

SAMO SF avril 2019

Montres à quartz

Comparaison OMEGA / SEIKO

Cet exposé est basé sur un entretien avec Monsieur Hans Schaller, ancien chef du département recherche et développement de la SSIH, de même que sur les documents écrits qu'il a fournis.

Il convient de mentionner que la montre à diapason (Accutron) développée par Max Hetzel en 1958/59 a été produite et commercialisée par la société BULOVA à Bienne. Par ailleurs Max Hetzel aurait vraisemblablement contacté OMEGA s'il n'avait pas reçu une offre intéressante du siège principal de BULOVA à New York.

Entre 1977 et 1980 ont eu lieu plusieurs visites auprès d'entreprises japonaises, en particulier Seiko. Dans le même temps, les premières montres à quartz ont été développées chez OMEGA. Le but de ces visites était, d'une part, de rencontrer les fournisseurs potentiels de composants comme le quartz, les circuits intégrés, les écrans LCD, les piles, etc. et, d'autre part, de déterminer l'état de développement des montres à quartz japonaises. En plus de SEIKO, des sociétés telles que NDK (Nihon Dempa Kogyo Co., Ltd), NEC (NEC semiconductors – Nippon Electronic Corporation), Hitachi, KSS (KSS Co., Ltd – Advanced Technology of « Miniature »), OKI (Matériel de télécommunication), Mitsubishi, Kyocera, Sanyo, Toshiba, Rollei et Varta ont été approchées. Cela a également permis de connaître les particularités de la culture japonaise dans les entreprises industrielles. Force a été de constater que la propreté, le travail acharné, la sensibilisation à la qualité et l'engagement du personnel consistaient en la force de cette industrie qui présentait des locaux exempts de poussière, des employés portant des masques faciaux, des protections sur les cheveux et des vêtements anti-poussière. Il a été intéressant de constater que la grande majorité des cadres supérieurs avec lesquels des contacts ont été noués avaient passé entre 3 à 5 ans aux États-Unis, soit dans des sociétés américaines ou des filiales japonaises, soit dans des universités américaines. Leur mot-clé était "transfert de savoir-faire". Les Japonais ont su acquérir le savoir-faire qui leur importait auprès de nombreuses petites entreprises américaines, dont des startups.

Les visites à SEIKO se sont focalisées sur deux de ses filiales, à savoir Suwa Seikosha et Daini Seikosha. Chez Suwa Seikosha, il a été question de la comparaison des brevets et des licences, d'un éventuel accord concernant les futurs brevets ainsi que d'une coopération plus étroite. Il est ressorti de ces entretiens qu'une coopération avec l'industrie horlogère suisse serait privilégiée afin de conjurer la concurrence en évolution rapide. Chez Daini Seikosha,

les discussions ont porté sur d'éventuelles collaborations avec OMEGA pour les composants des montres à quartz telles que les piles p.ex. Les commandes étaient prêtes à être signées. Cependant, il s'est avéré que les services de développement des deux filiales étaient en concurrence et que tout accord ne pouvait se faire qu'avec la Direction du Groupe SEIKO. La coopération avec SEIKO ne s'est pas concrétisée, l'industrie horlogère suisse étant, à cette période, profondément en crise et la fusion SSIH et ASUAG imminente.

Passons maintenant à la comparaison entre OMEGA et SEIKO : technologiquement, les deux sociétés étaient au même niveau lors des visites effectuées. La principale différence résidait dans les stratégies différentes des deux sociétés. Dès le départ, la stratégie de SEIKO était basée sur des produits standard de gros volumes (4 millions de montres à quartz en 1978) et, à ce moment-là, elle a pu bénéficier du cours très bas du yen ce qui lui a permis de réaliser de bonnes marges et obtenir un bon profit.

Par contre, le nombre de pièces chez OMEGA était très faible en raison du développement technologique rapide et du trop grand nombre de mouvements à quartz.

Il n'a donc pas été possible de rentabiliser la production de montres à quartz, ce qui a finalement conduit à des pertes. Comme déjà mentionné, le département de recherche et développement d'OMEGA a été dissous dans le cadre de la fusion SSIH-ASUAG et intégré à ETA. À ce moment-là, SEIKO était le plus grand concurrent de l'industrie horlogère suisse, mais pas pour longtemps, car un produit développé en Suisse et finalement vendu dans le monde entier a dépassé toutes les attentes et a fait de l'ombre à SEIKO en termes de volume et de niveau de prix : **la Swatch!**

Hans Schaller a rencontré en mars 1980 à Tokyo M. Komaki, directeur de Daini Seikosha, et s'est entretenu avec lui des piles et des nouveaux mouvements à quartz. Le nom Komaki a rappelé au narrateur de cet article, que ce nom ne lui était pas inconnu et donc qu'il connaissait ce Monsieur. En 1968, la SAQ (Association suisse pour Systèmes de Qualité et de Management) a organisé à Lausanne un congrès de l'association européenne EOQC. À cette époque, l'auteur était membre du comité de la SAQ et chargé de s'occuper des conférenciers et des invités. A cette occasion, il a rencontré deux représentants de la société SEIKO et s'est lié d'amitié avec eux. Il les a même invités chez lui et ils sont restés en contact les uns avec les autres. L'un de ces Messieurs s'appelait Komaki. Le narrateur a reçu au début 1970, à son grand étonnement, une invitation de Monsieur Komaki à visiter la société SEIKO à Tokyo. Cette visite était planifiée pour août et devait se dérouler sur 3 à 4 semaines. Or, en juin des agents japonais en Suisse ont espionné l'industrie horlogère et, entre autres, photographié la fabrication automatique des platines de mouvements de l'usine Ebauches à Fontainemelon. Au vu de ce qui précède, il a tout d'abord craint que sa visite à SEIKO ne soit annulée. En juillet, il lui a été notifié que la visite aurait bien lieu, mais serait

limitée à deux semaines. Accompagné d'un collègue de l'ASUAG, il s'est rendu au Japon fin juillet 1970. Après 19 heures de vol au départ de Zurich via Anchorage, tous deux sont arrivés à Tokyo et ont été accueilli par Messieurs Komaki et son collègue qui les ont accompagnés à leur l'hôtel. Le lendemain matin à 8 heures a eu lieu la première entrevue au siège de SEIKO. Les interlocuteurs de SEIKO étaient très ouverts et coopératifs et ont montré à leurs invités les ateliers de fabrication de même que les installations de production pour la fabrication et l'assemblage des mouvements et des montres finies. Des entretiens ont également eu lieu et la comparaison entre les industries horlogères suisse et japonaise débattue. Comme le collègue qui l'accompagnait était membre de la direction de la Société des Balanciers Réunies, la production des balanciers a particulièrement retenu l'attention des deux Suisses. À cette époque, cette entreprise employait environ 500 personnes et produisait quelque 50 millions de balanciers par an. La gamme de produits était vaste et les machines de production, tels que les tours automatiques, étaient petits et instables. Lors de la visite chez SEIKO, il a été constaté que 10 millions de balanciers étaient produits chaque année par 20 employés seulement. Pour ce faire, SEIKO utilisait de grands tours automatiques stables en provenance de Suisse permettant d'atteindre une haute précision des mesures et un déséquilibre minimal des balanciers. L'équilibrage des balanciers était effectué sur des machines de la société suisse Greiner ce qui rendait une grande production possible, le déséquilibre des balanciers n'étant que très faible.

Les enseignements tirés de cette visite chez Seiko : ne pas présenter une gamme de produits trop large et disposer de grandes installations stables permettant d'atteindre des niveaux de précision élevés.

Ces deux visites de la société SEIKO démontrent, du moins partiellement, les différences entre les industries horlogères japonaise et suisse entre 1970 et 1980.