

La parole aux témoins

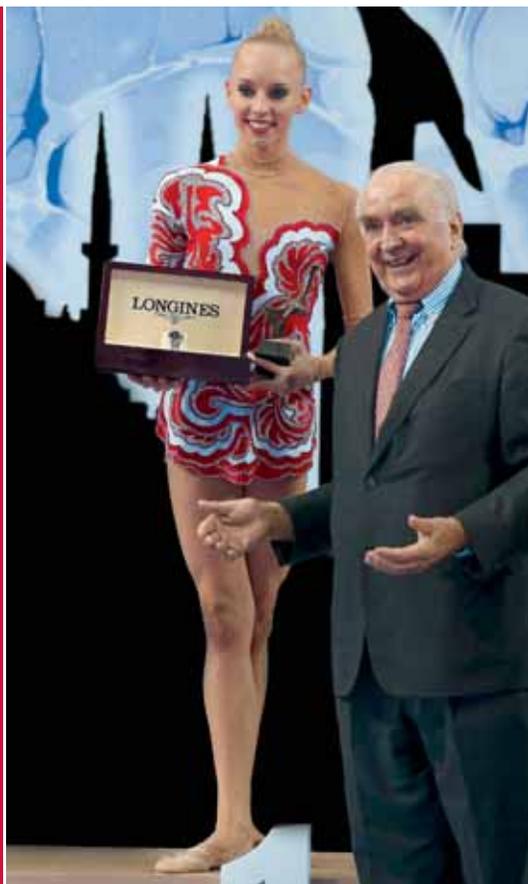
Jean-Philippe Arm

A tous égards, l'horlogerie suisse a vécu ces vingt dernières années une évolution incroyable, comme elle n'en a probablement jamais connue en un temps aussi court. Vraiment ? Pour en prendre la mesure, nous avons appelé quelques témoins-clés à la barre. Acteurs et observateurs privilégiés, ils ont tous joué un rôle exemplaire dans l'univers horloger en mutation. Que faisaient-ils il y a 20 ans ? Ou même avant, car comme on aime les chiffres dans cette édition, on a élargi et joué le 22, le 24, le 36 ou le 44... Pour dérouler la suite avec leur regard, leur vécu et leur implication particulière. Leurs noms ? Le doyen opérationnel Walter von Känel, toujours aux commandes de Longines à

74 ans, était déjà en Chine il y a 44 ans. Et il est allé plus de 100 fois en Russie depuis 1974. Le cadet, Marc A. Hayek, 44 ans, en avait 22 quand il a commencé à travailler pour le groupe familial, et avait déjà vécu tout gosse chez son grand-père Nicolas la révolution Swatch.

Entre eux deux, Philippe Stern, Franco Cologni, Philippe Dufour, Jean-Claude Biver et René Beyer, soit un grand patron inspiré, un penseur hors classe, un horloger d'exception, un génie du marketing et le détaillant suisse de référence. N'en jetez plus, la cour est pleine ! Eh oui, la qualité de cet aréopage valait bien quelques bouquets de fleurs.

Walter von Känel, la Russie et la Chine



Sur les pas de Walter von Känel, c'est l'ouverture de deux marchés communistes que l'on suit, la Russie et la Chine, qui allaient contribuer à l'explosion commerciale de l'horlogerie suisse dès les années 1990.

D'une stature imposante, l'homme est une force de la nature, infatigable, le verbe haut et fleuri, volontiers excessif, souvent par jeu. Dernier couché, premier levé, ses interlocuteurs l'ont vérifié dans les négociations poursuivies à plus d'heure dans les coins les plus reculés : impossible de l'avoir à l'usure. Et ce commentaire que nous avons enregistré un soir à Saint-Pétersbourg : « Il est des nôtres, il est comme nous. » L'ancien commandant d'un régiment d'infanterie suisse confirme avec le sourire : « C'est vrai, d'une certaine manière, je suis Russe. »

Il fait un premier voyage en URSS, en 1974, puis rebelote quelques années plus tard, toujours pour établir des contacts, trouver les bons relais dans un système compliqué, visiter des usines aussi. « La production locale y était très importante, on parle de millions de pièces. Ils exportent alors dans les pays du Comecon, l'Europe de l'Est. Mais surtout les Russes étaient les premiers fournisseurs de mouvements de Hong Kong. Plus tard ils aideront même les Chinois à développer leur propre production. A ce moment-là, on veut entrer

dans les réseaux. On parle de coopération, en pensant déjà à notre distribution. Et on observe, comme Jacques David l'avait fait aux Etats-Unis au XIX^e siècle... »

D'abord l'histoire. Féru d'histoire, il connaît les marques suisses qui étaient présentes avant 1917, pas seulement les plus en vue comme Breguet, Vacheron ou Patek, mais aussi Henri Moser, de Winterthour, Borel de Neuchâtel et Paul Buhré du Locle qu'on a oublié, mais qui était très actif, et bien sûr Omega, Tissot et ... Longines. *« Depuis quand y étions-nous ? On a fait des recherches, lancé un appel : qui possède la plus ancienne Longines en Russie ? La palme est revenue à une montre livrée en 1878. »* La démarche a été répétée en Chine, puis sur d'autres marchés. Avec la volonté d'approfondir la connaissance de ses relations historiques avec un marché avant de le reconquérir.

La qualité des contacts humains et la forte implication des « agents de liaison » était déterminante. Longtemps, rien ne pouvait se faire en direct, c'était le règne des monopoles d'états et des délégations d'achats, avec des contreparties parfois inattendues. *« On a même dû acheter du blé ! »*

Le rôle du sport. Les événements sportifs permettent d'approfondir ces relations. Le sport joue un rôle considérable pour l'URSS qui en confie systématiquement le chronométrage aux Suisses, les marques russes n'étant pas en mesure de l'assurer. Les JO de Moscou en 1980 offrent à Longines et Omega une visibilité exceptionnelle. Les premiers fruits de cette publicité naturelle et tolérée seront cueillis dans les magasins dédiés aux devises étrangères et dans les marchés périphériques que les Russes fréquentent. Rien n'est simple, la sourdine est souvent de mise, mais tout est en place quand les trois coups de l'implosion sont frappés en 1989.

L'homme de la situation. Après un round d'observation, il était temps d'agir : *« Le train avançait lentement, mais il fallait le prendre ! »* Le groupe Swatch n'entend pas laisser ses marques y aller en ordre dispersé et désigne en 1992 pour l'ensemble des pays concernés un responsable, dont le choix est ainsi présenté : *« Ce sera Walter pour*

trois raisons : c'est le seul candidat, il s'est toujours intéressé au monde communiste et il est le seul à supporter la vodka. »

Le premier bureau sera le bar de l'Hôtel Métropole, pour accélérer les contacts avec les réseaux privés de distribution sans attendre que des structures propres soient mises en place. *« On a pu s'attacher les services des bonnes personnes et ça c'était primordial. »* Si le développement a été rapide dans un marché métamorphosé par la privatisation, il était truffé de pièges. *« On avait été des pionniers, c'est vrai, et ça nous a servis. Puis tout le monde s'y est mis. L'effort principal a porté d'abord sur Moscou, puis Saint-Pétersbourg, et surtout ensuite sur les régions. Et nous avons gagné cette bataille-là. »*

Anticiper le choc culturel. Une autre offensive, de longue haleine s'est déroulée simultanément sur un autre marché, chinois celui-là. Au moment de s'y rendre, en 1971 déjà, Walter von Känel se méfie du choc culturel. Il fait la tournée des patrons des marques suisses les plus actives en Chine, qui ont pour nom Enicar, Olma, Pronto, Ciny, Rado... Tous d'anciens clients, au début de sa carrière démarrée chez le cadranier Singer à La Chaux-de-Fonds. *« C'était les barons du marché chinois et je leur ai posé une question : qu'est-ce que je ne dois pas faire ? Leur expérience m'a été très utile, car les Chinois sont susceptibles et sensibles au respect de leur culture, de leurs us et coutumes, de ce qu'ils sont. Cela m'a évité beaucoup d'erreurs. »*

L'approche est toujours fondée sur la qualité des relations humaines, le choix des intermédiaires, mais le contexte est différent, car la distribution en Chine n'a jamais vraiment cessé. Depuis la première livraison attestée dans les archives de Longines de 6 pièces en 1867, les intermédiaires ont changé, les grandes sociétés de négoce ayant dû s'incliner devant les organismes étatiques, ce qui n'a pas freiné le commerce. Il n'y a guère que pendant la révolution culturelle que les flux se sont taris. Dans les années 1970, les échanges se densifient à nouveau, avec une ouverture progressive et régulière. *« La Suisse ayant été la première à reconnaître la Chine populaire de Mao dès 1950, l'ambassade à Berne est très importante. C'est sa commission d'achats qui choisit les modèles et fixe le volume des commandes. Ces gens sont*

DOSSIER DOSSIER

sérieux, attentifs, exigeants, aimables. On les reçoit souvent à Saint-Imier.»

En Chine, les marques cherchent à établir des têtes de pont, même si celles-ci ne permettent pas de vendre directement. Des expositions sont mises sur pied, et bientôt les prémices d'un service après-vente. «*Le besoin est exprimé par les Chinois eux-mêmes, très sourcilleux en la matière. Il s'agit de former du personnel local.»*

Premier marché. Après la capitale fédérale, une deuxième plaque tournante joue un rôle crucial, Hong Kong, sous pavillon britannique jusqu'en 1997. «*On y crée notre propre filiale de distribution, qui deviendra en valeur un grand débouché, en irradiant dans toute la région, avant de céder sa place à la Chine elle-même, qui est devenue dans les années 2000 notre premier marché.»*

Quand l'ouverture, qui s'est accélérée sous Deng Xiaoping, permet aux sociétés privées de vendre elles-mêmes leurs produits, Longines poursuit cependant sa collaboration avec la chaîne de distribution officielle. «*Nous avons noué des relations de grande qualité, que nous avons privilégiées jusqu'au début des années*

1990, avant de diversifier nos canaux de distribution et de rejoindre finalement les structures progressivement mises en place par le groupe Swatch.»

Maîtriser le robinet. Aux premières loges pour observer l'évolution de ses deux marchés fétiches, quelles ont été à ses yeux les différences les plus marquantes de leur évolution? «*Après 1989, les Russes ont complètement perdu le contrôle du robinet. Il a fallu attendre Poutine pour qu'ils mettent enfin de l'ordre notamment dans les importations. C'était le moment. Les Chinois eux ont eu la force d'ouvrir doucement le robinet, en conservant toujours le contrôle. Il n'y a pas eu de dérapage et tout a été mis en place de telle manière que nous pouvons travailler aujourd'hui dans des conditions similaires à l'Europe ou aux Etats-Unis.»*

L'avenir sur ces marchés aujourd'hui secoués notamment par la chute de leur monnaie? «*Tout le monde souffre, mais il faut garder la tête froide et surtout ne pas jouer au yoyo avec les prix. Pour le reste, on en a vu d'autres et on en verra d'autres. L'essentiel est d'avoir toujours une vision à long terme et de rester positif.»*



Première montre Longines vendue en Chine, à Canton, en 1867.

Philippe Stern, Genève et Plan-les-Ouates

Le premier nom qui vient immédiatement à l'esprit quand on pense à Philippe Stern, après celui de la marque familiale installée au sommet de la pyramide horlogère suisse, pourrait être celui de Genève. On le sait attaché à sa ville. Ce pourrait être aussi celui du Léman, qui a valu au navigateur des heures de gloire sportive et qui a inspiré tant de peintres. Sa collection personnelle en témoigne, comme les pièces de haut artisanat de Patek Philippe. Mais c'est un troisième nom auquel nous avons envie de l'associer, Plan-les-Ouates, entré dans la géographie horlogère à son initiative, totalement inattendue, il y a 20 ans. Cette campagne perdue est devenue un des hauts lieux de l'industrie horlogère réunissant une impressionnante collection de manufactures.

Bien sûr depuis son entrée dans l'entreprise familiale il y a plus d'un demi-siècle, d'autres décisions déterminantes peuvent être mises à son crédit. Elles sont nombreuses, même si sa tendance naturelle les minimise modestement. En 1963 donc, à la veille d'un 125^e anniversaire marqué par l'inauguration d'une nouvelle fabrique dans le quartier genevois de la Jonction, son père l'envoie aux Etats-Unis pour qu'il se frotte quelques années à la réalité du marché, à la clientèle internationale. A son retour, il poursuit cette immersion dans toutes les activités propres à une firme horlogère, avant qu'on ne lui confie ses premières grandes responsabilités opérationnelles en 1975, il y a... 40 ans. Le directeur-général qu'il devient deux ans plus tard entreprend de moderniser l'entreprise en profondeur, une tâche de longue haleine et permanente qui touchera les outils et les hommes.

«Aujourd'hui on compte 2000 collaborateurs en Suisse, mais quand je suis entré chez Patek, on était 150 et j'étais le seul universitaire. Il n'y avait pas de cadres en dehors des horlogers, et les responsabilités étaient floues. Une des premières choses que j'ai faite a été un organigramme. Et nous avons engagé progressivement des gens mieux formés et issus de différents domaines. Le phénomène est général, je crois. Avec pour conséquence inverse que l'on doit maintenant former



aux valeurs de l'horlogerie et de la marque des collaborateurs venus d'ailleurs.»

Le grand tournant. Il y a 22 ans, il devient officiellement président. *«Je l'étais déjà de facto, mais je ne voulais pas bousculer mon père. Quand on a décidé de venir ici, lui ne voulait pas suivre. Il avait 82 ans.»* Le déménagement a lieu fin 1995, un tournant à tous égards pour Patek Philippe. Pourquoi Plan-les-Ouates? *«On avait développé toute une série de montres compliquées pour notre 150^e anniversaire en 1989. J'estimais que c'était notre domaine; il n'était pas tellement exploité par d'autres. Quand on a sorti nos premières répétitions minutes ça faisait plus de vingt*

ans qu'il n'y en avait pas sur le marché, même chose pour les chronographes et les QP. On avait fait un bel effort et la demande a suivi, mais notre outil n'était pas adapté aux quantités demandées. On avait la Jonction et des petits ateliers un peu partout. J'ai décidé de tout réunir sous un seul toit ici, à Plan-les-Ouates.»

L'indépendance. Ce qui semble aller de soi rétrospectivement est apparu géographiquement saugrenu et financièrement osé ... *« C'était courageux, on me disait que c'était de la folie, le bout du monde, que personne ne viendrait travailler ici... »* L'investissement était considérable, sans recours aux banques... *« Ça représentait davantage que le chiffre d'affaires annuel, en effet. Mon père avait déjà cette volonté d'indépendance financière. Un de mes premiers défis avait été de la mettre en pratique en commençant par rembourser les dettes. Puis de faire des réserves. »*

Il y a aussi la volonté de ne pas être trop dépendant de ses fournisseurs. Les montres compliquées, cela signifie beaucoup plus de composants, « cinq fois plus que pour les pièces normales ». Il fallait donc augmenter les capacités, investir dans de nouvelles machines, dans de nouvelles technologies. Le Calibre 89 avait été fait à la main, à commencer par les plans, car il n'y avait pas d'ordinateurs. *« L'informatique est entrée en jeu ici, ce fut une étape assez cruciale. »*

Complications au poignet. Cette nouvelle implantation a lieu à un moment charnière pour tous les acteurs de la haute horlogerie. C'est l'émergence d'un intérêt réel et grandissant pour les montres compliquées. Avant, cela concernait les montres de poche, comme le montraient les ventes aux enchères. *« A partir de 1989 l'intérêt des collectionneurs s'est reporté sur les montres-bracelets. La demande de pièces compliquées a explosé et le potentiel d'acheteurs a aussi fortement augmenté. Il n'y avait jusqu'alors que quelques collectionneurs américains et européens. Et soudain il y en a eu partout. Ce fut décisif pour la plupart des maisons. Certaines ont mis un peu plus de temps à s'y mettre. Mais toutes ont finalement voulu faire leur QP ou leur chrono. La répétition minute est venue plus tard. Notre privilège, c'est qu'on a investi suffisamment tôt pour*

être les premiers dans ce domaine des montres-bracelets compliquées. »

Patek a acheté 30000 m² dans ce qui était quasi un no man's land, des champs, quelques ateliers à proximité. Son installation a fait tache d'huile si on ose dire, une nuée d'enseignes horlogères a suivi. *« C'est vrai, mais il y a très peu de production. La plupart font essentiellement de l'assemblage. »*

Le plus grand chantier. Elle-même s'est agrandie moins de quinze ans plus tard de 33000 m² rachetés à l'Oréal, qui la séparait de son nouveau voisin Rolex... Besoin d'espace déjà, alors qu'à l'inauguration elle semblait vraiment à l'aise et assurément bonne pour un quart de siècle. Oui et ce n'est pas tout. Toujours sur le même site de sa double manufacture, le plus grand chantier privé de la République a démarré durant cet été 2015 pour une nouvelle réalisation architecturale de 70 sur 100 m. Un investissement de 500 millions de francs. *« On n'a pas besoin dans l'immédiat d'un bâtiment aussi grand, qui va plus que doubler notre surface actuelle. Mais nous pensons à l'avenir. »*

On le voit aujourd'hui pour d'autres marques. La manufacture inaugurée il y a vingt ans à Plan-les-Ouates s'est avérée être, en plus d'un outil de production performant, un formidable outil de communication. *« Cet aspect est devenu important, on a pu faire visiter, ce qui avant n'était pas pratique. Nos détaillants sont tous venus ici, de partout, puis leur clientèle et ça continue. Presque tous les jours. Et ce qu'ils voient est très bon pour la crédibilité. Nous produisons ! »*

Technologie d'aujourd'hui. Même si l'image d'Epinal de l'horloger isolé à son établi en prend un coup ? *« On nous a dit: vous osez montrer la fabrication des ébauches faites à la machine, la production industrielle des composants ? Evidemment ! Les terminaisons sont toujours faites à la main et l'on continue à décorer et à finir les pièces dans le respect de la plus grande tradition. Mais pour avoir la meilleure montre du monde, il faut les meilleurs composants du monde, et cela passe par la technologie d'aujourd'hui. »*

Avec du recul, qu'est-ce qui a le plus changé en vingt ans ? *« En amont, il y a eu un développement extraordinaire des fournisseurs. Beaucoup de marques ont voulu faire leurs propres montres,*

leurs propres calibres, un peu obligées par la fermeture du robinet Swatch Group. Ca représentait beaucoup d'investissements et beaucoup de temps. En attendant ce sont des petites sociétés de l'Arc jurassien qui ont soutenu les maisons traditionnelles, surtout pour les pièces compliquées. Puis la crise et la verticalisation ont redistribué les cartes.»

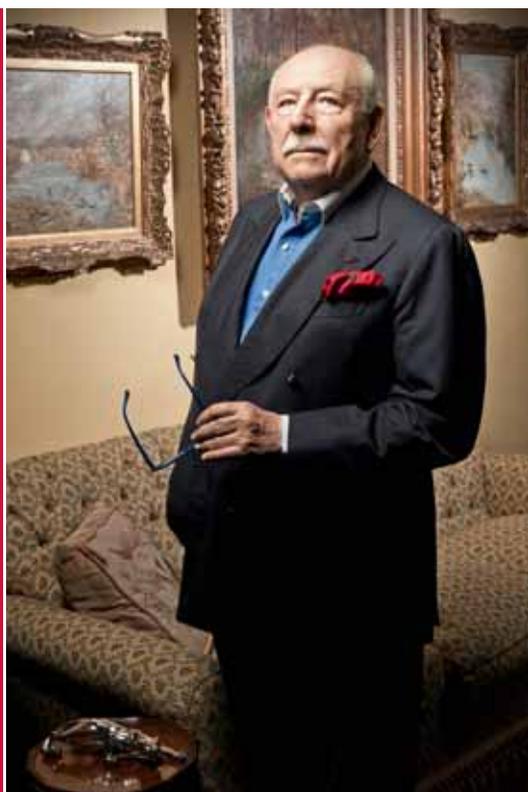
Chacun son métier. Et en aval, sur les marchés, chez les détaillants? «*Chacun s'y comporte à sa manière, pour gérer les inévitables fluctuations. Pour les pièces compliquées, le marché est limité,*

cela ne fait aucun doute. Pour notre part nous avons resserré notre réseau autour des détaillants qui connaissent vraiment notre marque et la défendent. Et nous avons décidé de ne pas investir nous-mêmes dans de propres points de vente. A l'exception de nos trois magasins historiques de Genève, Paris et Londres. Et deux ambassades en Chine pour la promotion, une maison à Shanghai et une à Pékin. Pour le reste pas question d'ouvrir des boutiques, c'est un choix, ça coûte très cher d'avoir un bon emplacement, les compétences et le réseau. A chacun son métier.»

Le site de Patek Philippe à Plan-les Ouates en 1993. On distingue le Château blanc en haut à droite.



Franco Cologni, l'esthétique et la technique



Fredi Marcarini

Quand Franco Cologni commente son propre curriculum vitae, aux innombrables lignes renvoyant à l'horlogerie, il résume : « Ça veut dire quoi tout ça ? Je continue ce que je n'ai jamais cessé de faire, non pas comme expert, mais d'abord comme journaliste depuis 1962, et surtout comme curieux de l'évolution de la joaillerie et de l'horlogerie. »

Ça tombe bien, car ce sont de telles observations qu'on a envie de recueillir, faites par un infatigable bonhomme ayant collectionné les casquettes opérationnelles en se moquant complètement des titres. Il place l'esprit au-dessus de tout, celui d'analyse et celui qui rend forcément humble quand l'immense culture impose la modestie des connaissances individuelles. « De toute façon les marques demeurent et les managers passent, avec pour responsabilité majeure d'organiser la transmission... »

Au temps des Must. Sans remonter à sa première montre, une Marvin reçue à dix ans de ses parents, sa première approche professionnelle de l'objet qui n'allait cesser de l'occuper date de 1973. Il avait suivi de près en Italie l'engouement pour les fameux briquets, quand Cartier a lancé dans ses Must la première collection de 12 montres mécaniques en or massif. « C'était alors la requalification des Must vers la vraie horlogerie pour reprendre l'histoire réelle de l'horlogerie Cartier, que l'on allait peu à peu redécouvrir. »

Sa route croise naturellement celle d'Alain-Dominique Perrin. Les deux feront la paire et graviront ensemble bien des sommets, lui-même comparant volontiers son rôle à celui d'un sherpa, avec un clin d'œil. Quand le boss de Cartier lance le SIHH en 1991, il lui refille le bébé. « On a lancé la première idée qui allait devenir le vade-mecum de ma carrière culturelle. Le summum de l'horlogerie est le mélange de la perfection esthétique et de la perfection technique. C'est sur cette base qu'est née en 2005 la Fondation de la haute horlogerie. » De son côté, il avait créé à Milan, en 1995, sa propre Fondazione Cologni dei Mestieri d'Arte. Et il vient de créer une nouvelle fondation pour soutenir la créativité et les métiers d'art avec Johann Rupert, dont il est resté le conseiller après avoir quitté le board du groupe.

Acquisition décisive. Quand il abandonne en 2002 la direction de Cartier pour celle de Richemont, il enveloppe d'un seul regard, toutes marques confondues, l'horlogerie et la joaillerie. C'est à cette époque que Cartier développe de manière toujours plus spectaculaire sa présence dans la haute horlogerie technique. « En sacrifiant un peu la joaillerie, dont Cartier était le roi, disait-on, pour devenir aussi un prince de l'horlogerie. Mais cela n'est pas dû au hasard. Il suffit de se souvenir de l'acquisition en 2000 de Jaeger-LeCoultre, IWC et Lange & Söhne. Richemont a acquis de l'expertise et a su transférer les compétences. » L'émergence et le renforcement des groupes constituent manifestement l'un des phénomènes majeurs de ces vingt dernières années. Avec la

force de frappe qui en découle, il ne reste que des miettes laissées sur les marchés aux petites marques indépendantes, est-ce un bien, un mal, une fatalité? *« C'est une exigence de la globalisation. Le groupe est nécessaire pour avoir des structures et des services performants dans les différentes régions du monde. »*

Question de taille. Les marques indépendantes, qui disparaissent les unes après les autres peuvent-elles survivre? *« C'est une question de taille. Pas de souci au-dessus de 500 millions, vous allez progresser vers le milliard. C'est une image. Mais au-dessous d'un certain seuil, c'est très compliqué. »*

Elles ne doivent pas se bercer d'illusions en pensant qu'elles peuvent s'adresser facilement au monde entier via le net et toucher les clients potentiels où qu'ils soient. *« Elles doivent être raisonnables et ne pas se disperser. C'est une question de moyens. »*

Mais ne se heurtent-elles pas de plus en plus aux groupes qui leur barrent l'accès au marché en faisant pression sur les détaillants? *« On l'entend souvent, mais c'est une excuse, pour expliquer un échec commercial. Si vous avez de la créativité et du savoir-faire, les marchands ont besoin de vous pour offrir de l'exclusivité et de l'expression. »*

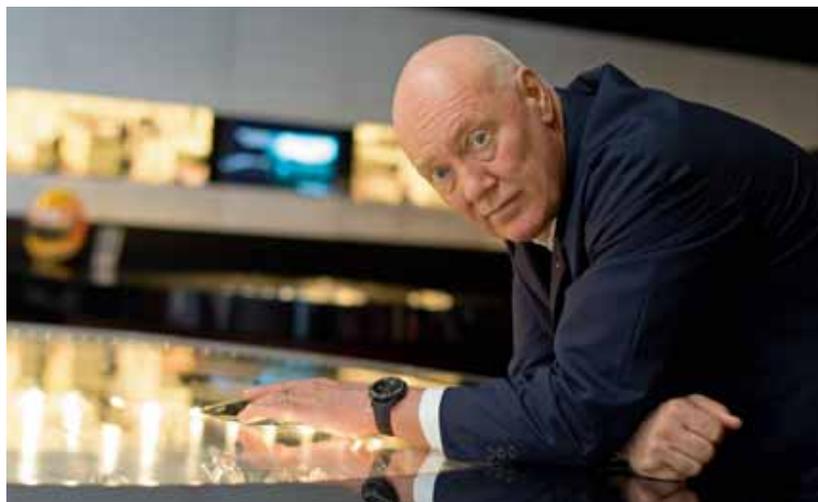
Que retient-il encore de toutes ces années passées à son poste d'observation privilégié chez Richemont, à l'opérationnel, mais au-dessus de la mêlée du quotidien? *« On a assisté à une évolution performante et explosive de la qualité suisse et cela aussi bien dans la haute horlogerie que dans l'horlogerie de masse. On a gravi des sommets et conquis le monde. Une montre de valeur égale une montre faite en Suisse. Mais avec cette explosion du développement dans toutes les directions, le risque est de faire de tout, sans limites. Si on se calme un peu, les vraies valeurs deviennent plus évidentes. Aujourd'hui il y a 600 marques... Il y aura certainement un nettoyage. »*

Le pot-pourri du luxe. Le mot est dans toutes les bouches. A la lumière de l'évolution de ces dernières décennies, y a-t-il un avenir pour l'horlogerie suisse en dehors du luxe? *« De quoi parle-t-on, ce mot est galvaudé. C'est devenu un pot-pourri, dans lequel on met n'importe quoi, la mode, les voyages, les hôtels... Il faut être précis. Je trouve que la haute horlogerie a des valeurs supérieures à ce que l'on dit du luxe. Il y a de la création et de l'innovation technique et surtout ceci amène de la durabilité, qui est la dimension essentielle et ultime, forever! »*

Jean-Claude Biver, les murailles sur la plage

Il y a 40 ans, en 1975, Jean-Claude Biver entre chez Audemars Piguet pour une année d'initiation horlogère. Quand on lui fait remarquer que dans notre salade mathématique anniversaire il partage cette date avec Philippe Stern, qui avait alors accédé à ses premières responsabilités directrices, il embraye aussitôt sur son admiration pour la manière dont s'étaient passées les choses chez Patek Philippe. *« Son père lui a transmis la boîte à outil de la marque, très concrètement, une boîte avec des tiroirs et à l'intérieur la philosophie de la maison. C'est génial, je veux m'en inspirer. »*

Aurolé de son succès avec les montres Gucci, Severin Wunderman avait annoncé en reprenant Corum qu'il serait le premier à réussir deux fois dans l'horlogerie. Il avait simplement oublié Biver,



qui en était déjà à deux et n'allait pas s'arrêter là. Blancpain, personne ne le conteste. L'exemple est enseigné dans les écoles. Puis il y eut Omega, qui faisait 80% de quartz à son retour en 1993, et qui va pousser la mécanique sous son impulsion pour tripler son chiffre d'affaires en 9 ans. Hublot? C'est le *hat-trick*, et pas seulement pour la plus grande visibilité jamais vue dans le football!

« Pour être honnête, mon succès c'est Omega. Blancpain c'était facile, c'était moi, c'était ma sensibilité, une montre pour les hippies qui avaient intégré la vie normale en gardant des valeurs de partage, de respect de la tradition, de la nature, des hommes. J'en étais le premier consommateur, donc je ne pouvais pas me tromper. Avec Omega c'était autre chose, j'ai dû apprendre la sensibilité de l'acheteur, me mettre dans la peau des autres, ce qui est beaucoup plus difficile. Et j'ai vraiment appris là mon métier. »

L'histoire continue avec Hublot, en particulier avec la nouvelle trame de l'évolution des matériaux et le jackpot à la clé. « C'est de nouveau beaucoup plus facile, car c'est du post-Blancpain. Je peux amener dans la tradition des éléments du futur pour autant qu'ils ne la perturbent pas. La fusion, c'est à nouveau complètement moi. Et comme je suis gratifié des deux succès précédents, je peux utiliser cette notoriété en étant moi-même l'ambassadeur de la marque, quasi non-stop sur les forums, où je réponds personnellement aussi aux clients en ligne. Et en même temps, je continue à signer de ma main les garanties. »

Forums et illusions. Les nouveaux canaux de communication sont-ils décisifs? « Ils jouent leur rôle, mais il ne faut pas se faire d'illusions. Ceux qui échangent durant des heures sur les forums et comparent Greubel Forsey et Journe sont des passionnés, mais ils n'ont pas forcément des moyens financiers. Ils parlent du silicium de Patek et d'Ulysse Nardin et finissent par acheter une TAG à 1200 francs... pour donner un exemple pris au hasard! »

Quels sont les autres changements à ses yeux les plus importants depuis 1975? « La plus grande évolution est certainement la disparition de l'entreprise privée et la concentration dans les mains de quelques groupes. 90% du chiffre d'affaires de l'horlogerie suisse à l'export est le fait de cinq

entités: Swatch Group, Rolex, Richemont, LVMH et Patek, dont la nature est différente mais qui appartient à ce club. »

Cette évolution ne s'est pas seulement inscrite dans les statistiques... « Bien sûr que non, ça a été une véritable révolution. Qu'ont fait les groupes? Ils ont construit des murailles sur la plage, hautes et larges, qui interdisent maintenant à tous les autres l'accès à la mer, qui est le marché. Et de l'autre côté, ils ont bloqué l'accès aux fournisseurs. Il y avait trente fabricants de boîtes, il n'y en a plus que deux ou trois. Même chose pour les bracelets en métal. Pour s'en sortir, c'est le parcours du combattant. Ce que l'on a fait avec Blancpain à l'époque est maintenant impensable. Il y avait des centaines de petits murets qu'on pouvait escalader ou contourner. Aujourd'hui, c'est impossible. Enfin il ne faut jamais dire impossible, mais c'est très, très difficile. Le dernier à l'avoir fait c'est Richard Mille, il y a dix ans. Donc c'est toujours possible. »

Hurler ne suffit pas. Il y a eu pourtant une floraison de nouvelles marques depuis vingt ans, avec beaucoup de créativité. Et l'outil de production moderne permet de réaliser de petites séries sans les investissements d'un appareil industriel. « Oui, mais l'accès au marché, même pour des séries limitées, est barré. Il faut injecter de très gros moyens dans la communication pour hurler dans le microphone électronique. Le petit n'a que sa propre voix. Même si le contenu de son discours est exceptionnel, on ne l'entend pas. »

Comment voit-il l'avenir? « L'évolution observée ces dernières années avec la réduction du nombre des acteurs est inéluctable et va se poursuivre. Il va se passer plein de choses en relation avec la connectivité. Mais l'histoire et les références au monde concret n'ont assurément pas dit leur dernier mot. Les synthèses sont toujours à faire. En ce qui nous concerne, il ne faut jurer de rien, mais avec TAG Heuer on est parti pour un quatrième succès. Regardez! » Les messages de la nuit et les données actualisées des derniers mois d'une série de points de vente s'affichent sur l'écran de son ordinateur... « Voyez vous-même, je n'invente rien! » Inversion des courbes, échappée belle, les chiffres sont éloquentes. A ce rythme, il pourrait bien être crédité d'une quatrième étoile.

« Quatre? Vous plaisantez. Après ce sera Zénith. C'est ça mon objectif. »

Marc A. Hayek, l'esprit et le produit

Marc A. Hayek est le plus jeune de nos témoins, 44 ans. Il en avait 22, il y a 22 ans, quand il est officiellement entré dans Swatch Group en 1993. Mais il y avait déjà travaillé alors qu'il était étudiant, notamment pour des événements de la marque Swatch aux Etats-Unis, où il faisait ses études. Mais surtout, vivant chez son grand-père Nicolas G. Hayek, il avait très tôt baigné dans le creuset du renouveau de l'horlogerie suisse.

Quand on parle aujourd'hui à tort et à travers de la crise du quartz, prise comme référence catastrophique, au moment où l'on s'interroge sur la déferlante des bracelets connectés jugée dangereuse, il secoue la tête. L'horlogerie suisse serait en retard d'une technologie et répéterait les mêmes erreurs...

« Quelles erreurs ? De quoi parle-t-on ? Je ne comprends pas ce genre de discours. On fait des amalgames qui ne tiennent pas, des comparaisons absurdes. Cela ne correspond ni à ce qu'on a vécu alors, ni à ce qu'on observe aujourd'hui. »

Souvenirs d'enfance. Il n'avait pas dix ans quand la crise du quartz vidait les usines de l'Arc jurassien, mais de forts échos résonnèrent à ses jeunes oreilles. *« J'étais petit, mais je me souviens de l'ambiance à la maison, des discussions à table, au salon, des soucis qui étaient exprimés, d'une situation catastrophique, d'emplois perdus. Alors que certains de ses visiteurs disaient qu'on n'avait plus aucune chance, mon grand-père s'énervait et disait qu'il fallait se battre et prendre des risques. Ce que le gosse que j'étais comprenait c'est que des choses graves se passaient, dont l'issue était incertaine. En revanche, je n'ai pas fait tout de suite le lien avec les montres, que j'aimais. »*

Ce n'est pas que l'horlogerie ait été au centre de la vie familiale de sa petite enfance. Avant ce mandat ASUAG-SSIH qui allait tout changer pour elle, la société Hayek Engineering s'occupait de mille autres choses. Un jour, l'horlogerie a fait ainsi irruption, pour ne plus quitter le quotidien de la tribu. *« Mais avant cela j'aimais déjà les montres, surtout celles qui avaient des fonctions et je demandais souvent à ma grand-mère d'aller le dimanche chez un détaillant de Würenlingen qui était ouvert et on*



me laissait les toucher, les faire fonctionner. J'adorais ça. Ma première montre a dû être une Tissot, mais j'aimais bien aussi les Japonaises, qui avaient des fonctions électroniques... »

Le symbole. Et d'ajouter dans un éclat de rire : *« Je n'étais pas très corporate ! »* A ce moment-là, personne ne l'était dans sa famille. Et puis ce fut la Swatch. Inutile de dire qu'il a eu très tôt dans les mains ce symbole du redémarrage. Avant l'heure, avec la complicité interrogatrice de son grand-père. Et alors ? *« Honnêtement, elle n'avait pas de fonctions et pourtant elle m'a procuré une émotion incroyable. Et dans les mois et les années qui ont suivi, c'est demeuré excitant, très fun, provoquant, comme une explosion. »*

Responsabilité sociale. De la crise du quartz qui avait bouleversé la quiétude familiale et réorienté le

cœur des activités de son grand-père, Marc A. Hayek retiendra une priorité, comme un leitmotiv. « *J'ai intégré très tôt cette notion de responsabilité sociale de l'entrepreneur. Pour préserver les emplois, il faut créer des postes de travail. Ca reste très présent à chaque fois qu'il y a une décision à prendre. A la fin de l'année, c'est ce qui me remplit de fierté.* »

Ainsi parmi les éléments qu'il retient de l'évolution de ces quarante dernières années, c'est bien ce redéploiement de l'horlogerie qui domine et la croissance de l'emploi qui l'accompagne. Et bien sûr l'innovation technique, technologique. « *On a toujours été dans le coup en Suisse, précurseurs dans le quartz et toujours à l'avant-garde aujourd'hui en micro-technique et en micro-électronique, à ne pas confondre avec les applications électroniques, le soft, qui est autre chose.* »

Dans 200 ans. Quelles ont été les percées les plus significatives ? « *Ce qui est frappant dans l'histoire, c'est qu'il ne se passe rien pendant de longues périodes et soudain on se rend compte, mais après coup, qu'il y a eu un avant et un après. Prenez l'usage du silicium, sans lequel de nombreux produits n'existeraient pas aujourd'hui et dont on est loin d'avoir fait le tour. Pour une bonne part c'est le fruit du partenariat fait il y a plus de dix ans entre Swatch, Patek et Rolex. Quand trois forces unissent leurs efforts, mais pensent différemment et à leur rythme propre, ça offre un énorme champ de possibilités. Et j'espère que tout ce qui en sortira sera repris par d'autres. Bien sûr on essaie d'abord de protéger, mais il s'agit de petits horizons de temps. Si on pense à 200 ans, ce n'est rien.* »

Le silicium chez Breguet, certains n'ont pas compris, ont crié au sacrilège. « *Mon grand-père a rendu hommage à Abraham-Louis Breguet avec le premier modèle Tradition, puis s'est demandé ce que ferait aujourd'hui ce créateur génial, inventif, provocateur et parfois iconoclaste. Sur le moment je ne l'avais pas compris, mais la voie était clairement tracée quand j'ai dû reprendre le flambeau : elle passait par le silicium et par beaucoup d'innovations déjà en route. C'est l'esprit qui compte. Et je suis convaincu qu'il adorerait le pivot magnétique !* »

Mécanique. La direction de Breguet, c'était une promesse qu'il avait faite à son grand-père. Lui qui s'était engagé à fond dans la compétition moto, avait

pratiqué des sports de vitesse plus en liens avec les compteurs électroniques qu'avec des montres traditionnelles... « *Oui mais à part la plongée, c'était des sports mécaniques et j'ai toujours été intéressé par la mécanique et la technique.* » C'est assez logiquement cependant, qu'il s'occupera d'abord de marketing et de sponsoring dans la moto pour Certina. Son regard sur l'évolution du marketing ? « *Je rentrais des Etats-Unis où le marketing précédait les produits, ceux-ci étant profilés en conséquence. Nous on fabriquait d'abord des produits et après on adaptait le marketing. Ces deux écoles ne s'excluent pas, elles s'adressent à des segments différents.* »

La preuve par l'acte. Il avait des idées, sa voie semblait tracée, dans la communication peut-être, dans le groupe familial assurément. Mais non, entre la moto et l'horlogerie, il choisit... la gastronomie et créa sa propre entreprise. L'envie sans doute de faire ses preuves, d'être son propre chef. Quand on a ça dans le sang... Mais ce n'était que partie remise. Le temps de la preuve par l'acte du bien-fondé de certaines idées entrepreneuriales et il faisait son retour quatre ans plus tard par la grande porte, celle de Blancpain. « *Pour moi c'était la synthèse idéale : classique, mécanique et jeune.* » Le plongeur ravi découvrira la Fifty Fathoms, qu'il ne connaissait pas, et profitera du cinquantième anniversaire de celle-ci pour relancer la montre de plongée. Un souci de diversification ? « *Non, j'ai découvert avec les plongeurs de la marine, les témoins historiques, qu'il y avait là une vraie et forte histoire, inséparable de la marque. C'était donc d'abord un retour aux sources.* »

Durant dix ans il se révélera à la tête de Blancpain un redoutable homme de produit, dont Breguet profitera aussi, par son rôle de consultant auprès de Nicolas G. Hayek, avant qu'il ne pilote les deux marques (et Jaquet Droz) dès 2010. « *C'était son bébé, il ne fallait pas mélanger. J'étais d'abord Blancpain, mais c'était passionnant d'être déjà impliqué et cette formule aurait pu durer longtemps.* »

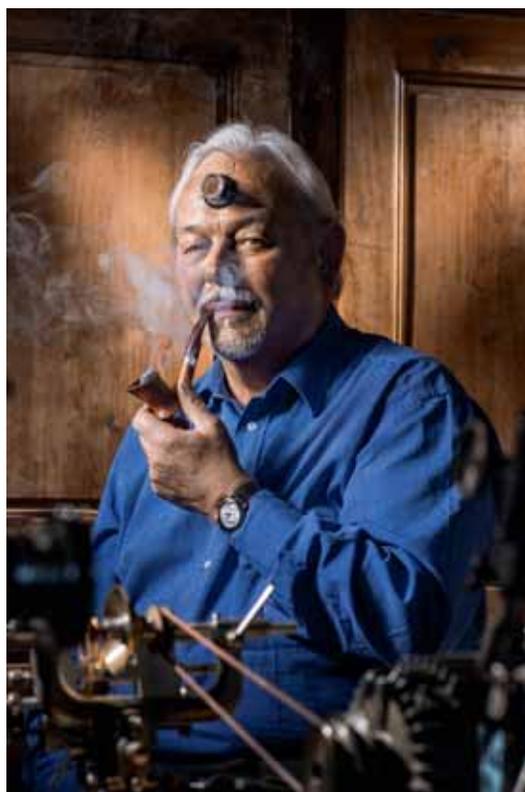
Le challenge aujourd'hui pour les marques ? « *Il y a beaucoup à apprendre encore de l'histoire, à développer dans les labos et les ateliers. Pour les produits, pas de souci. Le plus difficile est peut-être de les expliquer, de bien communiquer, mais cela varie beaucoup d'un pays à l'autre, quoi qu'on dise de la mondialisation. L'opéra à Milan ou à New York, ce n'est pas la même expérience, jamais.* »

Philippe Dufour, une icône suisse en Asie

Il y a des horlogers, le « micros » vissé à l'œil et le nez sur un mouvement, qui demeurent totalement immergés dans leur monde miniaturisé, dont ils sortent un peu hagards. Et ceux qui soudain soulèvent d'un geste leur loupe, relèvent la tête et, pensifs, portent leur regard au loin en parlant du monde, de l'histoire, de l'avenir. Philippe Dufour fait partie de ceux-là. Il est fortement attaché à sa Vallée de Joux, dont il connaît tous les recoins, et à son atelier d'artiste, un musée vivant, mais son horizon ne s'est jamais arrêté à la Dent de Vaulion, ni aux forêts jurassiennes.

Cela fait plus de vingt ans qu'il enrichit notre vision du monde horloger à chaque rencontre. La première fois c'était en 1993, il y a 22 ans, quand pour lancer le magazine Montres Passion, nous l'avions sollicité pour une initiation à l'art des complications. Une référence déjà : il était alors le seul à avoir réalisé une grande sonnerie en montre-bracelet. En feuilletant aujourd'hui ce numéro « historique » de la presse horlogère en Suisse, un double constat saute aux yeux. Dans la majorité des modèles présentés dans les articles et dans les publicités, l'iconographie est très datée, seules les classiques échappent à la sanction du temps écoulé. En revanche, les propos et la vision du grand horloger du Sentier ont conservé une impressionnante actualité. Pas étonnant qu'on recueille aujourd'hui ses mots aux quatre coins du monde, comme autant de paroles d'évangile. On exagère à peine.

L'air du large. Il avait ressenti l'air du large, au sortir de l'Ecole d'horlogerie et d'un premier emploi fécond chez Lecoultré au contact d'anciens, auxquels il est encore reconnaissant pour les tours de main et les gestes de métiers qu'ils lui ont transmis. « *C'est dans cet esprit qu'à mon tour je le fais dans le projet « Naissance d'une montre » avec l'équipe de Greubel Forsey.* » Il travailla à Londres, à Francfort, aux Iles Vierges, autant d'expériences qui lui permettent de regarder sans œillères l'horlogerie suisse, dont il allait devenir un ambassadeur crédible, une des plus illustres figures, très écoutée, jamais complaisante. Mais avant la reconnaissance, ce fut le retour à La Vallée, au milieu des années 1970, période sombre



pour le secteur. Il œuvra pour Gérald Genta, puis chez Audemars Piguet, à l'atelier de réglage, avant de choisir l'indépendance, qui convient si bien à sa nature. Il travaille pour d'autres et fait bouillir la marmite en restaurant des pièces anciennes destinées aux enchères. Dans les années 1980 il réalise cinq grandes sonneries en montre de poche pour AP avant d'atteindre le sommet du monde horloger en 1992 en signant la première grande sonnerie au poignet. En 1996, c'est l'innovant double régulateur de sa Duality qui épate la galerie des connaisseurs. Puis le maître de l'horlogerie compliquée joue la pureté absolue d'une Simplicity, dont il assumera une série de 200 pièces en douze ans.

Dures négociations. Philippe Dufour est probablement l'horloger suisse le plus connu en Extrême-Orient et particulièrement au Japon. Son premier voyage en Asie, c'était en 1993, à

Singapour, seul, avec des moyens dérisoires, juste quelques feuillets de présentation et des photos de sa merveille. Il y eut deux ou trois publications. Quelques mois plus tard, on l'appela... à Genève, pour des compléments d'information. Puis on lui proposa de retourner à Singapour pour présenter la pièce physiquement. « *Si on fait affaire, les frais sont à votre charge, sinon c'est nous qui les prenons.* »

L'enjeu était de taille, les obstacles aussi. « *Il n'a pas été facile de les convaincre que cette pièce était véritablement unique, à tous points de vue, et qu'elle représentait deux ans et demi de travail. Les négociations ont duré dix jours et failli capoter dix fois. Je suis reparti épuisé, mais heureux d'avoir placé aussi ma sonnerie n° 1, une montre de poche compliquée, la seule signée de mon nom, et trois montres-bracelets en commande.* »

Précédé du fan-club. Au Japon, c'est l'inverse qui s'est produit. Il y avait déjà un fan-club Philippe Dufour à Tokyo avant qu'il y mette les pieds pour la première fois. « *C'est Antoine Prezioso, qui m'a mis la puce à l'oreille à la fin des années 1990: tu devrais faire une montre pour les Japonais, t'es tellement connu là-bas! J'ai cru qu'il plaisantait. Je n'avais jamais vendu de montre au Japon. Mais c'était vrai et je l'ai constaté en y allant: il y avait déjà un fan-club! L'Asie c'est comme ça.* »

La Simplicity était faite pour eux: plutôt zen, un modeste diamètre de 34 mm, à l'opposé des monstres ostentatoires du tournant du millénaire. « *C'est ce que je voulais, d'abord une montre qui*

me plaise à moi. Et quand je l'ai présentée à Baseworld en 2000, les détaillants japonais étaient très intéressés et sont revenus avec un distributeur. Ça n'avait pas de sens pour moi, avec mon volume de production, je ne pouvais vendre qu'en direct. J'ai donné l'exclusivité à un seul détaillant, Shellman à Tokyo. On s'est touché la main, il n'y a jamais eu de contrat, c'était il y a quinze ans, il n'y a jamais eu de problèmes. »

Cent-vingt Simplicity sur deux cents ont été vendues sur l'archipel et son créateur a souvent été invité au Japon, y a donné des cours, des conférences, des conseils. Et des équipes de TV sont venues au Sentier réaliser de longs reportages dans son atelier, son environnement. Qu'est-ce qui caractérise le client japonais? « *Il est très sensible à la traçabilité. Il veut savoir qui a fait quoi. L'idéal pour lui est de connaître la personne qui a fait sa montre, la rencontrer, faire une photo en sa compagnie.* »

Plein de George Clooney. Exceptionnellement, l'avantage est aux indépendants dans ce cas... « *Les marques ont besoin de George Clooney pour vendre leurs montres. Ce qu'elles ne réalisent pas, c'est qu'elles ont plein de George Clooney dans leurs entreprises. Il faut mettre en avant ces gens-là. Quand un Asiatique a visité une usine et parlé à la personne en train de faire une courbe Breguet, de retour à Hong Kong, Singapour ou Kobé, il faut l'entendre raconter avec enthousiasme la difficulté de ce travail. Mais il ne faut pas faire visiter des aquariums, le contact est primordial. L'émotion c'est ça, la touche humaine, avec ses imperfections. Il faut remettre de l'humanité dans le produit.* »

Le plus grand changement observé depuis 22 ans en Asie? « *Un phénomène très important est l'évolution de la connaissance du public. Comme le disait un vendeur de Singapour, le client entre, demande à voir une pièce repérée dans la vitrine, sort sa loupe et s'exclame, déçu: mais c'est de l'anglage fait à la machine!* »

Philippe Dufour s'en réjouit évidemment. « *Longtemps le travail des artisans exigeants n'était pas reconnu, par manque de connaissance. C'est complètement différent aujourd'hui. A travers nos produits, je pense à Romain Gauthier, Kari Voutilainen et autres, on a éduqué le consommateur, qui parle maintenant d'angles vifs et de coins rentrants. Ça fait plaisir, car on*



n'a pas prêché dans le désert et les clients désormais peuvent comparer en connaissance de cause. Et ils le font.»

Les grandes marques en ont pris conscience et ont été stimulées. Mais cela a un coût et ne peut s'adresser qu'à certains segments. «*Oui et encore faut-il avoir des gens qui savent encore le faire. Il faut en former à nouveau. Mais ce qui m'in-*

quiète, c'est que la norme qui est en train de s'imposer dans le contrôle visuel de la qualité, c'est à l'œil nu à une distance de 30 cm. Ça veut dire qu'une vis abîmée passe sans problème. A l'usine peut-être, mais elle ne passera plus à Singapour! C'est de l'inconscience. Ce qui est formidable, c'est que les as du marketing offrent des loupes à leurs clients!»

René Beyer, la parole et le SAV

Quand on demande à René Beyer ce qu'il faisait il y a vingt ans, il répond en souriant que, n'ayant pas trouvé de meilleure société que celle qui l'avait engagé en 1986, il travaillait encore chez Beyer Chronométrie! Et il reprend immédiatement son sérieux pour ajouter: «*Mais c'était un autre monde, vraiment. Les relations n'étaient pas encore réglées par des contrats bilatéraux entre les marques et les détaillants. Elles reposaient sur la parole et la poignée de main.»*

Il n'y avait pas alors d'ordinateurs, ni les programmes qui gèrent aujourd'hui tous les flux, des fournisseurs à la gestion des stocks, en passant par la facturation. «*Le produit lui-même ne jouit d'une véritable attention qu'à Baselworld et au SIHH. Sinon, on parle beaucoup avec les fabricants de clauses contractuelles ou de sites internet, autant de choses qui n'existaient pas. A l'époque, les représentants des marques venaient avec des grandes valises, comme ils l'avaient toujours fait. Et c'étaient une découverte avec des discussions passionnantes, des échanges intéressants.»*

Son père Theodor lui a transmis le témoin, et à sa sœur aussi, en 1997. «*Jusqu'à son décès en 2002, il a souvent répété qu'il était heureux de ne plus être dans l'opérationnel, en observant un changement de mentalités dans les affaires qui le heurtait, avec la substitution au fair-play d'un juri-disme obsessionnel.»*

Vivre et laisser vivre. Lui-même a vécu au front cette évolution. «*Je suis content d'avoir connu aussi l'ancien monde. J'ai eu également des rapports très directs avec les propriétaires des maisons. M. Hayek*



me téléphonait presque chaque samedi pour me demander comment allaient les affaires. C'était sans doute pour avoir un point de vue extérieur, parfois différent de ceux de ses canaux internes. C'était aussi un temps où les marques avaient la philosophie de vivre et laisser vivre. Ce n'est globalement plus le cas, à quelques rares exceptions, parmi nos plus fidèles partenaires.»

Comment réagit-il à cette nouvelle donne ? « *Maintenant je pousse les jeunes. Sur les 60 personnes qui travaillent ici, on compte 9 apprentis. C'est ma réponse au fait que je vieillis, je dois compenser chaque année en ayant davantage de jeunes. Et moi je peux demeurer l'élément conservateur, qui n'oublie pas l'histoire. Car l'amnésie est un des problèmes de l'industrie horlogère, qui répète souvent les mêmes fautes à chaque génération ou presque.* »

Le plus grand danger à ses yeux ? « *C'est qu'à la tête des entreprises horlogères, il y a de plus en plus de managers et de moins en moins d'entrepreneurs.* »

Et du côté des détaillants ? « *Ils n'ont plus la même force qu'autrefois. Jadis c'était un cartel, avec une structure et des obligations, comme celle d'assurer la formation et de respecter certaines règles. Puis au début des années 1990, il y a eu l'AIHH fondée pour rapprocher les fabricants, les distributeurs et les détaillants internationaux. C'est la dernière fois qu'on a senti les marques s'intéresser vraiment aux problèmes spécifiques des détaillants.* »

Boutiques de marques. Elles avaient peut-être le souci de s'informer avant de se verticaliser et de créer leurs propres boutiques ? « *Oui, mais elles auraient pu arriver aussi à la conclusion inverse en voyant que c'est un métier complexe. D'ailleurs pour l'essentiel, elles ont engagé des collaborateurs formés par les détaillants, plutôt que de le faire elles-mêmes, comme elles le font en principe pour le travail dans leurs ateliers.* »

La multiplication des boutiques de marques pénalise-t-elle vraiment les détaillants traditionnels... « *Bon il y a aussi les chaînes et c'est vrai qu'à Zurich il ne reste plus que trois détaillants historiques. Mais on nous avait déjà annoncé notre mort avec l'ouverture des duty free. La seule chose que je puisse dire, c'est qu'on a fait l'an dernier le troisième résultat de notre histoire et qu'on avait 32 employés quand j'ai commencé pour atteindre aujourd'hui tout compris un total de 70 collaborateurs.* »

Davantage de services. Quelle a été sa recette particulière ? « *Si vous ne voulez pas faire des rabais, vous devez offrir davantage de services. Et pour nous le SAV (service après-vente) est fondamental, c'est un instrument pour gagner de nouveaux clients*

et les fidéliser. Pour cela, nous avons investi dans les ateliers et dans le personnel. Certains n'engagent plus d'horlogers, moi je fais l'inverse. Nous avons 16 horlogers-rhabilleurs et joailliers à la disposition technique de nos clients. »

Comment cette clientèle a-t-elle évolué ces vingt dernières années ? « *Les Russes et les Chinois ont remplacé les Allemands, les Italiens et les Autrichiens, nos voisins européens. Les passeports ont changé, mais nous avons toujours 50% de Suisses et 50% d'étrangers et je tiens absolument à conserver cette proportion. Je fais le nécessaire pour cela en refusant parfois de vendre des pièces, que l'on reçoit au compte-gouttes, à des clients de passage, qui ne veulent que ces raretés. Il est important pour moi que mes clients suisses aient toujours accès à ces pièces-là. Cette pratique n'est pas courante à Lucerne ou à Interlaken, par exemple, et cela se sait...* »

Achats en ligne. Si on pense aux facilités de communication offertes à la clientèle et aux possibilités d'achats en ligne, les détaillants sont soumis à une concurrence multiforme et de tous les instants. « *Bien sûr, cela fait partie des nouveaux paramètres, mais nous avons nos propres atouts à jouer et à mettre en avant. Les clients doivent savoir qu'ils ne peuvent pas avoir le meilleur service horloger quand ils ont le meilleur prix sur le net.* »

D'une manière générale, les règles du jeu sont devenues floues et les structures pour les fixer n'existent plus. Les détaillants n'auraient-ils pas intérêt à se regrouper ? « *Malheureusement, la plupart n'en ressentent pas la nécessité.* » A Zurich, ils se réunissent cependant deux fois par an, du moins la majorité d'entre eux. Les sujets de débat ne manquent pas, de caractère local ou national : les jours d'ouverture, l'acceptation du paiement en espèce, avec tous les problèmes que le mode de paiement sous-entend, même si l'argent n'a pas d'odeur... Et puis il y a la sécurité, qui défraie régulièrement la chronique. René Beyer en sait quelque chose. « *En 1996, je me suis retrouvé sous la menace d'un pistolet ! On a pris depuis les mesures qui s'imposaient. Maintenant, on a un team de professionnels aguerris, habillés comme nos employés, qu'ils sont d'ailleurs. Mais qui ne sont pas là seulement pour ouvrir la porte.* » ●