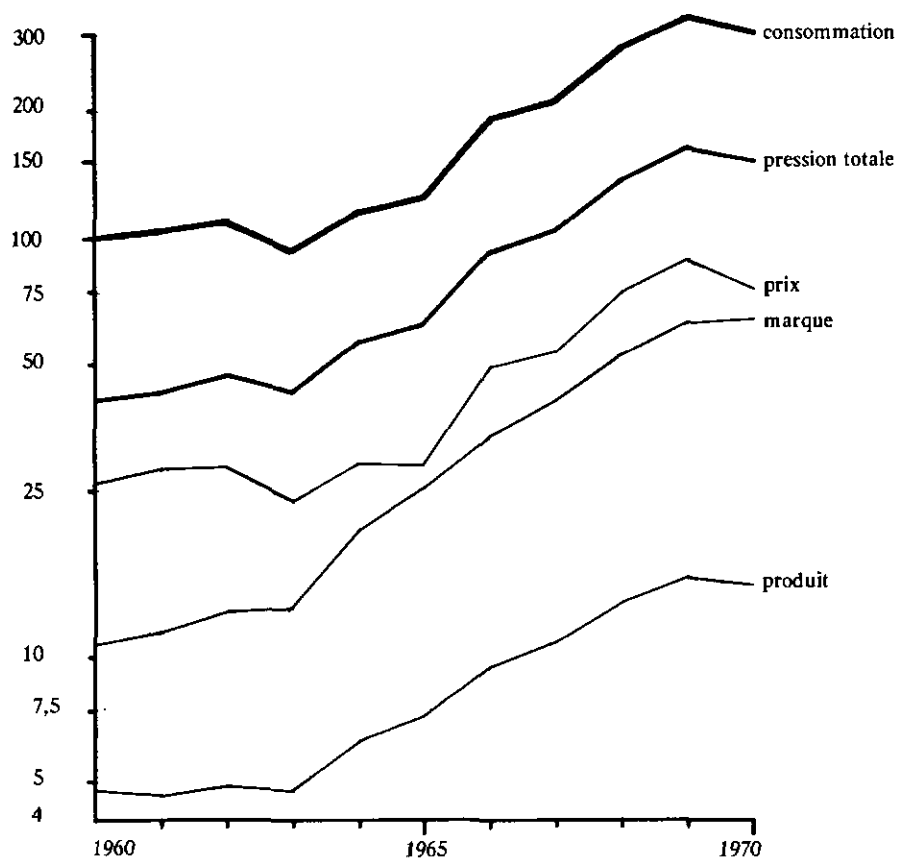


Pressions marketing	Niveaux		coefficients de régression
	minimum	maximum	
marque	15,4	48,6	2,884
prix	20,6	44,3	4,141
produit	6,9	12,5	16,833
totale	43,0	105,5	1,570

Tableau No. 51

## ASIE (Japon non compris)

## Consommation et pression marketing



Pressions marketing	Niveaux		coefficients de régression
	minimum	maximum	
marque	10,9	62,5	4,390
prix	23,6	84,7	3,843
produit	4,4	15,2	20,514
totale	41,7	161,2	1,885

## 5.7 Amérique latine, Océanie et Afrique

Les marchés du continent sud-américain présentent la particularité, comme les marchés asiatiques, d'un accès parfois difficile et fluctuant sur le plan douanier. Les variables institutionnelles ainsi que les variables revenu, qui sont difficiles à saisir et à quantifier, peuvent donc jouer un rôle important, voire primordial, dans la détermination du niveau et de la structure de la consommation. Les importations parallèles, qui se déroulent aussi bien via Panama que de pays à pays, compensent dans une certaine mesure ces tendances restrictives, sans atteindre toutefois l'importance de Hong-Kong. Dans ces conditions, la consommation horlogère n'a que relativement peu augmenté de 1960 à 1970. Axée avant tout sur le prix en début de période, elle a vu l'aspect marque se développer et atteindre un niveau légèrement supérieur à celui du prix (cf. tableau No. 52).

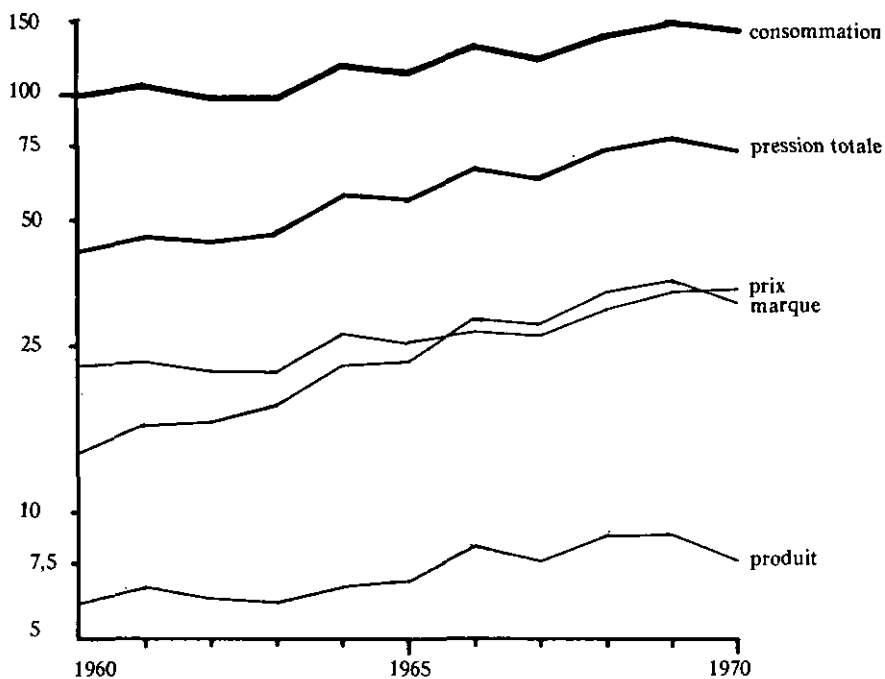
En raison de la prédominance du marché australien, l'Océanie présente des caractéristiques de marché semblables à celles des contrées développées. C'est ainsi que la pression marketing est forte. On note deux périodes distinctes : jusqu'en 1965 la consommation a connu une forte augmentation sous l'effet d'une forte pression prix; dès 1965, la tendance s'est inversée et, notamment sous l'effet de la pression japonaise, la pression prix a diminué au profit de la pression marque, ainsi que, dans une moindre mesure, de la pression produit.

Comme pour les continents asiatiques et latino-américains, les facteurs institutionnels et revenu ont certainement été déterminants dans l'évolution de la consommation horlogère du continent africain, à l'exception de l'Afrique du Sud. Sur le plan de la pression marketing, relativement faible, le prix est déterminant, alors que la marque est en augmentation, mais reste à un niveau bas comparativement aux autres marchés.

Tableau No. 52

## AMÉRIQUE LATINE

## Consommation et pression marketing

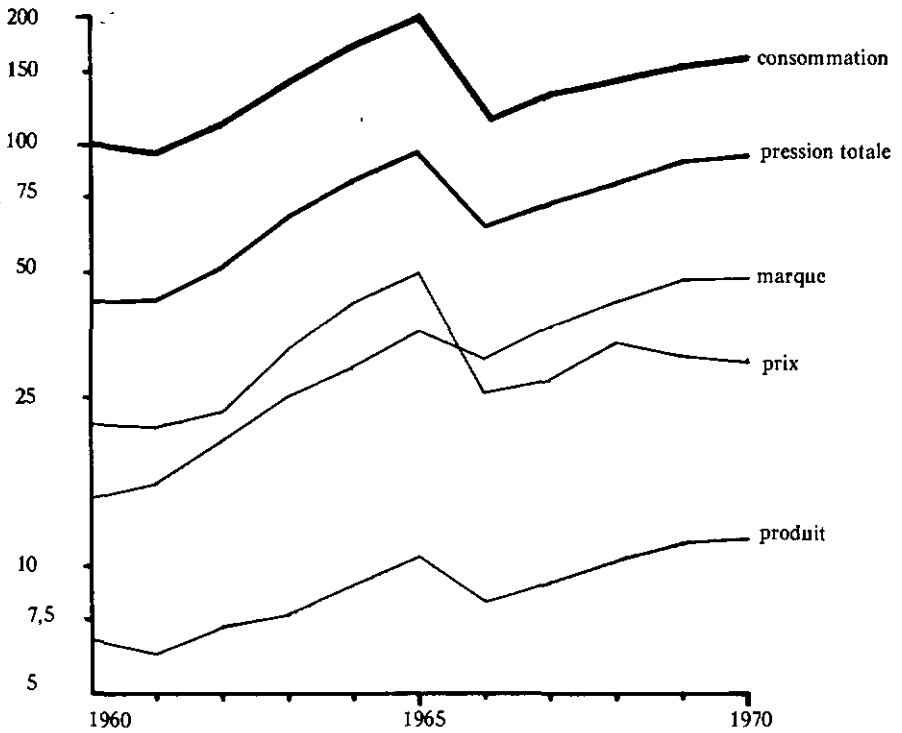


Pressions marketing	Niveaux		coefficients de régression
	minimum	maximum	
marque	14,0	35,5	2,209
prix	21,9	33,3	3,958
produit	6,2	8,8	15,942
totale	42,8	77,4	1,354

Tableau No. 53

OCÉANIE

Consommation et pression marketing

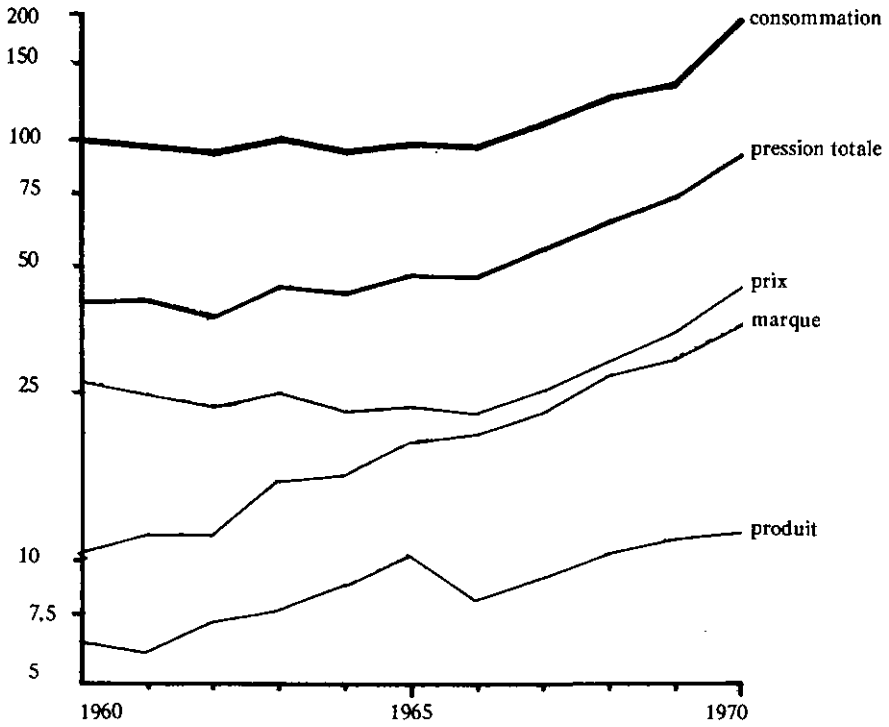


Pressions marketing	Niveaux		coefficients de régression
	minimum	maximum	
marque	14,9	48,5	1,707
prix	21,4	50,8	3,336
produit	6,1	11,6	12,723
totale	43,0	97,6	1,524

Tableau No. 54

AFRIQUE

Consommation et pression marketing



Pressions marketing	Niveaux		coefficients de régression
	minimum	maximum	
marque	10,4	37,4	2,889
prix	22,4	44,8	4,065
produit	4,6	8,9	18,450
totale	39,4	91,1	1,687

## 5.8 Tendances mondiales et forme des marchés

Synthétisant les observations faites quant à la pression marketing et à ses composantes, on peut répartir les marchés horlogers mondiaux en trois formes principales (cf. tableau No. 55) :

— les marchés à forte pression marketing totale. De forme oligopolistique, ces marchés se caractérisent par une offre fortement concentrée sur un petit nombre de marques importantes, qui toutes jouent un rôle important dans les divers segments; les autres marques présentes sur le marché ne peuvent qu'adopter une attitude passive. Bien que la part de ces marchés soit restée relativement stable durant les années 1960, l'importance absolue de ce type de marché va en augmentant du fait de la croissance de la consommation.

— les marchés à fortes pressions marque et prix. Ces marchés appartiennent à une forme intermédiaire où l'offre est moins concentrée sur un petit nombre de marques dominantes, mais où les pressions marque et prix sont néan-

Tableau No. 55

### RÉPARTITION DE LA CONSOMMATION HORLOGÈRE MONDIALE SELON LES FORMES DE MARCHÉS

	1960		1965		1970	
	millions de pièces	%	millions de pièces	%	millions de pièces	%
Marchés à forte pression marketing totale	33,5	46	48,3	50	71,7	51
Marchés à fortes pressions marque et prix	—	—	20,6	21	60,4	42
Marchés à forte pression prix	39,6	54	28,4	29	10,0	7
Total	73,1	100	97,3	100	142,1	100

moins fortes, sans atteindre toutefois une pression marketing totale comparable à celle des marchés se rattachant au premier type. Ces marchés, inexistant au début de notre période d'observation, se sont fortement développés dès 1965; ils représentaient en 1970 plus de 40 % de la consommation horlogère mondiale totale. Il est à prévoir que certains des marchés se rattachant à ce type passeront dans la première catégorie dans les années 1970.

— les marchés à forte pression prix, où l'offre est en général dispersée entre un grand nombre d'entreprises et où le prix représente le principal argument de vente, en raison de l'absence de notoriété du plus grand nombre des marques présentes sur le marché. Cette forme de marché est en très forte diminution. En effet, une consommation de près de 40 millions de pièces, soit plus de la moitié de la consommation mondiale, s'y concentrait en 1960; dix ans plus tard, la part de ces marchés était tombée à moins de 10 % de la consommation mondiale.

On constate donc, sur le plan mondial, une nette évolution vers des formes de marché plus concurrentielles, seul un nombre en forte diminution de marchés restant soumis à la prédominance du facteur prix, à l'exclusion des autres éléments du Marketing Mix.

## Chapitre 7

### L'attitude de la firme

Reprenant les considérations de Chamberlin et des théoriciens de la concurrence monopolistique, on peut dire que l'équilibre pour le vendeur individuel résulte de l'ajustement optimal de ses conditions de prix, de produit et de coûts de ventes.

Au cours de années 1960, les marchés se sont modifiés vers un état de concurrence monopolistique axée principalement sur la marque et sur le prix, cependant que l'aspect produit restait relativement marginal. Les entreprises individuelles se sont adaptées à cette évolution, ou l'ont parfois suscitée, de diverses manières. Les plus grandes d'entre elles ont agi individuellement à la fois sur l'élément prix et sur l'élément marque, alors que d'autres, ne disposant pas des moyens nécessaires à s'imposer sur le plan de la politique de marque, n'ont pu que s'adapter par le prix ou disparaître de marchés devenus trop concurrentiels pour elles, pour concentrer leurs efforts sur des marchés à pression marketing plus faible.

Sur le plan du produit, cette décennie a été marquée par une relative stabilité, aucune innovation majeure ne venant bouleverser les données du marché, à l'exception peut-être du cas de la montre électronique de Bulova qui, même si elle ne représente qu'un impact quantitatif limité face à l'ensemble de la consommation, n'en constitue pas moins un phénomène intéressant qui a permis à cette société d'occuper la place qui est la sienne aujourd'hui.

On peut se poser la question de savoir si cette situation se maintiendra au cours des prochaines années, ou si au contraire certaines des évolutions qu'on discerne aujourd'hui déjà sur le plan du produit électronique en particulier viendront modifier le statu quo.

# 1. Politique de produit

## 1.1 *La notion de produit nouveau*

Le terme de «produit nouveau» recouvre en réalité de nombreux éléments qu'il importe de distinguer. Dans une optique de marketing, le critère déterminant du produit nouveau réside dans la différenciation du produit par rapport à ses concurrents. Cette différenciation doit être tangible pour le consommateur et acceptée par lui. Leduc fait remarquer en outre que «la novation a un caractère subjectif et relatif. Cette relativité se définit par rapport à divers éléments et d'abord par rapport au temps: selon le moment où elle arrive, la valeur d'une nouveauté change. (...). La qualité de l'innovation dépend aussi du niveau de vie des consommateurs: plus il s'élève, plus le consommateur est sensible à des détails secondaires qui suffisent à différencier le produit et à combler des désirs plus raffinés. (...). Enfin, le caractère subjectif de la novation dépend de la nature du produit: déterminant dans les produits de consommation secondaire, il devient quasi nul dès que le produit devient industriel» (42).

Ceci amène à établir plusieurs catégories de produit nouveau. Il faut en effet distinguer les «produits qui créent des besoins encore inexistant», les «produits nouveaux dans un besoin existant déjà», les «produits qui représentent une amélioration, dans l'aspect ou le prix, d'un produit existant», et enfin les «produits dont le caractère de nouveauté provient d'un nouveau ou d'un meilleur mode d'utilisation». On distingue également les produits nouveaux selon qu'ils représentent des innovations «continues», c'est-à-dire n'influençant que peu les habitudes de consommation établies, des innovations «dynamiquement continues», qui ont un effet sur les habitudes de consommation mais ne les modifient toutefois pas de façon sensible, et enfin des innovations «discontinues», c'est-à-dire qui entraînent de nouvelles habitudes de consommation (43).

## 1.2 *Les nouveaux produits horlogers de 1960 à 1970*

### *A. La montre mécanique*

Sur le plan de la montre mécanique, l'on a assisté du côté de tous les producteurs, à l'exception du Japon, à un certain immobilisme caractérisé par une prédominance des montres les plus simples dépourvues de remontage automatique, et qui n'a que très lentement diminué; c'est ainsi, par exemple, que la proportion des montres non automatiques atteignait encore

près de 80% de la production suisse en 1970. « Cette évolution lente et peu dynamique contraste nettement avec le dynamisme de l'horlogerie japonaise où l'article automatique représente plus de la moitié, peut-être même les 2/3 de la production totale de montres de petit volume » (44).

Cette politique de produit dynamique de l'industrie horlogère japonaise constitue l'une des raisons de son expansion rapide. A titre d'exemple, on peut citer les bases de la politique de produit de Seiko, telles que cette société les a exprimées à plusieurs reprises : la politique de produit est axée sur le produit ancre de prix moyen et en majorité automatique, d'un niveau élevé de précision, de performances et de robustesse et faisant l'objet de contrôles rigoureux à tous les stades de la production. Cependant, les récents développements ont montré que les entreprises japonaises commencent à s'intéresser également à la production et à la distribution d'articles de prix plus bas et de qualité moins élevée et recherchent ainsi à pénétrer dans les segments inférieurs du marché.

Quant à l'attitude suisse, on peut considérer qu'elle représente l'une des séquelles de l'ancien quasi monopole dont l'industrie horlogère jouissait. Lorsque le marché était « vendeur », et non pas « acheteur », une politique d'« écrémage » du marché pour les produits nouveaux tels que la montre automatique, caractérisée par la vente à un prix élevé et dégageant un profit maximum, était possible, voire logique. Une telle politique ne permet cependant pas de conserver une position solide dès que les conditions du marché changent, par l'apparition de concurrents, et qu'en particulier le produit cesse d'être unique dans son genre. Une correction rapide de cet état de fait s'est révélée difficile du côté de l'industrie horlogère suisse, dont les unités de production n'ont longtemps été que peu orientées vers le produit automatique, qui est resté par conséquent d'un prix élevé.

### *B. Les montres électriques et électroniques*

Les années 1960 ont vu l'apparition des premiers produits électriques et électroniques à balancier et à diapason. On peut classer ces produits en trois catégories : les montres électroniques à balancier spiral d'origine suisse, japonaise, française et allemande qui constituent des produits nouveaux dans un besoin déjà existant et sont vendues en quantités peu importantes et à des prix relativement élevés, les montres électriques de Timex dont le caractère de nouveauté réside essentiellement dans le prix relativement bas et dont des quantités relativement élevées ont été écoulées essentiellement sur les marchés traditionnels de cette société (Etats-Unis, France et Allemagne), et les montres électroniques à diapason produites et commercialisées par la société Bulova et qui représentent un cas intéressant qu'il vaut la peine de décrire plus en détail.

— *Le cas Accutron*

Comme on l'a vu au chapitre 2, ce type de montre fut conçue par un ingénieur suisse, Max Hetzel, et produite et commercialisée presque exclusivement sur le marché des Etats-Unis par la société horlogère américaine Bulova. Les principales étapes du développement de ce produit ont été les suivantes:

- 1960: lancement; prix public 175 dollars;
- 1966: nouveau calibre avec calendrier, prix public dès 125 dollars; quantité écoulée de l'ordre de 250 000 pièces;
- 1968: nouveau calibre avec dispositif day and date; quantité écoulée de l'ordre de 350 000 pièces; accord avec Ebauches SA pour la production sous licence;
- 1969: premier prix abaissé à 100 dollars; quantité écoulée de l'ordre de 450 000 pièces; accord avec Citizen portant sur une production en commun au Japon de 40 000 montres à diapason par mois à un coût inférieur de 20 à 30% et diffusée sous marque Bulova et Citizen.

(Les quantités vendues ont été estimées sur la base de recoupements de diverses déclarations de Bulova).

Ce produit représente une innovation créant un besoin encore inexistant, celui de la haute précision, chez un nombre limité de consommateurs, en raison du prix élevé. L'évolution de la politique suivie par Bulova pour ce produit représente une application typique des théories de la concurrence monopolistique.

En effet, protégée par des brevets, Bulova a tout d'abord pratiqué une politique de prix élevé pour ce produit, ce qui lui assurait un profit maximal. Parallèlement, le produit subissait des améliorations techniques et le prix tendait à baisser. Quelques années avant l'expiration du brevet, Bulova concluait un accord avec Ebauches SA portant sur la production sous licence de ce type de produit. L'année suivante, Bulova concluait un accord avec la société japonaise Citizen, visant à produire ce type de montre au Japon à un coût nettement inférieur, s'assurant par là un avantage par rapport à ses concurrents nouveaux apparus à la suite de l'accord avec Ebauches SA, et permettant une nouvelle baisse de prix ne mettant pas en péril la rentabilité de la production. L'on a donc assisté successivement à une phase d'«écrémage» du marché, puis à une politique de prix dégressifs consistant «à partir d'un prix élevé pour toucher les segments du marché les plus intéressants, puis à l'abaisser progressivement au fur et à mesure que chaque couche du marché se trouve exploitée et avant que la concurrence s'établisse» (45).

### *1.3 Les nouveaux produits horlogers dans les années 1970*

L'évolution de la technologie électronique laisse prévoir un développement massif de produits nouveaux dans le domaine des montres entièrement électroniques au cours des prochaines années. Au contraire des principes généraux du marketing moderne, l'apparition de ces produits ne résulte que peu de besoins décelés au niveau des consommateurs pour qui, nous l'avons vu, la montre reste un objet secondaire et de peu d'intérêt. Ces produits nouveaux sont plutôt une conséquence des progrès technologiques et de l'intérêt que des firmes, dont certaines n'appartiennent pas au secteur traditionnel de l'horlogerie, ont décelé dans le marché potentiel que représente la montre électronique.

«It may be time for electronic component suppliers to move into the nascent electronic watch industry. One company is already committed to the step, and others - on the assumption that it's just as easy and more profitable to make the whole watch as it is the components that go into it - are likely to follow» (46).

L'on est donc en présence d'une innovation que l'on peut considérer comme «discontinue», et qui suppose à la fois un produit nouveau et un nouveau comportement de la part du consommateur; en effet, l'apparition du nouveau produit ne suffit pas en elle-même; ce dernier doit encore être diffusé, ce qui implique son acceptation par le consommateur. Cette acceptation peut entraîner un déplacement de la demande d'un produit traditionnel vers le produit nouveau, ainsi qu'une consommation de renouvellement plus rapide de la part de consommateurs jugeant obsolètes le produit qu'ils utilisent, quand bien même il reste en état d'utilisation. Ce dernier phénomène, qui est courant dans nombre d'industries de produits de consommation, est encore pratiquement inconnu dans le secteur des montres. Suivant que la montre électronique ne fait que se substituer à une consommation normale, ou qu'elle suscite au contraire une consommation supplémentaire, il en découlera naturellement des différences importantes dans le marché potentiel. Peu d'expériences réelles permettent de répondre à cette question s'agissant du domaine horloger. Si l'on se réfère au cas déjà mentionné de la montre électronique de Bulova, on peut penser que ce type de montres tend plutôt à créer une demande additionnelle, tout au moins lorsque le volume consommé reste peu important comparativement à l'ensemble de la consommation. En effet, la consommation de montres mécaniques de prix élevé, comparable sur le plan du prix à la montre électronique de Bulova, n'a pas diminué aux Etats-Unis (voir consommation par types de produits 6 et 8) lorsque les ventes Accutron se sont développées.

Le prix joue évidemment un rôle primordial dans ce domaine. Si jusqu'à maintenant le prix des montres électroniques ne les destinait qu'à

une petite minorité de consommateurs, la situation changera fortement en cas de baisse sensible des coûts de production et de vente. Or, l'augmentation des volumes de fabrication entraîne précisément des baisses de prix importantes dans le secteur de l'électronique, ce qui se vérifie également sur le plan des montres. Une revue américaine a publié un exemple basé sur des séries de production de 10 000 pièces en 1972 et de 100 000 pièces en 1975, et qui montre une possibilité de baisse importante (cf. tableau No. 56).

Tableau No. 56

### Coût de la montre électronique

	1972 séries de 10 000 pces	1975 séries de 100 000 pces
Cristal de quartz	3,00	1,50
Circuit intégré	10,00	2,50
Boîte	4,00	2,00
Affichage cristaux liquides	3,00	1,00
Autres composants électroniques	7,50	2,00
Main-d'œuvre	5,00	1,00
Batterie	0,80	0,50
<b>Coût total</b>	<b>\$ 33,00</b>	<b>\$ 10,50</b>

tiré de: «Electronic Watches for the Mass Market» Business Week, April 22, 1972

On remarque que la baisse de coût sera particulièrement sensible dans le domaine des circuits intégrés, des autres composants électroniques et de la main-d'œuvre nécessaire à l'assemblage. Une montre électronique d'un coût de 10,5 dollars constitue une innovation très importante. Son prix de vente au public devrait être voisin de 50 dollars, ce qui représente, dans la structure actuelle de la consommation, un potentiel mondial total théorique de plusieurs dizaines de millions de pièces par année, dont les trois quarts sont constitués par les marchés nord-américains, européens et japonais. Ces potentiels pourraient se révéler encore plus élevés dans l'hypothèse de mouvements de substitution avec des produits de catégorie de prix plus basse.

Cependant, l'exploitation de tels potentiels nécessite une modification de l'attitude du consommateur face à la montre, et en particulier face à son aspect technique, qui jusqu'à maintenant est resté relativement secondaire. On pourrait donc assister à des changements dans la répartition de la pression marketing sur les marchés, l'élément produit, jusqu'ici très marginal, devenant plus important, voire prédominant.

Du point de vue politique de produit, la situation se présente sous deux angles très différents, pour des entreprises spécialisées dans le secteur de l'électronique qui entreraient dans le secteur de la montre d'une part, et pour les entreprises horlogères traditionnelles d'autre part. De plus, comme de tels prix bas ne seraient pas nécessairement atteints par toutes les entreprises en même temps, l'on pourrait donc assister à l'éclosion de situations de monopoles temporaires.

#### *A. La politique de prix et de produit de l'entreprise individuelle*

En préalable à une large diffusion de montres électroniques dans des segments de prix moyen à élevé, il sera donc nécessaire de rechercher à modifier les habitudes de consommation de l'acheteur de montres. Le plan de publicité, qui fait partie intégrante du plan de lancement, «doit informer les futurs acheteurs des caractéristiques du nouveau produit, les persuader qu'ils en ont besoin et leur démontrer les avantages qu'ils peuvent en retirer» (47). Dans un environnement de relative indifférence du consommateur face au produit, cet effort de différenciation du produit revêt une importance capitale et constitue une des conditions essentielles pour assurer un lancement fructueux.

#### *— Politique de l'entreprise horlogère traditionnelle*

En plus de la politique de différenciation du produit nouveau, l'entreprise traditionnelle devra résoudre la question du positionnement de ce produit dans sa gamme traditionnelle. La montre électronique représente-t-elle une diversification souhaitable, permet-elle une utilisation plus complète d'une image de marque et l'exploitation d'un segment de marché non touché jusqu'ici par la marque, ou, au contraire, entre-t-elle en concurrence avec les produits existants, pour lesquels des investissements ont été consentis? Dans le cas de Bulova, mentionné plus haut, le produit électronique a certainement apporté un élargissement de la gamme de cette société vers les prix élevés; cependant, le produit électronique d'un prix public de l'ordre de 50 dollars entrerait dans les gammes de prix actuel de pratiquement toutes les sociétés horlogères importantes qui pratiquent une politique de marque, à l'exception de US Time, dont la plus grande partie de la production est écoulée à des prix sensiblement plus bas.

Dans l'éventualité d'une situation de monopole temporaire acquise par une avance technologique d'une entreprise horlogère dans le domaine de la montre électronique et exploitée par une production de masse, l'entreprise pourrait soit tenter d'écouler elle-même cette production, au détriment

probable de ses produits traditionnels, soit en écoulant une partie elle-même et céder le surplus sous forme de sous-produit à d'autres entreprises.

— *Politique de l'entreprise non horlogère*

Il n'est guère possible aujourd'hui de prédire si seules les entreprises spécialisées dans le secteur de l'électronique seront à même de produire les composants essentiels de la montre complètement électronique. Du côté américain, on relève que :

«To turn out the solid-state electronic watch that it displayed this week in Basel, Ebauches SA, the giant Swiss watch component maker, had to go to Texas Instruments Inc., for the digital display and integrated circuits. (...) Eight other Swiss watchmakers got the entire works for the solid-state models they showed at the fair from Optel Corp., a small Princeton company. And one of them will even assemble watches for the U. S. market in St. Louis. Japanese watchmakers may face the same problem as the Swiss. Japan's top watch producer, Seiko-Watch K. Hattori & Co., said earlier this year it would have a solid state digital watch ready to sell at less than \$ 400 by this fall. But U. S. electronics producer are supplying the circuits and displays for these ...» (48).

L'on ne reste cependant pas inactif du côté de l'industrie horlogère suisse; dans le cadre du Centre Electronique Horloger (CEH), institut communautaire de recherche regroupant 7 actionnaires (Bulova Watch, Complications SA, Ebauches S. A., Fédération Horlogère Suisse, General Watch Co., Rolex et SSIH), des réalisations ont été produites et commercialisées par les actionnaires, notamment dans le domaine des montres à quartz à affichage analogique. Dans les autres domaines, les recherches en cours permettent de prévoir de prochaines réalisations. De même, d'autres sociétés horlogères suisses ont à leur actif des réalisations originales au seuil de la commercialisation.

Dans l'hypothèse où seules les entreprises spécialisées en électronique seraient à même de développer et de produire industriellement en grande quantité les parties essentielles ou la totalité du produit, deux alternatives s'offrent à elles du point de vue politique de produit: celle d'une commercialisation directe et celle de la vente du produit sous forme de sous-produit à des entreprises horlogères qui la commercialiseraient.

La commercialisation directe pose le problème de la définition de l'ensemble de la politique de marketing dans tous ses aspects et en particulier ceux relatifs à la distribution, à la publicité et au financement. «C'est avec réalisme en effet que la politique de marketing doit être élaborée et c'est au

responsable qu'il appartient d'apprécier par avance la qualité probable des moyens qu'il mettra en oeuvre. On n'improvise pas, même avec des moyens financiers considérables, un réseau de représentants, des relations avec la distribution et une organisation publicitaire qui répondent exactement aux tâches qu'il faudrait entreprendre et mener à bien. Et le responsable du lancement peut aussi bien échouer à cause d'un mauvais choix ou d'un mauvais dosage des moyens que, parce qu'une décision théoriquement juste n'a pu être correctement exécutée» (49).

Il convient d'insister sur la question du canal de distribution; en effet, en matière horlogère, les canaux traditionnels restent très importants, surtout dans les catégories de prix moyennes et élevées, au-dessous desquelles les montres électroniques, même produites en très grandes séries, ne pourront vraisemblablement pas descendre. Or, une pénétration massive dans ces canaux de la part d'entreprises étrangères à la branche, entraînerait pour ces dernières la nécessité de «pré-vendre» leur produit directement au consommateur, c'est-à-dire de mettre en oeuvre une pression publicitaire suffisante pour que ce dernier demande ce produit et «contraigne» ainsi le distributeur à l'inclure dans son assortiment. La possibilité de vendre la montre électronique totalement en dehors des canaux traditionnels peut également être envisagée; toutefois une telle éventualité entraînerait la nécessité d'une pression publicitaire probablement plus importante encore, parce que visant non seulement à changer les habitudes de consommation et les motivations du consommateur, mais encore à modifier son comportement d'achat en l'incitant à se tourner vers de nouveaux canaux de distribution.

Une commercialisation indirecte est également possible, soit par l'intermédiaire de producteurs «établisseurs», soit par l'intermédiaire de groupes spécialisés dans les pièces constitutives comme Ebauches SA. Dans ce cas le problème se ramène à la question de la commercialisation par des producteurs étabisseurs, telle qu'elle a été évoquée plus haut, notamment au niveau du positionnement du produit face aux montres traditionnelles.

## 2. La politique de marque

### *2.1 La marque du produit mécanique*

On a vu qu'en raison du caractère de différenciation peu marqué du produit horloger la marque joue un rôle important et cherche à créer une différenciation plutôt subjective pour le consommateur, dans le but de promouvoir le produit.

Or, l'une des conditions à l'existence même d'une marque réside dans sa notoriété et par conséquent dans l'utilisation de la publicité sous toutes ses formes. Cependant, «comme la publicité agira d'autant plus puissamment sur la demande que le produit se distinguera plus facilement de ses concurrents», les investissements publicitaires nécessaires à l'implantation d'une marque horlogère sont très importants; dans le secteur horloger en effet, «la différenciation est faible ou peu évidente» et «l'aide de la publicité devient indispensable. Elle devra alors accentuer la différence et la présenter d'une façon avantageuse, parfois même elle tendra à la créer de façon artificielle. On peut donc conclure que plus la différenciation est faible ou moins évidente, plus l'action de la publicité est nécessaire, mais aussi plus elle est onéreuse» (50).

On comprend dès lors pourquoi peu de sociétés horlogères sont à même de pratiquer une véritable politique de marque sur un grand nombre de marchés et de bénéficier de taux de notoriété significatifs, à l'image d'autres industries. En pratique, l'on constate qu'un très petit nombre de marques sont réellement connues et citées spontanément par un nombre significatif de consommateurs simultanément sur plusieurs marchés.

Cependant, il ne faut pas négliger l'impact de la politique de marque qui consiste non pas à «pré-vendre» un produit directement au consommateur et par conséquent à rechercher une forte notoriété, mais à le «vendre» au détaillant, qui joue un rôle très important de conseiller à la clientèle dans le domaine horloger.

## *2.2 La marque du produit électronique*

Dans le cas des produits électroniques nouveaux, il existe une différenciation objective du produit par rapport à la montre traditionnelle qui «donne au produit la possibilité de promouvoir la marque».

«Pour une marque, différencier objectivement, c'est porter la concurrence sur le terrain du produit pris comme objet et c'est donc parfois introduire la notion de qualité, élément fondamental de la différenciation du produit de marque». Toutefois, il faut nuancer cette affirmation, car, dans le secteur de la montre comme dans beaucoup d'autres, «comme il est impossible pour un consommateur moyen d'apprécier le caractère technique de la qualité, cette information prend seulement la forme d'une affirmation. Tous les produits de marque sont donc forcément de «qualité supérieure» et la différenciation de la qualité cesse souvent d'être un argument de différenciation des marques» (51). Ces constatations plaident donc une nouvelle fois en faveur d'une recherche de différenciation axée également sur le degré même de notoriété de la marque.

Si la différenciation produit électronique - produit classique peut se fonder, partiellement tout au moins, sur une différenciation objective, il en va autrement de la différenciation des produits électroniques entre eux. Il existe en effet de très nombreux types de montres électroniques utilisant le quartz comme résonateur; s'il est aisé de différencier les versions comportant un affichage analogique au moyen d'aiguilles de celles comportant un affichage digital, la perception des différences à l'intérieur de chaque groupe exige une connaissance du produit très poussée. L'on peut même considérer que le distributeur de détail n'est pas non plus à même de faire ces distinctions et a fortiori de jouer le rôle de conseiller à la vente qu'attend de lui le consommateur. Il est donc probable que dans le domaine des montres électroniques, l'on assiste, sur le plan de la différenciation du produit par le consommateur, au même phénomène que celui observé jusqu'ici dans le secteur des montres traditionnelles, à savoir une différenciation largement fondée sur la marque.

### *2.3 Le contenu des images de marque*

Dans ce contexte, on peut observer que plusieurs producteurs de montres s'emploient actuellement à modifier le contenu de leur image de marque ou à en créer un qui soit axé sur le modernisme et la technologie et qui s'éloigne du concept de la «montre - produit artisanal». A titre d'exemple, on peut citer Seiko qui s'intitule «the modern master of time», insistant notamment sur ses moyens de production industrielle ultra-moderne, ou Omega et Bulova qui axent des campagnes sur des produits de pointe et sur des participations à des expériences spatiales. De même, il est intéressant de constater que dans des études menées au niveau du consommateur des marques connues dans le secteur de l'électronique, telles que IBM et Philips ont été citées comme marques de montres électroniques. Ceci montre que de telles sociétés pourraient utiliser leur image de marque actuelle, dans le cas d'une entrée sur les marchés horlogers.

## 3. La politique de distribution

La distribution représente l'ensemble des opérations que fait passer un produit de son producteur au consommateur final. Quel que soit le produit fabriqué, le producteur doit choisir un canal de distribution et définir une politique vis-à-vis des différents agents de distribution.

De nombreuses possibilités s'offrent quant au choix du système de distribution et des modalités de fonctionnement. Une fois le système choisi, son «animation» constante est indispensable, la concurrence pouvant faire perdre tout ou partie de son efficacité à un circuit non contrôlé. Cette animation du circuit de distribution nécessite «que le producteur soit vigilant en matière de choix des points de vente adaptés par leur localisation, leur plus ou moins grande concentration, leur surface et leur aménagement à la clientèle et au produit». En outre, elle «doit être également en mesure de répondre à un accroissement brusque de la consommation ou de la production par une adaptation aux différents stades du circuit» (52).

### *3.1 Les évolutions générales du secteur de la distribution*

Sur un plan général, on constate que le secteur de la distribution traverse actuellement une phase d'évolutions profondes et rapides. Davidson décèle six types d'évolutions majeures :

#### *A. La croissance rapide des systèmes de marketing intégrés verticalement*

«Conventional marketing systems are being rapidly displaced by vertically organized marketing systems as the dominant distribution mechanism in the economy» (53).

Traditionnellement, les différents stades de la distribution, producteur, distributeur de gros et détaillant étaient indépendants les uns des autres; actuellement au contraire, on observe un nombre grandissant de mouvements d'intégration verticale, soit de la part des producteurs qui prennent des participations dans leurs réseaux de distribution, soit de la part d'entreprises de distribution ne produisant pas elles-mêmes les produits qu'elles écoulent dans des points de vente au détail dont elles s'assurent le contrôle. Il faut citer également le développement des «systèmes contractuels» où les diverses entreprises qui forment le circuit production-distribution se lient entre elles contractuellement, tout en restant juridiquement indépendantes.

#### *B. L'intensification de la concurrence «inter-types»*

Un nombre toujours plus important de producteurs et de distributeurs de biens de consommation recherchent une pénétration du marché plus importante en distribuant leurs produits à travers plusieurs canaux de distribution. Ces entreprises sont conduites à développer des programmes «multiples» de marketing, adaptés aux caractéristiques propres de chaque

canal utilisé. Il résulte notamment de cette évolution que les règles conventionnelles entre fournisseurs et distributeurs, qui s'apparentent souvent à un certain «corporatisme», tendent à perdre tout ou partie de leur signification.

### *C. La polarisation du commerce de détail*

Le commerce de détail tend à se polariser à deux extrêmes. D'un côté, la distribution de masse se concentre sur les «grandes surfaces» de vente, offrant aussi bien des produits de grande consommation que des biens plus spécifiques. De l'autre côté, certains magasins très spécialisés prennent également de l'importance et offrent des gammes très complètes, assorties d'un service plus poussé que dans la distribution de masse. Il est intéressant de relever que le phénomène d'intégration verticale de la distribution, dont il est fait mention plus haut, s'observe dans le cas de la distribution de masse comme dans celui de la distribution très spécialisée.

### *D. L'accélération des cycles de vie institutionnels*

A l'image des produits, les institutions connaissent également des phases de croissance, de maturité et de déclin. Or, on constate qu'aujourd'hui les nouvelles formes de distribution atteignent leur phase de maturité sensiblement plus rapidement qu'il y a quelques années. «Further acceleration of institutional life cycles is to be expected. There will be an attendant massive impact upon existing institutional forms. The reasons included a variety of total vertical marketing systems models, a growing number of entrepreneurs and managers with interorganizational administrative skills, and a stock market that will instantly fund on a large scale any promising new concept (54)».

### *E. Les prises d'intérêt de sociétés non traditionnelles*

Les entreprises de distribution traditionnelles, spécialisées horizontalement à l'un ou l'autre des niveaux du processus de la commercialisation et axées verticalement sur un canal spécifique, sont confrontées à l'apparition de sociétés jusque là non impliquées dans des activités de distribution, mais qui ont décelé dans ce secteur un potentiel de développement. «The number of corporations with a newfound willingness to go anywhere and do anything in distribution will have increasing competitive impact. This development is likely to enlarge markedly concentration ratios at all level of distribution. Moreover, such corporate approaches are often perceived as strategic ways of avoiding the decline phase of the institutional life cycle»(55).

## *F. Le développement de la distribution «non-store»*

Les évolutions décelées dans plusieurs pays montrent l'importance grandissante de la distribution directe ne passant pas par des points de vente traditionnels, mais recourant aux techniques de la vente directe, au moyen de catalogues notamment. «Many new concepts involving nonconventional forms are expected to emerge partly as the contribution of entrepreneurs and also as a new dimension of the mature corporation which has been reprogrammed for project management approaches under the free-form pattern» (56).

### *3.2 L'évolution de la distribution horlogère*

L'examen détaillé du processus de la distribution horlogère n'entre pas dans le cadre de notre recherche; le grand nombre de marchés et l'état d'évolution des systèmes de distribution nationaux respectifs font en effet que l'on est en présence de nombreux cas différents qui appellent des jugements nuancés.

Cependant, au travers de quelques exemples on pourra constater que la distribution horlogère n'échappe pas à l'ensemble des évolutions générales décrites plus haut. Le marché auquel on se référera le plus souvent est celui des Etats-Unis, dont la distribution horlogère, à l'image de l'offre, est très évoluée et préfigure dans une large mesure les évolutions à attendre sur nombre d'autres marchés. De plus l'abondance d'informations sur ce marché incite à une telle approche.

#### *A. L'intégration verticale de la distribution*

L'évolution générale vers un renforcement de l'intégration verticale de la distribution s'observe également dans le secteur horloger, aussi bien dans le cadre de la distribution traditionnelle empruntant le circuit grossiste-détaillant que dans celui de la distribution par des canaux nouveaux pour les produits horlogers.

##### *L'intégration à partir du producteur*

La distinction entre marchés nationaux et marchés d'exportation est ici particulièrement importante. Il convient de distinguer l'intégration au sens stricte du terme, qui résulte d'une prise de participation financière partielle ou totale, de la «prise de contrôle indirecte» d'un réseau de distribution

au travers de la notoriété de la marque de fabrique qui permet à un producteur d'imposer une certaine politique à un réseau de distribution, sans qu'il n'existe de liens formels.

On a vu que les industries horlogères japonaises, américaines, françaises et allemandes sont fortement orientées sur leur marché national et que ces marchés nationaux sont quantitativement très importants, puisqu'ils représentent ensemble 55 % de la consommation du monde occidental. En outre, ces marchés sont fortement dominés par un nombre restreint de marques qui détiennent des parts de marché élevées et dont la notoriété donne au produit un caractère «prévu». Le détaillant est donc contraint à détenir les produits de ces marques dans son assortiment pour faire face à la

Tableau No. S7

### TAUX DE COMMERCIALISATION SUR LE MARCHÉ HORLOGER JAPONAIS

Exemple No. 1: prix de départ 3 000 yens

	Montre japonaise	Montre importée
Prix ex usine (ou à l'importation *)	3 000	3 000
Marge de la société de vente (ou de l'importateur)	420	1 340
Marge du grossiste	420	1 850
Marge du détaillant	2 160	4 110
<b>Prix de vente au détail</b>	<b>6 000</b>	<b>10 300</b>

Exemple No. 2: prix de détail 10 000 yens

	Montre japonaise	Montre importée
Prix ex usine (ou à l'importation *)	5 000	2 900
Marge de la société de vente (ou de l'importateur)	700	1 300
Marge du grossiste	700	1 800
Marge du détaillant	3 600	4 000
<b>Prix de vente au détail</b>	<b>10 000</b>	<b>10 000</b>

\* : droits de douane et transport compris

Tiré de : Monographie SEIKO, publication FH

demande. Cet état de fait permet au producteur d'exercer une certaine pression sur le distributeur et, en particulier, sur les marges; ceci contribue en plus à positionner favorablement le produit sur le plan du prix, et cela tout particulièrement face aux produits importés, tout en assurant une rentabilité intéressante. A ces différences entre produits importés et produits nationaux s'ajoutent en outre pour ces derniers les droits de douane.

C'est ainsi que l'exemple du marché japonais met en évidence les différences dans les taux de commercialisation pour les montres de fabrication nationale et les montres importées.

Les exemples du tableau 57 illustrent bien les difficultés de pénétration que rencontrent les marques d'importation. Pour parvenir à un prix de détail égal à celui de la montre nationale, le produit importé, du fait qu'il emprunte un circuit de distribution accordant des marges supérieures, doit atteindre un prix à l'importation s'élevant à 40 % du prix ex-usine du produit japonais, droits de douane et frais de transport non déduits. On comprend dès lors pourquoi les exportations horlogères suisses vers le Japon se concentrent soit dans les niveaux de prix très bas (type 3), où leur succès a d'ailleurs été rapide mais éphémère, soit dans les catégories de prix élevés (type 7), segment où l'offre japonaise est peu abondante.

On rencontre, d'une façon générale, des situations similaires sur les autres marchés possédant une industrie nationale. C'est ainsi qu'aux Etats-Unis, les sociétés Timex et Bulova, dont les parts de marchés sont importantes, sont parvenues à imposer au commerce de détail une marge brute de 33% du prix de détail, au lieu de la marge traditionnellement de mise dans ce canal de distribution et s'élevant à 50 % (Keystone). En France, plus de la moitié des montres consommées sont d'origine nationale et empruntent un circuit de distribution «court» dont le taux de commercialisation (prix ex-usine X taux de commercialisation = prix de vente au détail) est de 2,3, alors que les montres françaises distribuées en circuit traditionnel «long» et les montres importées ont des taux de commercialisation s'élevant respectivement à 3,4 et 4 (57).

### *L'intégration à partir du distributeur*

Il n'existe que peu de cas où des distributeurs horlogers ont pris des participations, au sens strict du terme, dans des entreprises de production. Cependant, on assiste, dans le secteur de la distribution horlogère, à l'accroissement de la part détenue par les grands magasins et les groupements d'achats. Ces évolutions tendent à inverser le rapport traditionnel des forces entre producteurs et distributeurs; certains grands magasins et groupements d'achat, par le volume de leurs ventes, sont en effet en mesure d'imposer des conditions sévères de prix et de qualité à leurs fournisseurs.

Le manque d'information ne permet pas de chiffrer avec exactitude le volume de consommation représenté par les montres vendues par les grands magasins et les groupements de détaillants.

S'agissant des grands magasins, le chiffre de 15 % de la consommation totale s'applique aux Etats-Unis. On peut considérer ce chiffre comme une part maximum qui n'a jusqu'ici été atteinte que sur un nombre limité de marchés. Cependant, on peut s'attendre à un accroissement des ventes par le canal des grands magasins, parallèlement au développement général de ce type de distribution.

Quant aux groupements de détaillants, ils sont importants surtout sur les marchés allemand et français. En Allemagne, on dénombre trois groupements d'achat. La société Dugena est le groupement le plus important; forte de 2 000 membres, elle procède notamment à l'assemblage de pièces constitutives suisses et allemandes et commercialise des montres sous sa marque propre. Les autres groupements d'achat sont Ankra et Zentra. La part totale de marché des marques de groupements d'achat en Allemagne est de l'ordre de 20%. En France, il existe également des groupements d'achat dont la part de marché est supérieure à 20 %; ils ne pratiquent pas de politique de marque propre. La «*Guilde des Orfèvres*» est le plus important d'entre eux.

#### *Le commerce intertype et la polarisation du commerce de détail*

Le cas de producteurs cherchant à augmenter leur part de marché par la distribution de produits d'une marque au travers de plusieurs canaux de distribution simultanément sur un même marché est encore rare, sauf peut-être sur le marché des Etats-Unis, où la différence entre le détaillant spécialisé et certains types de grands magasins n'est pas aussi marquée que sur les autres marchés. Les grands groupes horlogers sont en mesure, par l'étendue de leur offre et le nombre de marques dont ils disposent, de commercialiser leurs produits dans des canaux différents, sous des marques spécifiques à chaque canal. Cependant, le développement de politique de marques pour des produits de bas prix, que seule US Time pratique véritablement, modifiera vraisemblablement cet état de fait et entraînera une présence simultanée dans plusieurs canaux de distribution de marques importantes, dans des gammes de prix basses et moyennes.

Par contre, le phénomène général de polarisation du commerce de détail est plus apparent dans le secteur horloger. En effet, le commerce spécialisé aujourd'hui encore est pratiquement le seul canal utilisé pour les montres de prix élevé, alors que les produits de prix bas sont écoulés dans une large proportion par les autres canaux.

Tableau No. 58

## ETATS-UNIS

## Structure de la distribution par catégories de prix

	- de 20 \$	20 - 30 \$	30 - 50 \$	50 - 75 \$	+ de 75 \$
<b>Consommation totale</b>					
Millions de pces	18	7	9	5	6
<b>Détaillants spécialisés</b>					
Millions de pces	2,7	2,0	3,4	3,4	4,3
%	15	28	38	68	71
<b>Autres canaux</b>					
Millions de pces	15,3	5,0	5,6	1,6	1,7
%	85	62	52	32	29

Sur le marché des Etats-Unis, l'examen de la structure de la consommation par canaux de distribution et par catégories de prix (cf. tableau No. 58) montre que le clivage s'établit nettement au niveau de 30 dollars. Au-dessous de cette limite, où se situe plus de la moitié de la consommation totale, le détaillant spécialisé commercialise moins de 20 % du volume total des montres vendues; au-dessus de ce prix, il vend plus de la moitié des montres consommées, proportion qui dépasse 70 % dans les classes de prix supérieures à 75 dollars; ce segment de prix élevé ne représente toutefois que 13 % du marché total en nombres de pièces.

Ces données, considérées dans une perspective d'évolution permettent à la revue professionnelle «American Horologist and Jeweller» de penser que «toutes les données parlent en faveur d'une nouvelle poussée des détaillants bijoutiers, au détriment des autres types de magasins vendant des montres, aussi longtemps que la vente d'horlogerie d'un certain prix demandera des connaissances spéciales et un certain savoir-faire» (58).

Cette polarisation sur le commerce spécialisé peut être encore renforcée par la politique dite de «distribution sélective» qui n'autorise la vente au public de certains produits que par des détaillants agréés remplissant des conditions particulières. Ces conditions permettent notamment d'assurer à la clientèle un service après-vente efficace, de garantir une qualité constante et de promouvoir le prestige de la marque. A ce propos, il est intéressant de relever que la Commission des Communautés Européennes a rendu licite cette politique, dans le cas de la société Oméga, bien qu'elle constitue une restriction à la concurrence.

Considérant que « dans la mesure où ce système est appliqué systématiquement à l'échelle du Marché Commun par des entreprises occupant une position importante dans le secteur en cause, il peut poser des problèmes au regard des règles de concurrence du Traité de Rome », la CEE a cependant estimé « que, dans le cas d'espèce, cette limitation quantitative du nombre des revendeurs, qui constitue une restriction de concurrence sensible au stade de la distribution, peut être autorisée. En effet, cette restriction, tout en permettant une bonne diffusion des montres Oméga qui, pour des raisons matérielles, ne peuvent être produites qu'en nombre relativement limité, est indispensable, afin d'assurer aux distributeurs agréés un chiffre d'affaires suffisant pour leur permettre de soutenir un réel effort de promotion des ventes et d'aide à la clientèle » (59). Cependant, pour qu'une concurrence suffisante subsiste au stade de la distribution, la CEE a prescrit la possibilité pour les distributeurs officiels de l'approvisionnement auprès de n'importe lequel des importateurs exclusifs de chacun des pays du Marché Commun.

Il semble donc que le détaillant spécialisé soit avant tout destiné à vendre les montres de marques de qualité et de prix élevé. Il faut toutefois également relever les lacunes de ce type de canal de distribution. Ainsi, l'assortiment est généralement très large et fondé sur un grand nombre de marques; de ce fait, le détaillant ne dispose que d'une fraction de la gamme de la marque. « On constate d'autant mieux cette absence de concentration que les fabricants de montres de qualité offrent à eux seuls des assortiments extrêmement larges, mais qui ne sont jamais complets chez le revendeur » (60). Seule une politique de vente au niveau du détaillant axée sur un nombre réduit de marques permet une gestion saine des stocks et une indispensable accélération du taux de rotation de la marchandise, l'une des plus basses de toutes les branches du commerce de détail. A cette condition, le commerce de détail peut représenter le prolongement réel de la politique de vente du producteur. S'étant concentré sur un nombre restreint de marques, « l'horloger-bijoutier se sentira intimement lié à celles qu'il aura choisi de représenter. Ses contacts avec ses fournisseurs deviendront beaucoup plus étroits et confiants. Membre de plein droit d'un vaste appareil commercial, il se sentira responsable vis-à-vis de sa marque et participera plus activement aux diverses décisions que le producteur devra prendre » (61).

#### *L'avenir du détaillant spécialisé*

Cependant, même si le détaillant spécialisé procède aux améliorations indispensables à l'application d'une véritable politique de vente, les évolutions déjà en cours ou prévisibles au niveau de l'offre des producteurs horlogers sont susceptibles de remettre en cause la polarisation de la

distribution des montres de marque d'un certain niveau de prix chez le détaillant spécialisé, ou tout au moins d'en modifier l'ampleur. Ces évolutions sont de plusieurs ordres: la production en grande série des montres de qualité d'une part, le développement de marques dans les catégories de prix basses et moyennes d'autre part. En outre, l'apparition massive de produits électroniques est également susceptible d'avoir des répercussions sur le rôle du détaillant spécialisé.

La notion traditionnelle de montre de marque recouvre aujourd'hui encore essentiellement des produits se situant dans des gammes de prix moyennes et élevées et fabriqués en quantités relativement limitées. US Time constitue la seule exception, puisque les montres Timex sont produites en grandes séries et vendues à des prix bas au travers d'une véritable politique de marque. De son côté, Seiko a démontré que qualité élevée et gros volume de production peuvent aller de pair. Les autres producteurs de montres de qualité sont aujourd'hui également confrontés aux problèmes de la production de masse; l'alternative se pose de déterminer si les réseaux de détaillants spécialisés sont à même de commercialiser des quantités plus importantes ou si le recours à d'autres formes de distribution s'avère nécessaire. Les producteurs ont «à prendre une décision qui peut être lourde de conséquences. Le problème posé est double: il s'agit d'une part de mesurer quelles seraient les conséquences d'une distribution élargie, d'autre part de déterminer si les magasins spécialisés sont en mesure d'assurer une distribution de masse telle que l'exige une production en très grandes quantités» (62). Cette décision est du ressort de l'entreprise individuelle et entre dans le cadre de sa politique de marketing, au même titre que les autres éléments de son Marketing Mix, le produit, le prix et la publicité. La décision pourra être différente selon les marchés et sera prise de cas en cas. Les éléments qui entrent en considération sont, d'une part, la position concurrentielle du commerce spécialisé face à l'ensemble du secteur de la distribution et, d'autre part, la concurrence régnant à l'intérieur même du canal spécialisé et la position de la marque.

A l'intérieur de la CEE, par exemple, la structure générale de la distribution diffère sensiblement d'un pays à l'autre (cf. tableau No. 59). En Allemagne, les parts respectives de la distribution intégrée et de la distribution indépendante affiliée à des groupements sont particulièrement importantes, alors qu'en Italie le commerce indépendant, largement spécialisé, assure la plus grande partie de la fonction de distribution; ces considérations générales se vérifient également dans le domaine horloger.

Il convient également de tenir compte de la plus ou moins grande perméabilité des marchés, qui peut interdire ou, au contraire, permettre des politiques de distribution différentes sur des marchés voisins, motivées par des situations concurrentielles de départ particulières à chaque entreprise.

Tableau No. 59

## STRUCTURE DE LA DISTRIBUTION DANS LES PAYS DU MARCHÉ COMMUN

(part en % par type)

	Belgique		France		RFA		Italie		Pays-Bas	
	1966	1970	1965	1969	1966	1970	1966	1969	1966	1970
Distribution intégrée	13,6	15,7	18,7	25,0	29,2	36,7	7,3	9,1	26,0	27,8
Distribution indépendante affiliée à un groupe	9,2	8,6	4,9	5,0	35,0	34,4	1,4	1,3		
Distribution indépendante	77,2	75,7	76,4	70,0	35,8	28,9	91,3	87,6	74,0	72,2

Source: The Economist Intelligence Unit, Marketing in Europe, A Guide to Retail Distribution in the EEC, 1972.

On peut citer à titre d'exemple la politique de distribution souple et pragmatique pratiquée par Seiko (63). Cette souplesse s'exerce aussi bien au niveau du choix des canaux de distribution qu'à celui de l'étendue de la gamme de produits offerte en fonction des conditions particulières de chaque marché.

C'est ainsi qu'aux Etats-Unis, le canal des détaillants spécialisés a été utilisé, avant que la distribution ne soit étendue à d'autres canaux, en raison du nombre trop limité de points de vente spécialisés, selon Seiko, ou suite à d'éventuelles difficultés d'écoulement justifiant le recours aux discounts, selon l'étude réalisée par la Fédération horlogère suisse. Dans ce pays, la direction de la société importatrice est japonaise. Au Canada, Seiko possède une filiale d'importation et axe ses efforts sur le canal spécialisé. En Amérique centrale et latine, la situation varie selon les pays; au Brésil, son principal marché sur ce continent, Seiko possède une filiale de vente qui distribue à des détaillants spécialisés. En Australie, les ventes se font essentiellement par le canal des grands magasins. En Asie, les marchés d'Extrême-Orient sont ceux sur lesquels la marque Seiko jouit de sa meilleure pénétration; elle y possède notamment une filiale à Hong-Kong. Au Moyen-Orient, la commercialisation s'effectue par l'ensemble des canaux de distribution. En Europe, l'implantation est plus récente; en Autriche, en Grande-Bretagne, en France, en Hollande, au Danemark et en Italie, la distribution de montres Seiko emprunte le canal traditionnel de l'importateur et du détaillant spécialisé. Le cas de la Suède est particulier et

intéressant; en effet, Seiko a obtenu une part de marché d'environ 10 % en distribuant ses produits par le canal des «Ur & Penn Specialisten», qui n'avait jamais écoulé de produits horlogers auparavant. Quant au marché allemand, il n'a pas encore été abordé par Seiko, mais il semble qu'il le sera dans un avenir proche.

D'autre part, on a vu que les grands groupes horlogers tendront à pratiquer des politiques de marketing axées fortement sur l'utilisation de marques également pour les produits se situant dans le bas de l'échelle des prix. De telles politiques sont indissociables de très grands volumes de vente, indispensables pour dégager des masses publicitaires suffisantes, et qui font qu'une distribution large devra nécessairement être pratiquée. Les canaux de distribution non traditionnels disposeront donc également de produits de marque, alors qu'ils s'étaient jusqu'ici souvent cantonnés dans la vente de montres plus ou moins anonymes. Comme on peut admettre que, dans le secteur de la montre, la notion de qualité est liée subjectivement pour le consommateur à la notoriété de marque, il résultera pour les marques de prix moyens et élevés une concurrence accrue de la part des autres canaux. Il faut en outre relever que ces derniers sont, de par leur structure et leurs méthodes de travail, plus naturellement conduits à pratiquer une politique de vente dynamique, présentant de meilleurs résultats en matière d'équilibre de l'assortiment, de rotation de stock et, par voie de conséquence, de coûts.

Quant à l'apparition de la montre électronique, elle est susceptible de modifier une nouvelle fois le rôle du détaillant horloger. On a vu que, dans l'hypothèse où elle est produite en très grandes séries, cette montre sera susceptible d'atteindre un prix public de l'ordre de 50 dollars, ce qui la positionne parmi les montres écoulées très largement par le détaillant spécialisé. Comme la politique de distribution constitue un des éléments essentiels du Marketing Mix individuel des sociétés qui lanceront véritablement ce produit — c'est-à-dire dans les grandes quantités qu'impose sa technologie même —, il est hasardeux de se livrer à des pronostics sur cette question. Cependant, il semble logique et conforme aux règles du marketing de penser que, sur un plan général, deux types de situations sont susceptibles de se produire.

Dans le premier cas, si c'est une entreprise horlogère déjà implantée dans le canal traditionnel qui possède les capacités de produire et de lancer massivement la montre électronique à un prix moyen, il est vraisemblable qu'elle aura résolu les problèmes internes de positionnement du nouveau produit dans l'ensemble de sa gamme et qu'elle tendra à axer sa politique de distribution sur le canal spécialisé. La vente des produits de pointe d'une marque par un canal différent de celui qui écoule le reste de la gamme présenterait en effet un risque considérable de préjudice pour les produits traditionnels, pour lesquels l'intérêt du détaillant spécialisé déclinerait

rapidement. Dans le contexte des grandes quantités produites, le problème de l'«animation» du réseau de distribution, souvent traditionnaliste dans le domaine horloger, reste entier et sa résolution se pose en corollaire indispensable du succès.

Dans le second cas, l'entreprise qui procède au lancement de la montre électronique peut soit appartenir déjà au secteur horloger mais commercialiser des montres de prix bas par l'intermédiaire de canaux non traditionnels, soit appartenir à un autre secteur, celui de l'électronique en particulier. La situation apparaît donc ici comme très différente, en ce sens que le lancement consiste essentiellement à choisir un canal de distribution et non plus à peser l'opportunité de changer de canal, avec tous les risques inhérents à une telle opération. La distribution peut être envisagée dans une perspective plus large, englobant également le canal traditionnel spécialisé, dans la mesure où le produit sera effectivement «pré-vendu» directement au consommateur.

#### 4. L'implantation internationale

L'industrie horlogère suisse, de par l'étroitesse de son marché national, et les industries horlogères des autres pays producteurs de montres, dès le moment où elles ne peuvent assurer leur croissance qu'en se tournant vers les marchés étrangers, se trouvent confrontées aux problèmes d'une politique de marketing international.

De longue date, les entreprises suisses ont en général réparti leurs efforts de pénétration sur un grand nombre de marchés, se concurrençant entre elles là où aucune offre nationale n'existe et exploitant plutôt des segments non touchés par cette dernière sur les marchés producteurs. De leur côté, les principales entreprises japonaises et américaines, de dimension souvent plus importante que les entreprises suisses, ont abordé les marchés étrangers beaucoup plus récemment et dans une autre perspective, après avoir assuré leur développement initial sur le marché national. La caractéristique commune des politiques pratiquées par ces entreprises étrangères réside dans une approche sélective des marchés, sur lesquels des efforts intenses de pénétration sont consentis et qui sont catalysés par la grandeur même de l'entreprise. Dans ce contexte, les entreprises horlogères suisses possèdent le double handicap de leur dimension plus modeste et d'une certaine dispersion des efforts sur un large front. Faute de pouvoir, à l'image de certains de leurs concurrents, pratiquer une politique offensive, elles se voient trop souvent contraintes à rester sur la défensive.

#### *4.1 L'internationalisation actuelle de l'industrie horlogère mondiale*

Seule l'industrie horlogère américaine, comme on l'a vu plus haut, a depuis longtemps décentralisé hors des frontières nationales une partie de sa production, destinée aussi bien à l'approvisionnement du marché national qu'à celui des marchés étrangers.

A côté de cette véritable internationalisation, on observe également une internationalisation «de fait» qui se traduit par des échanges internationaux de pièces constitutives et de produits semi-terminés. C'est ainsi, par exemple, que la France exporte des ébauches, dont sa production est excédentaire, alors que l'Allemagne de l'Ouest vend à l'étranger des pièces d'habillement. Quant à la Suisse, si elle est restée longtemps hors de ces courants, en raison notamment de la législation horlogère, elle n'en a pas moins largement exporté des produits semi-terminés vers des marchés de transformation comme Hong-Kong; inexistant en 1960, ce type de produit représentait en 1970 plus de 10 % du total des exportations horlogères suisses en pièces. La démobilitation des réglementations horlogères en Suisse permettra vraisemblablement une intensification de ces courants commerciaux, en particulier dans le contexte de l'accord horloger avec la CEE. Aux termes de ce dernier, certains composants en provenance du Marché Commun répondant à des critères qualitatifs précis pourront être incorporés en Suisse à des montres habilitées à porter l'indication de provenance «Swiss Made», ce qui, sur certains marchés, représente un argument de vente non négligeable. Dans ces conditions, on peut penser qu'à ces courants commerciaux entre partenaires indépendants pourraient s'ajouter des investissements directs à l'étranger dans le secteur de la production de la part de certaines grandes entreprises du produit terminé, à l'image de ce qui existe d'ailleurs aujourd'hui dans le secteur des ébauches.

#### *4.2 La politique de marketing international*

«International marketing management involves the management of marketing not only to but also in foreign countries» (64). Cette définition montre qu'il existe une distinction entre politique de marketing international centralisée et politique décentralisée. Dans le premier cas, les éléments essentiels du Marketing Mix, le produit, le prix, la distribution et la publicité procèdent d'une stratégie unique et sont largement similaires sur tous les marchés. Au contraire, lorsque la politique internationale de marketing est du type décentralisé, «... the best strategy for a company will differ from country to country, and the design of the strategy be left to local management in each country» (65).

Ces deux types de stratégies représentent des extrêmes et il existe naturellement des solutions intermédiaires au travers desquelles «... while local subsidiaries respond to the differences, and the unique factors, in their countries, at headquarters management focus upon the similarities» (66).

De nombreux facteurs sont susceptibles de limiter la standardisation et d'influencer les plans individuels de marketing international sur tout ou partie des composants du Marketing Mix. Ces facteurs limitatifs sont :

- les caractéristiques des marchés, en terme d'environnement, d'état de développement économique et de facteurs culturels se traduisant notamment par des différences de conditions d'utilisation du produit et d'habitudes de consommation;
- les conditions industrielles, en terme de positionnement des produits de l'entreprise face aux produits manufacturés dans les conditions industrielles locales;
- les «marketing institutions», en termes de système de distribution et de véhicules publicitaires existants;
- les restrictions de caractère légal en termes de limitations quantitatives ou de droits et taxes à l'importation et à la distribution.

#### *A. Les contraintes imposées*

Les conditions industrielles et les restrictions de caractère légal sont imposées à l'entreprise qui n'a que peu de moyens d'action sur elles.

En effet, les conditions locales de production sur un marché donné peuvent être telles que les produits importés se révèlent non compétitifs sur le plan des coûts de production et par conséquent du prix; on est ici en présence d'un désavantage comparatif de coût de production. A titre d'exemple, on peut citer les entreprises horlogères américaines qui, de longue date, ont décentralisé leur production ancre en Suisse et dans d'autres pays pour les produits de niveau qualitatif moins élevé. Il en va de même en matière d'assemblage et de fabrication d'habillement; c'est ainsi que l'emboîtement de mouvements bon marché s'avère plus avantageux sur des marchés de transformation comme Hong-Kong, à partir de boîtes de fabrication locale, qu'en Suisse. On peut s'attendre à un développement des investissements à l'étranger dans le secteur de la production et en particulier du remontage, de la part des industries horlogères suisse et japonaise, dont les unités de production sont restées jusqu'ici confinées dans les limites du territoire national, exception faite du secteur des ébauches de l'industrie horlogère suisse. Il est intéressant de citer à titre comparatif la politique récemment instaurée par l'entreprise allemande Rollei. Cette dernière, une des premières sociétés allemandes d'appareils photographiques, avait cédé le

pas aux marques japonaises, à l'instar de la quasi totalité de l'industrie photographique allemande jadis leader incontesté dans ce domaine. Dans le but de reconquérir les positions perdues «Rollei mène une offensive planétaire, tourne les positions nippones et, s'appuyant sur le know-how justement réputé de l'Allemagne, s'apprête à faire déferler dans les boutiques du monde entier des produits moins chers et aussi techniquement alléchants que ceux fabriqués à Osaka et à Tokio. A la base, une idée simple: dans la photo, la main-d'oeuvre représente entre 60 et 80% du prix du matériel à la sortie d'usine. En Allemagne, les coûts salariaux sont trois fois plus lourds qu'au Japon. A Singapour, la main-d'oeuvre coûte le huitième de celle qu'on trouve en Allemagne . . . si Rollei fabrique à Singapour, le poids des salaires s'établira à un peu moins du tiers des salaires japonais» (67). Sans que l'analogie entre l'industrie horlogère suisse et l'industrie photographique allemande soit complète, et même si la Suisse n'a pas perdu son leadership dans une proportion aussi importante, il n'en reste pas moins que l'avènement japonais dans le secteur des montres est d'une nature comparable à celle de la conquête du marché photographique. Comme la montre incorpore également une valeur ajoutée importante en main-d'oeuvre, une décentralisation des opérations de production ou tout au moins d'assemblage pourrait entraîner des diminutions de coûts pour le produits européens en particulier et contribuer à améliorer leur compétitivité. Toutefois, une telle production décentralisée ne résoudrait pas en elle-même l'ensemble des problèmes relatifs à la commercialisation; l'hypothèque de l'élément prix levée, les facteurs produits, distribution et publicité, restent à résoudre. En d'autres termes, une implantation industrielle à l'étranger n'a de sens que si elle ne représente qu'un des éléments d'une politique complète de marketing.

Quant aux restrictions légales, on en distingue deux types principaux. Certains pays limitent l'importation en prélevant des droits d'entrée élevés, sans restreindre en principe le volume de ces importations, dans le but de protéger une industrie locale ou de freiner la consommation de biens jugés non-essentiels. D'autres édictent des quotas limitant quantitativement les importations, souvent d'ailleurs assortis de droits de douane élevés. Ces restrictions légales à l'importation peuvent être utilisées par certains pays comme moyen de promouvoir l'industrialisation nationale. C'est ainsi que le Mexique a conditionné l'obtention de contingents d'importations horlogères à l'implantation d'une industrie horlogère sur son territoire. En 1969 fut inaugurée une usine de production réalisée conjointement par 47 entreprises suisses formant la «Société anonyme pour l'industrialisation horlogère au Mexique» (SAPIAM) et par une société d'importation mexicaine la «Industria nacional de relojes Suizas SA» (INRESA); cependant, après quatre ans de politique d'industrialisation, «les résultats n'ayant pas été ceux que

l'on attendait, il semble que le gouvernement soit en train de redéfinir sa politique d'industrialisation» (68). En tout état de cause, le préalable à la réussite d'opérations d'industrialisation de ce type, que d'autres pays ou groupes de pays latino-américains semblent également prôner, réside dans la production de produits adaptés aux exigences de la consommation locale et dans l'existence d'un potentiel de consommation correspondant au volume de production, sur le marché national ou sur des marchés d'exportation.

### *B. Les éléments du Marketing Mix*

Alors que l'entreprise individuelle ne dispose que de peu de moyens d'actions devant les restrictions de caractère légal et les conditions industrielles, c'est au travers des éléments de son Marketing Mix qu'elle s'adapte activement aux caractéristiques des différents marchés. On parle aujourd'hui de «marketing international», où «le problème de la combinaison des moyens de concurrence prend sans cesse plus d'importance, même au niveau des marchés locaux» et où «le but recherché doit être de vendre directement à l'utilisateur même» (69), par opposition à la notion traditionnelle de «commerce international», où l'essentiel de la fonction marketing est prise en charge par l'importateur-distributeur et où le producteur n'agit qu'en tant que fournisseur.

Il convient ici d'opérer à nouveau une distinction entre les entreprises horlogères américaines, japonaises, allemandes et françaises, fortement implantées sur leur marché national, et les entreprises suisses qui ont assuré leur développement sur un grand nombre de marchés étrangers. Alors que les premières contrôlent en général largement l'ensemble du processus de la commercialisation de leurs produits sur le marché national et tendent, pour les plus importantes comme Timex et Seiko, à appliquer des principes semblables sur les marchés étrangers, les secondes ont plutôt pratiqué du commerce international, en ce sens que le contrôle du processus de commercialisation aux stades du commerce de gros et de détail leur échappe souvent.

L'apparition, sur certains marchés horlogers non-producteurs, où l'offre suisse a été longtemps virtuellement seule, de marques américaines et japonaises pratiquant une véritable politique de marketing international a donc fondamentalement changé les conditions concurrentielles.

Devant ces évolutions, il s'est agi pour les entreprises suisses de prendre une part plus active dans le processus de commercialisation sur le marché même, en prolongeant vers la distribution une politique qui se limitait souvent au niveau de l'usine. La grande dispersion de l'offre suisse a rendu cette adaptation difficile et seuls les grands groupes possèdent les ressources

suffisantes à une prise de contrôle effective, par le rachat total ou partiel d'importateurs-grossistes ou la fondation de filiale de distribution. On peut citer, par exemple, les filiales de distribution de SSIH en France, Allemagne, Angleterre, Belgique, Suède, Australie, Nouvelle-Zélande, Argentine, au Brésil et au Canada, et le rachat de Waltham par SGT aux Etats-Unis.

D'une façon générale, toute politique de marketing international comprend trois éléments qui expriment l'effort de l'entreprise d'adapter son Marketing Mix aux conditions particulières de chaque marché et qui visent à «(1) identifying and defining the needs of selected customer groups, (2) translating these requirements into product and service specifications, and (3) through the formulation and implementation of demand influencing policies, delivering the resulting products and services to the firm's various market segments» (70).

### *C. Politique centralisée ou décentralisée*

Une politique de marketing international peut être centralisée ou décentralisée et on peut se demander quel type convient le mieux à la commercialisation du produit horloger.

L'étude de la consommation par types de produits a montré l'existence d'une certaine diversité entre les marchés, aussi bien au niveau de la demande et de la structure de la consommation qu'à celui de l'offre et de la pression concurrentielle, ainsi qu'à celui des systèmes de distribution. Dans de telles conditions de diversité et d'hétérogénéité, la solution optimale sur le plan de l'adaptation aux particularités de chaque marché consiste à établir des politiques de marketing propres à chaque marché, de façon à exploiter le plus rationnellement les facteurs d'homogénéité, au travers de Marketing Mix particuliers et pouvant différer sensiblement d'un marché à l'autre. Dans ce cas une forte indépendance est laissée aux managements locaux. Le désavantage évident d'une telle solution réside dans les ressources nécessaires à la définition, à l'application et aux moyens de contrôle de telles politiques. «More marketing personnel will need to be employed and more money will have to be spent deciding what the appropriate product, pricing, distribution and promotion policies should be for each market. In short, as well as possibly maximizing sales revenue, a «localized» strategy will inevitably result in the maximization of the costs associated with doing foreign business. The incremental costs will arise not only because entirely different marketing mixes are required for each particular market but also, for example, as a result of the implications that individualized product design presentations will have on the economics of the productive process. Moreover, it would be logical to suppose that the task of organizing a collection of totally diverse

marketing programmes would also confront the international marketing staff at corporate headquarters with complex organizational, coordination and communication problems» (71).

A l'autre extrême, marketing international standardisé «... would mean the offering of identical product lines at identical prices through identical distribution systems, supported by identical promotional programs, in several different countries» (72).

Pas plus qu'une politique totalement décentralisée n'est possible en raison des coûts élevés qu'elle entraîne, une politique standardisée n'est applicable dans le domaine horloger, en raison des particularités des marchés.

### *La politique internationale de produit*

Sur le plan de la politique de produit, il convient de distinguer la définition de l'offre, la production des différentes pièces constitutives de la montre et l'assemblage.

La définition de l'offre peut s'établir de façon largement standardisée, sur la base notamment d'une centralisation des études de marché. On remarque qu'actuellement les sociétés horlogères les plus importantes tendent à élargir leur gamme de produits, de façon à adapter leur offre aux segments qui représentent les potentiels de consommation les plus importants, et dont l'importance relative varie d'un marché à l'autre; l'offre complète d'une marque ou d'une société multi-marques n'est généralement pas mise en vente sur chaque marché. C'est ainsi, par exemple, que Seiko élargit sa gamme vers les produits de marque de prix bas, en développant de nouveaux types de mouvements techniquement moins élaborés que sa production traditionnelle. De même, les groupes horlogers suisses les plus importants, comme GWC et SSIH, se tournent également vers des produits de prix plus bas, soit au travers de l'absorption de producteurs de ce type d'articles, soit par le développement de produits nouveaux, comme le mouvement en matière synthétique créé par Tissot. Ces efforts visent à exploiter le segment de la montre de marque bon marché, exploité jusqu'ici presque exclusivement par Timex, et qui représente un potentiel de consommation considérable aux Etats-Unis et sur certains marchés européens notamment. De son côté, Timex tente depuis plusieurs années de poursuivre une politique inverse de «up-selling» en commercialisant des montres se rattachant à des plages de prix plus élevées que celles où se situe le gros de sa production. De plus, la totalité des producteurs importants complète leurs gammes, voire procède à des substitutions à l'intérieur de ces dernières, en commercialisant des produits électroniques.

Dans le domaine de la production, la fabrication des pièces constitutives du mouvement mécanique est aujourd'hui largement automatisée et de ce

fait relativement moins tributaire du coût de la main-d'œuvre que d'autres secteurs de la production horlogère; une décentralisation vers des pays disposant d'une main-d'œuvre moins coûteuse ne semble donc pas s'imposer comme une nécessité évidente. Par contre, une implantation d'unités de production dans des régions protégées par des tarifs extérieurs communs et représentant des potentiels de consommation suffisants peut se justifier, même en l'absence d'avantages comparés en terme de coûts de production. Quant à la production de mouvements électroniques, il est clair qu'elle ne se localisera pas nécessairement dans les régions horlogères traditionnelles.

La situation se présente différemment dans le secteur de la fabrication d'habillement, en particulier dans le domaine des boîtes, cadrans et accessoires, et dans celui de l'assemblage, activités qui incorporent une valeur ajoutée en main-d'œuvre plus importante. Jusqu'ici, les opérations de fabrication de tels éléments constitutifs de la montre et d'assemblage dans des régions comme Hong-Kong ou Singapour étaient en général le fait d'entreprises locales qui alimentent occasionnellement des entreprises japonaises ou suisses; l'essentiel de cette production est cependant écoulé sans aucune politique de marque et souvent par des voies parallèles vers des marchés fermés aux importations légales. A l'avenir, il est probable que des investissements dans le secteur des boîtes, cadrans et accessoires et en matière d'assemblage se développeront dans ces régions à l'initiative de producteurs horlogers européens, japonais et nord-américains, à l'image de l'exemple de la société Rollei auquel il a été fait allusion plus haut.

### *La politique internationale de distribution et de prix*

La politique de distribution et de prix est probablement l'aspect de la politique de marketing qui requiert de la part des producteurs horlogers les plus grands efforts de souplesse et de faculté d'adaptation. Un contrôle réel de la distribution est grandement facilité par la création de filiales de distribution ou la prise de participation financière dans des distributeurs existants. Il semble en effet que seul un management local est à même d'exploiter toutes les potentialités des systèmes de distribution propres à chaque marché; la tâche centrale de la société sera d'édicter et de faire respecter les règles propres à maintenir l'uniformité de l'image de marque internationale de ses produits, lorsqu'une telle image existe, et d'éviter que la politique de distribution pratiquée par l'un ou l'autre des marchés lèse les intérêts de la marque ailleurs.

La démarche est similaire sur le plan de la politique des prix, en ce sens qu'une certaine harmonisation entre les différents marchés s'avère indispensable, notamment pour éviter l'instauration de transferts internationaux parasites de marchandises d'un marché à l'autre provoqués par

des distorsions dans les niveaux des prix de détail nationaux. «Effective control of transshipping requires harmonization of pricing policies in the multinational company. This does not necessarily mean equalizing prices at either the wholesale or retail levels, for if a company's prices to dealers and/or distributors are the same in all countries, then the incentive for transshipping will be eliminated. Rather, it means some adjustments and compromises for the sake of consistency in pricing at the retail and wholesale levels» (73).

#### *La politique internationale de communication*

En matière de communication, les différences dans les habitudes de consommation, dans la situation concurrentielle, et dans les véhicules publicitaires existants d'un marché à l'autre imposent naturellement une certaine décentralisation. Cependant certains auteurs sont d'avis que dans de nombreux cas «standardization of the product design, packaging, and promotional materials can offer important economies to the multinational marketer. Even if these cost savings are attained at the expense of lower sales in some markets, the net effect on profits may be positive» (74). En outre, la société peut poursuivre d'autres buts que ceux d'une réduction de coûts par une telle standardisation: «quite apart from the possibilities of cost reducing, some multinational companies are moving toward standardization in order to achieve consistency in their dealings with customers. Executives of these companies believe that consistency in product style, in sales and customer service, in brand names and packages, and generally in the «image» projected to customers, is a powerful means of increasing sales» (75).

## Conclusion

L'étude de la structure de l'offre horlogère mondiale et de la forme des marchés permet, malgré de nombreux cas particuliers, de dégager quelques idées-forces générales qui ont caractérisé la conjoncture horlogère mondiale durant les années 1960 et qui laissent entrevoir des développements à venir importants, marquant la péremption de la notion de particularisme horloger.

Au cours de la décennie observée, le marché de la montre dans les pays occidentaux a incontestablement passé du stade de marché «vendeur», où toute l'activité de l'entreprise se déroule dans l'optique de la production à celui de marché «acheteur», où l'accent est porté sur l'ensemble du processus de la commercialisation, au travers de la définition et de l'application de politiques de marketing. Certes, il s'agit là d'un phénomène général qui s'applique à tous les produits de consommation et la montre ne fait nullement figure d'exception. Mais ce qui distingue peut-être ce produit de nombre d'autres biens de consommation, c'est la relative indifférence du consommateur «moyen» à son égard, amplifiée encore par un taux de renouvellement d'achat lent; par conséquent, ce n'est pas dans la sophistication générale des habitudes de consommation et des comportements d'achat qu'il faut rechercher la cause première de ces évolutions, mais plutôt dans le développement de politiques de marketing dynamiques et offensives de la part des grandes sociétés horlogères.

Comme la différenciation objective du produit horloger reste difficile, elle est donc recherchée essentiellement au travers de la marque. On assiste donc à une tendance marquée à la généralisation des politiques de marque, qui sont longtemps restées limitées à quelques secteurs spécifiques; tout d'abord US Time dans le secteur des montres de prix bas, principalement sur le marché nord-américain; ensuite les montres suisses de prix moyens et élevés jouissant d'une notoriété internationale; finalement les montres de prix moyens et d'origines diverses et commercialisées sous des marques nationales, détenues par des producteurs ou des distributeurs. C'est dire que l'expansion de US Time sur quelques marchés importants hors des Etats-Unis et l'apparition sur les marchés d'exportation des montres

japonaises vendues sous marque, qui ont marqué les années 1960, ont été facilitées par l'absence de concurrence effective dans certains segments et sur de nombreux marchés où l'offre, très souvent d'origine suisse, se présentait en ordre dispersé. Les regroupements opérés, en Suisse notamment, permettront sans doute de reprendre pied dans ces segments devenus très concurrentiels. Mais il est probable que, dans plusieurs pays horlogers, nombre d'entreprises petites et moyennes rencontreront de grandes difficultés à s'adapter à ce nouvel environnement, faute de moyens financiers et humains. Certes, on peut penser que certaines d'entre elles pourront continuer à pratiquer une politique d'innovation par imitation de la concurrence, selon le terme de Leavitt, jouant sur une souplesse, une rapidité et une faculté d'adaptation plus grandes que celles des entreprises plus importantes, et sur le dynamisme de leurs distributeurs; une telle politique présente cependant d'importants risques sur le plan concurrentiel, en particulier s'agissant des prix de revient, et expose ces entreprises à des changements brutaux. Le premier grand constat se résume donc à l'apparition d'une véritable concurrence fondée largement sur la marque et non plus exclusivement sur le prix, dans les catégories de prix basses et moyennes, sans toutefois que la montre anonyme ne disparaisse totalement du marché.

Cette généralisation des politiques de marque n'est pas sans effets sur le plan de la distribution. Le secteur spécialisé, qui reste le canal le plus important, doit, d'un côté, continuer à adapter ses méthodes de travail aux pratiques de la distribution moderne, notamment par une meilleure gestion des stocks et de l'approvisionnement; mais ce secteur verra à l'avenir surtout croître le volume des montres de prix moyens et bas commercialisées sous marque soit en dehors de lui, soit dans une perspective de distribution large dont il ne constituera qu'un canal parmi d'autres. En raison de l'importance quantitative du potentiel de consommation pour ce type de produit, prévenu dans une large mesure au consommateur, le secteur spécialisé n'a d'autre choix que de participer à sa commercialisation; à défaut, il risque de se voir réduit à exploiter les segments des montres de luxe, très limités quantitativement et qui s'apparentent à la bijouterie, à moins qu'il ne dispose, comme dans certains pays, de marques de groupements fortement introduites. En outre, le secteur de la distribution est marqué par des mouvements d'intégration verticale qui visent à donner plus de cohérence au processus de la commercialisation, prolongeant la politique de marketing du stade du producteur à celui de la vente proprement dite. Le second constat s'applique donc au secteur de la distribution horlogère, dont la situation se modifie dans le sens d'une «normalisation» conforme aux évolutions de la distribution en général.

Sur le plan du produit, aucune innovation majeure n'est intervenue dans le domaine des montres mécaniques durant les années 1960. Les con-

ditions du marché et la structure de la consommation au niveau du produit ont évolués plutôt sous l'impulsion de la politique des manufactures japonaises fondée sur la commercialisation d'une forte proportion de montres automatiques, alors que les autres industries horlogères ne pratiquaient avec ce type de produit plus évolué qu'une politique d'«écrémage» du marché, d'essence monopolistique. Dès 1970, le clivage traditionnel entre montre à échappement ancre et roskopf s'est atténué par l'apparition de nouveaux types de mouvements, constitués par une combinaison d'éléments empruntés aux deux types ou par l'utilisation de matières synthétiques pour la fabrication de nombreuses pièces constitutives, ce qui représente une véritable innovation. Dans le domaine de la montre à source d'énergie électrique, les montres électriques et électroniques à balancier-spiral et à diapason ont connu un certain développement; quant à celles qui utilisent les propriétés du quartz et sont dotées soit d'un affichage analogique, soit d'un dispositif digital lumineux, certaines ont atteint le stade des premières séries et sont effectivement commercialisées dans les catégories de prix élevées à très élevées, alors que d'autres n'ont pas dépassé le stade du prototype. La production en grandes séries de mouvements électroniques répond à la technologie même de ce type de produit et en abaissera très fortement le prix, à l'image de ce que l'on constate dans d'autres secteurs où la technologie électronique a remplacé la construction mécanique. Le lancement réel de la montre électronique est donc encore à venir et constitue l'une des grandes inconnues du secteur horloger pour ces prochaines années. En tout état de cause, une montre électronique se situant dans le milieu de la gamme des prix, c'est-à-dire vers 50 dollars sur le marché des Etats-Unis, bénéficie d'un potentiel de consommation considérable; mais la substitution au produit traditionnel ne sera vraisemblablement pas automatique, en raison de l'indifférence du consommateur face au produit horloger et du fait que la montre électronique n'apporte d'innovation objective pratiquement que dans le domaine de la précision, facteur jugé subjectivement par le consommateur. L'ampleur du succès sera donc largement fonction de la politique de marketing qui sera définie et pratiquée par la ou les sociétés, horlogères ou non, qui lanceront massivement ce produit. Il est par conséquent hasardeux de se livrer à des spéculations dans ce domaine, tant les facteurs entrant en jeu sont nombreux et dépendent de la politique de l'offre; on peut cependant affirmer que la montre électronique modifiera sensiblement les données horlogères actuelles, en termes de structures des marchés et de l'appareil de production. C'est là le troisième constat.

Au chapitre de la localisation géographique des unités de production, on constate aujourd'hui une plus grande mobilité, facilitée ou provoquée par les évolutions légales ou douanières nationales et internationales. C'est ainsi, par exemple, que s'amorce une interpénétration plus grande des industries

nationales européennes, rendue possible par la démobilisation en Suisse du Statut légal de l'horlogerie et par les accords Suisse - CEE relatifs au secteur horloger. D'un autre côté, certains pays ou groupes de pays en voie d'industrialisation tendent à conditionner l'obtention de licences d'importation pour les pays tiers à des implantations industrielles à l'intérieur de leurs frontières nationales. De même, dans un contexte concurrentiel de lutte de prix, même dans le secteur des montres de marque, la création d'unités de production et surtout d'assemblage est à prévoir dans des régions où le coût de la main-d'œuvre est bas, pour les secteurs dont la valeur ajoutée en main-d'œuvre est important. L'apparition de la montre électronique est également susceptible de modifier la localisation géographique traditionnelle des centres de production horlogers. Cette internationalisation de l'industrie horlogère se pose en quatrième constat.

Cette étude a porté essentiellement sur les industries et les marchés horlogers des pays développés du monde occidental; l'examen des marchés à économie planifiée et des pays en voie de développement a été volontairement laissé de côté. Les premiers sont essentiellement alimentés par les industries nationales russe, est-allemande et chinoise et les importations en provenance des pays occidentaux restent très limitées; cependant le développement, même limité, des échanges commerciaux pourrait ouvrir des perspectives non négligeables aux industries horlogères occidentales. Inversement, on note une certaine présence de produits horlogers en provenance de ces pays sur certains marchés occidentaux, surtout sous forme de mouvements exportés vers des marchés de transformation comme Hong-Kong, où ils concurrencent d'autres produits semi-terminés; même si ce genre de produit connaît un certain développement, il est peu probable cependant que l'on assiste par là à une modification sensible de l'équilibre concurrentiel général. De leur côté, les pays en voie de développement consomment peu de montres; dans une assez large mesure leur approvisionnement est assuré par des voies illégales et échappe de ce fait à toute action visant à en organiser ou à en contrôler la commercialisation. Les progrès du développement de ces pays accroîtront les besoins en montres, qui devront être couverts soit par des importations, pour lesquelles les devises manquent souvent, soit par des productions nationales auxquelles les industries horlogères traditionnelles pourront collaborer.

Quant à l'industrie horlogère suisse, si tant est que cette notion ait encore un sens en soi ailleurs que dans le domaine de l'économie nationale et régionale, et bien que le but de cette étude n'ait pas été d'en examiner spécifiquement la situation, on peut dire qu'elle jouit encore d'une position importante aussi bien en matière de produit que de distribution. Mais à une époque d'évolutions rapides et profondes, les positions acquises deviennent vulnérables. Animée du même esprit que celui de ses pionniers qui in-

noaient en parcourant le monde et en nouant des liens commerciaux, cette industrie doit donc continuer son processus d'adaptation sur les plans de sa structure, de ses instruments de production et de gestion et parfois même de sa mentalité et surmonter les séquelles de restrictions et de rigidités, justifiées à une époque mais qui ont marqué les esprits aussi bien au niveau des relations à l'intérieur de l'industrie qu'à celui de l'approche des marchés.

## Références

- (1) à (4) Perroux, *l'Economie du XXe siècle*, pages 18, 22 et 33
- (5) Giraud, *l'Importance économique de la marque*, page 8
- (6) Stanley et Kaish, *Cognitive Dissonance and the Classification of Consumer goods*
- (7) Yankelovitch, *New Criteria for Market Segmentation*
- (8) Yankelovitch, *Analysis of the Causes for Increased Imports of Roskopf Watches into the U. S.*, page 17
- (9) à (11) Yankelovitch, *Consumer Reaction and Opportunity for a New Electronic Watch*, pages 33, 35 et 37
- (12) Beuchat, *Jugement du Suisse pour sa montre*, page 6
- (13) Giraud, *op. cit.*, pages 20 — 21
- (14) Perroux, *Préface de l'édition française de la Théorie de la concurrence monopolistique*, page X
- (15) à (22) Chamberlain, *Théorie de la concurrence monopolistique*, pages 61, 7, 87, 88, 89, 129 et 130
- (23) à (26) Giraud, *op. cit.*, pages 130, 131 et 133
- (27) et (28) Chamberlain, *op. cit.*, page 26
- (29) Perroux, *op. cit.*, page 26
- (30) et (31) Machlup, *The Economics of Sellers' Competition*, pages 27 et 28
- (32) Bauer, *l'Horlogerie suisse et les concentrations*
- (33) Lambin, *Modèles et programmes de marketing*, page 3
- (34) et (35) Kotler, *Marketing Management*, page 42
- (36) et (37) Lambin, *op. cit.*, pages 79 et 83
- (38) Giovannini, *Etablissement d'un modèle prévisionnel de dimension de marchés pour un bien de consommation durable: la montre*
- (39) Frank, Kuehn et Massy, *Quantitative Techniques in Marketing Analysis*, pages 89 et 90
- (40) Lambin, *op. cit.*, page 6
- (41) Kotler, *op. cit.*, page 200
- (42) Leduc, *Comment lancer un produit nouveau*, page 5
- (43) Robertson, *The Process of Innovation and the Diffusion of Innovation*

- (44) FH - Information, 9—10 / 1969, *Aide-mémoire sur l'article automatique*
- (45) Leduc, *op. cit.*, page 116
- (46) Offenheiser, *A case for new watchmakers*
- (47) Leduc, *op. cit.*, page 130
- (48) Business Week, *Electronic Watches for the Mass Market*
- (49) et (50) Leduc, *op. cit.*, pages 119 et 103
- (51) Giraud. *op. cit.*, pages 122 et 123
- (52) *Etude des critères de choix des circuits de distribution des produits de grande consommation*
- (53) à (56) Davidson, *Changes in Distribution Institutions*
- (57) CIM, *Le marché français de la montre*
- (58) et (59) Suisse horlogère, No. 33, 1971, page 1120, et No. 44, 1970, page 1707
- (60) à (62) Reymond, *la Distribution de l'horlogerie de qualité dans le cadre d'une politique de vente*, pages 182, 188 et 176
- (63) FH, *Monographie Seiko*
- (64) Miracle at Albanon, *International Marketing Management*
- (65) Buzzel, *Can you Standardize Multinational Marketing*
- (66) Blum, *Marketing from the Center*
- (67) Lauzun, *Rollei : de Brunswick à Singapour*
- (68) FH, *rapport de gestion 1971*, page 23
- (69) Sjödhäl, *Pratique du marketing à l'échelle internationale*
- (70) et (71) Hovell et Walters, *International Marketing Presentations : Some Options*
- (72) à (75) Buzzel, *op. cit.*

*NB: les références à des articles de revues ne comportent pas de numéros de page*

## Annexe No. 1

### Détermination des productions nationales par types de produits

#### SUISSE

Type 1 : mouvements roskopf à destination de Hong-Kong et Singapour

Type 2 : mouvements ancre à destination de Hong-Kong et Singapour

Type 3 : total roskopf moins type 1

Type 4 : total ancre moins types 2, 6 et 7

Type 6 : part des maisons réalisant plus de 10 millions de chiffre d'affaires (connues pour 1962 : 43 %, 1967 : 63 % et 1970 : 70 %, calculées par un ajustement logistique pour les autres années) appliquées au total ancre moins les types 2 et 7

Type 7 : montres ancre de plus de 100 francs et mouvements de plus de 80 francs à l'exportation

Type 8 : total électronique

#### JAPON

Type 2 : mouvements ancre à destination de Hong-Kong et Singapour et des possessions insulaires américaines

Type 6 : solde ancre d'un prix public inférieur à 20 000 yens, par hypothèse 95 %

Type 7 : solde ancre d'un prix public supérieur à 10 000 yens, par hypothèse 5 %

Selon les hypothèses de base, la totalité de la production japonaise, à l'exception des produits entrant dans le type 2, peut être considérée comme produit de marque.

## ETATS-UNIS (territoire métropolitain et possessions insulaires)

- Type 4: part des importations en provenance des possessions insulaires n'appartenant pas aux grandes entreprises américaines (de 1966 à 1969 déterminée sur la base des quotas officiels, estimée à 50 % pour les autres années)
- Type 5: total roskopf
- Type 6: total ancre plus solde des importations en provenance des possessions insulaires
- Type 8: estimation des ventes Bulova Accutron, selon informations Bulova

## RÉPUBLIQUE FÉDÉRALE ALLEMANDE

- Type 2: mouvements ancre à destination de Hong-Kong et Singapour
- Type 3: production roskopf moins type 5
- Type 4: production ancre moins types 2 et 6
- Type 5: production US Time-Allemagne (connue pour plusieurs années, extrapolée linéairement pour les autres années)
- Type 6: production Junghans et Kienzle (estimée à 30 % de la production ancre, à partir notamment des chiffres d'affaires de ces entreprises)

## FRANCE

- Type 2: mouvements ancre à destination de Hong-Kong et Singapour
- Type 3: production roskopf moins type 5
- Type 4: production ancre moins types 2 et 6
- Type 5: production Kelton (connue pour plusieurs années, extrapolée linéairement pour les autres années)
- Type 6: production Lip et Yema (estimée à 25 % de la production ancre, à partir notamment des chiffres d'affaires de ces entreprises)

## Annexe No. 2

### Importations marchés de redistribution et de transformation par genres de produits et pays d'origine

#### Hong-Kong et Singapour

#### IMPORTATIONS PAR GENRES

millions de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
<b>Ancre</b>											
Montres	2,2	2,3	2,6	1,9	2,2	2,3	2,5	2,9	3,6	4,0	4,1
Mouvements	—	—	—	—	0,1	0,2	0,7	1,1	1,4	1,8	2,0
<b>Total</b>	<b>2,2</b>	<b>2,3</b>	<b>2,6</b>	<b>1,9</b>	<b>2,3</b>	<b>2,5</b>	<b>3,2</b>	<b>4,0</b>	<b>5,0</b>	<b>5,8</b>	<b>6,1</b>
<b>Roskopf</b>											
Montres	0,7	0,9	0,9	0,7	0,5	0,4	0,3	0,2	0,2	0,2	0,2
Mouvements	—	—	—	0,1	0,1	0,6	4,2	4,7	6,9	9,3	8,1
<b>Total</b>	<b>0,7</b>	<b>0,9</b>	<b>0,9</b>	<b>0,8</b>	<b>0,6</b>	<b>1,0</b>	<b>4,5</b>	<b>4,9</b>	<b>7,1</b>	<b>9,5</b>	<b>8,3</b>
<b>Importations totales</b>											
Montres	2,9	3,2	3,5	2,6	2,7	2,7	2,8	3,1	3,8	4,2	4,3
Mouvements	—	—	—	0,1	0,2	0,8	4,9	5,8	8,3	11,1	10,1
<b>Total</b>	<b>2,9</b>	<b>3,2</b>	<b>3,5</b>	<b>2,7</b>	<b>2,9</b>	<b>3,5</b>	<b>7,7</b>	<b>8,9</b>	<b>12,1</b>	<b>15,3</b>	<b>14,4</b>

#### IMPORTATIONS DE MONTRES ANCRE

milliers de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
Suisse	2154	2254	2365	1825	1936	1778	1584	1614	1523	1593	1674
Japon	9	21	66	78	206	491	837	1230	1999	2331	2368
RFA	62	43	92	36	46	30	39	50	47	33	14
France	—	8	—	—	—	—	—	—	3	—	4
<b>Total</b>	<b>2225</b>	<b>2326</b>	<b>2523</b>	<b>1939</b>	<b>2188</b>	<b>2299</b>	<b>2460</b>	<b>2894</b>	<b>3572</b>	<b>3957</b>	<b>4060</b>

## IMPORTATIONS DE MOUVEMENTS ANCRE

milliers de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
Suisse	—	2	9	16	31	60	579	743	808	959	968
Japon	1	1	1	16	28	73	86	255	350	682	919
RFA	8	2	7	3	5	13	27	60	125	82	42
France	—	—	—	—	—	23	51	61	82	61	76
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>17</b>	<b>35</b>	<b>64</b>	<b>169</b>	<b>743</b>	<b>1119</b>	<b>1365</b>	<b>1784</b>	<b>2005</b>

## IMPORTATIONS DE MONTRES ROSKOPF

milliers de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
Suisse	645	871	914	679	536	446	263	218	168	199	173
France	21	17	6	11	5	—	5	5	12	—	—
Gde-Bretagne	—	—	—	—	—	1	—	11	9	4	14
<b>Total</b>	<b>666</b>	<b>888</b>	<b>920</b>	<b>690</b>	<b>541</b>	<b>447</b>	<b>268</b>	<b>234</b>	<b>189</b>	<b>203</b>	<b>187</b>

## IMPORTATIONS DE MOUVEMENTS ROSKOPF

milliers de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
Suisse	3	31	—	62	79	645	4117	4483	6584	9304	8129
Gde-Bretagne	—	—	—	—	—	—	50	219	294	—	2
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>31</b>	<b>—</b>	<b>62</b>	<b>79</b>	<b>645</b>	<b>4167</b>	<b>4702</b>	<b>6878</b>	<b>9304</b>	<b>8131</b>

## IMPORTATIONS DE MONTRES ET MOUVEMENTS ÉLECTRONIQUES

milliers de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
Suisse	—	1	—	—	1	2	8	12	10	21	19

## Panama

### IMPORTATIONS PAR GENRES

millions de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
<b>Ancre</b>											
Montres	0,2	0,2	0,2	0,3	0,4	0,2	0,4	0,3	0,8	0,7	1,0
<b>Roskopf</b>											
Montres	0,1	—	0,1	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2	0,1	0,1	0,1
<b>Sans specification</b>											
Montres	—	—	—	—	—	0,1	0,2	0,2	0,4	0,6	0,6
<b>Total</b>	0,3	0,2	0,3	0,4	0,6	0,5	0,8	0,7	1,3	1,4	1,7

### IMPORTATIONS DE MONTRES ANCRE

milliers de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
Suisse	148	156	154	265	371	192	391	309	716	388	405
Japon	—	1	—	—	—	1	7	11	110	255	518
France	2	4	—	—	—	7	6	13	8	40	28
RFA	9	5	3	3	5	3	6	3	2	2	11
<b>Total</b>	159	166	157	268	376	203	410	336	836	685	962

### IMPORTATIONS DE MOUVEMENTS ANCRE

milliers de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
Suisse	—	—	—	—	1	2	3	3	13	16	35

## IMPORTATIONS DE MONTRES ROSKOPF

milliers de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
Suisse	65	46	67	65	162	210	213	156	115	80	89
France	—	—	—	—	—	8	17	34	10	—	24
RFA	3	2	—	—	—	—	2	—	—	—	—
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>48</b>	<b>67</b>	<b>65</b>	<b>162</b>	<b>218</b>	<b>232</b>	<b>190</b>	<b>125</b>	<b>80</b>	<b>113</b>

## IMPORTATIONS DE MONTRES SANS SPÉCIFICATION

milliers de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
Hong-Kong	—	1	7	5	24	117	184	225	442	559	645

## Arabie Orientale et Koweït

### IMPORTATIONS PAR GENRES

millions de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
<b>Ancre</b>											
Montres	0,2	0,2	0,3	0,5	0,9	1,5	2,8	3,6	4,0	3,9	4,1
<b>Roskopf</b>											
Montres	0,2	0,2	0,3	0,4	0,5	0,4	0,7	0,6	0,7	0,7	0,4
<b>Sans specification</b>											
Montres	—	—	—	0,1	0,2	0,1	0,4	0,3	0,8	1,0	0,7
<b>Total</b>	<b>0,4</b>	<b>0,4</b>	<b>0,6</b>	<b>1,0</b>	<b>1,6</b>	<b>2,0</b>	<b>3,9</b>	<b>4,5</b>	<b>5,5</b>	<b>5,6</b>	<b>5,2</b>

## IMPORTATIONS DE MONTRES ANCRE

milliers de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
Suisse	217	245	273	467	830	1475	2726	3372	3668	3638	3606
Japon	—	—	—	5	9	15	48	72	146	226	477
RFA	—	—	7	37	55	34	44	127	147	52	1
France	—	—	—	—	—	—	—	—	6	2	6
<b>Total</b>	<b>217</b>	<b>245</b>	<b>280</b>	<b>509</b>	<b>894</b>	<b>1524</b>	<b>2818</b>	<b>3571</b>	<b>3967</b>	<b>3918</b>	<b>4090</b>

## IMPORTATIONS DE MONTRES ROSKOPF

milliers de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
Suisse	242	247	256	443	502	357	671	569	668	545	359
France	—	—	—	—	—	—	—	5	4	6	—
RFA	—	—	—	1	—	—	—	—	—	—	—
<b>Total</b>	<b>242</b>	<b>247</b>	<b>256</b>	<b>444</b>	<b>502</b>	<b>357</b>	<b>671</b>	<b>574</b>	<b>672</b>	<b>551</b>	<b>359</b>

## IMPORTATIONS DE MONTRES SANS SPÉCIFICATION

milliers de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
Hong-Kong	—	2	16	124	164	136	364	343	756	962	730

## Annexe No. 3

### Consommation apparente des pays producteurs par genres de produits et pays d'origine

#### Japon

#### CONSOMMATION APPARENTE PAR GENRES

millions de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
<b>Ancre</b>											
Production nationale	7,0	8,7	10,1	9,7	10,2	9,0	8,2	10,1	10,4	12,0	12,5
Importations											
Montres	0,1	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3	0,3	0,4	0,5	0,5
Mouvements	—	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	0,2	0,3
Total	0,1	0,2	0,3	0,3	0,3	0,3	0,4	0,4	0,6	0,7	0,8
Total ancre	7,1	8,9	10,4	10,0	10,5	9,3	8,6	10,5	11,0	12,7	13,3
<b>Roskopf</b>											
Importations											
Montres	—	—	—	—	—	—	—	0,1	0,1	0,4	0,1
<b>Sans spécification</b>											
Importations											
Montres	—	—	—	0,1	—	—	—	0,1	0,1	1,0	0,5
Production nationale	7,0	8,7	10,1	9,7	10,2	9,0	8,2	10,1	10,4	12,0	12,5
Importations											
Montres	0,1	0,1	0,2	0,3	0,2	0,2	0,3	0,5	0,6	1,9	1,1
Mouvements	—	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	0,2	0,3
Total	0,1	0,2	0,3	0,4	0,3	0,3	0,4	0,6	0,8	2,1	1,4
<b>Total</b>	<b>7,1</b>	<b>8,9</b>	<b>10,4</b>	<b>10,1</b>	<b>10,5</b>	<b>9,3</b>	<b>8,6</b>	<b>10,7</b>	<b>11,2</b>	<b>14,1</b>	<b>13,9</b>

## CONSOMMATION APPARENTE DE MONTRES ANCRE

milliers de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
<b>Production nationale</b>	7000	8700	10100	9700	10200	9000	8200	10100	10400	12000	12500
<b>Importations Suisse</b>	144	148	204	228	208	186	252	295	370	504	507
<b>Total</b>	7144	8848	10304	9928	10408	9186	8452	10395	10770	12504	13007

## CONSOMMATION APPARENTE DE MOUVEMENTS ANCRE

milliers de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
<b>Importations Suisse</b>	12	56	77	110	99	69	80	126	179	189	287

## CONSOMMATION APPARENTE DE MONTRES ROSKOPF

milliers de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
<b>Importations Suisse</b>	3	5	3	6	3	1	6	66	52	373	137

## CONSOMMATION APPARENTE DE MOUVEMENTS ROSKOPF

milliers de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
<b>Importations Suisse</b>	—	—	3	5	—	—	11	2	—	9	—

## CONSOMMATION APPARENTE DE MONTRES ET MOUVEMENTS ÉLECTRONIQUES

milliers de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
Importations Suisse	—	—	—	—	—	—	—	—	5	7	21

## CONSOMMATION APPARENTE DE MONTRES SANS SPÉCIFICATION

milliers de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
Importations Hong-Kong	46	25	40	61	28	24	25	64	87	1027	519

## CONSOMMATION APPARENTE DE MOUVEMENTS SANS SPÉCIFICATION

milliers de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
Importations Hong-Kong	12	18	14	2	3	1	10	1	7	—	5

## Etats-Unis

### CONSOMMATION APPARENTE PAR GENRES

millions de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
<b>Ancre</b>											
Production nationale	1,7	1,2	1,7	1,7	1,6	1,1	1,4	1,7	1,8	1,6	1,6
Importations directes											
Montres	1,9	1,8	2,2	2,2	2,2	2,5	3,2	2,9	3,3	3,8	4,6
Mouvements	5,1	5,1	5,9	6,4	6,3	6,6	8,0	8,0	6,9	6,7	6,2
Total	7,0	6,9	8,1	8,6	8,5	9,1	11,2	10,9	10,2	10,5	10,8

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
Importations via Iles Vierges	—	0,2	0,4	1,1	2,4	3,6	5,4	3,8	4,1	4,1	3,9
<b>Total ancré</b>	<b>8,7</b>	<b>8,3</b>	<b>10,2</b>	<b>11,4</b>	<b>12,5</b>	<b>13,8</b>	<b>18,0</b>	<b>16,4</b>	<b>16,1</b>	<b>16,2</b>	<b>16,3</b>
<b>Roskopf</b>											
Production nationale	7,9	8,5	10,2	10,3	10,3	12,3	13,5	14,5	14,9	15,5	17,6
Importations directes											
Montres	4,4	3,8	3,7	3,2	4,2	7,7	11,2	10,6	11,3	10,3	10,5
Mouvements	2,1	2,1	2,6	1,9	1,6	2,0	2,3	1,8	1,4	1,2	1,1
<b>Total</b>	<b>6,5</b>	<b>5,9</b>	<b>6,3</b>	<b>5,1</b>	<b>5,8</b>	<b>9,7</b>	<b>13,5</b>	<b>12,4</b>	<b>12,7</b>	<b>11,5</b>	<b>11,6</b>
<b>Total Roskopf</b>	<b>14,4</b>	<b>14,4</b>	<b>16,5</b>	<b>15,4</b>	<b>16,1</b>	<b>22,0</b>	<b>27,0</b>	<b>26,9</b>	<b>27,6</b>	<b>27,0</b>	<b>29,2</b>
<b>Électronique</b>											
Production nationale	—	—	—	0,1	0,1	0,2	0,3	0,4	0,4	0,6	0,8
Importations directes	—	—	—	—	—	—	—	—	—	0,1	0,2
<b>Total électronique</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>0,1</b>	<b>0,1</b>	<b>0,2</b>	<b>0,3</b>	<b>0,4</b>	<b>0,4</b>	<b>0,7</b>	<b>1,0</b>
<b>Sans spécification</b>											
Importations directes	—	—	—	—	—	0,3	0,4	0,6	0,8	1,2	1,1
<b>Production nationale</b>	<b>9,6</b>	<b>9,7</b>	<b>11,9</b>	<b>12,1</b>	<b>12,0</b>	<b>13,6</b>	<b>15,2</b>	<b>16,6</b>	<b>17,1</b>	<b>17,7</b>	<b>20,0</b>
Importations											
Montres	6,3	5,8	6,3	6,5	8,8	14,1	20,2	17,9	19,5	19,5	20,3
Mouvements	7,2	7,2	8,5	8,3	7,9	8,6	10,3	9,8	8,3	7,9	7,3
<b>Total</b>	<b>13,5</b>	<b>13,0</b>	<b>14,8</b>	<b>14,8</b>	<b>16,7</b>	<b>22,7</b>	<b>30,5</b>	<b>27,7</b>	<b>27,8</b>	<b>27,4</b>	<b>27,6</b>
<b>Total</b>	<b>23,1</b>	<b>22,7</b>	<b>26,7</b>	<b>26,9</b>	<b>28,7</b>	<b>36,3</b>	<b>45,7</b>	<b>44,3</b>	<b>44,9</b>	<b>45,1</b>	<b>47,6</b>

## CONSOMMATION APPARENTE DE MONTRES ANCRE

milliers de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
<b>Production nationale</b>	1700	1200	1700	1700	1600	1100	1400	1700	1800	1600	1600
<b>Importations via Iles Vierges</b>	44	173	420	1057	2369	3635	5448	3782	4085	4111	3921
<b>Importations directes</b>											
Suisse	1311	1332	1602	1669	1724	1756	2019	2019	2085	2608	3355
Japon	1	17	72	70	60	180	510	83	174	193	507
RFA	267	248	279	223	296	325	261	374	638	694	550
France	293	190	252	198	156	253	364	406	381	299	227
<b>Total</b>	1872	1787	2205	2160	2236	2514	3154	2882	3278	3794	4639
<b>Total</b>	3616	3160	4325	4917	6205	7249	10002	8364	9163	9505	10160

## CONSOMMATION APPARENTE DE MOUVEMENTS ANCRE

milliers de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
<b>Importations directes</b>											
Suisse	4707	4453	5116	5233	4731	4905	5810	5412	5166	5274	4450
Japon	38	379	279	711	1068	1234	1813	1851	1023	951	1407
RFA	316	247	404	373	417	371	278	274	435	429	294
France	84	52	113	75	80	74	119	464	287	71	24
<b>Total</b>	5145	5131	5912	6392	6296	6584	8020	8001	6911	6725	6175

## CONSOMMATION APPARENTE DE MONTRES ROSKOPF

milliers de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
Production nationale	7900	8500	10200	10300	10300	12300	13500	14500	14900	15500	17600
Importations directes											
Suisse	4220	3707	3712	3184	4166	7575	10950	10255	11083	10145	10148
RFA	196	61	21	16	14	24	63	135	88	95	130
France	10	—	8	18	41	84	163	100	45	22	75
Gde-Bretagne	*	*	*	*	*	*	*	97	143	69	132
Total	4426	3768	3741	3218	4221	7683	11176	10587	11359	10331	10485
<b>Total</b>	<b>12326</b>	<b>12268</b>	<b>13941</b>	<b>13518</b>	<b>14521</b>	<b>19983</b>	<b>24676</b>	<b>25087</b>	<b>26259</b>	<b>25831</b>	<b>28085</b>

## CONSOMMATION APPARENTE DE MOUVEMENTS ROSKOPF

milliers de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
Importations directes											
Suisse	2107	2126	2597	1929	1607	1999	2326	1808	1380	1199	1082

## CONSOMMATION APPARENTE DE MONTRES ET MOUVEMENTS ÉLECTRONIQUES

milliers de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
Production nationale	10	15	25	70	130	190	270	350	420	560	800
Importations directes											
Suisse	5	15	7	3	19	3	22	14	49	82	177
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>30</b>	<b>32</b>	<b>73</b>	<b>149</b>	<b>193</b>	<b>292</b>	<b>364</b>	<b>469</b>	<b>642</b>	<b>977</b>

## CONSOMMATION APPARENTE DE MONTRES SANS SPÉCIFICATION

milliers de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
<b>Importations directes</b>											
<b>Hong-Kong</b>	1	9	2	5	29	266	391	585	803	1183	1046

## CONSOMMATION APPARENTE DE MOUVEMENTS SANS SPÉCIFICATION

milliers de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
<b>Importations directes</b>											
<b>Hong-Kong</b>	—	—	—	—	—	—	25	26	—	31	28

### République Fédérale Allemande

## CONSOMMATION APPARENTE PAR GENRES

millions de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
<b>Ancre</b>											
<b>Production nationale</b>	2,4	2,4	1,7	1,5	1,1	1,0	2,3	1,3	2,3	2,0	2,9
<b>Importations</b>											
<b>Montres</b>	0,6	0,8	0,9	0,8	0,8	1,0	1,1	1,0	1,2	1,3	1,7
<b>Mouvements</b>	0,2	0,2	0,2	0,2	0,4	0,4	0,5	0,5	0,5	0,6	0,6
<b>Total</b>	0,8	1,0	1,1	1,0	1,2	1,4	1,6	1,5	1,7	1,9	2,3
<b>Total ancre</b>	3,2	3,4	2,8	2,5	2,3	2,4	3,9	2,8	4,0	3,9	5,2
<b>Roskopf</b>											
<b>Production nationale</b>	1,8	2,0	1,9	1,6	2,1	2,7	1,5	1,4	1,4	1,3	1,3
<b>Importations</b>											
<b>Montres</b>	0,5	0,6	0,7	0,5	0,6	0,6	0,5	0,9	1,0	1,2	1,6
<b>Mouvements</b>	—	—	—	0,5	1,4	0,8	—	—	—	0,1	0,1
<b>Total</b>	0,5	0,6	0,7	1,0	2,0	1,4	0,5	0,9	1,0	1,3	1,7
<b>Total Roskopf</b>	2,3	2,6	2,6	2,6	4,1	4,1	2,0	2,3	2,4	2,6	3,0

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
<b>Production nationale</b>	4,2	4,4	3,6	3,1	3,2	3,7	3,8	2,7	3,7	3,3	4,2
<b>Importations</b>											
Montres	1,1	1,4	1,6	1,3	1,4	1,6	1,6	1,9	2,2	2,5	3,3
Mouvements	0,2	0,2	0,2	0,7	1,8	1,2	0,5	0,5	0,5	0,7	0,7
<b>Total</b>	1,3	1,6	1,8	2,0	3,2	2,8	2,1	2,4	2,7	3,2	4,0
<b>Total</b>	5,5	6,0	5,4	5,1	6,4	6,5	5,9	5,1	6,4	6,5	8,2

## CONSOMMATION APPARENTE DE MONTRES ANCRE

milliers de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
<b>Production nationale</b>	2400	2400	1700	1500	1100	1000	2300	1300	2300	2000	2900
<b>Importations</b>											
Suisse	620	802	838	753	795	938	1026	947	1133	1237	1464
Japon	—	—	1	2	9	13	22	16	49	52	151
France	15	12	28	25	17	20	21	16	18	31	58
<b>Total</b>	635	814	867	780	821	971	1069	979	1200	1320	1673
<b>Total</b>	3035	3214	2567	2280	1921	1971	3369	2279	3500	3320	4573

## CONSOMMATION APPARENTE DE MOUVEMENTS ANCRE

milliers de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
<b>Importations</b>											
Suisse	159	191	198	197	336	409	450	483	536	585	600
Japon	—	—	5	15	10	7	—	—	4	—	—
France	—	3	6	9	6	9	6	3	7	5	25
<b>Total</b>	159	194	209	221	352	425	456	486	547	590	625

## CONSOMMATION APPARENTE DE MONTRES ROSKOPF

milliers de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
Production nationale	1800	2000	1900	1600	2100	2700	1500	1400	1400	1300	1300
Importations											
Suisse	482	598	699	485	520	451	345	260	348	441	664
France	—	—	—	—	32	142	196	544	601	680	865
Gde-Bretagne								50	76	65	38
Total	482	598	699	485	552	593	541	854	1025	1186	1567
<b>Total</b>	<b>2282</b>	<b>2598</b>	<b>2599</b>	<b>2085</b>	<b>2652</b>	<b>3293</b>	<b>2041</b>	<b>2254</b>	<b>2425</b>	<b>2486</b>	<b>2867</b>

## CONSOMMATION APPARENTE DE MOUVEMENTS ROSKOPF

milliers de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
Importations											
Suisse	10	45	36	518	1370	817	34	21	16	56	117

## CONSOMMATION APPARENTE DE MONTRES ET MOUVEMENTS ÉLECTRONIQUES

milliers de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
Importations											
Suisse	1	1	—	4	18	12	5	8	10	25	28

## CONSOMMATION APPARENTE DE MONTRES SANS SPÉCIFICATION

milliers de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
Importations											
Hong-Kong	—	—	—	—	—	—	9	16	21	33	50

## France

### CONSOMMATION APPARENTE PAR GENRES

millions de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
<b>Ancre</b>											
Production nationale	3,4	3,0	3,3	3,3	3,2	3,4	3,6	3,9	4,2	4,7	4,4
Importations											
Montres	0,1	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,4	0,5	0,6	0,7	0,7
Mouvements	—	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Total	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,5	0,6	0,7	0,8	0,8
Total ancre	3,5	3,2	3,6	3,7	3,7	4,0	4,1	4,5	4,9	5,5	5,2
<b>Roskopf</b>											
Production nationale	0,8	1,2	0,9	0,9	1,1	1,0	1,4	1,7	1,7	2,6	2,3
Importations											
Montres	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	0,2	0,5	0,5
Total Roskopf	0,9	1,3	1,0	1,0	1,2	1,1	1,5	1,9	1,9	3,1	2,8
Production nationale	4,2	4,2	4,2	4,2	4,3	4,4	5,0	5,6	5,9	7,3	6,7
Importations											
Montres	0,2	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,5	0,7	0,8	1,2	1,2
Mouvements	—	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Total	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,6	0,8	0,9	1,3	1,3
<b>Total</b>	<b>4,4</b>	<b>4,5</b>	<b>4,6</b>	<b>4,7</b>	<b>4,9</b>	<b>5,1</b>	<b>5,6</b>	<b>6,4</b>	<b>6,8</b>	<b>8,6</b>	<b>8,0</b>

## CONSOMMATION APPARENTE DE MONTRES ANCRE

milliers de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
<b>Production nationale</b>	3400	3000	3300	3300	3200	3400	3600	3900	4200	4700	4400
<b>Importations</b>											
Suisse	106	141	156	214	251	282	288	291	285	292	288
Japon	—	—	—	27	1	48	—	24	5	9	24
RFA	4	3	24	21	167	182	148	223	261	297	393
<b>Total</b>	110	144	180	262	419	512	436	538	551	598	705
<b>Total</b>	3510	3144	3480	3562	3619	3912	4036	4438	4751	5298	5105

## CONSOMMATION APPARENTE DE MOUVEMENTS ANCRE

milliers de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
<b>Importations</b>											
Suisse	44	48	46	42	42	43	45	52	46	53	54
Japon	—	—	—	—	—	2	—	—	—	—	—
RFA	—	2	25	28	20	12	20	76	19	10	19
<b>Total</b>	44	50	71	70	62	57	65	128	65	63	73

## CONSOMMATION APPARENTE DE MONTRES ET MOUVEMENTS ROSKOPF

milliers de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
<b>Production nationale</b>	800	1200	900	900	1100	1000	1400	1700	1700	2600	2300
<b>Importations</b>											
Suisse	50	54	63	74	69	81	89	115	131	351	323
RFA	—	—	—	—	—	—	6	29	82	136	177
Gde-Bretagne	—	—	—	—	—	—	—	9	5	5	9
<b>Total</b>	50	54	63	74	69	81	95	153	218	492	509
<b>Total</b>	850	1254	963	974	1169	1081	1495	1853	1918	3092	2809

## CONSOMMATION APPARENTE DE MONTRES ET MOUVEMENTS ÉLECTRONIQUES

milliers de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
Importations											
Suisse	—	2	1	—	—	—	1	1	2	10	6

## CONSOMMATION APPARENTE DE MONTRES SANS SPÉCIFICATION

milliers de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
Importations											
Hong-Kong	—	—	—	—	—	—	—	—	6	2	—

## Annexe No. 4

### Consommation apparente par continents par genres de produits et pays d'origine

#### Europe

#### CONSOMMATION APPARENTE PAR GENRES

millions de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
<b>Ancre</b>											
Productions nationales	5,8	5,4	5,0	4,8	4,3	4,4	5,9	5,2	6,5	6,7	7,3
Importations											
Montres	7,5	8,3	9,4	10,0	10,6	11,7	11,6	12,9	13,7	13,3	15,0
Mouvements	0,7	0,7	0,9	1,1	1,4	1,8	1,8	1,9	1,7	1,5	1,8
Total	8,2	9,0	10,3	11,1	12,0	13,5	13,4	14,8	15,4	14,8	16,8
Total ancre	14,0	14,4	15,3	15,9	16,3	17,9	19,3	20,0	21,9	21,5	24,1
<b>Roskopf</b>											
Productions nationales	5,0	5,7	5,0	4,3	5,5	6,0	5,2	5,1	5,1	6,0	5,9
Importations											
Montres	3,2	3,1	3,3	3,4	3,2	3,4	3,5	6,9	6,6	6,9	9,3
Mouvements	—	0,1	0,2	0,7	1,7	1,1	0,3	0,2	0,2	0,1	0,3
Total	3,2	3,2	3,5	4,1	4,9	4,5	3,8	7,1	6,8	7,0	9,6
Total Roskopf	8,2	8,9	8,5	8,4	10,4	10,5	9,0	12,2	11,9	13,0	15,5
<b>Électronique</b>											
Importations	—	—	—	—	—	—	—	—	0,1	0,1	0,1
<b>Sans spécification</b>											
Importations											
Montres	—	—	—	—	0,1	0,1	0,1	0,2	0,2	0,2	0,5

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
<b>Productions nationales</b>	10,8	11,1	10,0	9,1	9,8	10,4	11,1	10,3	11,6	12,7	13,2
<b>Importations</b>											
Montres	10,7	11,4	12,7	13,4	13,9	15,2	15,2	20,0	20,6	20,5	24,9
Mouvements	0,7	0,8	1,1	1,8	3,1	2,9	2,1	2,1	1,9	1,6	2,1
<b>Total</b>	11,4	12,2	13,8	15,2	17,0	18,1	17,3	22,1	22,5	22,1	27,0
<b>Total</b>	22,2	23,3	23,8	24,3	26,8	28,5	28,4	32,4	34,1	34,8	40,2

## CONSOMMATION APPARENTE DE MONTRES ANCRE

milliers de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
<b>Productions nationales</b>											
France	3400	3000	3300	3300	3200	3400	3600	3900	4200	4700	4400
RFA	2400	2400	1700	1500	1100	1000	2300	1300	2300	2000	2900
<b>Total</b>	5800	5400	5000	4800	4300	4400	5900	5200	6500	6700	7300
<b>Importations</b>											
Suisse	5943	6637	7585	8337	8320	9032	9378	10069	10716	9924	10900
Japon	5	12	17	53	169	407	320	355	508	779	1475
RFA	1312	1364	1451	1308	1822	1940	1852	2157	2143	2154	1907
France	283	299	343	272	323	314	333	330	344	484	746
<b>Total</b>	7543	8312	9396	9970	10634	11693	11883	12911	13711	13341	15028
<b>Total</b>	13343	13712	14396	14770	14934	16093	17783	18111	20211	20041	22328

## CONSOMMATION APPARENTE DE MOUVEMENTS ANCRE

milliers de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
<b>Importations</b>											
Suisse	609	660	750	988	1273	1660	1641	1642	1572	1454	1658
Japon	—	—	5	20	49	58	17	28	29	26	64
RFA	16	24	80	73	68	31	79	158	51	26	55
France	31	41	54	57	41	18	21	32	26	16	36
<b>Total</b>	656	725	889	1138	1431	1767	1758	1860	1678	1522	1813

## CONSOMMATION APPARENTE DE MONTRES ROSKOPF

milliers de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
<b>Productions nationales</b>											
France	800	1200	900	900	1100	1000	1400	1700	1700	2600	2300
RFA	1800	2000	1900	1000	2100	2700	1500	1400	1400	1300	1300
Gde-Bretagne	2400	2500	2200	2400	2300	2300	2300	2000	2000	2100	2300
<b>Total</b>	<b>5000</b>	<b>5700</b>	<b>5000</b>	<b>4300</b>	<b>5500</b>	<b>6000</b>	<b>5200</b>	<b>5100</b>	<b>5100</b>	<b>6000</b>	<b>5900</b>
<b>Importations</b>											
Suisse	2952	2819	3023	3222	2953	2993	2928	5812	5162	5037	6879
RFA	250	238	199	158	148	136	157	159	229	356	363
France	41	73	52	50	112	269	383	683	848	1118	1654
Gde-Bretagne	—	—	—	—	—	—	—	191	372	392	386
<b>Total</b>	<b>3243</b>	<b>3130</b>	<b>3274</b>	<b>3430</b>	<b>3213</b>	<b>3398</b>	<b>3468</b>	<b>6845</b>	<b>6611</b>	<b>6903</b>	<b>9282</b>
<b>Total</b>	<b>8243</b>	<b>8830</b>	<b>8274</b>	<b>7730</b>	<b>8713</b>	<b>9398</b>	<b>8668</b>	<b>11945</b>	<b>11711</b>	<b>12903</b>	<b>15182</b>

## CONSOMMATION APPARENTE DE MOUVEMENTS ROSKOPF

milliers de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
<b>Importations</b>											
Suisse	15	60	179	645	1667	1066	208	160	80	87	221
France	5	8	—	8	11	—	—	61	10	18	16
Gde-Bretagne	—	—	—	—	—	—	—	21	25	7	24
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>68</b>	<b>179</b>	<b>653</b>	<b>1678</b>	<b>1066</b>	<b>208</b>	<b>242</b>	<b>115</b>	<b>112</b>	<b>261</b>

## CONSOMMATION APPARENTE DE MONTRES ET MOUVEMENTS ÉLECTRONIQUES

milliers de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
<b>Importations</b>											
Suisse	44	12	3	8	24	17	12	19	35	67	82

## CONSOMMATION APPARENTE DE MONTRES SANS SPÉCIFICATION

milliers de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
Importations Hong-Kong	—	1	10	12	102	93	83	175	218	225	500

### Amérique du nord

## CONSOMMATION APPARENTE PAR GENRES

millions de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
<b>Ancre</b>											
Production nationale	1,7	1,2	1,7	1,7	1,6	1,1	1,4	1,7	1,8	1,6	1,6
Importations via Iles Vierges	—	0,2	0,4	1,1	2,4	3,6	5,4	3,8	4,1	4,1	3,9
Importations Montres	2,2	2,1	2,5	2,4	2,6	2,9	3,5	3,2	3,6	4,2	5,1
Mouvements	7,2	6,9	7,5	7,9	7,6	7,7	9,0	9,0	7,7	7,5	6,8
Total	9,4	9,0	10,0	10,3	10,2	10,6	12,5	12,2	11,3	11,7	11,9
Total ancre	11,1	10,4	12,1	13,1	14,2	15,3	19,3	17,7	17,2	17,4	17,4
<b>Roskopf</b>											
Production nationale	7,9	8,5	10,2	10,3	10,3	12,3	13,5	14,5	14,9	15,5	17,6
Importations Montres	4,9	4,3	4,3	3,7	4,7	8,1	11,6	11,0	11,8	10,9	11,6
Mouvements	2,5	2,8	3,5	3,0	1,8	2,8	2,5	1,9	1,4	1,3	1,1
Total	7,4	7,1	7,8	6,7	6,5	10,9	14,1	12,9	13,2	12,2	12,7
Total Roskopf	15,3	15,6	18,0	17,0	16,8	23,2	27,6	27,4	28,1	27,7	30,3
<b>Électronique</b>											
Production nationale	—	—	—	0,1	0,1	0,2	0,3	0,4	0,4	0,6	0,8
Importations	—	—	—	—	—	—	—	—	0,1	0,2	0,1
Total électronique	—	—	—	0,1	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,8	0,9

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
<b>Sans spécification</b>											
Importations	—	—	—	—	—	0,3	0,4	0,6	0,9	1,4	1,2
Production nationale	9,6	9,7	11,9	12,1	12,0	13,6	15,2	16,6	17,1	17,7	20,0
Importations via Iles Vierges	—	0,2	0,4	1,1	2,4	3,6	5,4	3,8	4,1	4,1	3,9
Importations											
Montres	7,1	6,4	6,8	6,1	7,3	11,3	15,5	14,8	16,4	16,7	18,0
Mouvements	9,7	9,7	11,0	10,9	9,4	10,5	11,5	10,9	9,1	8,8	7,9
Total	16,8	16,1	17,8	17,0	16,7	21,8	27,0	25,7	25,5	25,5	25,9
<b>Total</b>	26,4	26,0	30,1	30,2	31,1	39,0	47,6	46,1	46,7	47,3	49,8

## CONSOMMATION APPARENTE DE MONTRES ANCRE

milliers de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
Production nationale	1700	1200	1700	1700	1600	1100	1400	1700	1800	1600	1600
Importations via Iles Vierges	44	173	420	1057	2369	3635	5448	3782	4085	4111	3925
Importations											
Suisse	1595	1636	1832	1910	1961	2012	2246	2258	2327	2954	3688
Japon	1	19	76	71	70	224	589	84	185	213	524
RFA	305	270	308	242	371	372	318	442	710	762	606
France	297	195	258	204	164	268	376	421	393	284	244
Total	2198	2120	2474	2427	2566	2876	3529	3205	3615	4213	5062
<b>Total</b>	3942	3493	4594	5184	6535	7611	10377	8687	9500	9924	10587

## CONSOMMATION APPARENTE DE MOUVEMENTS ANCRE

milliers de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
<b>Importations</b>											
Suisse	6661	6168	6589	6649	6010	6279	6757	6241	5788	5793	4866
Japon	38	380	279	719	1079	982	1832	1903	1069	1078	1569
RFA	376	272	425	387	445	392	299	347	487	521	321
France	84	52	152	122	80	90	150	533	306	83	81
<b>Total</b>	<b>7159</b>	<b>6872</b>	<b>7445</b>	<b>7877</b>	<b>7614</b>	<b>7743</b>	<b>9038</b>	<b>9024</b>	<b>7650</b>	<b>7475</b>	<b>6837</b>

## CONSOMMATION APPARENTE DE MONTRES ROSKOPF

milliers de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
<b>Production nationale</b>	<b>7900</b>	<b>8500</b>	<b>10200</b>	<b>10300</b>	<b>10300</b>	<b>12300</b>	<b>13500</b>	<b>14500</b>	<b>14900</b>	<b>15500</b>	<b>17600</b>
<b>Importations</b>											
Suisse	4607	4122	4220	3625	4611	8004	11312	10593	11493	10654	10723
RFA	224	74	27	16	18	25	65	141	71	107	137
France	68	82	23	18	69	108	182	124	59	75	103
Gde-Bretagne	*	*	*	*	*	*	*	102	201	102	133
<b>Total</b>	<b>4899</b>	<b>4278</b>	<b>4270</b>	<b>3659</b>	<b>4698</b>	<b>8137</b>	<b>11559</b>	<b>10960</b>	<b>11824</b>	<b>10938</b>	<b>11096</b>
<b>Total</b>	<b>12799</b>	<b>12778</b>	<b>14470</b>	<b>13959</b>	<b>14998</b>	<b>20437</b>	<b>25059</b>	<b>25460</b>	<b>26724</b>	<b>26438</b>	<b>28696</b>

## CONSOMMATION APPARENTE DE MOUVEMENTS ROSKOPF

milliers de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
<b>Importations</b>											
Suisse	2511	2773	3471	2999	1834	2783	2451	1930	1429	1229	1101
RFA	—	—	—	8	—	—	—	12	15	4	—
Gde-Bretagne	*	*	*	*	*	*	*	4	—	4	10
<b>Total</b>	<b>2511</b>	<b>2773</b>	<b>3471</b>	<b>3007</b>	<b>1834</b>	<b>2783</b>	<b>2451</b>	<b>1946</b>	<b>1444</b>	<b>1237</b>	<b>1111</b>

## CONSOMMATION APPARENTE DE MONTRES ET MOUVEMENTS ÉLECTRONIQUES

milliers de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
Production nationale	10	15	25	70	130	190	270	350	420	560	800
Importations Suisse	6	17	7	7	24	11	25	18	57	190	92
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>32</b>	<b>32</b>	<b>77</b>	<b>154</b>	<b>201</b>	<b>295</b>	<b>368</b>	<b>477</b>	<b>750</b>	<b>892</b>

## CONSOMMATION APPARENTE DE MONTRES SANS SPÉCIFICATION

milliers de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
Importations Hong-Kong	1	9	2	5	35	296	433	606	914	1381	1187

## CONSOMMATION DE MOUVEMENTS SANS SPÉCIFICATION

milliers de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
Importations Hong-Kong	—	—	—	—	—	—	25	26	—	31	28

Asie

CONSOMMATION APPARENTE PAR GENRES

millions de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
<b>Ancre</b>											
Production nationale	7,0	8,7	10,1	9,7	10,2	9,0	8,2	10,1	10,4	12,0	12,5
Importations directes											
Montres	2,6	2,2	2,6	2,5	3,1	3,0	2,9	3,0	3,7	4,3	4,3
Mouvements	0,1	0,2	0,2	0,2	0,3	0,4	0,3	0,5	0,9	1,4	1,5
Total	2,7	2,4	2,8	2,7	3,4	3,4	3,2	3,5	4,6	5,7	5,8
Importations indirectes											
Montres	0,2	0,2	0,3	0,5	0,9	1,5	2,8	3,6	4,0	3,9	4,1
Total ancre	9,9	11,3	13,2	12,9	14,5	13,9	14,2	17,2	19,0	21,6	22,4
<b>Roskopf</b>											
Importations directes											
Montres	1,4	1,5	1,3	1,2	1,3	1,0	0,7	0,6	0,9	1,3	0,8
Mouvements	—	0,1	0,1	—	0,1	0,1	0,1	0,2	0,1	0,2	0,1
Total	1,4	1,6	1,4	1,2	1,4	1,1	0,8	0,8	1,0	1,5	0,9
Importations indirectes											
Montres	0,2	0,2	0,3	0,4	0,5	0,4	0,7	0,6	0,7	0,7	0,4
Total Roskopf	1,6	1,8	1,7	1,6	1,9	1,5	1,5	1,4	1,7	2,2	1,3
<b>Sans spécification</b>											
Consommation nationale	2,2	2,4	2,5	1,2	1,6	1,6	5,1	5,6	8,5	9,1	7,6
Importations directes											
Montres	0,3	0,3	0,4	0,4	0,2	0,3	0,3	0,3	0,2	2,2	1,8
Importations indirectes											
Montres	—	—	—	0,1	0,2	0,1	0,4	0,3	0,8	1,0	1,0
Importations totales	0,3	0,3	0,4	0,5	0,4	0,4	0,7	0,6	1,0	3,2	2,8
Total sans spécification	2,5	2,7	2,9	1,7	2,0	2,0	5,8	6,2	9,5	12,3	10,4

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
<b>Importations directes</b>											
Montres	4,3	4,0	4,3	4,1	4,6	4,3	3,9	3,9	4,8	7,8	6,9
Mouvements	0,1	0,3	0,3	0,2	0,4	0,5	0,4	0,7	1,0	1,6	1,6
<b>Total</b>	<b>4,4</b>	<b>4,3</b>	<b>4,6</b>	<b>4,3</b>	<b>5,0</b>	<b>4,8</b>	<b>4,3</b>	<b>4,6</b>	<b>5,8</b>	<b>9,4</b>	<b>8,5</b>
<b>Importations indirectes</b>											
Montres	0,4	0,4	0,6	1,0	1,6	2,0	3,9	4,5	5,5	5,6	5,5
<b>Consommations nationales</b>											
	9,2	11,1	12,6	10,9	11,8	10,6	13,3	15,7	18,9	21,1	20,1
<b>Total</b>	<b>14,0</b>	<b>15,8</b>	<b>17,8</b>	<b>16,2</b>	<b>18,4</b>	<b>17,4</b>	<b>21,5</b>	<b>24,8</b>	<b>30,2</b>	<b>36,1</b>	<b>34,1</b>

## CONSOMMATION APPARENTE DE MONTRES ANCRE

milliers de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
<b>Production nationale</b>											
Japon	7000	8700	10100	9700	10200	9000	8200	10100	10400	12000	12500
<b>Importations directes</b>											
Suisse	2159	1965	2247	2226	2770	2583	2437	2479	3043	3284	3054
Japon	22	50	161	171	288	393	372	426	602	877	1156
RFA	369	162	99	77	69	42	40	25	28	30	21
France	5	—	55	36	13	4	12	30	46	76	31
<b>Total</b>	<b>2555</b>	<b>2177</b>	<b>2562</b>	<b>2510</b>	<b>3140</b>	<b>3022</b>	<b>2861</b>	<b>2960</b>	<b>3719</b>	<b>4267</b>	<b>4262</b>
<b>Importations indirectes</b>											
Suisse	217	245	273	467	830	1475	2726	3372	3668	3638	3606
Japon	—	—	—	5	9	15	48	72	146	226	477
RFA	—	—	7	37	55	34	44	127	147	52	1
France	—	—	—	—	—	—	—	—	6	2	6
<b>Total</b>	<b>217</b>	<b>245</b>	<b>280</b>	<b>509</b>	<b>894</b>	<b>1524</b>	<b>2818</b>	<b>3571</b>	<b>3967</b>	<b>3918</b>	<b>4090</b>
<b>Total</b>	<b>9772</b>	<b>11122</b>	<b>12942</b>	<b>12719</b>	<b>14234</b>	<b>13546</b>	<b>13879</b>	<b>16631</b>	<b>18086</b>	<b>20185</b>	<b>20852</b>

## CONSOMMATION APPARENTE DE MOUVEMENTS ANCRE

milliers de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
<b>Importations directes</b>											
Suisse	101	118	176	225	224	217	120	197	295	457	639
Japon	10	35	13	2	54	122	157	249	555	881	910
RFA	3	1	30	6	6	12	10	8	5	18	—
<b>Total</b>	<b>114</b>	<b>154</b>	<b>219</b>	<b>233</b>	<b>284</b>	<b>351</b>	<b>287</b>	<b>454</b>	<b>855</b>	<b>1356</b>	<b>1549</b>

## CONSOMMATION APPARENTE DE MONTRES ROSKOPF

milliers de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
<b>Importations directes</b>											
Suisse	1270	1473	1282	1194	1321	984	619	484	772	1168	722
RFA	96	45	28	12	11	15	33	10	29	52	4
France	9	—	6	11	4	37	44	58	57	53	32
Gde-Bretagne	*	*	*	*	*	*	*	—	—	28	51
<b>Total</b>	<b>1375</b>	<b>1518</b>	<b>1316</b>	<b>1217</b>	<b>1336</b>	<b>1036</b>	<b>696</b>	<b>552</b>	<b>858</b>	<b>1301</b>	<b>809</b>
<b>Importations indirectes</b>											
Suisse	242	247	256	443	502	357	671	569	668	545	359
RFA	—	—	—	1	—	—	—	—	—	—	—
France	—	—	—	—	—	—	—	5	4	6	—
<b>Total</b>	<b>242</b>	<b>247</b>	<b>256</b>	<b>444</b>	<b>502</b>	<b>357</b>	<b>671</b>	<b>574</b>	<b>672</b>	<b>551</b>	<b>359</b>
<b>Total</b>	<b>1617</b>	<b>1765</b>	<b>1572</b>	<b>1661</b>	<b>1838</b>	<b>1393</b>	<b>1367</b>	<b>1126</b>	<b>1530</b>	<b>1852</b>	<b>1168</b>

## CONSOMMATION APPARENTE DE MOUVEMENTS ROSKOPF

milliers de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
<b>Importations directes</b>											
Suisse	42	78	58	24	74	96	92	240	88	164	85

## CONSOMMATION APPARENTE DE MONTRES ET MOUVEMENTS ÉLECTRONIQUES

milliers de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
Importations directes Suisse	—	2	—	—	1	2	8	13	15	30	41

## CONSOMMATION APPARENTE DE MONTRES SANS SPÉCIFICATION

milliers de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
Consommation nationale Hong-Kong	2158	2370	2502	1233	1548	1634	5055	5564	8454	9146	7586
Importations directes Hong-Kong	293	256	358	425	186	275	287	308	245	2151	1752
Importations indirectes Hong-Kong	—	2	16	127	164	136	364	345	756	960	961
<b>Total</b>	<b>2451</b>	<b>2628</b>	<b>2876</b>	<b>1785</b>	<b>1898</b>	<b>2045</b>	<b>5706</b>	<b>6217</b>	<b>9455</b>	<b>12257</b>	<b>10299</b>

## CONSOMMATION APPARENTE DE MOUVEMENTS SANS SPÉCIFICATION

milliers de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
Importations directes Hong-Kong	13	20	15	4	19	31	34	9	19	78	181

## Amérique du sud

### CONSOMMATION APPARENTE PAR GENRES

millions de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
<b>Ancre</b>											
Importations directes											
Montres	3,4	3,7	3,3	3,3	3,9	3,7	4,3	4,0	4,2	4,5	4,6
Mouvements	0,5	0,6	0,8	0,7	0,7	0,7	0,8	0,7	0,8	0,6	0,6
Total	3,9	4,3	4,1	4,0	4,6	4,4	5,1	4,7	5,0	5,1	5,2
Importations indirectes											
Montres	0,2	0,2	0,2	0,3	0,4	0,2	0,4	0,3	0,8	0,7	1,0
Total ancre	4,1	4,5	4,3	4,3	5,0	4,6	5,5	5,0	5,8	5,8	6,2
<b>Roskopf</b>											
Importations directes											
Montres	2,4	2,3	2,2	2,2	2,6	2,3	2,3	2,2	2,1	2,3	2,4
Importations indirectes											
Montres	0,1	—	0,1	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2	0,1	0,1	0,1
Total Roskopf	2,5	2,3	2,3	2,3	2,8	2,5	2,5	2,4	2,2	2,4	2,5
<b>Sans spécification</b>											
Importations directes											
Montres	—	—	—	—	0,1	0,2	0,3	0,3	0,5	0,9	1,3
Importations indirectes											
Montres	—	—	—	—	—	0,1	0,2	0,2	0,4	0,6	0,7
Total sans spécification	—	—	—	—	0,1	0,3	0,5	0,5	0,9	1,5	2,0
Importations directes											
Montres	5,8	6,0	5,5	5,5	6,6	6,2	6,9	6,5	6,8	7,7	8,3
Mouvements	0,5	0,6	0,8	0,7	0,7	0,7	0,8	0,7	0,8	0,6	0,6
Total	6,3	6,6	6,3	6,2	7,3	6,9	7,7	7,2	7,6	8,3	8,9

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
<b>Importations indirectes Montres</b>	0,3	0,2	0,3	0,4	0,6	0,5	0,8	0,7	1,3	1,4	1,8
<b>Total</b>	6,6	6,8	6,6	6,6	7,9	7,4	8,5	7,9	8,9	9,7	10,7

## CONSOMMATION APPARENTE DE MONTRES ANCRE

milliers de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
<b>Importations directes</b>											
Suisse	3117	3372	2873	2914	3345	3287	3765	3503	3560	3618	3696
Japon	1	1	2	24	30	63	121	147	325	533	552
RFA	206	177	148	120	144	128	111	120	167	180	144
France	52	180	243	223	333	238	292	224	177	144	222
<b>Total</b>	3376	3730	3266	3281	3852	3716	4289	3994	4229	4475	4614
<b>Importations indirectes</b>											
Suisse	148	156	154	265	371	192	391	309	716	388	405
Japon	—	1	—	—	—	1	7	11	110	255	518
RFA	9	5	3	3	5	3	6	3	2	2	11
France	2	4	—	—	—	7	6	13	8	40	28
<b>Total</b>	159	166	157	268	376	203	410	336	836	685	962
<b>Total</b>	3535	3896	3423	3549	4228	3919	4699	4330	5065	5160	5576

## CONSOMMATION APPARENTE DE MOUVEMENTS ANCRE

milliers de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
<b>Importations directes</b>											
Suisse	492	579	781	657	670	661	783	699	706	495	495
Japon	35	—	1	—	1	—	7	6	13	39	31
RFA	1	15	9	7	10	10	11	14	12	16	4
France	4	—	4	—	—	39	24	23	27	12	25
<b>Total</b>	<b>532</b>	<b>594</b>	<b>795</b>	<b>664</b>	<b>681</b>	<b>710</b>	<b>825</b>	<b>742</b>	<b>758</b>	<b>562</b>	<b>555</b>
<b>Importations indirectes</b>											
Suisse	—	—	—	—	1	2	3	3	13	16	35
<b>Total</b>	<b>532</b>	<b>594</b>	<b>795</b>	<b>664</b>	<b>682</b>	<b>712</b>	<b>828</b>	<b>745</b>	<b>771</b>	<b>578</b>	<b>590</b>

## CONSOMMATION APPARENTE DE MONTRES ROSKOPF

milliers de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
<b>Importations directes</b>											
Suisse	2279	2145	2092	2172	2535	2224	2167	2060	1970	2156	2210
RFA	121	115	55	36	33	40	54	48	45	47	19
France	42	18	26	14	16	26	48	81	65	91	72
Gde-Bretagne	*	*	*	*	*	*	*	26	35	25	71
<b>Total</b>	<b>2442</b>	<b>2278</b>	<b>2173</b>	<b>2222</b>	<b>2584</b>	<b>2290</b>	<b>2269</b>	<b>2215</b>	<b>2115</b>	<b>2319</b>	<b>2372</b>
<b>Importations indirectes</b>											
Suisse	65	46	67	65	162	210	213	156	115	80	89
RFA	3	2	—	—	—	—	2	—	—	—	—
Gde-Bretagne	*	*	*	*	*	*	*	3	9	2	3
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>48</b>	<b>67</b>	<b>65</b>	<b>162</b>	<b>210</b>	<b>215</b>	<b>159</b>	<b>124</b>	<b>82</b>	<b>92</b>
<b>Total</b>	<b>2510</b>	<b>2326</b>	<b>2240</b>	<b>2287</b>	<b>2746</b>	<b>2500</b>	<b>2484</b>	<b>2374</b>	<b>2239</b>	<b>2401</b>	<b>2464</b>

## CONSOMMATION APPARENTE DE MOUVEMENTS ROSKOPF

milliers de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
<b>Importations directes</b>											
Suisse	20	39	36	28	36	13	21	25	14	20	15
Gde-Bretagne	*	*	*	*	*	*	*	1	—	—	—
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>39</b>	<b>36</b>	<b>28</b>	<b>36</b>	<b>13</b>	<b>21</b>	<b>26</b>	<b>14</b>	<b>20</b>	<b>15</b>
<b>Importations indirectes</b>											
Suisse	—	—	—	—	—	—	2	—	—	—	—
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>39</b>	<b>36</b>	<b>28</b>	<b>36</b>	<b>13</b>	<b>23</b>	<b>26</b>	<b>14</b>	<b>20</b>	<b>15</b>

## CONSOMMATION APPARENTE DE MONTRES ET MOUVEMENTS ÉLECTRONIQUES

milliers de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
<b>Importations directes</b>											
Suisse	—	2	2	—	—	—	1	1	3	10	7

## CONSOMMATION APPARENTE DE MONTRES SANS SPÉCIFICATION

milliers de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
<b>Importations directes</b>											
Hong-Kong	—	—	10	11	81	219	267	315	488	878	1324
<b>Importations indirectes</b>											
Hong-Kong	—	—	1	7	5	24	184	225	442	559	645
<b>Total</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>11</b>	<b>18</b>	<b>86</b>	<b>243</b>	<b>451</b>	<b>540</b>	<b>930</b>	<b>1437</b>	<b>1969</b>

## CONSOMMATION APPARENTE DE MOUVEMENTS SANS SPÉCIFICATION

milliers de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
<b>Importations directes</b>											
<i>Hong-Kong</i>	—	—	—	—	2	—	2	—	—	—	—

### Afrique

## CONSOMMATION APPARENTE PAR GENRES

millions de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
<b>Ancre</b>											
<b>Importations</b>											
Montres	1,1	1,2	1,4	1,5	1,4	1,6	1,7	1,9	2,0	2,1	2,3
Mouvements	—	—	—	—	—	—	—	0,1	0,1	0,1	0,1
<b>Total ancre</b>	1,1	1,2	1,4	1,5	1,4	1,6	1,7	2,0	2,1	2,2	2,4
<b>Roskopf</b>											
<b>Importations</b>											
Montres	1,9	1,7	1,4	1,4	1,2	1,2	1,1	1,1	1,4	1,6	2,4
Mouvements	—	—	—	—	—	—	—	0,1	0,1	0,1	0,1
<b>Total Roskopf</b>	1,9	1,7	1,4	1,4	1,2	1,2	1,1	1,2	1,5	1,7	2,5
<b>Sans spécification</b>											
<b>Importations</b>											
Montres	—	—	0,1	0,2	0,2	0,2	0,1	0,2	0,3	0,6	0,6
<b>Importations</b>											
Montres	3,0	2,9	2,9	3,1	2,8	3,0	2,9	3,2	3,7	4,3	5,3
Mouvements	—	—	—	—	—	—	—	0,2	0,2	0,2	0,2
<b>Total</b>	3,0	2,9	2,9	3,1	2,8	3,0	2,9	3,4	3,9	4,5	5,5

## CONSOMMATION APPARENTE DE MONTRES ANCRE

milliers de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
<b>Importations</b>											
Suisse	985	1119	1216	1247	1132	1262	1241	1360	1522	1519	1778
Japon	—	—	1	6	34	64	56	76	149	170	180
RFA	112	82	70	76	110	79	58	67	79	114	32
France	56	47	63	86	148	200	339	355	251	267	261
<b>Total</b>	1154	1248	1350	1415	1424	1605	1694	1858	2001	2070	2251

## CONSOMMATION APPARENTE DE MOUVEMENTS ANCRE

milliers de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
<b>Importations</b>											
Suisse	2	2	7	21	24	27	25	33	56	87	92
RFA	—	2	5	4	13	19	14	11	2	13	9
France	—	—	—	—	—	—	—	7	16	—	19
<b>Total</b>	2	4	12	25	37	46	39	51	74	100	120

## CONSOMMATION APPARENTE DE MONTRES ROSKOPF

milliers de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
<b>Importations</b>											
Suisse	1657	1479	1216	1165	951	894	800	832	1100	1254	1819
RFA	180	160	113	93	70	69	114	123	79	91	151
France	53	74	89	154	155	190	155	175	201	214	348
Gde-Bretagne	*	*	*	*	*	*	*	16	28	36	67
<b>Total</b>	1890	1713	1418	1412	1176	1153	1069	1146	1408	1595	2385

## CONSOMMATION APPARENTE DE MOUVEMENTS ROSKOPF

milliers de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
<b>Importations</b>											
Suisse	—	—	2	1	5	20	46	51	57	64	56
France	—	—	—	—	—	—	—	6	—	—	—
Gde-Bretagne	*	*	*	*	*	*	*	11	—	—	6
<b>Total</b>	—	—	2	1	5	20	46	68	57	64	62

## CONSOMMATION APPARENTE DE MONTRES ET DE MOUVEMENTS ÉLECTRONIQUES

milliers de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
<b>Importations</b>											
Suisse	—	—	—	—	—	—	—	—	1	2	5

## CONSOMMATION APPARENTE DE MONTRES SANS SPÉCIFICATION

milliers de pièces

<b>Importations</b>											
Hong-Kong	2	13	107	181	208	178	101	216	317	571	636

## Océanie

### CONSOMMATION APPARENTE PAR GENRES

millions de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
<b>Ancre</b>											
<b>Importations</b>											
Montres	0,3	0,4	0,4	0,5	0,5	0,5	0,6	0,6	0,8	0,9	0,9
Mouvements	0,3	0,3	0,5	0,5	0,4	0,5	0,3	0,5	0,4	0,4	0,4
<b>Total</b>											
ancre	0,6	0,7	0,9	1,0	0,9	1,0	0,9	1,1	1,2	1,3	1,3

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
<b>Roskopf</b>											
Importations											
Montres	0,2	0,2	0,3	0,3	0,2	0,2	0,2	0,1	0,2	0,1	0,1
Mouvements	—	—	—	0,2	0,6	0,7	—	—	—	—	—
Total											
Roskopf	0,2	0,2	0,3	0,5	0,8	0,9	0,2	0,1	0,2	0,1	0,1
<b>Sans spécification</b>											
Importations											
Montres	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3
Importations											
Montres	0,6	0,7	0,8	0,9	0,8	0,8	1,0	0,9	1,2	1,2	1,3
Mouvements	0,3	0,3	0,5	0,7	1,0	1,2	0,3	0,5	0,4	0,4	0,4
<b>Total</b>	<b>0,9</b>	<b>1,0</b>	<b>1,3</b>	<b>1,6</b>	<b>1,8</b>	<b>2,0</b>	<b>1,3</b>	<b>1,4</b>	<b>1,6</b>	<b>1,6</b>	<b>1,7</b>

## CONSOMMATION APPARENTE DE MONTRES ANCRE

milliers de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
<b>Importations</b>											
Suisse	337	312	290	353	328	380	394	348	448	481	416
Japon	4	10	15	31	94	99	136	170	248	322	362
RFA	84	60	55	72	66	44	35	66	49	67	80
France	—	—	—	—	—	1	10	5	1	1	9
<b>Total</b>	<b>325</b>	<b>382</b>	<b>360</b>	<b>456</b>	<b>488</b>	<b>524</b>	<b>575</b>	<b>589</b>	<b>746</b>	<b>871</b>	<b>867</b>

## CONSOMMATION APPARENTE DE MOUVEMENTS ANCRE

milliers de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
<b>Importations</b>											
Suisse	311	300	463	475	425	524	348	493	407	396	352
Japon	—	—	—	—	—	—	1	3	2	—	—
RFA	2	—	—	—	1	—	—	3	—	—	—
<b>Total</b>	<b>313</b>	<b>300</b>	<b>463</b>	<b>475</b>	<b>426</b>	<b>524</b>	<b>349</b>	<b>499</b>	<b>409</b>	<b>396</b>	<b>352</b>

## CONSOMMATION APPARENTE DE MONTRES ROSKOPF

milliers de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
<b>Importations</b>											
Suisse	191	190	227	249	198	194	117	107	122	119	113
FRA	29	28	23	22	10	35	35	33	50	28	25
France	—	—	—	—	—	—	—	—	3	2	10
<b>Total</b>	<b>220</b>	<b>218</b>	<b>250</b>	<b>271</b>	<b>208</b>	<b>229</b>	<b>152</b>	<b>140</b>	<b>175</b>	<b>149</b>	<b>148</b>

## CONSOMMATION APPARENTE DE MOUVEMENTS ROSKOPF

milliers de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
<b>Importations</b>											
Suisse	6	8	3	234	573	746	20	20	7	2	1

## CONSOMMATION APPARENTE DE MONTRES ET DE MOUVEMENTS ÉLECTRONIQUES

milliers de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
<b>Importations</b>											
Suisse	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1	1

## CONSOMMATION APPARENTE DE MONTRES SANS SPÉCIFICATION

milliers de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
<b>Importations</b>											
Hong-Kong	91	110	86	101	131	134	182	212	166	220	313

CONSOMMATION APPARENTE DE MOUVEMENTS  
SANS SPÉCIFICATION

milliers de pièces

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
Importations Hong-Kong	8	9	13	6	14	—	1	10	12	5	1

## Annexe No. 5

### Consommation horlogère apparente et pression marketing

#### Japon

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
Consommation 1960 = 100	100	124	145	140	146	129	119	148	154	195	194
Pression marke- ting totale	73,8	91,9	107,3	103,8	108,3	95,8	88,0	109,2	120,7	137,8	141,3
Pression marque	49,0	60,9	71,1	70,9	71,9	63,6	58,4	72,2	74,9	87,4	91,4
Pression prix	16,2	19,9	23,2	23,3	23,4	20,7	19,1	23,9	24,8	34,3	32,5
Pression produit	8,7	10,9	12,8	12,3	12,9	11,4	10,5	13,0	19,9	16,0	16,7

#### Etats-Unis

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
Consommation 1960 = 100	100	97	115	116	124	156	197	190	193	194	203
Pression marke- ting totale	59,2	61,4	71,6	74,2	78,9	96,6	120,0	118,3	120,5	121,0	130,7
Pression marque	28,0	19,2	35,9	37,6	41,0	45,9	59,1	58,6	60,4	60,7	67,3
Pression prix	27,0	26,4	27,6	30,3	32,1	41,7	52,1	51,1	52,0	51,9	54,8
Pression produit	2,9	4,1	5,0	5,4	5,9	6,9	8,9	8,3	8,4	8,6	8,8

## République fédérale allemande

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
Consommation 1960 = 100	100	110	99	93	115	119	108	91	117	117	149
Pression marke- ting totale	41,2	45,8	41,7	39,6	49,9	54,0	51,5	46,9	60,7	63,9	77,5
Pression marque	12,0	13,5	19,5	11,6	14,1	19,7	20,8	20,1	27,1	30,3	38,5
Pression prix	23,5	26,1	24,3	23,2	31,1	32,0	24,0	21,6	26,4	26,7	25,4
Pression produit	5,7	6,2	5,2	4,8	4,9	5,2	6,8	5,1	7,2	7,1	9,2

## France

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
Consommation 1960 = 100	100	101	103	105	110	115	127	146	153	192	180
Pression marke- ting totale	42,3	44,4	45,0	47,9	51,2	54,6	62,2	75,4	78,1	120,7	97,3
Pression marque	16,6	16,2	17,9	19,3	21,0	23,4	27,0	31,8	35,5	50,0	45,9
Pression prix	19,8	21,5	20,7	20,7	22,6	23,1	26,6	31,2	47,6	58,6	40,7
Pression produit	9,1	6,7	7,1	7,4	7,6	8,2	8,5	9,6	9,6	15,4	10,8

## Europe (sans République fédérale allemande et France)

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
Consommation 1960 = 100	100	104	116	122	134	146	147	186	184	175	199
Pression marke- ting totale	43,0	46,0	53,0	58,2	65,4	73,9	76,2	94,7	97,9	94,3	105,5
Pression marque	15,4	17,6	21,5	25,4	29,1	34,6	36,6	42,5	45,8	45,3	48,6
Pression prix	20,6	20,9	23,0	23,5	26,4	28,4	28,5	40,0	38,3	36,6	44,3
Pression produit	6,9	7,5	8,4	9,2	10,5	10,9	11,0	12,4	11,1	12,0	12,5

## Asie (sans Japon)

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
Consommation 1960 = 100	100	102	108	94	118	122	191	209	283	324	298
Pression marke- ting totale	41,7	43,3	47,3	42,7	55,9	60,7	92,0	103,1	139,3	161,2	153,0
Pression marque	10,9	11,4	13,7	14,3	20,7	25,0	33,8	39,9	52,4	61,3	62,5
Pression prix	26,0	27,6	28,6	23,6	28,7	28,5	48,8	52,4	73,2	84,7	75,4
Pression produit	4,7	4,4	4,9	4,8	6,4	7,1	9,4	10,7	13,6	15,2	15,0

## Amérique latine

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
Consommation 1960 = 100	100	104	99	99	118	112	129	121	136	145	138
Pression marke- ting totale	42,8	45,9	44,9	46,3	56,4	54,9	65,4	62,3	72,1	77,4	71,8
Pression marque	14,0	16,4	16,8	18,1	22,6	22,8	28,7	27,8	33,6	35,5	30,8
Pression prix	22,7	22,9	21,9	22,0	26,5	25,2	26,7	26,9	29,9	33,0	33,3
Pression produit	6,1	6,6	6,2	6,2	6,8	6,9	8,2	7,6	8,7	8,8	7,6

## Afrique

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
Consommation 1960 = 100	100	98	92	100	94	99	97	109	126	143	183
Pression marke- ting totale	41,6	41,8	39,5	45,4	44,0	48,3	48,3	55,2	65,0	73,6	91,1
Pression marque	10,4	11,7	11,6	15,2	16,0	19,2	20,1	23,4	27,9	30,8	37,4
Pression prix	26,7	25,5	23,4	25,1	22,9	23,5	22,4	25,4	30,0	35,2	44,8
Pression produit	4,4	4,6	4,6	5,1	5,1	5,6	5,8	6,4	6,6	7,7	8,9

## Océanie

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
Consommation 1960 = 100	100	97	111	145	173	203	119	134	143	155	160
Pression marke- ting totale	43,0	43,1	51,3	67,8	81,8	97,6	64,2	74,8	82,1	90,4	92,2
Pression marque	14,9	15,6	20,3	25,8	29,8	36,4	31,3	37,8	43,1	48,4	48,5
Pression prix	21,5	21,4	23,7	33,4	43,0	50,8	24,7	27,7	34,0	30,7	30,0
Pression produit	6,5	6,1	7,3	7,6	8,9	10,3	8,2	9,3	10,3	11,3	11,6

## Bibliographie

### Ouvrages et études

- Beuchat Jean-Claude. *Jugement du Suisse pour sa montre*, rapport ST 125 édité par la Division recherche et technique de la Fédération Horlogère suisse, 1968, 48 pages
- Chamberlin Edward Hastings. *la Théorie de la concurrence monopolistique*, Presses Universitaires de France, 1953, 338 pages
- C. I. M. (Centre Interprofessionnel de la Montre), *le Marché français de la montre*, Paris, 1968, 205 pages
- Fédération Horlogère suisse, *la Formule Timex*. 1968, 16 pages
- Fédération Horlogère suisse, *Monographie Seiko*, 1971, 246 pages
- Fédération Horlogère suisse, *l'horlogerie demain. Etude prospective de l'industrie horlogère suisse*. 1967, 91 pages
- Frank Ronald E., Kuehn Alfred A. et Massy William F., *Quantitatives techniques in marketing analysis*. Richard D. Irwin. 1962, 556 pages
- Giraud Claude-Henri, *l'Importance économique de la marque*, Gauthier-Villars. 1965, 344 pages
- Kotler Philip, *Marketing Management. analysis, planning and control*, 2nd edition, Prentice-Hall, 1972, 885 pages
- Lambin Jean-Jacques, *modèles et programmes de marketing*, Presses Universitaires de France, 1971, 140 pages
- Leduc Robert, *Comment lancer un produit nouveau*, Dunod 1965, 181 pages
- Machlup Fritz, *The Economics of sellers' competition*, Johns Hopkins, 5th edition, 1969, 582 pages
- Miracle G. E. et Albaum G. S., *International Marketing Management*, R. D. Irwin. 1970
- Piatier André, *les Formes modernes de la concurrence*, Gauthier-Villars, 1964, 344 pages
- Perroux François, *l'Economie du XXe siècle*, Presses Universitaires de France, 1969, 764 pages
- Reymond Hubert-A., *la Distribution de l'horlogerie dans le cadre d'une politique de vente*, Imprimerie Vaudoise. 1967, 247 pages
- Rieben Henri, Uroch Madeleine et Iffland Charles, *l'Horlogerie et l'Europe*. Centre de recherches européennes, Lausanne, 1959, 233 pages
- Waeber Bernard. *Le marché américain de la montre depuis 1960*. Thèse présentée à la Faculté de Droit et des Sciences économiques de l'Université de Fribourg, 1968, 345 pages

Yankelovitch Daniel, *Analysis of the causes for increased imports of roskopf watches into the U. S.*, étude réalisée pour la Fédération Horlogère suisse, 1966, 48 pages

Yankelovitch Daniel, *Consumer reaction and opportunity for a new electronic watch*, étude réalisée pour la Fédération Horlogère suisse, 1966, 58 pages

## Articles et documents divers

Bauer Gérard, *l'Horlogerie suisse et les Concentrations*, conférence présentée à l'Université de Genève, 1968

Blum Ernest, *Marketing from the Center*, International Management, June 1970, pages 52 et 53

Business Week, *Electronic watches for the mass market*, April 1972, 22

Buzzell Robert D., *Can you standardize multinational marketing?*, Harvard Business Review, November-December 1968, pages 102 à 113

Davidson William R., *Changes in Distributive Institutions*, Journal of Marketing, January 1970, pages 7 à 10

FH - Information, *Aide-Mémoire sur l'article automatique*, 9—10, 1969

Giovannini Jean-François, *Etablissement d'un modèle prévisionnel de dimension de marché pour un bien de consommation durable : la montre*, Revue suisse d'Economie politique et de Statistique, 3/4 1969, pages 369 à 385

Hovell P. J. et Walters P. G. P., *International marketing presentations : some options*, European Journal of Marketing, Vol. 6 No. 2, pages 69 à 79

Lauzun G., *Rollei : de Brunswick à Singapour*, Les Informations, No. 1396 février 1972, page 33

Offenheiser Marilyn, *A case for new watchmakers*, Electronics, May 22 1972, pages 59 à 62

Robertson Thomas S., *The Process of Innovation and the Diffusion of Innovation*, Journal of Marketing, vol. 31, 1967, pages 14 à 19

Sjödahl Lars, *Pratique du marketing à l'échelle internationale*, Vendre, No. 508 février 1970, pages 26 à 33

## Revues professionnelles

*FH—Information*, édité par la Fédération Horlogère suisse, Bienne (Suisse)

*la France horlogère*, édité par la Société d'Éditions Millot & Cie, Besançon (France)

*Gold, Silber, Uhren und Schmuck*, édité par le Verband der Taschen- und Armbanduhrindustrie, Pforzheim (Allemagne)

*the Horological Journal*, édité par le British Horological Institute, Newark, Notts. (Angleterre)

*the Jewelers' Circular Keystone*, édité par la Chilton Company, Washington (Etats-Unis)

*Journal suisse des horlogers et des bijoutiers-orfèvres*, édité par l'Association suisse des horlogers et l'Union de la bijouterie et de l'orfèvrerie suisses, Berne (Suisse)

*die Neue Uhrmacher-Zeitung*, revue professionnelle indépendante, Ulm (Allemagne)

*the Retail Jeweler*, édité par NAG Press Ltd, Londres (Angleterre)

*la Suisse horlogère*, édité par la Chambre Suisse de l'Horlogerie, La Chaux-de-Fonds (Suisse)

*die Uhr*, édité par le Forum für die gesamte Uhren- Gold- und Silberwaren-Wirtschaft, Bielefeld (Allemagne)

## *Rapports annuels*

Bulova, Chronos Holding, Ebauches SA, Girard-Perregaux, Hamilton, Heuer-Léonidas, Société des Garde-Temps, Société Générale de l'Horlogerie Suisse (ASUAG), Société Suisse pour l'Industrie Horlogère (SSIH)

## *Statistiques*

Statistiques horlogères de production et/ou d'exportations éditées par la Chambre Suisse de l'Horlogerie pour l'ensemble des pays producteurs et exportateurs

Statistiques d'importations horlogères pour divers pays éditées par la Chambre Suisse de l'Horlogerie

Diverses statistiques de production et d'exportations éditées par la Fédération Horlogère suisse

Annuaire statistiques de l'Organisation des Nations Unies

Statistiques Financières Internationales du Fond Monétaire International

# Table des matières

Introduction	1
Chapitre 1: Développement global de l'industrie horlogère mondiale	
1. Production et exportations mondiales de montres de 1950 à 1970	5
1.1 Production et exportations globales	5
1.2 Croissance comparée des productions et exportations horlogères et totales des deux principaux producteurs mondiaux	9
Chapitre 2: Le produit horloger	
1. La montre du point de vue de la production et de la commercialisation	16
1.1 Rappel des divers types de montres	16
A. Les montres mécaniques	16
B. Les montres à source d'énergie électrique	18
1.2 L'articulation de la production et de la distribution	19
A. Le degré d'intégration verticale de la production	19
B. Les marchés de transformation	20
C. Le transit par les marchés de redistribution	20
D. L'utilisation de la marque	21
2. La montre dans l'optique du consommateur	22
2.1 Classification générale des biens de consommation	22
2.2 Segmentation des marchés horlogers	22
2.3 La perception des caractéristiques de la montre par le consommateur	24
A. Les caractéristiques techniques	24
	205

— la distinction ancre-roskopf . . . . .	24
— la perception des caractéristiques des montres électroniques. . . . .	24
B. La relativité de la notion de précision . . . . .	26
C. Notoriété et contenu des images de marque . . . . .	27

### Chapitre 3: La théorie de la concurrence monopolistique et ses applications

1. La théorie de la concurrence monopolistique . . . . .	30
1.1 L'équilibre sans les coûts de vente . . . . .	31
A. L'équilibre individuel . . . . .	31
B. L'équilibre du groupe . . . . .	34
1.2 L'équilibre compte tenu des coûts de vente . . . . .	36
A. L'équilibre individuel . . . . .	37
B. L'équilibre du groupe . . . . .	38
2. Portée et application de la théorie de la concurrence mono- polistique. . . . .	40
3. Les types de produits horlogers . . . . .	41

### Chapitre 4: Segmentation des principales industries horlogères nationales

1. Hypothèses de base . . . . .	45
2. L'industrie horlogère suisse . . . . .	46
2.1 Exportations par genres de produits . . . . .	46
2.2 Structure de l'industrie . . . . .	47
A. Structure générale. . . . .	47
B. L'évolution de la structure. . . . .	49
2.3 Les grandes entreprises horlogères suisses . . . . .	49
ASUAG. . . . .	49
Ebauches SA . . . . .	50
Ebauches SA - Longines - Rotary. . . . .	50

SSIH . . . . .	51
SGT . . . . .	52
Movado - Zénith - Mondia . . . . .	52
Saphir . . . . .	53
Girard - Perregaux . . . . .	53
Heuer - Léonidas . . . . .	53
Chronos Holding . . . . .	53
2.4 Exportations par types de produits . . . . .	54
3. L'industrie horlogère japonaise . . . . .	55
3.1 Production et exportations par genres de produits . . . . .	55
3.2 Structure de l'industrie . . . . .	56
3.3 Les grandes entreprises horlogères japonaises . . . . .	57
Seiko . . . . .	57
Citizen . . . . .	57
4. L'industrie horlogère américaine . . . . .	58
4.1 Production et exportations par genres de produits . . . . .	58
4.2 Structure de l'industrie . . . . .	59
4.3 Les grandes entreprises horlogères américaines . . . . .	61
US Time . . . . .	61
Bulova . . . . .	61
Hamilton . . . . .	62
4.4 Production par types de produits . . . . .	63
5. L'industrie horlogère de la République fédérale allemande . . . . .	63
5.1 Production et exportations par genres de produits . . . . .	63
5.2 Structure de l'industrie . . . . .	65
5.3 Les grandes entreprises horlogères allemandes . . . . .	65
Junghans . . . . .	65
Kienzle . . . . .	65
Timex . . . . .	66
5.4 Production par types de produits . . . . .	66
6. L'industrie horlogère française . . . . .	66
6.1 Production et exportations par genres de produits . . . . .	66
6.2 Structure de l'industrie . . . . .	68
6.3 Les grandes entreprises horlogères françaises . . . . .	68
France - Ebauches . . . . .	68
Lorfrance . . . . .	68

Lip .....	68
Yema .....	69
Kelton .....	69
6.4 Production par types de produits .....	69
7. Production mondiale par types de produits .....	70

## Chapitre 5: Structure des marchés et analyse de la consommation

1. Les marchés de transformation et de redistribution .....	72
1.1 Hong-Kong et Singapour .....	72
1.2 Les autres marchés de redistribution .....	73
A. Panama .....	73
B. Arabie orientale et Koweït .....	74
C. Autres marchés .....	74
2. Analyse de la consommation .....	74
2.1 Production et consommation .....	74
2.2 Consommation horlogère totale des marchés producteurs .....	75
2.3 Consommation horlogère des marchés possédant une industrie nationale .....	76
A. Japon .....	76
B. Etats-Unis .....	77
C. République fédérale allemande .....	78
D. France .....	79
2.4 Consommation horlogère par continents .....	80
A. Europe .....	80
B. Asie .....	81
C. Amérique latine .....	83
D. Afrique .....	84
E. Océanie .....	84
2.5 Grandes tendances de la consommation horlogère mondiale ..	85

## Chapitre 6: Les facteurs explicatifs de la demande

1. Les quatre groupes de facteurs explicatifs . . . . .	87
1.1 Les variables «consommateur» . . . . .	87
1.2 Les variables institutionnelles . . . . .	87
1.3 Les variables «concurrence» . . . . .	88
1.4 Les variables de décision marketing . . . . .	88
2. La modélisation des facteurs explicatifs de la demande. . . . .	88
3. Les facteurs explicatifs de la demande globale de montres . . . . .	90
3.1 Le revenu, variable consommateur. . . . .	90
A. Régression et corrélation. . . . .	90
B. Elasticité. . . . .	91
3.2 La pression-marketing, variable concurrence . . . . .	92
4. Relation revenu-consommation sur quelques marchés . . . . .	96
4.1 Japon. . . . .	96
4.2 Etats-Unis . . . . .	98
4.3 République fédérale allemande . . . . .	100
4.4 France. . . . .	102
5. Pression marketing et consommation . . . . .	104
5.1 Japon. . . . .	104
5.2 Etats-Unis . . . . .	105
5.3 République fédérale allemande . . . . .	108
5.4 France . . . . .	108
5.5 Europe . . . . .	111
5.6 Asie . . . . .	111
5.7 Amérique latine, Océanie et Afrique . . . . .	114
5.8 Tendances mondiales et forme des marchés. . . . .	118

## Chapitre 7: L'attitude de la firme

1. La politique de produit . . . . .	121
1.1 La notion de produit nouveau . . . . .	121
1.2 Les nouveaux produits horlogers de 1960 à 1969 . . . . .	121

A. La montre mécanique . . . . .	121
B. Les montres électriques et électroniques . . . . .	122
— Le cas Accutron . . . . .	123
1.3 Les nouveaux produits horlogers dans les années 1970 . . . . .	124
A. Politique de prix et de produit de l'entreprise . . . . .	126
— politique de l'entreprise horlogère traditionnelle . . . . .	126
— politique de l'entreprise non horlogère . . . . .	127
2. La politique de marque . . . . .	128
2.1 La marque du produit classique . . . . .	128
2.2 La marque du produit électronique . . . . .	129
2.3 Le contenu des images de marque . . . . .	130
3. La politique de distribution . . . . .	130
3.1 Les évolutions générales du secteur de la distribution . . . . .	131
A. La Croissance rapide des systèmes de marketing intégrés verticalement . . . . .	131
B. L'intensification de la concurrence «inter-types» . . . . .	131
C. La polarisation du commerce de détail . . . . .	132
D. L'accélération des cycles de vie institutionnels . . . . .	132
E. Les prises d'intérêt des sociétés non traditionnelles . . . . .	132
F. Le développement de la distribution «non-store» . . . . .	133
3.2 L'évolution de la distribution horlogère . . . . .	133
A. L'intégration verticale de la distribution . . . . .	133
— l'intégration à partir du producteur . . . . .	133
— l'intégration à partir du distributeur . . . . .	135
— la concurrence inter-types et la polarisation du commerce de détail . . . . .	136
— l'avenir du détaillant spécialisé . . . . .	138
4. L'implantation internationale . . . . .	142
4.1 L'internationalisation actuelle de l'industrie horlogère mondiale	143
4.2 La politique de marketing international . . . . .	143
A. Les contraintes imposées . . . . .	144
B. Les éléments du Marketing Mix . . . . .	146
C. Politique centralisée ou décentralisée . . . . .	147
— la politique internationale de produit . . . . .	148
— la politique internationale de distribution et de prix . . . . .	149
— la politique internationale de communication . . . . .	150

<b>Conclusion</b>	.....	<b>151</b>
<b>Références</b>	.....	<b>156</b>
<b>Annexe No. 1: Détermination des productions nationales par types de produits.</b>	.....	<b>158</b>
<b>Annexe No. 2: Importations des marchés de redistribution et de transformation par genres de produits et pays d'origine</b>	.....	<b>160</b>
<b>Annexe No. 3: Consommation apparente des pays producteurs par genres de produits et pays d'origine</b>	.....	<b>165</b>
<b>Annexe No. 4: Consommation apparente par continents, par genres de produits et pays d'origine.</b>	.....	<b>177</b>
<b>Annexe No. 5: Consommation horlogère apparente et pression marketing</b>	.....	<b>198</b>
<b>Bibliographie</b>	.....	<b>202</b>

