

LE PATRONAT HORLOGER SUISSE
FACE AUX NOUVELLES TECHNOLOGIES
(XIXe-XXe siècles)

Introduction.

Afin de faciliter les comparaisons, nous avons suivi assez fidèlement les suggestions, sous forme de questions, du professeur Maurice Lévy-Leboyer. Nous les reprendrons une à une comme tête de chapitre des différentes parties de nos propos.

Il est aisé de comprendre que les profondes disparités cantonales, régionales, ethniques et sectorielles d'un tel sujet sont autant d'obstacles à une vue d'ensemble du patronat helvétique. C'est la raison pour laquelle nous avons prudemment décidé de nous en tenir principalement à un secteur bien délimité comme l'indique notre titre. En répondant aux dernières questions concernant l'accès à la direction des entreprises, la place des anciennes familles et surtout l'image patronale, nous tenterons tout de même d'élargir un peu notre point de vue en prenant des exemples dans d'autres secteurs que l'industrie horlogère suisse.

Question N° 1

Dans quelle mesure les nouvelles technologies ont-elles modifié ou renforcé le patronat en place ?

Pour tenter de répondre à cette question, nous avons tout d'abord brossé un tableau sommaire des mutations techniques assez importantes pour avoir rompu le cercle des bonnes vieilles habitudes, puis nous avons mis sur fiches une série d'entrepreneurs en relevant leur profil de carrière, leur origine sociale ainsi que de

nombreuses autres caractéristiques. Parmi les sources utilisées, relevons les notices nécrologiques de la presse patronale, la médiocre collection des "Annales biographiques des entreprises modèles suisses", celle déjà meilleure des "Pionniers suisses de l'économie et de la technique", et encore les innombrables brochures publiées par les entreprises à l'occasion d'un jubilé. Pour nous familiariser avec l'image patronale, nous avons procédé à une série d'interviews qui devraient nous inciter à reprendre minutieusement ce genre de discours révélateurs d'une mentalité trop souvent fixée par des stéréotypes.

Nous sommes conscients qu'un sujet de ce genre peut avoir plusieurs approches possibles comme le montre bien la série de conférences organisées sur un thème semblable par la Catholic University of America et la Johns Hopkins University au printemps 1973 (1). Les approches quantitatives de Charles Kindelberger et de Maurice Lévy-Leboyer (2) sont d'ailleurs complémentaires de celle, plus qualitative, de l'étude de cas de David Landes. Nos propos tiendront plus d'une réflexion qualitative pour une raison bien simple, c'est qu'actuellement nous ne disposons pas des données nécessaires permettant une approche quantitative de la formation du patronat helvétique, à l'exception des travaux du professeur Erich Gruner (3).

(1) Enterprise and Entrepreneurs in Nineteenth - and Twentieth-Century France. edited by Edward C. Carter II, Robert Forster and Joseph N. Moody. Baltimore and London, The Johns Hopkins University Press, 1976, XX + 207 p.

(2) Charles P. Kindelberger, Technical Education and the French Entrepreneur, in Enterprise and Entrepreneurs . . . op. cit., p. 3-39 et Maurice Lévy-Leboyer, Innovation and Business Strategies in Nineteenth-and Twentieth Century France, p. 87-135 paru en français deux ans plus tôt sous le titre : Le patronat français a-t-il été malthusien ?, in Le Mouvement social 88, juillet-septembre 1974, p. 3-49.

(3) Erich Gruner, Quelques réflexions sur l'élite politique dans la Confédération helvétique depuis 1848, in Revue d'histoire économique et sociale 2, 1966, p. 145-168 et aussi la mine de renseignements résultant des minutieux travaux du même auteur : L'Assemblée fédérale suisse 1848-1968. Berne, Francke, 1966-1970, 5 vol. (Helvetica Politica, series A, I-5).

Rappelons enfin que la majorité des questions posées comportent de nombreuses notions qualitatives, particulièrement celles touchant le comportement des patrons. A notre humble avis, l'approche statistique la plus sophistiquée risquera toujours de laisser passer quelque chose d'essentiel dès qu'il s'agit du pouvoir humain de décision.

Des deux éléments liés dans la première question, nous allons d'abord proposer quelques définitions du patronat horloger en soulignant la symbiose de l'homme et de son entreprise avant d'aborder l'évolution des techniques.

Le patron horloger n'est pas une notion abstraite, il est lié à son entreprise, il fait partie d'une famille laquelle s'intègre dans un milieu. Ces éléments permettent d'ébaucher le cadre suivant : "L'entreprise est une collectivité créée (par un patron) dans un but défini avec des objectifs précis et située dans un milieu déterminé à un moment donné. Ses fondateurs l'ont façonnée à leur image, selon leurs capacités, leurs aptitudes et pour répondre à leurs ambitions. Ainsi, dès l'origine se crée un certain style de l'entreprise qui dépend de plusieurs facteurs".

Ce style de l'entreprise ou du chef d'entreprise a considérablement varié dans le temps. L'horlogerie suisse se caractérise par ses petites cellules de production ; chronologiquement, le "patronat" aurait connu l'évolution suivante :

- L'Artisan, maître après Dieu dans son atelier créait, à l'origine, la montre de toutes pièces. Son indépendance dure peu, dès le XVIII^e siècle, il travaille pour un établisseeur ou un négociant.
- L'Etablisseeur achète les ébauches et les fournitures nécessaires à la fabrication de la montre complète qu'il assemble ou fait assembler dans son comptoir. Il ne fait que terminer la montre avant de la livrer au marchand. Il suffit de lire le journal de Jules-Samuel Jequier pour se rendre compte que l'établisseeur se considérait comme un patron qui distribue le travail à l'extérieur (4)

(4) François Jequier, Une entreprise horlogère du Val-de-Travers : Fleurier Watch Co SA. De l'atelier familial du XIX^e aux concentrations du XX^e siècle. Neuchâtel, La Baconnière, 1972, 406 p.

- Le Négociant tient les marchés, il fait travailler un village ou une région en occupant de nombreux artisans spécialisés dans la fabrication d'une des parties constitutives de la montre sous le contrôle d'un ou de plusieurs établis-seurs. Il s'approprie la plus grosse marge de profit de tout ce mode de production qu'il domine.
- Le Manufacturier apparaît dans le dernier tiers du XIXe qui voit naître les premières fabriques. Ce nouveau type de patrons va concentrer peu à peu la main d'œuvre rurale dans ces usines qui vont modifier le paysage des vallées du Jura.
- Le Directeur et l'Administrateur des premières concentrations horlogères du XXe siècle, qui tentent de regrouper sous la même raison sociale diverses entreprises familiales dont les chefs acceptent finalement de renoncer à leur majorité du capital actions, forment le dernier type et le plus récent de cette classe de patrons.

Ce schéma ne devrait pas masquer toutes les nuances qui existent entre les patrons propriétaires, ceux qui ne le sont pas ou plus, les fondateurs et leurs descendants, les inventeurs et les commerçants ou encore les techniciens et les gestionnaires. Enfin, une lapalissade : le type du patron varie en fonction de la nature et surtout de la taille de l'entreprise qu'il dirige ou qu'il possède.

En abordant maintenant l'évolution des techniques horlogères, nous allons retrouver en quelque sorte les différentes catégories de patrons qui semblent correspondre à chaque phase de développement de la technique, puis de la technologie. Le peu d'empressement à innover apparaît comme une constante dans l'histoire des techniques de l'industrie horlogère suisse ; en effet, seules des nécessités impérieuses et des menaces graves réussirent à avoir raison de cette profonde résistance au changement (5).

- L'Horlogerie primitive des XVIIe et XVIIIe siècles n'entre pas dans notre sujet, si ce n'est qu'elle concerne "l'Artisan en horlogerie" capable de faire seul

(5) Cette prise de position personnelle contraste fortement avec le discours administratif des principaux historiens de l'horlogerie suisse. Cf. par exemple Eugène Jaquet, Alfred Chapuis et G. Albert Berner, Histoire et technique de la montre suisse de ses origines à nos jours. Bâle, Urs Graf, 1945, 270 p.

et exclusivement à la main une montre complète (6).

- L'Etablissage sous ses premières formes, ou "établissage primitif" est le fruit de l'apparition de la division du travail suivie assez rapidement d'une spécialisation dans la fabrication des différentes parties constitutives d'une montre : ébauches, pignons, balanciers, boîtes, etc. (7).

A la fin du XVIIIe et surtout au XIXe siècle se marque ce changement important du mode de production qui élimine la liberté d'action de l'artisan horloger. Peut-on réellement parler de patron dans cette structure qui va de l'artisan, payé à la pièce, au négociant (marchand-horloger) en passant par l'intermédiaire qu'est l'établisser.

L'Atelier moderne dérive du perfectionnement du système dit de l'établissage. Il marque principalement la séparation du ménage et de l'atelier. L'apparition des premières machines va accélérer ce processus en réduisant peu à peu les ateliers familiaux à domicile. Le statut du chef d'atelier va changer, il va prendre de plus en plus d'importance dans la fabrication, amenant par là, indirectement, l'établisser à se préoccuper de plus en plus de la distribution des montres qu'il termine dans son comptoir. Tout en restant fabricant, au dernier stade du processus de fabrication, l'établisser devient aussi commerçant, cette mutation correspond à la disparition progressive des négociants traditionnels. Ce sont donc ces établisser, encore présents et nombreux aujourd'hui, qui forment

(6) Antony Babel, Histoire corporative de l'horlogerie, de l'orfèvrerie et des industries annexes - Les métiers dans l'ancienne Genève, Genève, A. Kundig, 1916, VI + 606 p. Aymon de Mestral, Daniel Jean Richard l'inspirateur de l'horlogerie des Montagnes 1672-1741. Neuchâtel, La Baconnière 1956, 64 p. (Pionniers suisses de l'économie et de la technique 2).

(7) Louis Loze, Un abrégé d'histoire horlogère, in La Suisse horlogère 27, 3 juillet 1969, p. 935-940 et Adolph Pflegart, Die schweizerische Uhrenindustrie, ihre geschichtliche Entwicklung und Organisation. Leipzig, Dunker & Humblot, 1908, XII + 203 p. (Drittes Buch : Das System der Etablissage).

la masse imposante du patronat horloger, jusqu'à l'apparition d'un nouveau type, nettement minoritaire : le patron manufacturier.

La Manufacture désigne habituellement la fabrique qui produit sous le même toit toutes les parties constitutives d'une montre, les assemble pour en faire une montre qu'elle vend sous sa propre marque. En procédant de la sorte, Omega et Le Coultre, par exemple, se rendirent indépendants du système dit de l'établissement qui distribue le travail dans une multitude d'ateliers spécialisés. Une formule résume bien la question : toutes les fabriques horlogères ne sont pas nécessairement des manufactures, mais toutes les manufactures deviennent logiquement de grandes fabriques. Comme nous le verrons, la construction des premières fabriques et le développement des grandes manufactures datent des années 1880 environ. Ce revirement complet du mode de production s'opéra d'abord dans les fabriques d'ébauches (8), soit dans le secteur des mouvements bruts avec l'introduction de l'interchangeabilité, pourtant appliquée déjà quarante ans auparavant chez Vacheron & Constantin à Genève (9). Ces premières usines et les installations mécaniques qu'elles abritent augmentent considérablement les coûts fixes et aggravent les risques de surproduction en cas de crise. Ces facteurs et bien d'autres comme l'appel au crédit par exemple, expliquent la nécessité d'aménager le statut juridique des entreprises pour permettre une dissociation entre le patrimoine familial et celui de la firme. La société anonyme répond à ces exigences si l'on en juge par

(8) Philippe de Coulon, Les Ebauches - Deux siècles d'histoire horlogère. Neuchâtel, La Baconnière, 1951, 206 p. retrace sommairement l'histoire de toutes les fabriques d'ébauches qui formèrent le holding Ebauches SA.

(9) William Rappard, La révolution industrielle et les origines de la protection légale du travail en Suisse. Berne Stämpfli, p.914. Les Maîtres des heures, publié par Vacheron et Constantin à l'occasion de leur bicentenaire. S. 1., 1955, 23 p.

son rapide développement dès la fin du XIXe siècle. Sa structure, qui n'a pratiquement pas changé jusqu'à nos jours, avec l'assemblée générale des actionnaires, le conseil d'administration, les comités de direction qui coiffent toute une hiérarchie de cadres techniques, commerciaux, financiers et administratifs, forme le milieu, l'environnement direct où agit le patronat. C'est dans ce cadre en constante mutation (c'est le moins qu'on puisse dire) que nous allons tenter de cerner le PATRONAT avec sa hiérarchie interne de Patrons : fondateur- propriétaire - directeur - ou les trois ensemble ? Pyramide simplifiée que nous retrouverons d'ailleurs lors de nos interviews dans les propos des intéressés.

Après ces remarques préliminaires, il s'agit maintenant d'examiner quelles furent les attitudes patronales face aux innovations techniques.

Il est banal de rappeler que tout nouveau procédé de fabrication n'est jamais appliqué immédiatement et d'un commun accord par les industriels. Au contraire, l'innovation forme presque inmanquablement deux clans bien distincts :

- Les Uns, partisans de la nouveauté, acceptent de changer leur système de production et se montrent prêts à prendre des risques et à investir.

- Les Autres, beaucoup plus nombreux, refusent de voir le moindre progrès dans l'innovation considérée comme "douteuse", sinon "dangereuse", et ils s'en tiennent fermement au statu quo en répétant que leurs pères faisaient encore mieux . . .

Ces deux "clans" se maintiendront longtemps, et l'introduction des machines, ainsi que la construction des fabriques ne supprimeront pas les tenants de l'ancien système, de telle manière que l'horlogerie suisse se caractérise encore par ses deux modes de production complémentaires : l'établissage ou fabrication en parties brisées pour la plupart dans des ateliers à domicile et la manufacture ou divers genres de fabriques (10).

(10) Henri Borle, Les transformations industrielles dans l'horlogerie suisse, in Revue suisse pour l'enseignement commercial 9, septembre 1910, p. 268.

Quelques points de repère devraient faciliter l'étude historique de cette méfiance séculaire des patrons devant le progrès technique.

a) Jean-Jacques JEANNERET-GRIS (seconde moitié du XVIIIe siècle)

Quand les premières "mécaniques" mises au point par le Loclois J.J. Jeanneret-Gris commencèrent à produire des mouvements bruts (ébauches), les réactions négatives furent si violentes devant ce facteur de troubles qui menaçait de remplacer le travail manuel de l'artisan par la machine, que l'inventeur loclois, dégoûté par ces nombreuses oppositions venant de tous les milieux, vendit ses nouveaux procédés de fabrication à Frédéric Japy, fondateur de la fabrique Japy Frères à Beaucourt (11). De cet atelier d'ébauches, installé en Franche-Comté, vont sortir les célèbres usines Japy qui livrent déjà 40 000 ébauches par an, en 1795, après avoir presque anéanti la fabrication d'ébauches du Jura neuchâtelois devenu tributaire de la production du Jura français (12). L'artisanat manuel ne put lutter longtemps à armes égales contre la concurrence subite et inattendue des premiers procédés mécaniques. Il fallut attendre le développement de la première fabrique d'ébauches, fondée en 1812 à Fontainemelon (13), pour que l'horlogerie neuchâtoise se libère de la tutelle française. Les rapides succès helvétiques de la première moitié du XIXe siècle, dûs à l'adoption de ces innovations, reléguèrent cette première alerte dans l'oubli.

(11) François Girod, Un précurseur : Frédéric Japy (1749-1812), in Mémoires de la Société d'émulation du Doubs, N. S., 6, 1964, p. 63-79.

(12) L'expansion du machinisme. Paris, P.U.F., 1968, p. 105 et 197
(Histoire générale des techniques, sous la direction de Maurice Daumas, t. III).

(13) Paul Robert, La fabrique d'horlogerie de Fontainemelon, une usine plus que centenaire . . . S. I., 1925, 48 p.

b) Georges-Auguste LESCHOT (1800-1884).

A la fin des années 1830, G-A. Leschot invente, construit et fait adopter par la maison Vacheron & Constantin une série complète de machines-outils très ingénieuses qui permettent d'introduire l'interchangeabilité des pièces de la montre (14). En 1838, la prestigieuse maison de Genève livrait la première montre construite entièrement selon les nouveaux procédés mécaniques et avec des pièces interchangeables (15). Ces perfectionnements restèrent secrets et ils ne modifièrent pas la fabrication traditionnelle avant un demi-siècle. Encore en 1873, le professeur Charles Kopp pouvait constater qu'à part : "les fabriques d'ébauches, nous n'avons pas de ces établissements à 3 et 4 étages, contenant des centaines d'ouvriers, hommes et femmes. Nous possédons bien quelques fabriques de montres où l'on fait l'ébauche des plates-formes, des ponts, des roues, où on les finit et les établit ; mais encore ne sont-elles pas complètes, puisque ordinairement elles tirent les vis, les ressorts, les boîtes, les aiguilles, les cadrans, des ateliers spéciaux qui fournissent ces objets. Ces fabriques ne sont pas bien nombreuses. Notre fabrique se compose surtout d'ateliers plus ou moins considérables où l'on fait une pièce spéciale, telle que ressorts, remontoirs, boîtes, etc., et dont les produits sont réunis par les établisseurs pour en faire des montres et les livrer au commerce.

Une belle montre, dans la division du travail actuel, exige le concours d'une centaine de personnes, jusqu'à être finie et mise en vente. L'atelier horloger est très souvent, chez nous, la chambre d'un horloger, demeurant chez lui, au milieu de sa famille, travaillant seul, quelquefois avec un ou deux aides, aux pièces,

(14) Jaquet-Chapuis-Berner, op. cit., p. 172.

(15) Marius Fallet-Scheurer, Le travail à domicile dans l'horlogerie suisse et ses industries annexes . . . Berne, imprimerie de l'Union, 1912, XIV + 544 p.

dont il a la spécialité. Notre fabrique continue à se développer essentiellement selon ses conditions primitives d'existence, c'est-à-dire que l'établissement domestique l'emporte encore sur l'atelier, et l'atelier lui-même continue en majorité à rester atelier de famille" (16).

Ce rapport officiel montre bien que dans le dernier quart du XIXe siècle, l'horlogerie suisse n'avait pas encore abordé sa première révolution industrielle et qu'elle correspondait toujours à la description donnée par Karl Marx dans la quatrième section du Capital (17). A cette époque, l'horlogerie occupait environ 35 000 personnes, dont les 75 % travaillaient encore à domicile. Les nouvelles machines ne furent pratiquement pas introduites dans le mode de production traditionnel, les fabricants préférant éviter ces gros investissements dont ils ne voyaient pas l'urgence d'autant plus qu'ils disposaient d'une main d'œuvre abondante. De nouveau, il faudra une sérieuse menace étrangère pour réveiller les horlogers helvétiques.

c) Le DEFI AMERICAIN (1876-1893).

L'Exposition universelle de Philadelphie en 1876 révéla brutalement le poids de la concurrence américaine. Grâce aux inventions mécaniques du Biennois Pierre-Frédéric Ingold (1787-1878) qui avait vainement proposé à ses compatriotes une série de machines-outils des plus perfectionnées permettant la fabrication de montres en grandes séries, les Américains surent tirer profit de ces innovations dont ils devinèrent rapidement les potentialités. Dès 1852, ils les mettent au point dans les fabriques qu'ils construisent à Boston (18). Vingt ans plus tard, les fabriques

(16) Charles Kopp, Rapport sur le développement de l'industrie horlogère dans le canton de Neuchâtel. Exposition universelle de Vienne 1873. Schaffouse 1874, p. 11 ss.

(17) Karl Marx, Le Capital, in Oeuvres-Economie. Paris, Gallimard, 1965, p. 883 ss (Bibliothèque de la Pléiade).

(18) Charles W. Moore, Timing a Century : A History of the Waltham Watch Company. Cambridge, Mass., 1945, XXXIV + 362 p. (Harvard Studies in Business History).

américaines produisent mécaniquement 250 000 montres par an, en appliquant une innovation suisse, et ils ébranlent sérieusement le quasi-monopole helvétique (19). Les Suisses voient leurs ventes chuter brusquement sur le marché américain. En 1872, ils exportaient encore 366 000 montres pour une somme de 18 312 000 F., quatre ans plus tard, ils doivent se contenter de 65 000 pièces pour une valeur de 4 810 000 F. (20)

Avant d'examiner la saine réaction des milieux horlogers suisses, relevons brièvement les deux causes principales de ce refus d'innover qui caractérise la période 1850-1876.

- la situation dominante et la supériorité incontestable jusqu'alors de l'horlogerie suisse, qui jouissait d'un quasi-monopole, ont certainement nui à l'adoption des nouveaux procédés mécaniques de fabrication. Face à une faible concurrence étrangère, il est plausible que les établissemens n'aient pas jugé nécessaire et urgent d'investir dans l'acquisition de toutes ces machines modernes et surtout fort coûteuses. D'autant plus que les grandes expositions universelles de Londres (1851 et 1862) et de Paris (1855 et 1867) ne firent que souligner la réputation et la prépondérance de l'industrie horlogère suisse comparée à la production d'autres pays. A défaut d'innovation capable de modifier le système de fabrication, les horlogers suisses ne cessèrent d'apporter de nombreux perfectionnements dans les calibres et les rouages des pièces de luxe. Ils évitaient par ce biais la critique d'immobilisme et ils mettaient en avant leurs succès dans toutes ces améliorations réalisées dans le réglage de précision. Pouvaient-ils se rendre compte que la qualité moyenne allait devenir la base de la production de masse que les Américains se mettaient à développer ?

(19) Charles Houriet, Les fabriques américaines d'horlogerie et leur outillage, Genève 1895, 46 p.

(20) François Jequier, Fleurier Watch C^o, op. cit., p. 60.

Elie Le Coultre (1842-1917), l'un des trois patrons-proprétaires de la principale fabrique d'horlogerie de la Vallée de Joux est parfaitement conscient de cette stagnation de l'innovation :

"La montre d'homme qui se fabrique en Suisse actuellement est construite avec des anciens calibres, transformés, modifiés sur des types surannés. La fabrique qui arrivera la première avec un beau calibre nouveau, original, pratique, quelque chose de transcendant, les engrenages traités en maîtres, (cette fabrique) laissera dans les vitrines des musées tous ces rococos et toutes ces vieilleries. Cette fabrique en faisant breveter ce calibre là aura devant elle des années de travail assuré. Que cette fabrique vende son produit en finissage ou avec échappement, elle pourra l'offrir à tous ses clients ou en faire un monopole, afin d'en tirer le plus de bénéfice possible. Maintenant à côté d'un calibre complet à breveter, il y a sans doute beaucoup d'améliorations qui, sans être bien importantes, peuvent être protégées et brevetées pour donner bon profit à leur inventeur" (21).

Bien que ne concernant qu'une région, un autre écho mérite d'être entendu : "(Dès 1850), un ordre de choses nouveau s'étant établi, le principe du libre-échange ayant prévalu, et les perspectives de l'avenir apportant un peu partout le sentiment de la sécurité, un essor nouveau fut donné à toutes les activités, à toutes les sources de la production industrielle. Ce qui caractérise la période de 1850 à 1870, c'est un progrès matériel, une vulgarisation des facilités et des agréments de la vie sans précédent jusqu'ici, et la tendance marquée d'en jouir largement et quelquefois sans mesure. On avait l'impression d'appartenir à un monde qui se suffisait à lui-même, qui vivait dans l'abandon de toute crainte et pour qui la position privilégiée dont on jouissait semblait définitivement acquise . . .

(21) Archives de l'entreprise Le Coultre & Cie au Sentier, Vallée de Joux. Elie Le Coultre, Notices sur la Maison 1860-1885, manuscrit, p. 28-29.

Quelques maisons avaient pourtant tenté de donner toute l'impulsion désirable à notre industrie ; mais c'étaient des efforts isolés, mal secondés et souvent mal récompensés par suite des difficultés et des résistances que rencontre toute œuvre nouvelle" (22).

Ces deux textes illustrent cette période d'insouciance peu propice à toute tentative d'innovation qui aurait pu bouleverser le confort général. Cependant ce manque de perfectionnement dans l'outillage mécanique ne peut à lui seul expliquer ce refus d'innover. Les patrons ne sont pas les seuls responsables de cet immobilisme comme le montre la seconde cause :

- L'aversion des populations horlogères pour les fabriques s'impose comme un fait incontestable et relativement facile à comprendre. La fabrique heurtait les habitudes des artisans qui firent tout leur possible pour garder leur travail à domicile, quitte à devoir en fin de compte accepter une baisse de salaire sous une forme ou sous une autre (23). La fabrique, où régnait une forte division du travail était considérée comme une atteinte à la vie de famille et les ouvriers s'entendirent pour refuser de travailler en fabrique prétendant que leur développement menaçait avant tout la classe laborieuse. Encore en 1890, Jules-Henri Jequier rencontra une ferme opposition de la part des ouvriers du Val-de-Travers, lorsqu'il construisit sa fabrique d'ébauches. Ce refus de transformer le mode de production traditionnel concerne particulièrement les vallées et les montagnes jurassiennes qui s'accrochèrent au bon vieux système de l'établissage. La Suisse allemande réagit différemment en se montrant prête à accepter l'implantation des nouvelles fabriques, ce qui permit la création et la transplantation de plusieurs centres horlogers qui s'équipèrent tout de suite avec les machines utilisées pour la production en grandes séries. Ce phénomène de mentalité ne fait que souligner,

(22) Hector Golay, La Vallée de Joux de 1860 à 1890, in Journal de la Société Vaudoise d'Utilité publique 12, 1890, p. 276-279.

(23) Marius Fallet-Scheurer, Le Travail à domicile . . . op. cit.

une fois de plus, les disparités régionales de développement (24).

d) UNE REACTION SAINTE : les innovations rapides de la fin du XIXe siècle.

L'Exposition universelle de Philadelphie en 1876 qui consacrait le succès de l'horlogerie américaine, analysé en détail par les experts helvétiques (25), mit véritablement les fabricants suisses au pied du mur. Confrontés à cette concurrence étrangère aussi soudaine qu'agressive, les établisseurs suisses se rendent compte que leur mode de production traditionnel ne peut plus lutter contre la fabrication américaine, concentrée dans de grandes usines, équipées des machines-outils les plus perfectionnées, capables de produire jusqu'à 450 montres par jour dont l'uniformité des calibres et l'identité des pièces de fournitures facilitaient toutes réparations.

Nous touchons là le cœur de notre sujet, en ce sens que de rapides innovations vont profondément bouleverser les traditions. Malgré de nombreuses résistances (26), le patronat horloger va enfin accepter, sous la contrainte de l'étranger, de procéder à des réformes fondamentales. La première révolution industrielle de l'horlogerie suisse date bien du dernier quart du XIXe siècle. Des hommes nouveaux vont chercher à combler le retard en édifiant les premières fabriques sans tenir compte de la réticence de leurs ouvriers. Cette révolution des structures est particulièrement rapide à la fin du XIXe siècle. Alors qu'en 1870, sur

(24) Gaston Gaudard, Les disparités économiques régionales en Suisse. Fribourg, Ed. universitaires, 1973, 173 p.

(25) Edouard Bally, L'industrie dans les Etats-Unis d'Amérique du Nord. Garde à vous ! adressé aux industriels suisses à propos de l'exposition universelle de Philadelphie. Genève 1877, et Théo Gribi, Exposition internationale de Philadelphie 1876 : Département de l'horlogerie, groupe XXV, Neuchâtel 1877.

(26) Marc Thury, Notice historique sur l'horlogerie suisse. Neuchâtel, Attinger, 1878, 55 p. expose tous les inconvénients de la grande fabrique et défend le système de l'établissage.

35 000 personnes occupées 75 % travaillaient encore à domicile, au début du XXe, la proportion se renverse et la fabrique l'emporte sur l'établissage ; en 1905, il n'y a plus que 12 566 personnes à domicile (25 %) pour 38 728 ouvriers en fabrique (75 %). Pour ne prendre que le cas du canton de Neuchâtel, les 7 fabriques de 1882 passent à 30 en 1888, 180 en 1895 pour atteindre le chiffre de 232 en 1901 (27).

Le patronat horloger transforme, multiplie, agrandit ses fabriques sous le signe de la fabrication mécanique et de la production centralisée. Les résultats ne tardent pas à apparaître et pour reprendre l'exemple américain, le triomphe de l'industrie horlogère suisse est complet lors de l'Exposition universelle de Chicago en 1893. Le quasi-monopole est reconquis après une chaude alerte (28).

e) COEXISTENCE DE DEUX MODES DE PRODUCTION DURANT UN SIECLE
(1876-1976).

L'enquête que Tony Scheidegger (29) a menée sur la durée d'existence de l'entreprise horlogère du Jura montre clairement la coexistence de ces deux modes de production :

- a) l'établissage de type individuel et artisanal, dominant par le nombre.
- b) la fabrique nécessitant d'importants capitaux qui prend la forme d'une société anonyme (SA).

L'apparition des premières fabriques n'élimine pas l'ancien mode de production qui s'adapte aux circonstances en faisant preuve d'une souplesse extra-

(27) La forte augmentation que donne la statistique de 1895 provient du fait que d'après l'arrêté fédéral du 3 juin 1891, tout établissement occupant plus de dix ouvriers est considéré comme fabrique.

(28) G. M. Rouge, Rapport au Haut Conseil fédéral sur l'Exposition universelle de Chicago. Genève 1894.

(29) Tony Scheidegger, De la durée d'existence de l'entreprise en particulier de l'entreprise horlogère dans le Jura. Bienne, N. Guénin, 1948, 102 p.

ordinaire. Les ébauches et quelques autres parties constitutives de la montre vont se faire en fabrique, mais l'assemblage des quelques 130 pièces différentes reste du ressort de l'établisser.

Deux modes de production : deux types de patrons.

Cette coexistence sera considérée comme une faiblesse structurelle lors des crises qui vont se succéder dans la première moitié du XXe siècle :

"L'industrie horlogère, est au contraire un ensemble d'intérêts soit juxtaposés, soit parallèles, qui devraient être solidaires . . . Le pivot de notre industrie plus ou moins intégralisée, ce n'est plus le commerçant, c'est le producteur. Il est particulièrement digne de tous les intérêts et mérite tous les égards . . .

Techniquement et commercialement parlant, l'industrie horlogère manque d'unité et de cohésion, qu'il ne faut pas confondre avec l'uniformité. Nous rencontrons encore aujourd'hui (1927) toute la gamme des formes et méthodes de production et de vente depuis les plus archaïques jusqu'aux plus ultra-modernes.

A la faveur des situations troubles que l'on sait, le développement que l'industrie a pris en ces dernières années accentua encore davantage ces incohérences historiques et modernes.

Et si dans le domaine technique, nous sommes les maîtres de la production, nous le sommes fort imparfaitement dans le domaine commercial, parce que cette bigarrure de formes et de méthodes permet aux commerçants étrangers de nous rançonner en achetant nos produits au moindre effort . . . parce qu'ils peuvent et savent nous imposer le prix d'achat et de vente. Nous supportons toutes les responsabilités et toutes les charges de la production, tandis que le commerce étranger s'empare du plus clair du produit net de tous nos efforts" (30)

(30) La Régénération horlogère ou la crise horlogère contemporaine étudiée dans ses causes, ses effets et ses remèdes. Neuchâtel, Journal suisse d'horlogerie et de bijouterie, 1927, p.28 ss. (Cet ouvrage anonyme publié par la Société des anciens élèves du Technicum du Locle fut en fait l'œuvre de Marius Fallet).

La divergence de tous les "intérêts de la branche" va s'accroître à tel point que les horlogers, eux-mêmes, vont se trouver dans l'obligation de faire appel à l'Etat qui tentera dans les années trente de remettre un peu d'ordre dans la première industrie d'exportation que Marius Fallet qualifiait ainsi : "L'horlogerie suisse est techniquement une merveille et commercialement un gâchis, pour ne pas dire le gâchis" (31).

Ce fut surtout le chablonnage (32) qui porta les préjudices les plus graves à ce secteur industriel si fragmenté malgré ses sérieux efforts de restructuration. Les nombreuses crises qui ébranlèrent l'horlogerie ne firent que renforcer cette coexistence des deux modes de production en agissant sur chacun d'entre eux séparément. Les fabriques, épuisées par leur concurrence réciproque, finirent par se rapprocher. Les premiers mouvements de regroupement nécessitèrent de longues et laborieuses négociations (33). Le holding Ebauches SA date de décembre 1926.

Pour leur part, les établissements disparaissaient et renaissaient au rythme quasiment décennal des crises comme le souligne Tony Scheidegger : "Le chiffre de dix ans et demi qui exprime la moyenne d'existence d'une entreprise peut être assimilé, pour une large part, au cycle des crises qui se sont renouvelées également en moyenne tous les dix ans" (34).

La crise des années vingt et le profond marasme des années trente vont

(31) Ibid., p. 29

(32) Le chablonnage consistait à vendre à l'étranger des chablons, soit l'ensemble non remonté des pièces d'un mouvement de montre, qui étaient ensuite assemblées à l'étranger avant d'être vendues comme montre suisse.

(33) Philippe de Coulon, op. cit., et Frédéric Baumann, Société Générale de l'horlogerie suisse SA (ASUAG). Historique publié à l'occasion de son vingt-cinquième anniversaire 1931-1956. Bienne, Schuler, s. d., 147 p.

(34) Tony Scheidegger, op. cit., p. 88-89.

rendre indispensable l'intervention des pouvoirs publics sollicitée par les organisations patronales. L'Etat va donc prendre des mesures pour éviter l'expatriation d'une industrie d'exportation vitale pour la bonne tenue de la balance commerciale (35).

f) STATUT FEDERAL de 1934 : Modèle de malthusianisme économique (36)

Ce statut fédéral consacre une série de mesures complexes élaborées par les organisations professionnelles et il va marquer profondément les conditions du développement de l'horlogerie ainsi que la mentalité des patrons. Le professeur François Schaller a remarquablement résumé l'esprit et la doctrine de cette intervention :

"Sur le plan technique, l'horlogerie suisse a distancé ses concurrents d'une bonne longueur. Notre souci pressant est, ainsi, d'éviter l'exportation de nos techniques, et non pas de combler quelque retard. De plus, un progrès technique sensible n'est pas escompté, car nul à l'époque ne saurait en prévoir la nature ni même l'orientation. Mieux encore, ce progrès est plus redouté que désiré, puisqu'il aurait pour effet d'accroître une production déjà surabondante, et de condamner au chômage une nouvelle fraction de la main d'œuvre.

La production accuse un fort excédent par rapport à une demande qui ne cesse de s'amenuiser, et dont on finit par douter qu'elle se ressaisira jamais... on parle alors de surindustrialisation, de surproduction, de surabondance, de satiété, de saturation des marchés, en oubliant que toutes ces notions sont incompatibles avec une indigence et une sous-consommation croissantes. Cette énorme erreur d'optique - et de jugement - propage la conviction que des excès ont été commis dans la production : loin d'étendre celle-ci, l'essentiel serait au contraire de la réduire. Mais le Pouvoir ne se sent ni le droit, ni la force de fermer les usines.

(35) Bernard Ledermann, Du rôle de l'Etat dans la réorganisation de l'industrie horlogère suisse. La Chaux-de-Fonds, Ed. de la Fédération horlogère, 1941, 192 p.

(36) François Schaller, Réflexions d'un profane sur l'horlogerie suisse en 1970, in Communications Ebauches SA, 26 - février 1970 - n. 1

Il s'opposera donc à toute extension (ce qui était politiquement et juridiquement plus aisé) en attendant toutefois de réduire la production par élimination naturelle d'entreprises, ou par l'effet de sanctions drastiques réprimant les contraventions aux dispositions légales ou conventionnelles. Ces sanctions, qui équivaudront parfois à une condamnation à la mort économique, assurent, dit-on, l'"assainissement de la branche". Sur le plan psychologique, enfin, la révolution est totale. Les grands credos du XIXe siècle sont abandonnés. Du gâchis général naît une aspiration non moins générale de tous les milieux horlogers à une organisation nouvelle, fondée sur l'association à chaque échelon de la fabrication . . . les hymnes glorifiant l'entrepreneur, la libre initiative, les vertus de la concurrence cèdent la place à des chants moins lyriques en l'honneur de la discipline, de l'organisation, de la subordination des intérêts particuliers à l'intérêt général" (37).

En guise de conclusion sur tout ce qui a été écrit au sujet de ce statut et des interventions répétées de l'Etat, force est de constater que l'horlogerie suisse connut plus de trente ans de prospérité à laquelle la seconde guerre mondiale et un autre statut, celui de la neutralité, ont fortement contribué.

g) CONSEQUENCES NEFASTES D'UN TROP LONG PROTECTIONNISME.

Ainsi, en quelques années difficiles et troublées par les dissidents, l'industrie horlogère suisse a passé du stade de la libre concurrence à celui des ententes rigides prix-quota, si contraires à la logique de l'économie industrielle et si propices à l'immobilisme. En outre, le patronat horloger va tirer profit de la seconde guerre mondiale qui anéantira la concurrence étrangère et qui redonnera aux horlogers helvétiques l'impression de jouir d'un monopole. A la fin de la guerre,

(37) François Schaller, L'intervention du pouvoir au sein de l'industrie horlogère, in Strukturwandlungen der schweizerischen Wirtschaft und Gesellschaft. Festschrift für Fritz Marbach . . . Bern, Stämpfli, 1962, p. 67.

les acheteurs étrangers allaient jusqu'à payer le privilège de pouvoir acquérir des montres suisses . . . Cette situation pour le moins particulière laisse à penser que ces nombreuses années de grande prospérité finirent par endormir le patronat, sécurisé par ses super-bénéfices, qui ne se posa même plus la question de savoir "si le donné technique, économique et psychologique qui, à l'origine, justifiait cette intervention (de l'Etat), ne s'était pas essentiellement modifié" (38). Nous écrivions en 1969 : "Ces nombreuses et diverses mesures législatives étaient indispensables dans les années de crise, leur durée finit par donner l'impression que l'industrie horlogère se figeait sous un manteau de protectionnisme, qui stérilisait toute tentative de progrès dans quelque domaine que ce soit, ce qui explique peut-être l'urgence de certaines mesures à prendre aujourd'hui. Les années prospères de la seconde guerre mondiale et de l'après-guerre ne furent-elles pas de nouveau un oreiller de paresse pour tous ceux qui ne voyaient que l'augmentation de leurs bénéfices sans se soucier de la progression de la concurrence étrangère ?" (39)

Comme au siècle précédent, les innovations se cantonnent dans des secteurs limités, ce sont plutôt des perfectionnements apportés dans le calibre ou le rouage. Le mode de production, comme son produit d'ailleurs, ne sont pas remis en cause ; qui donc oserait mettre en doute l'existence de la montre mécanique traditionnelle mise au point au XVIIe siècle et constamment perfectionnée depuis lors ?

h) LES NOUVELLES TECHNOLOGIES ADOPTEES PAR LA CONCURRENCE ETRANGERE MODIFIENT RADICALEMENT LA SITUATION ACTUELLE (40)

L'avance des techniques et de la bienfaisance helvétiques n'existe plus que dans les esprits attardés. L'important patrimoine que représentait la tradition

(38) Ibid., p. 68

(39) François Jequier, Les révolutions horlogères, in Nonante 1, octobre 1969, p. 32.

horlogère et les connaissances transmises par des générations d'horlogers qualifiés ne représentent plus grand chose face aux nouvelles techniques de production. On constate la même évolution dans les méthodes de vente mises au point par la maison américaine TIMEX qui relèguent au magasin des accessoires le bon vieux système des magasins conventionnels seuls habilités à vendre des montres de marque. Le progrès technique semble être le fait de la concurrence étrangère, car les Suisses ont mis du temps à accepter leur retard et ce n'est que dernièrement qu'ils ont réagi avec vigueur. Des années furent nécessaires pour persuader les fabricants suisses que l'avenir de la montre mécanique traditionnelle risquait d'être quelque peu compromis par l'apparition de l'électronique dont les nombreuses applications à la montre ont déjà révolutionné l'industrie horlogère américaine et japonaise (41).

L'avenir de l'horlogerie suisse dépend dorénavant de sa rapidité à répondre au défi technologique. En moins de dix ans, dans les années 1960, quatre générations de nouveaux garde-temps ont vu le jour : (42) :

- la montre électrique à contact
- la montre électronique à balancier (le balancier est l'organe régulateur oscillant).
- la montre électronique à diapason, mise au point par un ingénieur suisse, Max Hetzel travaillant pour la maison américaine BULOVA.
- les montres électroniques à quartz dont les deux catégories principales sont les montres analogiques avec aiguille et les montres digitales ou numériques, dites solid state, commercialisées dès 1970 environ. Les innovations spectaculaires

(40) Eric Muller, La Suisse face à l'électronique, in Revue économique et sociale 1, janvier 1965, p.5-22. Charles Tavel, Le cas suisse face au phénomène de la révolution technologique, in Revue économique et sociale 3, août 1968, p.191-205

(41) Switzerland : Winding Down, in Newsweek, July 2, 1973, p. 42.

(42) La Suisse horlogère 20, 14 mai 1970, p. 741 et Petit historique de la montre à quartz, in F. H. (Fédération horlogère) Informations 10-11, oct-nov.1969, p.30-33

semblent se succéder à un rythme rapide, les prévisions les plus optimistes sur la durée d'un produit n'osent plus être rappelées. La chute des prix offre un bon indicateur du niveau de la concurrence.

Pour l'horlogerie suisse, ces dix dernières années se caractérisent par un passage graduel de la concertation à l'intégration comme le soulignait déjà le rapport annuel de la Fédération horlogère de 1971. Trois facteurs principaux ont fini par faire éclater les vieilles structures familiales :

- 1) La rapidité d'application des nouvelles technologies pour la plupart mises au point par l'étranger.
- 2) L'impact des nouvelles méthodes de gestion utilisées par la concurrence dont le mode de production est concentré verticalement.
- 3) Le poids d'une conjoncture particulièrement défavorable depuis peu pour une industrie qui exporte le 98 % de sa production et qui subit les effets d'un franc surévalué (43).

Ces différents facteurs, parmi d'autres, ont hâté le mouvement des concentrations d'entreprises amorcé depuis une bonne dizaine d'années (44). Un nouveau patronat apparaît à la tête de ces holdings dans la mesure où les postes de direction sont cédés par les anciennes familles propriétaires à des managers étrangers à la branche horlogère.

La crise actuelle n'a guère facilité ces mutations et les espoirs du président de la Fédération horlogère exprimés en 1970 sont loin d'être réalisés :

"Dans cinq ans, il devrait exister une dizaine de grandes entreprises horlogères qui, avec des chiffres d'affaires de 100 à 500 millions pourraient lutter efficacement contre les Konzern étrangers TIMEX, SEIKO et CITIZEN" (45).

(43) Pour plus de détails, cf. les rapports annuels de la Chambre suisse de l'horlogerie et ceux de la Fédération horlogère, ainsi que la publication annuelle de l'Union de Banques Suisses : L'économie suisse.

(44) Cyril Chessex, L'industrie horlogère suisse au seuil de la multinationalisation, in Revue économique et sociale 1, février 1975, p. 21-35.

(45) Finanz und Wirtschaft 26, 8 avril 1970, p. 7.

Rappelons, en conclusion de cette première question et avant de passer aux suivantes, qu'à chaque phase de développement de la technique correspond un type d'entrepreneur et en jouant sur les mots, nous irons jusqu'à dire que l'image de l'entrepreneur évolue en fonction directe de la taille de l'entreprise qu'il dirige ou qu'il possède. En effet, il n'y a pas le même patron à la tête de l'ASUAG (Allgemeine Schweizerische Uhrenindustrie AG) qui réalise plus d'un milliard de chiffre d'affaires en occupant 17 000 personnes qu'à la direction de SGT (Société des Garde-Temps SA) dont le chiffre d'affaires se monte à 170 millions avec environ 750 personnes occupées (46). Enfin, il existe encore des centaines d'établisseurs réalisant de 2 à 3 millions de ventes avec une vingtaine d'ouvriers en fabrique et à domicile.

QUESTION N° 2 Dans quelle mesure la technologie fondée sur une formation scientifique a-t-elle contribué à substituer des ingénieurs aux négociants et aux financiers et à faire pénétrer les titres universitaires dans les milieux d'affaires ?

Dès l'origine ou presque les négociants eurent la haute main sur la branche. Ils distribuaient le travail, fixaient les conditions en jouant sur une offre de travail à leur avantage. Des régions entières dépendaient de quelques marchands-horlogers qui s'enrichirent rapidement avant de se retirer dans des activités plus honorables que le négoce.

L'artisan, puis l'établissement à ses débuts, ont toujours été sous la dépendance de celui qui tenait l'écoulement de leurs produits, cet élément se retrouve dans la différence des salaires entre les techniciens et les vendeurs mieux payés.

Quelques profils de carrière montrent bien ce désir d'atteindre les beaux profits réservés à la vente beaucoup plus qu'à la production, et cette mainmise des

(46) Pour toutes les entreprises citées, cf. les deux publications annuelles de l'Union des Banques Suisses : Les principales entreprises de Suisse et le Guide des actions suisses.

négociants n'est pas étrangère à la faible propension à investir dans de nouvelles techniques de production. Les marchands-horlogers habitués au profit commercial à court terme, à une rapide rotation de leurs capitaux, ainsi qu'à une abondante main d'œuvre disponible, ne voyaient pas la nécessité de perfectionnements toujours jugés trop coûteux. Quant aux fabricants ou établissements, pour la plupart, ils n'avaient pas les moyens de se lancer dans des investissements à long terme pour répondre aux exigences du progrès technique. Ce monopole des profits par les négociants pourrait expliquer en partie le frein à toute évolution des structures, car ces hommes semblaient beaucoup plus soucieux de profits immédiats que de techniques de pointe.

Notons encore une extraordinaire résistance des anciens modes de production qui font encore preuve de nos jours d'une exceptionnelle faculté d'adaptation ; il suffit de constater la place des petites et moyennes entreprises dans l'industrie horlogère suisse.

Depuis la mise au point du balancier-spiral par HUYGENS en 1675, les progrès ne furent que de subtils perfectionnements qui ne révolutionnèrent guère le mode de production jusqu'à l'introduction du machinisme par les Américains dans la seconde moitié du XIXe siècle. Cet état de fait explique aisément que la plupart des patrons aient à peu de choses près le même profil de carrière : une bonne formation à l'établi familial précédant un apprentissage dans l'une des branches du secteur. Prenons deux notices nécrologiques types :

- Albert GROSSENBACHER (1886-1954) PDG d'OPTIMA SA à Granges (Berne).

Très tôt attiré par le métier d'horloger, il fait son apprentissage et à 30 ans, il s'établit à son compte en ouvrant un atelier d'horlogerie dans la maison que ses parents avaient achetée à Granges. Heureux développement, plusieurs succursales, formation d'une SA . . .

- Henri BEAUMANN (1883-1953) se forme dans l'atelier de pivotage de sa famille avant d'entrer dans la petite fabrique HUOT aux Bois, dans les Franches-Montagnes,

où il devient contremaître avant de fonder sa propre fabrique qui "apporte ainsi un renouveau de bien-être et de prospérité dans la région" . . .

Cette génération, née dans le dernier quart du XIXe siècle portait un grand respect à l'Université et rêvait d'y envoyer l'un des fils, si l'entreprise familiale n'était pas assez grande pour en absorber plusieurs. Par exemple, chez les Jequier de Fleurier, quand les quatre aînés furent bien installés, il devint pensable d'envoyer le cadet étudier le violon à Berlin auprès de l'illustre Joachim.

La génération suivante, née dans le premier quart du XXe siècle, compte très peu de diplômés pour ne pas parler des universitaires encore plus rares. Les futurs patrons sont formés à la "dure" dans l'entreprise familiale que l'on considère toujours comme la meilleure école . . . et la moins coûteuse. Les stages à l'étranger sont nécessaires pour la connaissance des langues indispensables pour la partie commerciale (47). Ici et là, j'ai repéré un diplôme de commerce et quelquefois des études commerciales ; Emile Juillard, patron de Cortébert a étudié à la Handelshochschule de Saint-Gall.

Relevons le nombre imposant d'entreprises centenaires, où les fils succèdent aux pères avec parfois un interrègne de la mère ou de la sœur comme c'est le cas chez Paul Vermot & Cie, Mondia, à La Chaux-de-Fonds (48).

La tradition, l'habitude et le "bon vieux système" ayant fait leurs preuves, pourquoi changer ?

Le profond marasme de l'Entre-Deux-Guerres va modifier légèrement les données du problème ; la création de la Fédération horlogère (F. H.) en 1924

(47) Basilio Biucchi, L'entrepreneur suisse au XIXe siècle, in Annales cisalpines d'histoire sociale 1, 1970, p. 59.

(48) La Suisse horlogère 29 octobre 1955, p. 1270.

et la naissance des premiers groupes importants vont offrir quelques places de travail à des universitaires, pour la plupart juristes menacés de chômage. Les diplômés restent des improductifs.

Ce n'est que ces toutes dernières années que la situation est devenue intenable sous la pression d'une concurrence étrangère beaucoup mieux organisée. Les holdings ont commencé à faire appel à des universitaires rompus aux méthodes modernes de gestion pour remplacer les fils de familles. Les dynasties cèdent devant les managers. Le négociant va subitement s'effacer devant l'ingénieur dont on attend le salut. On assiste alors à l'élimination progressive de l'artisan, de l'établisseur au profit de l'ingénieur qui devient vraiment l'élément technique dominant et essentiel (49). Même mutation au niveau de la gestion où l'on découvre l'ordinateur, toujours du domaine de l'ingénieur.

La rapidité et le succès des innovations étrangères, particulièrement dans l'électronique, montrent que l'avenir de l'horlogerie suisse dépend de la réorganisation de la recherche appliquée. Des esprits clairvoyants soulignent les inconvénients de l'hyperdécentralisation des travaux et surtout des crédits.

Ebauches SA procède à des investissements massifs et crée ex nihilo une grande usine d'électronique à Marin, près de Neuchâtel, grâce aux réserves sagement accumulées durant les années où le holding bénéficiait d'un monopole quasi absolu dans la fabrication des ébauches. Plusieurs chercheurs de pointe et des universitaires seront engagés pour développer ce nouveau département.

Pour conclure cette question, relevons l'importance et la rapidité de cette mutation qui consacre le rôle de l'ingénieur, de l'électronicien, du diplômé d'une école technique spécialisée, de l'universitaire, qui détrônent enfin le voyageur de commerce uniquement préoccupé de ses commissions à court terme. Ré-

(49) Jean Golay, Les chefs d'entreprise et le perfectionnement des cadres, in Revue économique et sociale, octobre 1959, p. 3

pétons-le : à chaque phase de développement de la technologie correspond un type d'entrepreneur. Aujourd'hui, la fonction technique et la fonction administrative (ou de gestion) marquent profondément l'entreprise.

Et à mesure que l'entreprise grandira, ce qui est prévisible dans l'horlogerie purgée par la crise actuelle de ses entreprises marginales, les patrons devront faire preuve de qualités diverses : techniques, administratives, d'organisateur, de gestionnaire, de meneur d'hommes, diplomate, fin négociateur et habile financier ; toutes ces qualités réunies devraient être la résultante d'une solide formation universitaire, si l'Université se rend compte à temps de la nécessité d'adapter ses enseignements, mais ceci est une autre histoire . . .

QUESTION N° 3 L'Accès à la direction des entreprises a-t-elle changé ? Les créateurs d'affaires, et ceux qui accèdent à des postes de direction ont-ils bénéficié d'appui, de capitaux, d'expériences d'autres secteurs ou d'autres entreprises ?

En imposant et en faisant respecter cette forme de "malthusianisme économique à l'état pur" qui consista à interdire la création de nouvelles cellules de production, le statut fédéral de 1934, tacitement renouvelé avec des modifications mineures jusqu'en 1971, explique la brièveté de notre réponse. L'horlogerie suisse représente vraiment un cas tout à fait particulier de cristallisation des structures peu propice à l'innovation et guère capable de répondre à la moindre des initiatives. Le professeur François Schaller brosse un tableau évocateur de ces conditions particulières qui expliquent l'absence de "créateurs d'affaires" :

"La protection accordée à notre industrie (horlogère) très au-delà du temps nécessaire, créa des rentes artificielles, et maintint des structures fortement contrastées tout à fait anachroniques. La rente apparut dans la pratique des prix souvent surfaits et dans la naissance d'un bien nouveau le droit horloger, artificiel et fiduciaire, qui se négociait - bien que ceci fut interdit - exactement comme les charges et les offices sous l'Ancien Régime. Dans un but politique et social étranger

aux impératifs de l'économie moderne, les formes furent ainsi stratifiées : en 1955, les exploitations comptant moins de 100 personnes représentaient le 95,9 % du total, et la dimension industrielle moyenne a passé de 23,3 personnes par exploitation en 1929 à 21,7 en 1955 !" (49 bis)

Quelques familles se partagèrent pendant quarante ans le privilège de tirer le maximum de profit d'un secteur industriel si bien protégé.

Les concentrations ont gardé ce caractère de club fermé. En effet, la liste des administrateurs laisse ressortir la faible participation d'industriels d'autres secteurs. L'entrée des représentants des grandes banques s'explique par le recours au crédit rendu indispensable par la dégradation récente de la conjoncture ; les holdings horlogers fraîchement constitués se caractérisent presque tous par une absence chronique de réserves du fait qu'elles ont été la plupart du temps partagées entre les anciens propriétaires au moment de la fusion.

Durant des siècles, les horlogers n'ont jamais dû faire appel aux capitaux extérieurs, à l'exception des crises de l'Entre-Deux-Guerres.

A part Ebauches SA et l'ASUAG, les entreprises horlogères constituées en société anonyme n'avaient pas accès aux marchés des capitaux, les quelques tentatives de faire pénétrer des actions horlogères en bourse n'eurent pas les résultats escomptés. La situation n'a commencé à changer que récemment, les sociétés horlogères recherchent maintenant la collaboration de partenaires bien introduits dans le monde de l'électronique comme le montre l'accord passé en février 1977 entre Ebauches SA et Brown Boveri pour la fabrication de montres avec affichage digital par cristaux liquides (50).

(49 bis) F. Schaller, *op. cit.*, note 37, p. 69.

(50) Gazette de Lausanne, du 24 février 1977, p. 13.

QUESTION N° 4 Les Anciennes Familles ont-elles survécu ? Et comment ?

La réponse dépend de la période choisie. Réponse affirmative de 1850 ou 1870 à 1970 : les anciennes familles se portent bien à la tête des entreprises familiales, certains patronymes sont intimement rattachés à une région ou à un village industriel : Les Robert de Fontainemelon (51) ; les Schild de Granges, les Le Coultre, ou plus exactement La Le Coultre pour parler de la fabrique à la Vallée de Joux, et enfin les Jequier de Fleurier (52).

Toutes ces familles ont marqué profondément l'horlogerie et les régions où elle s'est implantée, à croire qu'elles s'étaient réparties certains fiefs.

Les positions dominantes ont été consacrées par le statut de 1934 et ceux qui avaient résisté aux années difficiles de 1921 à 1934, en mettant à contribution leur propre patrimoine, en s'engageant à garantir les dettes de leur entreprise, furent récompensés en profitant des avantages d'un monopole des plus lucratifs jouissant encore de la protection de l'état . . .

Deux exemples de longévité :

1) Les Le Coultre. Antoine (1803-1881) ne fait que suivre une tradition artisanale déjà longue, passé par la forge paternelle, il se perfectionne à Genève, avant de tâter de diverses fabrications : claviers à musique, rasoirs, pignons, ébauches. Après plusieurs associations malheureuses avec son père, son frère et son beau fils, il est sauvé de la ruine en 1859 par un groupe d'industriels et une intervention de l'Etat qui devient actionnaire durant 10 ans (cette situation exceptionnelle fait l'objet d'un chapitre d'un ouvrage à paraître). Durant des années, Antoine L. et ses trois fils n'auront qu'une idée : retrouver la majorité, racheter la totalité des

(51) Paul Robert, op. cit.

(52) François Jequier, Fleurier Watch Co, op. cit.. Nous préparons avec l'aide du Fonds national de la recherche scientifique une étude sur la place de l'entreprise Le Coultre & Cie dans le développement économique et social de la Vallée de Joux de la révolution industrielle à nos jours.

actions. Les archives consultées ne laissent aucun doute à ce sujet : une Famille ne conçoit pas de partager ; une entreprise ne peut avoir qu'un chef, du moins qu'une famille à sa tête. 1877, les trois fils, Paul, Elie et Benjamin finissent par obtenir la totalité des actions. Quarante ans plus tard, Jacques-David (1875-1948) empruntera en France, auprès d'Edmond Jaeger, pour racheter la part de ses oncles, ce qui lui permet d'être seul maître à bord : tout partit d'un refus d'innover de la part de l'ancienne génération qui trouvait les frais trop élevés. Jacques-David dirige l'affaire de 1907 à sa mort en 1948, il en fait la première entreprise de la région, ce qui l'amène à régner sur la Vallée où tout, ou presque, doit se faire avec son accord, il sera Dr. Honoris Causa de l'Université de Lausanne. Son fils Roger hérite d'une situation acquise sans être capable de la faire fructifier, la décadence apparaît à la cinquième génération. A la mort de Roger L. (à la fin des années 1960), l'entreprise trouve son salut en fusionnant dans un groupe, le règne d'une famille a pris fin après deux siècles de péripéties qui firent des Le Coultre les seigneurs d'une vallée du Jura vaudois. Est-il nécessaire de rappeler que cet exemple se retrouve sous d'autres patronymes de Genève à Bâle en passant par Bienne et Granges.

2) Les Jequier de Fleurier. (53) Jules-Samuel (1835-1915) se forme à l'établi paternel avant de s'installer comme établisser avec l'aide de sa femme ; il reprend la fabrication et le commerce des montres chinoises si florissantes au Val-de-Travers. Il soutient ses cinq fils qui se lancent chacun dans une spécialité avant de se réunir pour éviter de se faire concurrence. Au début du XXe siècle, les Jequier occupent une place dominante dans l'horlogerie de leur région, les membres de la famille se succéderont aux postes de direction et lorsque la fabrique d'ébauches de Fleurier sera englobée dans le trust d'Ebauches SA, son directeur Philippe Jequier poursuivra sa carrière au sein du holding. Maurice qui dirige aujourd'hui les destinées de Fleurier Watch C° SA représente la quatrième génération.

(53) François Jequier, op. cit., Ch. II Les origines familiales de l'entreprise.

De ces exemples, nous pouvons tirer la conclusion que les anciennes familles ont survécu d'autant plus facilement que durant des décennies, les entreprises familiales distribuaient de beaux dividendes aux privilégiés qui possédaient des actions dont le marché était strictement réservé à la famille. Tant que les affaires étaient prospères, personne ne songeait à tirer ses marçons du feu, ce qui ne mettait pas en danger l'entreprise.

On peut se poser la question suivante : Jusqu'à quel point les anciennes familles ont-elles survécu pour défendre leur patrimoine ? Les années de crises, et elles furent nombreuses, regroupèrent les membres d'une même famille pour maintenir l'affaire familiale où tous étaient plus ou moins engagés ? Prenons le cas d'un médecin qui devient industriel pour diriger l'E. familiale où se trouve la majeure partie de son patrimoine. C'est là une caractéristique des PME qui n'ont pas la possibilité de se vendre du fait que leurs actions n'ont pas de marché et qu'elles n'intéressent personne.

Cet aspect explique bien des fusions de ces dix dernières années où quelques familles étaient trop heureuses de monnayer un patrimoine si encombrant et peu mobile. L'esprit de famille et la tradition ne pesaient pas lourd dans la balance, lorsqu'il s'agissait de réaliser certains actifs. Toutes ces tractations, le plus souvent secrètes jusqu'à la publication dans la Feuille officielle suisse du commerce, n'eurent pas toutes la publicité de LIP.

Depuis quelques années la situation a considérablement évolué. On assiste à la disparition progressive des familles dominantes. Il n'est plus possible de confondre le patrimoine familial avec les actifs de l'entreprise en faisant appel à l'un quand l'autre rencontre quelques difficultés. En outre, la dimension des investissements dépasse les capacités des familles horlogères les plus fortunées, dont la plupart des membres, d'ailleurs, ont préféré diversifier leurs placements dès l'instant où ils eurent la possibilité de retirer leurs parts d'une manière ou d'une autre.

En ce sens, on pourrait presque parler de désinvestissement en songeant dans quelles conditions certaines fusions furent réalisées ces dernières années (54).

Dans le courant du XXe siècle, la mobilité sociale a bien augmenté, les fils d'horlogers sortent de leur village et de leur vallée pour embrasser d'autres carrières. Parallèlement, il faut noter le peu d'intérêt que l'horlogerie éveille auprès de la jeunesse actuelle comme le montrent clairement les difficultés de recrutement dans les classes d'apprentissage. Autant les fils de patrons que les fils d'ouvriers désertent la branche (55).

Si les noms de certaines familles dominantes apparaissent encore dans les conseils d'administration, ils ne représentent plus ce qu'ils étaient auparavant, et surtout, la plupart d'entre eux sont guettés par la limite d'âge. Les sièges vacants seront repourvus par des banquiers, des industriels ou même des universitaires (le professeur Pierre Goetschin de l'Université de Lausanne vient d'être appelé à la présidence de la Société des Garde-Temps SA . . .). L'horlogerie suisse n'est plus le fief de quelques familles qui se partagerent le "droit horloger" si lucratif.

QUESTION N° 5 Une nouvelle classe s'est-elle formée ? Et par quels moyens ? Est-ce une question d'origine familiale, sociale, scolaire, d'expérience des affaires ?

De nouveau, la réponse dépend de la périodisation. Schématiquement, on pourrait proposer les catégories suivantes :

- passage de la ferme à l'atelier, du paysan horloger à l'établissement.
- passage de l'atelier familial à la manufacture, du paternalisme stricto sensu au paternalisme "capitaliste". . .

(54) François Jequier, Essai sur l'évolution des structures des entreprises familiales, in UBAH Revue, La Chaux-de-Fonds, n° 108, janvier-février 1973, p. 16

(55) Cf. la série d'articles : Industrie horlogère et formation professionnelle, in La Tribune de Lausanne de Juin 1969.

- passage du statut de propriétaire à celui de manager (James Burnham)

Ose-t-on prétendre que de nouvelles classes sociales correspondent à ces différentes strates de l'évolution du mode de production ? La discussion reste ouverte.

L'origine familiale joue un rôle prépondérant, beaucoup plus important que la scolarité. Le cas de Léopold Dubois (1859-1928) le montre bien : c'est à son mariage avec une Perrenoud-Haldimann, fille de gros fabricants d'horlogerie, qu'il doit d'être sorti de son milieu de modeste graveur et de sa classe d'instituteur. Cette alliance le lance dans le monde des affaires et ses qualités personnelles vont lui permettre d'accéder aux plus hautes charges. Sa carrière est intéressante à plus d'un titre : directeur de l'Ecole de commerce de Neuchâtel, directeur de la Banque cantonale neuchâteloise, membre de la direction des Chemins de fer fédéraux, PDG de la Société de Banque Suisse, entre au comité financier de la Société des Nations. Il siège dans de nombreux conseils d'administration : Ebauches SA, Dubied, Ciments, etc, et plusieurs mandats étrangers : Krupp, Crédit commercial de France, Société d'applications industrielles de Paris . . . (56)

La Suisse est un petit pays, un homme qui fait ses preuves finit par avoir le choix de ses conseils d'administration. L'expérience des affaires est recherchée, elle ouvre rapidement toutes les portes dès l'instant où elle est reconnue par les chefs de file. Un homme arrivé protège les siens ou ses proches et l'on voit se constituer des groupes où les relations de famille deviennent prépondérantes pour accéder à des postes de direction. Les émules de Rodolphe Stadler et d'Eugène de Coulon dirigent les câbleries suisses, les Schmidheiny ont la haute main sur les ciments, les Lamunière et les Payot dominent le monde de la presse et de l'édition.

(56) Brochure SlnD, Léopold Dubois (1859-1928), 80 p.

Les nouvelles classes sont plus ouvertes qu'auparavant au mérite personnel comme le montrent de nombreux profils de carrière. Un nouveau groupe apparaît celui des avocats d'affaires dont la carrière louvoie entre les affaires, les associations patronales et la vie politique active. Les conseillers fédéraux Edmund Schulthess et Hermann Obrecht illustrent le phénomène (57).

La croissance de la taille des entreprises oblige les patrons à sortir de leurs usines pour se mêler à la vie politique dont ils dépendent de plus en plus. Ils ne peuvent plus rester cantonnés dans leur secteur, ils ont besoin de collaborations extérieures ; les alliances se multiplient, la mobilité sociale augmente, les capacités remplacent les héritiers, la rentabilité fait fi de la tradition, le manager remplace le propriétaire, la formation devient un critère de sélection dans les secteurs industriels les plus avancés qui peuvent absorber les élites en leur offrant des postes variés.

QUESTION N° 6 Y-a-t-il une nouvelle image patronale et un nouveau code éthique du Patronat ? Les dirigeants se différencient-ils ? La structure des âges et les profils de carrières se sont-ils modifiés ?

Une fois encore, la réponse va dépendre de la périodisation. Pour nous en tenir au XXe siècle, nous soulignerons l'évidence suivante : l'image du patron est en relation directe avec la taille de l'entreprise qu'il possède ou qu'il dirige. L'entrepreneur n'est pas maître de la taille de sa cellule de production qui dépend du donné technique et du marché.

En outre, il y a de profondes différences entre l'image d'un patron œuvrant dans une région fortement urbanisée et une vallée jurassienne un peu décentrée. Il suffit pour s'en rendre compte d'avoir à l'esprit l'évolution du climat so-

(57) Erich Gruner, *op. cit.*, et Festgabe für Bundesrat Dr. h. c. Edmund Schulthess zum siebzigsten Geburtstag am 2. März 1938 . . . Zürich 1938, 534 p.

cial dans les villes qui contraste fortement avec le calme relatif des régions rurales en voie d'industrialisation.

Enfin, le secteur industriel n'est pas à négliger ; l'image du patron est loin d'être semblable dans le bâtiment, la chimie, la métallurgie et la banque.

Supposons connu et laissons donc de côté la mentalité précapitaliste qui dura si longtemps et que David Landes résume ainsi : "Pourquoi prendre des risques pour gagner rapidement plus, si on peut en faire autant ou presque, lentement et sûrement" (58).

Une bonne vue d'ensemble des mutations contemporaines est donnée par un grand patron, le PDG de l'Union de Banques Suisses (UBS) dans l'une de ses allocutions prononcée à l'Assemblée générale des actionnaires (59). Relevons quelques points particuliers :

- Les tâches de direction sont devenues plus complexes ce qui a accru considérablement les tâches de l'entrepreneur.
- L'augmentation de la taille des entreprises va de pair avec une transformation juridique : les Sociétés anonymes remplacent les exploitations individuelles, d'où séparation de la propriété et de la gestion.
- L'époque du "seul maître chez soi" touche à sa fin, passage graduel du propriétaire au manager, importance accrue de la formation spécifique.
- L'accès aux postes de direction par la voie des privilèges, du nom ou de la fortune est appelé à disparaître devant la nécessité de l'efficacité. Dans un monde où il faut croître ou disparaître, la valeur du chef est primordiale. L'accélération extraordinaire du progrès économique, mais plus particulièrement du progrès technique a dévalué le mythe de l'expérience acquise dans le plus grand nombre de secteurs industriels. Les carrières fantastiques du vendeur de journaux devenu millionnaire sont de plus en plus rares. Cette image légendaire, statistiquement parlant, se désagrège, la voie qui conduit au sommet passe par une longue formation.

(58) David Landes, *French Business and the Businessman : A Social and Cultural Analysis*, in Modern France, Problems of the Third and Fourth Republics, ed. by Edward Mead Earle, Princeton University Press, 1951, p. 350.

(59) Alfred Schaefer, Considérations sur la gestion de l'entreprise, Zurich UBS, 1969, 12 p.

- Alors que l'économie du XIXe siècle s'est développée sans universitaires, aujourd'hui, les hommes formés uniquement par la vie pratique deviennent une minorité, on les rencontre avant tout parmi les propriétaires des petites et moyennes entreprises (PME). Cette remarque s'applique parfaitement aux cadres de l'horlogerie suisse.
- Les grandes entreprises offrent moins de chances que par le passé aux hommes non formés dans les grandes écoles. Quelque 75 % des dirigeants d'entreprise dont l'âge se situe entre 40 et 60 ans ont passé par une école supérieure ou une Université.
- Les grandes entreprises peuvent généralement engager et former de meilleurs collaborateurs, puisqu'elles offrent davantage de possibilités d'avancement, des garanties d'emploi pour les hommes capables et la sécurité financière.

Écoutons attentivement les remarques d'un des plus grands PDG de la banque helvétique qui siégeait dans les plus importants conseils d'administration.

Il parle maintenant de caractère et personnalité.

- Les dirigeants doivent être mûrs, avoir suffisamment confiance en soi, du bon sens, un caractère irréprochable, et, en particulier, jouir d'une bonne santé. Le rôle du caractère sera important par rapport à celui des connaissances professionnelles.
- L'imagination créatrice, l'efficacité, le dynamisme, une façon de penser en fonction de l'avenir, l'esprit de décision, une grande capacité de jugement et l'aptitude à nouer des contacts sont primordiaux.
- Enfin, une belle résurgence des siècles précédents : La volonté et l'amour du travail. . . .
- Chacun doit toujours se sentir invité à relever un défi . . . esprit de compétition. (60)
- Une remarque qu'auraient peu appréciée les anciens patrons : "Le fait d'être resté des dizaines d'années à la même place constitue déjà un handicap pour un changement" (p. 37)

(60) On retrouve ce thème du défi dans le titre d'une conférence prononcée par le PDG de Ciba-Geigy SA, Louis von Planta, L'économie suisse au défi. Genève, Société pour le développement de l'économie suisse, avril 1976, 16 p.

- La limite d'âge est un élément à retenir, car ce n'est que récemment que les grandes E. l'ont appliquée pour leurs directeurs généraux et surtout leurs administrateurs. Notons que ce critère est moins important dans une direction collégiale que dans une PME style "one man show" :

"Le rajeunissement à la tête d'une entreprise est souvent nécessaire, car l'homme mûr a une antipathie naturelle contre les changements et n'a plus la souplesse nécessaire au développement des affaires . . ." (61).

En outre, le patron âgé commence à avoir peur de perdre son bien, ce qu'il a acquis, et il prend moins de risques, il devient trop prudent et il va quelquefois jusqu'à empêcher les forces jeunes de se manifester, comme cet octogénaire qui bloque la carrière de ses quatre fils, forcés d'émigrer dans un autre secteur industriel.

Après ces remarques générales, diversifions notre approche en prenant un cas particulier : l'interview de l'administrateur-délégué de la Société des Chaux et Ciments de la Suisse romande (62).

Monsieur Claude Lasserre est issu d'une famille et d'un milieu d'universitaires. A la fin de ses études de droit et de HEC, il subit l'influence de James Burnham "The Managerial Revolution" (1941) qui annonce que le pouvoir sera le fait des managers. Vers 1944, il hésite à entrer dans une importante maison d'import-export de céréales où il aurait été le premier universitaire engagé. Durant un bref passage à la Société de Banque Suisse, il constate une certaine méfiance à son égard de la part des employés ne se trouvant pas au bénéfice d'une formation universitaire. La situation changera du tout au tout dès les années 1950.

Question posée lors de l'interview : A quoi attribuez-vous l'augmentation des diplômés universitaires chez les cadres supérieurs ?

(61) Alfred Schaefer, op. cit., p. 11.

(62) Guide des actions suisses, op. cit., 1976, p. 92-93.

Claude Lasserre : "Depuis la dernière guerre, les réglementations se sont considérablement développées en ce qui concerne le droit fiscal, administratif, droit des sociétés, des assurances, etc. nécessitant ainsi une formation accrue de la part des dirigeants".

Question : La fonction du dirigeant a-t-elle évolué et comment ?

Claude Lasserre relève plusieurs catégories de patrons :

- Le PDG d'une grande affaire comme OERLIKON-BUHRLE (63) qui se contente de gérer les fonds, de choisir ses directeurs et de veiller à la réalisation des options fondamentales. Il délègue une grande part de ses pouvoirs. Très actif. Possède la majorité du capital.
- Le patron majoritaire dans son entreprise qui a le choix entre la diriger ou en remettre la gestion à un manager comme c'est le cas chez Hoffmann La Roche à Bâle (64).
- Le manager non propriétaire d'une grande entreprise comme Nestlé, Ciba-Geigy ou Sulzer.
- Le patron dans sa "boîte" qui dirige une PME, dont il n'est pas nécessairement propriétaire, et qui réalise bon an mal an une cinquantaine de millions de chiffre d'affaires avec quelques centaines d'ouvriers. Cette dernière catégorie représente une fraction importante du patronat helvétique. Il connaît bien son affaire, la gère, y travaille constamment, fait beaucoup par lui-même.

Sur les 211 000 entreprises que comptait la Suisse en 1969, 95 % environ peuvent être considérées comme des petites entreprises où la même personne se trouve propriétaire et patron (65).

(63) Ibid., p. 200-203.

(64) Ibid., p. 216-219.

(65) Alfred Schaefer, op. cit., p. 3 et F. Hummler, Les possibilités d'existence et les perspectives des petites et moyennes entreprises, in Bulletin d'information du délégué aux questions conjoncturelles (Berne) Cahier n° 3, octobre 1969, p. 42-45.

Question : Vous êtes PATRON, comment vous voit-on dans votre entreprise ? Cl. Lasserre : "Dans les usines des Chaux et Ciments, le personnel ouvrier est fruste, simple. Sa vision est encore patriarcale. Le Patron est entouré de prestige, il est normal qu'il soit riche, c'est dans l'ordre des choses, car il paraît vivre dans un autre monde. Cette vision est en train de changer, du fait surtout de la participation, l'ouvrier apprend à connaître les "supérieurs" de son patron direct : l'administrateur, le conseil d'administration, les actionnaires, ce qui rend le directeur plus humain. On observe une dévalorisation ou une revalorisation du personnage, il perd une certaine auréole".

Tous les patrons interrogés soulignent les effets de la participation qui modifient l'image du patron traditionnel. Les grands traits d'une classe sociale privilégiée, souvent intouchable, trop paternaliste, dont l'autorité relevait autant de la position acquise dans la hiérarchie de l'entreprise que de l'autorité naturelle reposant sur les qualités professionnelles et humaines du chef, commencent à se nuancer (66).

Il faudrait du temps et des moyens pour multiplier ces interviews si révélateurs de ce genre de discours et de les confronter avec le son de cloche des ouvriers et des employés. Il y a là un domaine à défricher . . .

Question : Quelles sont les caractéristiques du manager ? " C'est un homme dynamique, travailleur, capable, bourreau de travail. Il faut distinguer le manager du Patron-propriétaire. Le manager travaille énormément pour justifier sa position et pour se justifier vis-à-vis de lui-même. Le patron propriétaire

(66) Opinion de Monsieur le professeur Jean Golay, PDG de la Mutuelle Vaudoise Accidents, ancien administrateur de la Banque nationale suisse. Cf. aussi la série d'articles consacrés au PATRON dans le journal Construire du 13 septembre 1972, p. 9. et enfin Gaston Lavoisier, Le métier de patron, in Journal suisse d'horlogerie 5/6, juin 1962, p. 142-146 repris de Arts et Métiers 5, 1961.

a une autre optique de la justification de son travail du fait qu'il a engagé son argent dans son entreprise, sa motivation est donc bien différente, d'autre part, il ne peut pas se sortir de son travail comme le manager capable de réellement décrocher lorsqu'il prend ses vacances . . ."

Question : Le goût du risque est-il une nécessité chez un Patron ?

"En fait, il est peu répandu et toujours mesuré. A partir d'un certain niveau, pourquoi en faire plus ? Il y a bien sûr le goût du pouvoir, non pas politique, mais celui d'influencer le destin des hommes que l'on emploie, la satisfaction d'être supérieur à la concurrence. Mais, en général, c'est l'Acceptation du risque qui est importante plutôt que la notion de goût du risque. De toutes manières, la plupart des patrons sont Prudents".

Question : Que pensez-vous de la responsabilité sociale du Patronat ? (67)

"En Suisse, les industries sont dispersées. Pendant la crise, elles se sentirent responsables de donner du travail, de faire vivre un village, une région, beaucoup plus que dans d'autres pays où la concentration des industries est supérieure. Le Patron se sent moralement responsable de la condition de vie de sa main d'œuvre, ce qui fait qu'il cherche par tous les moyens à éviter de débaucher. La crise actuelle a revalorisé une vieille notion : le Patron est redevenu un Employeur, celui qui donne du travail . . ."

Question : Comment le manager se vit-il, se voit-il en Patron ?

"Sa vision diffère suivant ses propres convictions, sa conception de la vie, il n'y a pas de ligne unique. Méfiez-vous des généralisations hâtives. Le manager peut se voir comme membre d'une hiérarchie, tout en étant conscient de son poste et de son grade. Tout dépend de l'ambiance qui règne dans l'Entreprise, du degré qu'at-

(67) Une bonne vue d'ensemble est donnée par Louis von Planta, op. cit., p. 15-16 qui intitule justement son sous-titre : Le chef d'entreprise responsable devant la société.

teint le mouvement de participation. On constate une très nette évolution aujourd'hui dans les grandes banques par exemple qui soignent tous les échelons de leur grande pyramide en jouant à la maison de verre, bonne image de marque. Il est de plus en plus difficile de retenir la notion de Patron de Droit Divin, mais cette vision existe encore dans certains types de petites et moyennes entreprises".

Faute de place, nous avons concentré en quelques formules les résultats d'interviews de patrons de différents secteurs industriels.

La Gestion : Le patron d'aujourd'hui doit composer avec son état-major, il ne peut plus rien faire seul, bien qu'il se réserve le choix des décisions finales. 80 % de son temps est employé à s'informer, le reste à contrôler la bonne application des options prises.

Le Rôle de l'Entreprise privée est rappelé par tous les intéressés. Tous les discours tournent à l'apologie en soulignant que l'initiative privée est irremplaçable. Le développement d'une entreprise serait lié au hasard, à la chance (sic) et aux facteurs humains qui la constituent. Le moteur individuel prime tout et il ne faut pas être grand clerc pour deviner que ce "moteur" n'est rien d'autre qu'un "patron dynamique" . . . Les fortes motivations des dirigeants expliqueraient en partie la croissance, les cadres donnent leur maximum, les meilleurs percent, ce qui crée inévitablement des inégalités sociales, dénoncées par la gauche . . .

Le Profit. Le goût de l'argent devient secondaire dès qu'un patron en a suffisamment ; le sentiment de puissance, de créer, de donner du travail, de commander des centaines ou des milliers d'hommes, prime . . . Les principaux objectifs du patron pourraient se résumer ainsi : Créer, réaliser, développer, diriger, contrôler, s'imposer . . . Les collaborateurs sont entraînés, ils sentent que leur situation matérielle est liée à l'entreprise et ils œuvrent pour améliorer leurs revenus proportionnels au rendement ; chacun cherche alors à donner le meilleur de lui-même, ce qui devient en fin de compte, une des conditions du développement. Le

profit permet de meilleurs investissements, surtout des investissements qualitatifs, la confiance règne, les actionnaires sont "contents", ils prêtent plus volontiers lors des augmentations de capital, bref, c'est la spirale positive . . .

Ces formules stéréotypées rendent-elles une image fidèle du Patronat ? Elles mériteraient d'être nuancées par le nombre des entretiens pour être vraiment représentatives. Enfin, elles laissent apparaître le fait que les patrons cherchent toujours à se situer par rapport aux attaques qu'ils subissent habituellement. L'image que le patron essaye de donner de lui-même et de son milieu est une image tronquée par le souci de justification. L'industrie est en butte à toutes les critiques comme si elle était la seule responsable de la dégradation de l'environnement et de tous les défauts imputables à une société d'abondance (68).

CONCLUSION.

- Peut-on conclure sur une question en chantier ? Il serait malaisé de tirer des lignes générales de ces quelques réflexions éparses qui attendent des travaux en profondeur pour pouvoir aborder le domaine des comparaisons fondées.
- Le secteur industriel auquel nous nous sommes limité pour répondre aux premières questions du professeur Maurice Lévy-Leboyer, soit l'horlogerie, traverse actuellement une des crises structurelles les plus profondes de son histoire ; qui pourrait prétendre savoir ce qu'elle sera dans dix ans ? Aura-t-elle été reléguée dans quelque musée des Arts et des Techniques ou aura-t-elle repris une part importante du gâteau électronique qui devrait si bien convenir aux conditions particulières de l'industrie helvétique privée de matières premières ? Il nous paraît prématuré de faire des pronostics.

(68) Gerhard Winterberger, L'image de l'industrie dans l'opinion publique, Genève, Société pour le développement de l'économie suisse, 1972, 14 p.

- De cette mutation technologique sortira une nouvelle catégorie de Patrons, car eux aussi traversent une période de transformation, de maturation à la mesure de l'évolution des méthodes de gestion qui bouleversent l'acquis et la tradition, et ces changements se répercuteront sur leurs attitudes, leurs relations et leur position dans la société.

- L'image du Patronat suivra le mouvement et comme en médecine, le Patron, omnipotent et omniscient, est en voie de disparition, les décisions vont se prendre collégalement, car quel chirurgien, quel interniste peut encore prétendre tout embrasser . . .

- Confronté à un projet de recherche touchant l'Image du Patronat, l'historien devrait progresser par étapes qui pourraient être les suivantes :

- 1) Le patron vu par lui-même (mémoires, correspondance, rapports, etc.)
- 2) Le patron vu par ceux qu'il emploie,
- 3) Le patron et l'opinion publique,
- 4) Le patron et la presse ou les presses : syndicales, patronales, locales, régionales, cantonales, nationales, étrangères . . .
- 5) Le patron et tout le domaine culturel lato sensu (69)
- 6) Le patron et les femmes
- 7) etc.

Enfin, terminons en citant notre dernier interview improvisé. Pour le professeur de médecine Jean-René Hofstetter, le PDG de la société Nestlé (18 milliards de chiffre d'affaires et 135 000 personnes occupées) n'est pas un patron, mais un employé supérieur bénéficiant d'avantages certains

(69) A titre d'exemple, cf. Albert Boime, *Entrepreneurial Patronage in Nineteenth-Century France*, in Enterprise and Entrepreneurs, op. cit., p. 137-207. La richesse des collections des entrepreneurs suisses devraient permettre une approche similaire.

Même remarque pour le PDG de l'Union de Banques Suisses (bilan atteignant plus de 50 milliards). Par contre l'ingénieur Kudelski, qui a créé sa propre maison de production pour fabriquer et commercialiser les enregistreurs qu'il a conçus, apparaît aux yeux du professeur de médecine comme le modèle du Patron, parce qu'il possède et qu'il dirige seul. Dans ce cas, la notion de Patron est liée à la possession et aux capacités d'inventions.

L'image du Patron comme le code éthique du patronat (70) seront toujours des notions qualitatives intimement liées au secteur industriel, à la région concernée et à la période envisagée.

François JEQUIER,

Professeur d'histoire contemporaine à la Faculté des
Lettres de l'Université de Lausanne.

(70) Léo du Pasquier, Responsabilité de l'industriel dans la conduite des hommes ou Recherche d'une doctrine patronale, in Revue économique et sociale 2, avril 1953, p. 101-132.

DISCUSSION

M. CAYEZ : - L'horlogerie ressemble à la soierie dans sa manière de réagir à la conjoncture, l'année 1876 en forme un bon exemple. Même remarque au sujet de la répulsion vis-à-vis des premières fabriques. L'explication est peut-être à chercher du côté des coûts ; l'industrie horlogère connaît peu de risques et un minimum d'amortissement. Le protectionnisme suisse existe-t-il uniquement dans l'horlogerie ?

M. JEQUIER signale que l'on ne peut mesurer l'exportation horlogère que depuis la seconde moitié du XIXe siècle avec une relative précision. Avant les rapports douaniers des cantons frontières donnaient les chiffres d'exportation de montres au poids . . . Le patronat-négociant est prisonnier de ses traditions commerciales, spéculatives à court terme. Il impose sa vision à l'industrie. Jusqu'à une époque très récente, les techniciens n'ont pas la part qui leur est due, ils commencent à l'obtenir dans le mouvement de concentration des années 1960. Comment les petits fabricants auraient-ils pu s'offrir le luxe de techniciens travaillant dans des Laboratoires de recherche ? D'autres secteurs, l'hôtellerie notamment, ont été "protégées" ?

M. GARDEN note qu'à Besançon un laboratoire du C.N.R.S. entretient des rapports étroits avec l'industrie horlogère.

M. JEQUIER rappelle que la première école d'horlogerie s'est ouverte à Genève en 1824 précédant la fondation de toutes celles du Jura. Durant tout le XIXe siècle, les patrons horlogers estimaient que la création d'écoles techniques devaient entraîner des frais trop importants, ils étaient persuadés que la formation donnée par l'atelier pouvait suffire. Il est frappant de constater que les meilleurs techniciens et calibreuses étaient rarement de bons gestionnaires. Le profil de carrière des dirigeants de l'horlogerie laisse apparaître une nette prépondérance de commerçants,

les techniciens forment une petite minorité.

M. MORSEL demande des précisions sur plusieurs points : La première révolution industrielle connaît un décalage géographique et un décalage par branches. Il y a intercaction des branches dans un stade de développement différent. L'introduction du moteur électrique vers 1900 a-t-elle joué un rôle ? A quoi le profit réel est-il utilisé ? A un certain niveau de profit la coexistence des petites et des grandes entreprises ne montre-t-il pas que le capital tient à maintenir les petites unités de production ? Le passage du patron technicien du XIXe au patron manager du XXe siècle ne correspond-t-il pas à l'évolution du stade de la primauté de la production à celui de la prépondérance du marché ? Actuellement n'y-a-t-il pas surinvestissement dans la programmation ?

M. JEQUIER tente d'apporter quelques réponses. L'apparition du moteur électrique favorisa les premières fabriques, mais permit aussi la survivance des ateliers à domicile grâce à ce nouvel accès à l'énergie. Le profit réel a longtemps été considérable dans les bonnes années. Faut-il rappeler que parallèlement les salaires horlogers des XVIIIe et XIXe siècles étaient largement supérieurs à ceux des autres branches ? Durant les années prospères, le profit permet quelques améliorations de l'appareil de production, mais sa plus grande part rentre dans le patrimoine familial. L'horlogerie suisse pourrait se caractériser par son incapacité chronique à constituer des réserves de crise, à l'exception des sociétés du groupe de l'ASUAG (Allgemeine Schweizerische Uhrenindustrie AG) fondé au début des années 1930. Dans les cantons romands, la région jurassienne en particulier, le patron horloger avait la réputation d'avoir un grand train de vie, c'est là une manière particulière de disposer de sa plus-value.

La coexistence des petites et des grandes entreprises est, en fait, récente. Il y a un demi-siècle, cette branche de l'industrie ne comptait que des PME. L'évolution actuelle montre bien les difficultés rencontrées par les petites cellules

de production qui ne se sont pas spécialisées. Il est certain que les grandes entreprises trouvent quelques avantages à sous-traiter comme le montre bien les ateliers de pivotage décentralisés.

Dans les grandes sociétés qui prennent une part de plus en plus grande du marché (ASUAG et ses filiales, le groupe SSIH : Omega, Tissot, etc ; SGT) le patron gestionnaire a remplacé le patron technicien dès le moment où la vente devient beaucoup plus difficile à diriger que la production. Produire est une chose, vendre sa production avec un bénéfice en est une autre . . .

Peut-on aujourd'hui parler de surinvestissement dans la programmation quand un secteur entier de l'industrie suisse croyait pouvoir s'en passer ? Si ce surinvestissement existe peut-être dans d'autres secteurs, ce ne doit pas être le cas de l'horlogerie qui tente actuellement de combler son retard.

M. LORCIN fait remarquer que l'introduction du moteur électrique dans la ganterie n'a rien changé à la structure de la production, mais la maintient. Le moteur électrique est adopté dans la passementerie stéphanoise, mais pas dans la soierie lyonnaise.

Enfin, M. JEQUIER rappelle l'importance des canaux de distribution, au XVIIIe et au XIXe siècles, les montres surent tirer profit des débouchés ouverts par les marchands de dentelles. Durant des siècles, les montres furent vendues par les négociants dont les profits étaient incomparablement supérieurs à ceux que pouvaient réaliser les fabricants. Le marchand dominait tout le système de production des montagnes jurassiennes.
