

Zeitschrift: Revue vaudoise de généalogie et d'histoire des familles
Herausgeber: Cercle vaudois de généalogie
Band: 27 (2014)

Artikel: Famille, générations et développement industriel : les Piguet du Brassus
Autor: Marti, Laurence
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-1085155>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 24.11.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Famille, générations et développement industriel : les Piguet du Brassus

Laurence Marti

Le lien entre la famille et le développement économique n'est plus à démontrer. On admet en effet très largement que l'entreprise familiale a constitué l'une des bases essentielles du développement industriel au XIX^e siècle, en Suisse comme ailleurs. Si certains auteurs¹ avaient cru pouvoir parler de sa disparition en observant la croissance des entreprises et du capitalisme managérial et financier après la Seconde Guerre mondiale, force est de constater qu'elle reste un modèle bien présent aujourd'hui encore².



Piguet
du Brassus

L'exemple de l'horlogerie jurassienne s'avère tout particulièrement représentatif de l'importance de ce lien, tant la famille y a joué et continue d'y jouer un rôle central. L'apparition d'un district industriel horloger, dès la fin du XVIII^e siècle dans les montagnes jurassiennes, a reposé pour l'essentiel sur de petites entreprises pour lesquelles la famille représentait à la fois une source de main-d'œuvre, un lieu privilégié d'apprentissage, de transmission des connaissances et la pourvoyeuse principale de capital financier³. Cette présence s'est maintenue parfois sur plusieurs générations et les exemples de dynasties horlogères ne manquent pas, tant du côté du Jura suisse que français⁴.

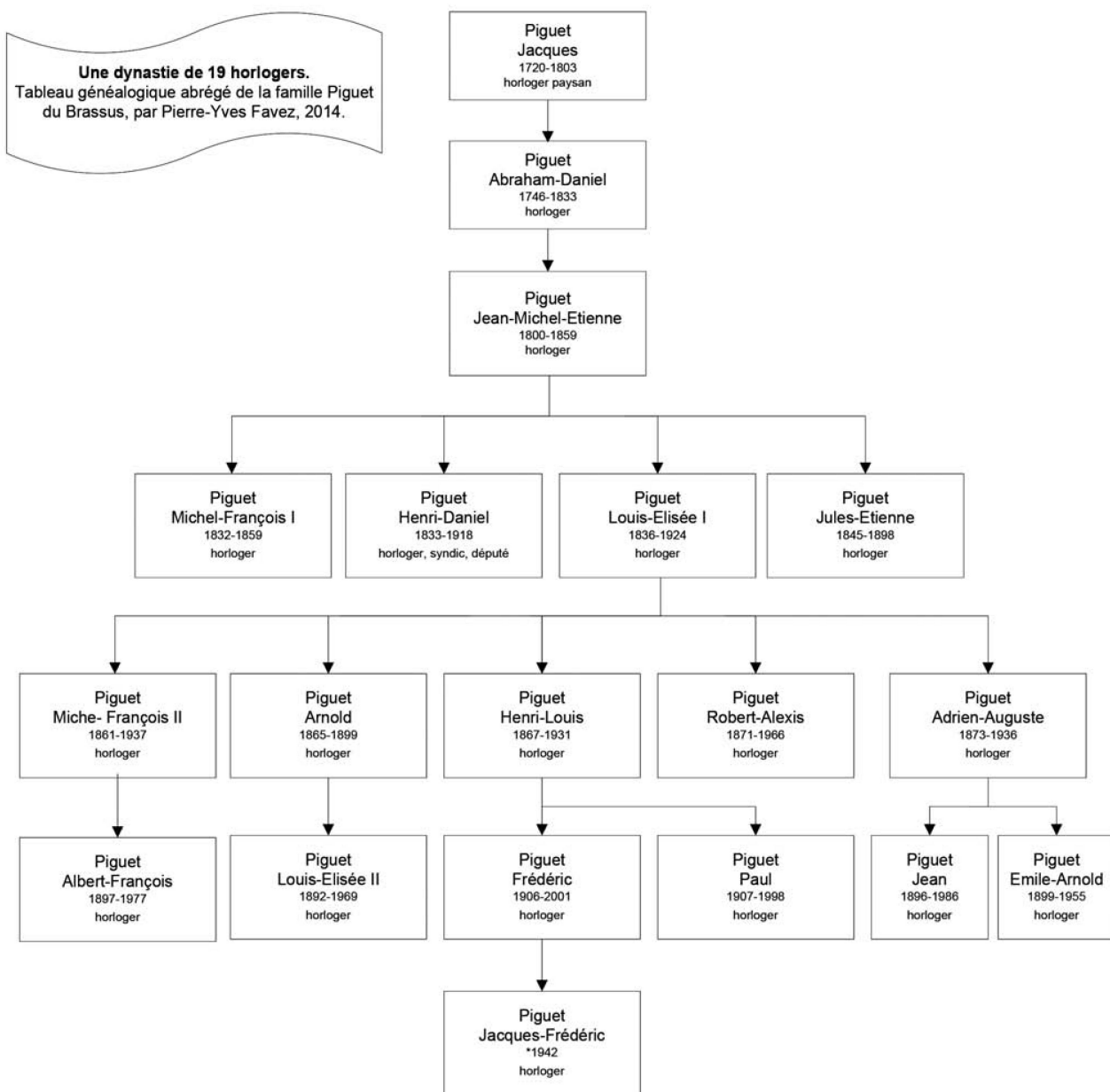
¹ CHANDLER, Alfred, *Managerial Hierarchy: Comparative Perspectives on the Rise of Modern Industrial Enterprise*, Cambridge: Harvard University Press, 1980.

² Voir par exemple COLLI, Andrea, *The History of Family Business 1850-2000*, London: Cambridge University Press, 2003, 108 p.; MULLER, Margrit, « Good luck or good management? Multigenerational family control in two Swiss enterprises since the 19th century », in *Entreprises et Histoire*, n° 12, juin 1996, p. 19-48; ROSE, Mary B., « Networks, Values and Business: The Evolution of British Family Firms from the Eighteenth to the Twentieth Century », in *Entreprises et Histoire*, n° 22, 1999, p. 16-30; DAUMAS, Jean-Claude (dir.), *Le capitalisme familial: logiques et trajectoires. Actes de la journée d'études de Besançon du 17 janvier 2002*, [Besançon]: Presses universitaires franc-comtoises, 2003, 252 p.; JAMES, Harold, *Family capitalism. Wendels, Haniels, Falcks and the Continental European Model*, Cambridge & London: Harvard University Press, 2006; GINALSKI, Stéphanie, *Du capitalisme familial au capitalisme financier? Le cas de l'industrie suisse des*

machines, de l'électrotechnique et de la métallurgie au XX^e siècle, Lausanne: Thèse de l'Université de Lausanne, Faculté des sciences sociales et politiques, 2012, 450 p.

³ LINDER, Patrick, *De l'atelier à l'usine: L'horlogerie à Saint-Imier (1865-1918)*, Neuchâtel: Éditions Alphil, 2008, 314 p.; MARTI, Laurence, *Une région au rythme du temps, Histoire du vallon de Saint-Imier et de ses environs*, Saint-Imier: Éditions Longines, 2007, 383 p.; DONZE, Pierre-Yves, *Les patrons horlogers de La Chaux-de-Fonds*, Neuchâtel: Éditions Alphil, 2007, 234 p.; PETITTEAU, Nathalie, *L'horlogerie des Bourgeois conquérants*, Besançon: Annales littéraires de l'Université de Besançon, 1994, 224 p.

⁴ Par exemple: JEQUIER, François, *De la forge à la manufacture horlogère (XVIII^e-XX^e siècle)*, Lausanne: Bibliothèque historique vaudoise, 1983, 717 p.; JEQUIER, François, *Une entreprise horlogère du Val-de-Travers: Fleurier*



Aujourd'hui encore, nombre d'entreprises de ce secteur s'appuient sur une direction familiale, y compris les plus internationalisées⁵. À l'échelle des représentations, la famille, ou du moins une certaine image de la famille, a aussi servi de « mot d'ordre », au sens de Pierre Bourdieu⁶, pour organiser les relations au sein des ateliers, la succession entre générations et les échanges commerciaux, donnant lieu à différentes formes de paternalisme⁷.

L'exemple de la famille de Louis Elisée Piguet (1836-1924) au Brassus, de ses aïeux, comme de ses descendants, s'intègre complètement dans cette « culture » familiale propre à l'horlogerie, puisque six générations au moins, peut-être sept, se sont succédé dans la même profession, puis dans la même entreprise, et ont construit, depuis le début du XVIII^e siècle jusqu'à la fin du XX^e, un patrimoine familial autour de la fabrication de mouvements de montres à complications.

Résumant à lui seul le développement de l'industrie horlogère combière, cet exemple ne manque pas d'intérêt. Il nous permet en effet d'accéder à l'histoire de l'un de ces multiples fournisseurs de l'horlogerie, dont il est d'habitude très rare de pouvoir reconstituer le parcours.

L'ensemble du réseau de petites entreprises qui ont alimenté et continuent d'alimenter les marques horlogères reste fort mal connu, et à ce simple titre, l'histoire de la famille Piguet mérite déjà qu'on s'y intéresse. En l'occurrence, la possibilité qui nous est donnée de la retracer tient à l'existence d'une préoccupation mémorielle de la part de la famille Piguet elle-même, qui a déposé ses archives aux Archives cantonales vaudoises, et qui nous a permis de disposer des sources nécessaires à cet article⁸. Elle tient aussi, et dans le même esprit, à une pratique d'écriture qui veut qu'à chaque génération un membre de la famille ait retranscrit une partie de l'histoire familiale et de l'entreprise, pratique poursuivie aujourd'hui au travers d'un site internet⁹. Par ailleurs, le travail d'archives a pu être complété par un entretien avec Jacques F. Piguet, dernier représentant de la dynastie à avoir œuvré dans l'entreprise, ce qui a apporté un complément précieux aux archives écrites. Enfin, nous avons aussi eu la chance de pouvoir nous appuyer sur la recherche généalogique menée par Pierre-Yves Favez, présentée en complément de cet article. Le tout constituant un ensemble de sources relativement exceptionnelles pour une petite entreprise.

Mais l'intérêt de cet exemple dépasse la seule richesse archivistique. On y retrouve en effet l'essentiel des caractéristiques du modèle de l'entreprise familiale : intégration de la famille dans la production et le financement, formation en famille, processus de transmission de génération en génération, etc. Caractéristiques auxquelles s'ajoute l'implantation dans un « milieu » spécifique, propre à tout l'arc jurassien, mais exacerbé dans la vallée

Watch CO SA, Neuchâtel : Société d'histoire et d'archéologie, 1972, 401 p. ; LAMARD, Pierre, *Histoire d'un capital familial au XIX^e siècle : le capital Japy (1777-1910)*, Thèse 3^e cycle, Université de Franche-Comté, mai 1984, 358 p. ; BARRELET, Jean-Marc, « De la noce au turbin : Famille et développement de l'horlogerie aux XVIII^e et XIX^e siècles », in *Musée Neuchâtelois*, n° 4, octobre-décembre 1994, p. 213-226 ; KLEISL, Jean-Daniel, *Piquez SA & Ruedin SA, Le patronat de la boîte de montre dans la vallée de Delémont*, Neuchâtel : Éditions Alphil, 1999, 245 p.

⁵ C'est le cas par exemple de la famille Hayek dans le cadre de Swatch Group, des entreprises Patek Philippe, Chopard, Audemars-Piguet, ainsi que de la majorité des sous-traitants.

⁶ BOURDIEU, Pierre, « La famille comme catégorie réalisée », in *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 100, décembre 1993, p. 32-36.

⁷ GAGNEBIN-DIAON, Christine, *La fabrique et le village : la Tavannes Watch Co 1890-1918*, Porrentruy : CEH-Cahiers d'études historiques n° 2, 2006 (1996), 170 p. ; DONZE, Pierre-Yves, MARTI, Laurence, « Paternalism in an Era of Taylorism and Centralism. The example of Swiss Watchmaker Aubry Frères », in BONIN, Hubert, THOMES, Paul (eds.), *Old Paternalism, New Paternalism, Post-Paternalism (19th-21st Centuries)*, Bruxelles : P.L.E. Peter Lang, 2013, p. 275-301.

⁸ Archives cantonales vaudoises (ACV), Fonds Piguet (Louis Elisée), PP 903.

⁹ Ces écrits sont conservés aux Archives cantonales vaudoises dans le fonds Piguet (Louis Elisée), PP 903. L'adresse du site de la famille est : www.piguet-famille.ch. La publication par la famille de l'ouvrage : VON ÖSTERHAUSEN, Fritz, *Louis Elisée Piguet : six générations d'horlogers de la Vallée de Joux*, édition et réalisation J.F. Piguet, E. Hofer Piguet, FAVJ, Le Brassus, 2014, est intervenue après la rédaction du présent article et nous n'avons donc pas pu nous y référer.



Photographie de la famille de Louis-Elisée Piguet, probablement vers 1900, au Bois de la source (Le Brassus).

© Archives privées Jacques Piguet.

de Joux où les liens familiaux, les appartenances villageoises et les relations économiques se superposent et constituent un réseau complexe en même temps qu'un ciment extrêmement solide qui a servi de socle au développement industriel horloger au XIX^e siècle. Au-delà de ces aspects, très typiques de l'horlogerie et plus largement des districts industriels¹⁰, il faut souligner un trait plus rare: son extrême longévité en tant que petite entreprise familiale. L'une des faiblesses de ce modèle, largement constatée, réside en effet dans sa difficulté

à durer plus de deux ou trois générations. La famille Piguet offre un puissant contre-exemple à cette observation et il n'est dès lors pas sans intérêt d'essayer de saisir ce qui a rendu possible cette exceptionnelle longévité. À l'instar de ce que montrent les analyses actuelles sur la croissance des entreprises¹¹, la longévité d'une entreprise

¹⁰ *La mobilisation du territoire. Les districts industriels en Europe occidentale du XVII^e au XX^e siècles. Colloque des 5 et 6 février 2004*, Paris: Comité pour l'histoire économique et financière de la France, 2006, 495 p.

¹¹ Voir par exemple TARILLON, Caroline, *Les représentations des dirigeants en matière de croissance et de gouvernance à l'origine des trajectoires des start-up*, Thèse de doctorat, Université de Grenoble, Sciences de gestion, 2014 ou TARILLON, Caroline, GRAZZINI, Frédérique, BOISSIN, Jean-Pierre, *Trajectoires de croissance des jeunes entreprises innovantes accompagnées par la recherche publique?*, troisièmes rencontres entre entrepreneurs, réseaux d'accompagnement et chercheurs, Académie de l'entrepreneuriat et de l'innovation, Lille, 11 avril 2013.



- | | |
|---|---|
| 1. Louis-Elysée Piguet I (1836-1924) | 13. Marie Susanne Piguet née Piguet (1869-1955) |
| 2. Adrienne Henriette Piguet née Golay (1838-1930) | 14. Ami Marcel Golay (1869-1956) |
| 3. Michel François Piguet (1861-1937) | 15. Edouard Ami Golay (1893-1974) |
| 4. Julie Hélène Piguet née Audemars (1860-1943) | 16. Mathilde Susanne Golay (1892-1912) |
| 5. Marthe Hélène Piguet née Piguet (1886-1963) | 17. Edmond Marcel Golay (1895-1918) |
| 6. Albert Francis Piguet dit « La Souris » (1897-1977) | 18. Robert Alexis Piguet (1871-1966) |
| 7. Georges Henri Goy allié Piguet (1855-1948),
veuf d'Henriette Goy née Piguet | 19. Marie Louise Piguet née Inglin (1871-1935) |
| 8. Roland Henri Goy (1893-1974) | 20. Susanne Maria Malandrino née Piguet (1892-1985) |
| 9. Elise Piguet née Piguet (1867-1958),
veuve d'Arnold Piguet I | 21. Henriette Nicole née Piguet (1892-1990) |
| 10. Henri Michel Piguet (1890-1937) | 22. Adrienne Piguet |
| 11. Louis-Elysée Piguet II (1892-1969) | 23. Adrien Auguste Piguet (1873-1936) |
| 12. Henri Louis Piguet (1867-1931) | 24. Marie Hélène Piguet née Piguet (1875-1932) |
| | 25. Jean Piguet (1896-1986) |
| | 26. Arnold Piguet II (1899-1955) |

représente un phénomène complexe dans lequel interviennent de nombreux facteurs. En l'occurrence, celle de l'entreprise Piguet relève du croisement entre des dynamiques internes à l'entreprise-famille et celles qui ont présidé à l'évolution de l'organisation industrielle de l'horlogerie helvétique. Il paraît en effet difficile de séparer les premières du contexte plus général dans lequel elles se déploient et cela semble tout particulièrement vrai dans la fabrication d'ébauches, où la famille Piguet exerce son activité. On relèvera dès lors dans cet exemple la présence de quatre caractéristiques, qui la distinguent d'autres entreprises comparables et qui peut dès lors expliquer cette évolution particulière. Premièrement, alors que la grandeur des fratries Piguet pouvait laisser augurer d'un éclatement progressif du patrimoine et de la multiplication d'intérêts divergents, la direction de l'entreprise s'est au contraire resserrée peu à peu autour de quelques figures clés, puis d'une seule famille et d'une seule personne, avec une hiérarchisation très claire des compétences au sein de chaque fratrie. Cette « mise en ordre » des participations respectives et des successions l'a manifestement préservée des conflits et des ruptures.

Deuxième caractéristique, l'atelier s'est constitué autour d'un capital de connaissances techniques bien davantage que financier, en ce sens peut-être moins sujet à conflit, un capital qui n'a cessé d'être entretenu et développé pendant un siècle grâce à une transmission familiale ininterrompue enrichie d'apports externes. Certains produits, comme nous le verrons, résultent ainsi d'une recherche qui s'étale sur plus de trois générations. Cette accumulation progressive des connaissances a conduit à une spécialisation industrielle très pointue, qui a permis à l'entreprise de se faire une place et de la conserver dans l'organisation horlogère.

Il faut relever aussi une troisième caractéristique, à savoir l'obligation qui lui est faite, à partir des années 1930, par le monopole d'Ébauches SA, de conserver le statut de petite entreprise, ce qui lui a non seulement permis de garder cette souplesse et cette adaptabilité, d'entretenir et de

cultiver davantage encore l'héritage technique, mais aussi, à un moment où toutes les entreprises investissaient dans l'équipement mécanique et la production de masse, de se concentrer sur un marché de niche, très spécialisé, qui va la protéger, un peu malgré elle et non sans difficultés, d'un endettement trop important qui a mené bien d'autres à la faillite ou à l'intégration dans les grands groupes ASUAG ou SSIH. Cette longévité n'est ainsi pas sans relation avec ce que Sabel et Zeitlin appellent le dualisme industriel, soit cette caractéristique de l'organisation industrielle qui veut que la croissance des entreprises et le développement d'une production de masse, dès le tournant du ^{xx} siècle, s'accompagnent du maintien de petites entreprises spécialisées, disposant de savoirs très pointus, proches de l'artisanat, pour la réalisation de tâches qui ne peuvent être prises en charge par la grande production¹². Ce sera le cas encore pendant les difficiles années 1980, où elle contribuera, par sa créativité, à redynamiser un tissu horloger alors à la recherche d'un nouveau souffle.

Enfin, dernière caractéristique, son activité de sous-traitance va lui éviter les difficultés que connaîtront de nombreuses PME familiales spécialisées dans la production et la vente de la montre terminée. C'est en effet à ces dernières que revient la confrontation directe avec les marchés et beaucoup d'entre elles peineront, voire échoueront, lorsqu'il s'agira de développer des stratégies commerciales et de faire face à l'évolution de la demande. Une entreprise sous-traitante comme l'entreprise Piguet, sans être à l'abri des difficultés, n'a pas eu à assumer ce type de risque et a pu se concentrer sur le développement et la transmission des savoir-faire techniques.

C'est la réunion de ces quatre caractéristiques qui, à notre sens, va permettre à l'entreprise de poursuivre son activité pendant plus d'un siècle sans interruption.

¹² SABEL, Charles, ZEITLIN, Jonathan, « Historical alternatives to mass production: politics, markets and technology in nineteenth-century industrialization », in *Past and Present*, n° 108, August 1985, p. 137-176.

Il ne faut toutefois pas y voir le résultat de stratégies établies d'avance. L'analyse de l'histoire de l'entreprise permet certes de relever quelques lignes directrices guidant l'action (par exemple l'accent mis sur l'entretien et le développement du savoir-faire technique ou l'importance de l'indépendance aux dépens de la croissance financière), mais en aucun cas la présence d'une analyse rationnelle approfondie pour un développement à long terme. La réussite relève plutôt d'une faculté de s'adapter, à « faire avec », à tirer parti de situations *a priori* défavorables et de certains hasards. Il en résulte un parcours tout sauf linéaire, constitué de hauts et de bas, d'avancées, de virages et de retours en arrière, où l'on retrouve les caractéristiques du « bricolage entrepreneurial »¹³, propre à la petite entreprise. Soit une capacité à recombinaison certains éléments à disposition pour leur redonner une nouvelle valeur, à utiliser les possibilités physiques, sociales ou institutionnelles présentes, négligées par les plus grandes entreprises. Les exemples permettant de suivre la mise en œuvre d'une telle capacité sur la longue durée ne sont pas si nombreux, et l'analyse de l'histoire de l'entreprise-famille Piguet se révèle ainsi tout à fait précieuse pour qui s'intéresse à la problématique de la croissance et de l'évolution des petites entreprises.

L'horlogerie à la Vallée de Joux : bref rappel

Avant d'entrer plus avant dans cette histoire particulière, il paraît judicieux de rappeler brièvement quelques aspects de l'histoire de l'horlogerie dans la vallée de Joux¹⁴. Cette activité y fait son apparition durant

la première moitié du XVIII^e siècle, alors que plusieurs autres industries y existent déjà : exploitation du fer, boissellerie et lapidairerie notamment. Cette dernière aurait été importée, dit-on, du Pays de Gex au début du XVIII^e siècle, et l'on a coutume de penser que par son organisation, ses techniques, ses réseaux commerciaux, elle ouvre la voie au développement horloger. Si celui-ci prend progressivement une place importante, il n'étouffe pas complètement les autres initiatives. Au XIX^e siècle, la vallée comprend une palette variée d'activités dérivées de l'industrie du fer (fabrication de clous, de limes, de couteaux, de rasoirs), de l'horlogerie elle-même ou de la lapidairerie (boîtes à musique, pierres fines), de l'agriculture (fromagerie), ou d'autres encore (exploitation de la glace, etc.). Elle s'est ainsi mieux protégée que d'autres régions jurassiennes des risques d'une mono-industrialisation extrême.

D'abord artisanale, l'horlogerie s'oriente vers une organisation plus industrielle à partir de la suppression des règlements de maîtrise par LL. EE. de Berne en 1776. Elle adopte le système de l'*établissage*, une forme de division du travail où la fabrication de la montre est répartie entre de nombreux horlogers ou ateliers, le plus souvent à domicile. Des négociants ou établisseries se chargent de cette répartition, de contrôler et d'écouler les produits finis. Caractéristique de la vallée : sa spécialisation dans la production de *blancs*, soit de mouvements bruts, pour la manufacture genevoise, qui effectue la terminaison, l'emboîtement et la vente du produit fini. L'horlogerie comblée vit donc alors dans une forte dépendance à l'égard de la ville du bout du lac, une situation qui lui assure d'abord une certaine prospérité. La Révolution vient toutefois changer la donne : séparée politiquement de Genève, la vallée se retrouve privée de son débouché économique principal et traverse une première période de difficultés.

¹³ BAKER, Ted, REED, Nelson E., « Creating Something from Nothing: Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage », in *Administrative Science Quarterly*, vol. 50, n° 3, September 2005, p. 329-366.

¹⁴ On se référera pour davantage de détails aux nombreuses publications sur le sujet. Par exemple : AUDEMARS-VALETTE, Louis, « Développement historique de l'industrie horlogère à la vallée de Joux de 1712 à 1924 », in *Revue historique vaudoise*, 1926, p. 141-211 ; PIGUET, Marcel, *Histoire de*

l'horlogerie à la Vallée de Joux, Le Sentier : Imprimerie Jules Dupuis, 1895, 87 p. ; JEQUIER, François, *De la forge*, op. cit.

Les horlogers combiens tentent alors de concentrer leurs efforts sur la confection de la montre complète. On reconnaît en général à Louis Benjamin Audemars d'avoir été le premier à aller dans ce sens en fondant, en 1811, une maison d'ébauches, pignons et mécanismes¹⁵. Cette entreprise, sise au Crêt-Meylan, jouera un rôle essentiel dans le développement d'un réseau de production et de compétences horlogères au Bas-du-Chenit, puis dans l'ensemble du Brassus, auquel participera largement la famille Piguet. Dans le courant des années 1850, les fils de Louis Benjamin réussissent pour la première fois à produire une montre complète, mais la vallée reste orientée jusqu'à la fin du XIX^e siècle vers la fourniture de mouvements, élargissant néanmoins sa clientèle à l'ensemble de l'arc jurassien. Le maintien de cette spécialisation confère aux horlogers combiens une maîtrise technique très pointue dans la fabrication du mouvement compliqué, où ils continuent aujourd'hui encore à se distinguer. En 1851, le canton de Vaud comptait une centaine d'ateliers d'horlogerie occupant 1 600 ouvriers concentrés pour l'essentiel dans la vallée de Joux¹⁶.

L'horlogerie combière a toutefois du mal à résister aux différentes crises qui se succèdent entre la fin du XIX^e siècle et la Seconde Guerre mondiale. Elle doit se réorienter vers la confection d'une montre courante et bon marché, elle dont la spécialité réside dans la grande complication, et envisager le passage à la mécanisation alors que ses savoirs reposent sur une tradition de production manuelle. L'usage de procédés mécaniques de fabrication et l'électrification se généralisent néanmoins dès les années 1890 et les horlogers combiens trouvent le moyen d'exercer leurs talents avec la création de mouvements extra-plats pour

les montres baguettes, en vogue durant les années 1920. L'installation d'un bureau de contrôle officiel des montres à l'École d'horlogerie du Sentier en 1942 reconnaît définitivement la vallée de Joux comme producteur de montres terminées. Elle s'oriente alors vers la réalisation de produits de bonne qualité, mais à un prix abordable, pour approvisionner le marché américain. L'horlogerie combière, comme celle de tout l'arc jurassien, connaît son âge d'or entre 1960 et 1970, avant de se heurter brusquement à la crise des années 1970 et 1980. Dans la vallée, les effectifs horlogers diminuent de moitié entre 1968 et 1976, mais le renouveau de la montre de luxe, haut de gamme, favorise son retour précoce sur la scène horlogère. Dans le courant des années 1980, l'héritage technique des fabriques et ateliers aiguise l'appétit des grands groupes qui rachètent nombre d'anciennes entreprises familiales (Nouvelle Lemania, Jaeger-Lecoultré, etc.), alors que plusieurs marques prestigieuses installent leurs filiales sur place (Vacheron Constantin, Patek Philippe, etc.) ou que d'anciennes marques y trouvent un terrain propice pour se renouveler (Breguet, Blancpain, etc.). Quelques entreprises réussissent aussi à poursuivre leur activité en toute indépendance (Audemars Piguet, Dubois Dépraz, etc.). Malgré (ou grâce à) ces transformations, la vallée maintient son savoir-faire et abrite encore quelques-unes des fabriques les plus compétentes dans la réalisation de mouvements compliqués et de composants de haute qualité (Dubois Dépraz, Nouvelle Lemania, Manufacture horlogère Vallée de Joux, François Golay, etc.). Fait particulier, elle compte désormais autant d'habitants que d'emplois (6 500-6 600), ce qui signifie que l'industrie horlogère combière ne cesse d'étendre son espace de recrutement et d'influence: aujourd'hui, elle ne pourrait plus guère exister sans l'engagement d'une main-d'œuvre largement transfrontalière¹⁷. L'existence de ce réservoir

¹⁵ AUDEMARS-VALETTE, Louis, *L'Histoire de Louis Audemars & Cie*, AUDEMARS, Paul (retranscription), Somerton: The Somerton Printery, 2014 (1922), 233 p.

¹⁶ JACCARD, Robert, *La révolution industrielle dans le canton de Vaud*, Lausanne: Imprimeries réunies, 1959, p. 40.

¹⁷ «De l'or dans la montagne!» *L'Arc jurassien et l'industrie horlogère: une étude de l'Observatoire BCV de l'économie vaudoise*, Lausanne: Banque cantonale vaudoise, 2013, 60 p.

de savoir-faire constitue sans doute l'un des avantages majeurs de la vallée par rapport à d'autres régions de l'arc jurassien.

1800-1859 : Jean Michel Etienne Piguet, horloger à domicile

La longue dynastie horlogère de la famille Piguet semble commencer avec un dénommé Jacques (1720-1803), auquel on attribue souvent la profession d'horloger, sans que ce fait ne puisse être vérifié pour autant. Parmi ses fils figure Abraham Daniel (1746-1833), dont le statut d'horloger est cette fois attesté. Tout porte à penser qu'il passe l'essentiel de sa vie à Genève, où sa seconde épouse décède à la naissance de Jean Michel Etienne, dit Jeannot, en 1800¹⁸. Selon la mémoire familiale, cet enfant, avec l'un de ses frères, sera ramené dans une hotte au Brassus par le Marchairuz. Il sera recueilli par sa tante Judith, épouse de Jacques Louis Audemars, lapidaire au Bas-de-Chenit¹⁹. Adulte, Jean Michel Etienne hérite de la maison et du domaine de ses parents adoptifs et se marie avec sa cousine Henriette Piguet. Le couple aura sept enfants, cinq garçons et deux filles. Les écrits familiaux mentionnent qu'il est « *horloger à domicile, faiseur d'ébauches, soit blantier suivant le terme en usage* »²⁰. Le blantier fabrique les blancs, soit des mouvements incomplets, se rapprochant de ce que l'on appelle aujourd'hui les ébauches, mais qui ne comprenaient à l'époque que quelques pièces, notamment la platine, les ponts, la fusée, le barillet, la raquette, le cliquet et quelques vis d'assemblage. Les *blantiers* ne se livraient qu'à un premier travail de dégrossissage à la lime et à la fraise, que d'autres ouvriers se chargeaient ensuite d'affiner et de terminer. Jean Michel Etienne vit au Bas-du-Chenit, un lieu qui,

avec le hameau du Crêt-Meylan tout proche, réunit, dès 1780, « *un noyau d'horlogers de talent* »²¹. Il exerce effectivement à domicile, comme on peut le déduire de l'inventaire de ses biens à sa mort en 1859²². Ce document présente l'avantage de dresser la liste des possessions du défunt pour chaque pièce de la maison du Bas-du-Chenit, ce qui nous informe à la fois sur la configuration de l'habitation et sur le cadre de vie et de travail de Jean Michel Etienne. C'est ainsi que l'on apprend que l'espace à disposition se répartit entre, d'une part, le rez-de-chaussée où se trouvent une pièce principale, la cuisine, ainsi qu'une « chambre derrière » beaucoup plus petite, en tout cas si l'on en juge au peu de mobilier répertorié, et, d'autre part, un second étage, que nous laisse entrevoir la mention d'une « chambre en haut », de dimension réduite elle aussi. L'essentiel des activités semble toutefois se dérouler entre la cuisine et la pièce principale, où se concentre le plus de mobilier. L'inventaire recense dans cette dernière plusieurs meubles (table, chaises, armoire, bois de lit, paillasse, etc.), un fourneau, différents vêtements, de la literie, un miroir, ainsi que des livres, des cartes de géographie et un équipement d'horloger. Cette liste atteste bien du caractère multifonctionnel de cette pièce dans la ferme jurassienne traditionnelle, le seul endroit chauffé, dévolu autant au repos, à la lecture, à l'échange, qu'au travail horloger. On y retrouve aussi cette particularité de l'horlogerie à domicile qui confond lieu de production et espace domestique.

L'inventaire de l'équipement horloger ne nous permet pas de vérifier la nature exacte de l'activité exercée par Jean Etienne Piguet ; y figurent toutefois les outils courants de l'horloger qui travaille manuellement, en partie encore sur de la matière brute. La liste comprend un vieux tour universel, un étau et un tour, une commode contenant

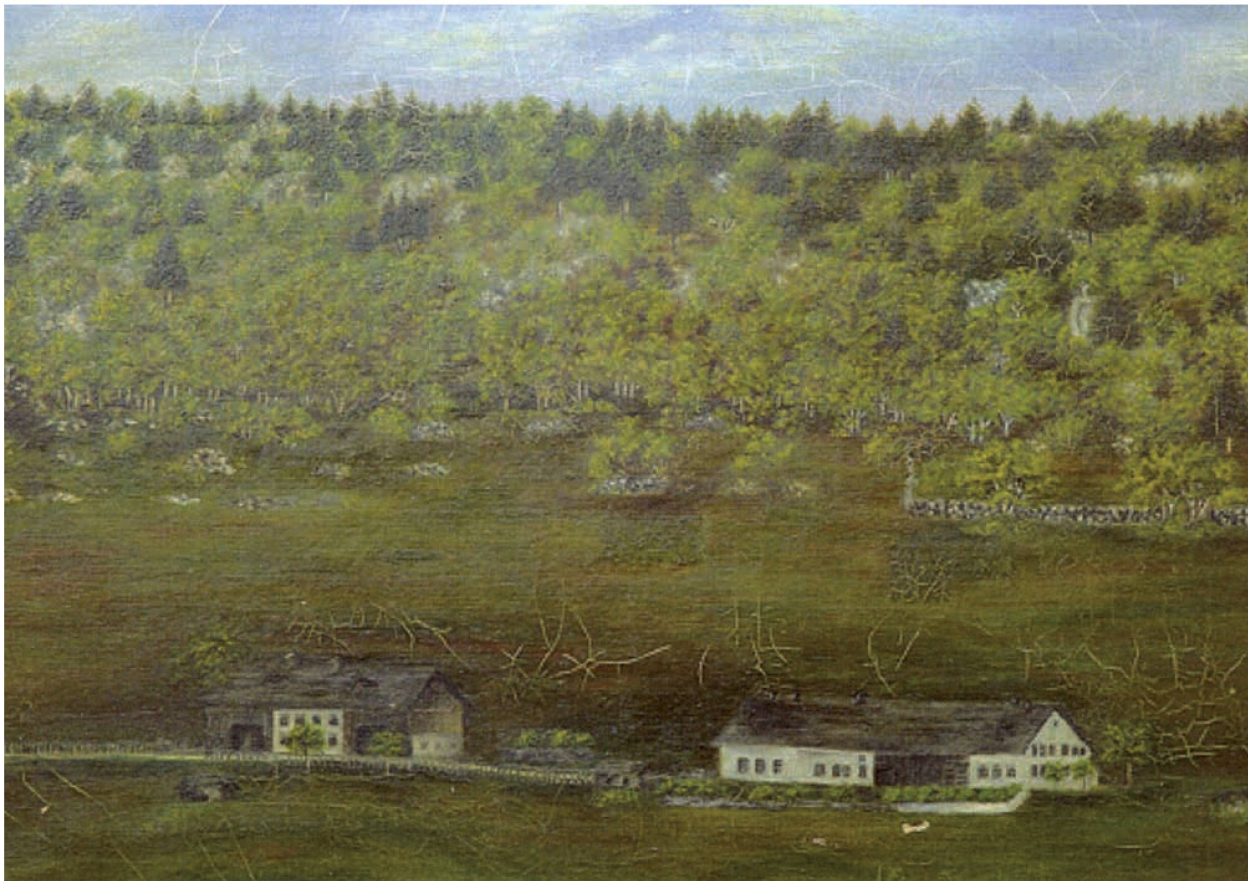
¹⁸ Voir notice généalogique pour le détail.

¹⁹ PIGUET, Louis Elisée, *Quelques notes sur nos ancêtres et sur le Moulin du Brassus*, ACV Fonds Piguet, PP 903/1.

²⁰ PIGUET, Louis Elisée, *op. cit.*, p. 5.

²¹ PIGUET, Marcel, *Histoire de l'horlogerie*, *op. cit.*, p. 43.

²² Du 21 novembre 1859, copie de l'inventaire de la succession de défunt Jean Etienne Piguet, horloger du Bas du Chenit. ACV, fonds Piguet, PP 903/2.



Le Bas-du-Chenit, maison familiale Piguet.

© Archives privées Jacques Piguet.

différents outils, une scie, un outil à percer droit et un outil à planter, une enclume avec son marteau et une douzaine de grosses limes. Il faut y ajouter « *une enclume, marteau, tenailles et hache* » situés « *sous l'avant-toit* ».

Cet ensemble fait écho à la description fournie par M. Golay sur le travail horloger d'alors, y compris celui du *blantier* :

« Les divers matériaux de la montre demandaient un travail préparatoire assez conséquent. [...] L'ouvrier devait travailler chaque morceau de métal au marteau, pour lui donner l'homogénéité nécessaire au tournage et au perçage, la roidure dans les parties déliées, et la dureté évitant l'usure des frottements. Le recuit des pièces forgées égalisait les tensions de l'écrouissage, évitant

les changements de forme dans le travail subséquent. L'acier lui-même subissait un travail semblable. Les forgerons faisaient au marteau, pour nos blantiers, des ébauches d'arbres de barillet en acier doux, semblables à un gros clou de soulier qui aurait deux tiges opposées. [...] La division des mobiles de laiton se fit dès l'abord avec l'aide d'outils plus ou moins primitifs. [...] Les roues étaient ébauchées de la manière suivante: le morceau nécessaire, scié dans une plaque de laiton, était arrondi, écroui, percé et tourné au diamètre voulu; le nombre et la forme des bras dessinés sur la pièce au moyen du compas et de la règle; la matière superflue était ensuite enlevée à la lime.»²³

Jean Michel Etienne travaille pour la maison Louis Benjamin Audemars. La liste des fournisseurs de celle-ci en atteste pour les années 1840²⁴. À sa mort, il accuse aussi une dette à l'égard de «*Messieurs Audemars au Crêt Meylan*». On dispose ainsi d'une première indication sur l'existence d'un lien entre la famille Piguet et l'entreprise Audemars, dont on saisira toute l'importance à la génération suivante. On ignore si Jean Michel Etienne avait d'autres clients.

L'inventaire nous donne un troisième ensemble d'informations intéressantes attestant de l'exercice d'une activité agricole. Non seulement la famille est équipée de tous les outils nécessaires (fourches, râtaux et autres tridents, *seille* à lisier et van à vanner), mais elle jouit aussi d'un domaine dont on peut établir la surface avec précision. Elle est en effet propriétaire de six champs (706 toises/6 354 m²), d'un jardin (25 toises/225 m²), de quatre prés (1 063 toises/9 567 m²) et d'un bois (495 toises/4 455 m²). Soit environ deux hectares en tout (20 601 m²). Au moment de l'inventaire, il est fait mention de la présence d'une génisse noire *motelée*

et d'un génisson noir *grivaillé*, de la récolte de foin de l'année dans la cave, et d'une dette pour une parcelle de foin. Tout cela atteste d'une activité agricole mixte, où l'élevage complète la culture des champs et du jardin. La détention d'une forêt représente une richesse importante, puisqu'elle permet d'obtenir le bois de chauffage, de construction et de réparation des maisons, comme on peut en juger à l'entrepôt, sous l'avant-toit, de bois à brûler et de neuf toises et demie de planches.

Cette proximité avec l'agriculture se retrouve également dans l'activité des enfants de Jean Michel Etienne. On sait qu'à 12 ans Louis Elisée commence «*ses campagnes*» à Longirod, où il travaille au service de deux paysans du village. Henri Daniel passe quant à lui deux ans au chalet de Mésery et du Pré-Derrière²⁵. Enfin, ce sont des préoccupations agricoles qui se révéleront fatales à Jean Michel Etienne, puisque c'est, semble-t-il, dans une assemblée devant régler la mise en champ du bétail de la commune qu'il contracte le choléra, dont une épidémie sévit alors. Il en décède en 1859, ainsi que son fils aîné Michel.

S'il apparaît clairement que les activités agricole et horlogère se mélangent, il faut cependant se méfier de l'image trop souvent diffusée de l'horloger-paysan, s'occupant durant les mois d'hiver à l'horlogerie, alors que l'été est consacré à l'agriculture. On ne sait rien en effet ni de la répartition du travail agricole entre les membres de la famille ni de la proportion du revenu issu de chaque activité. La surface cultivable paraît toutefois très réduite et insuffisante pour faire vivre une famille aussi nombreuse que celle de Jean Michel Etienne, ce qui porterait à penser que l'horlogerie joue déjà un rôle central dans les revenus du ménage. D'autant plus que,

²³ PIGUET, Marcel, *Histoire de l'horlogerie*, op. cit., p. 35 et suivantes.

²⁴ AUDEMARS-VALETTE, Louis, *L'Histoire de Louis Audemars*, op. cit., annexe I.

²⁵ PIGUET, Louis Elisée, *Quelques notes sur nos ancêtres et sur le Moulin du Brassus*, ACV, Fonds Piguet, PP 903/1 et PIGUET, Jacques F., *Histoire de nos ancêtres de Petrus I à Louis Elisée Piguet*, www.piguet-famille.ch.

financièrement, la situation familiale semble assez favorable, puisque Jean Michel Etienne dispose à sa mort de quelques centaines de francs de dettes, mais d'un dépôt de plus de 8 400 francs à la Banque hypothécaire, dont on ignore l'origine (épargne ou héritage peut-être). En revanche, il est indéniable que le modèle d'organisation industrielle se calquera par la suite sur le modèle agricole, au sein duquel il prend naissance.

Avant de décéder, Jean Michel Etienne a le temps d'apprendre le métier à ses fils. Louis Elisée, une fois libéré de l'école, se met à l'établi paternel, alors qu'Henri Daniel travaille d'abord entre 15 et 16 ans à la fabrication de rasoirs, puis rejoint son père²⁶. C'est le premier maillon d'une longue chaîne de transmission des connaissances entre générations Piguet. On ne sait rien en revanche de la sœur la plus âgée, qui ne bénéficie vraisemblablement pas de cette même initiation familiale. Les femmes et les filles seront en effet exclues de l'activité horlogère, comme nous le verrons plus clairement par la suite. Parler d'entreprise familiale revient donc, dans ce cas, à n'envisager la famille que par ses représentants masculins, une représentation fort restrictive, qui caractérise toute l'histoire de la famille-entreprise Piguet.

Après le décès de Jean Michel Etienne, Henri Meylan, monteur de boîtes au Bas-du-Chenit, fils de feu Louis Meylan, est nommé le 20 octobre 1859 tuteur des deux enfants cadets du couple, Etiennette et Jules Etienne, ainsi que conseil judiciaire de la veuve. On verra la proximité qui va perdurer au fil des générations entre ces deux familles et qui aura aussi des conséquences sur l'activité industrielle.

1859-1905 : Louis Elisée Piguet et la transition vers l'atelier mécanique

Si la famille représente la première instance de transmission des savoirs, elle n'est pas la seule. Henri Daniel semble être allé ensuite apprendre les cadratures au Crêt-Meylan (chez Louis Benjamin Audemars?) avant de revenir dans l'atelier paternel²⁷, alors que Louis Elisée, au talent plus affirmé, part faire un apprentissage à Genève auprès d'Henri Golay de La Forge. Personnage important que cet Henri Golay: établi à Genève dès 1833, il est considéré comme un très habile constructeur de montres à grandes sonneries. Surtout, il aura un rôle central de formateur, notamment pour les horlogers de la maison Audemars:

« Il avait formé chez lui à Genève, sous les auspices de la maison Ls Audemars, presque tous les ouvriers qui se sont occupés à La Vallée de cette délicate partie [...]. Henry Golay était resté très attaché à son lieu natal et jusqu'à l'âge de 72 ans, il venait à pied à toutes les fêtes du Marchairuz, pour se retremper dans l'air de la montagne et où il retrouvait de nombreux amis. »²⁸

C'est sous l'influence de ce maître d'apprentissage que, pour la maison Audemars, Louis Elisée construit l'une de ses premières pièces remarquables:

« La première cadrature grande sonnerie à minutes sur une pièce à deux corps de rouages seulement. Le calibre de cette pièce fut combiné, sur la demande de la maison Ls Audemars, par Henri Golay (de la Forge), à Genève, chez qui [Louis Elisée] était en apprentissage à cette date. La fusion des deux mécanismes de sonnerie en un

²⁶ Selon une lettre envoyée à Louis Elisée du 5 juillet 1898 (ou 14 juin 1898), citée dans PIGUET Jacques, *op.cit.*

²⁷ Selon une lettre envoyée à Louis Elisée du 5 juillet 1898 (ou 14 juin 1898), citée dans PIGUET Jacques, *op.cit.*

²⁸ AUDEMARS-VALETTE, Louis, *Historique de l'industrie horlogère*, *op. cit.*, p. 178.

seul apporte une grande simplification du calibre et permet l'application du remontoir au pendant. »²⁹

Louis Elisée contribue ainsi directement à la réalisation d'une innovation importante de la maison Audemars, la fabrication d'une montre avec remontoir au pendant. Il acquiert du même coup des connaissances approfondies dans le domaine des cadratures, soit les mécanismes de sonnerie à répétitions, qui deviendront l'une de ses spécialités par la suite, et il se distingue d'emblée du simple *blantier* que devait être son père. Le lien entre la famille Piguet et la maison Audemars apparaît clairement ici, puisque celle-ci fait office de tremplin pour Louis Elisée. Pour l'époque, le fait d'avoir pu suivre un apprentissage hors du sérail familial constitue un privilège réservé aux meilleurs horlogers ; il représentera un apport central pour la suite. Il est dit que Louis Elisée portait à son maître : « *une grande considération. Toute son activité horlogère se trouva orientée de façon décisive par ce séjour à Genève* »³⁰. On verra que chaque génération reproduira ce principe du double apprentissage, familial et extrafamilial.

Des débuts créatifs

À la mort de ses père et frère, Louis Elisée doit reprendre la direction de la maison au pied levé, sans doute parce que son frère aîné, Henri Daniel, est déjà marié. Sa mère s'occupe des deux cadets et Louis Elisée fonde rapidement une famille. En 1860, il épouse Adrienne Golay du Bas-du-Chenit et leur premier fils naît en 1861. Ils auront en tout sept enfants, cinq garçons et deux filles. Tout ce petit monde vit sous le même toit, toujours au Bas-du-Chenit, dans la partie est (ou côté vent) de la maison, alors que deux autres familles louent la partie ouest (côté bise).

Il semble que Louis Elisée commence par travailler, peut-être avec son frère Henri Daniel, pour la maison Louis Audemars. Il est mentionné dans les fournisseurs de cette entreprise jusqu'en 1865³¹. En 1860, à la demande de Louis Audemars, Louis Elisée aurait mis au point une étoile des heures fixe et non plus mobile pour les sonneries, et simplifié le mécanisme du quantième perpétuel.

Dès 1868, une association plus formelle intervient entre Louis Elisée, Henri Daniel et Ami Lecoultré. Cette date est retenue comme officielle pour la création de la première société indépendante³². Selon certains auteurs, celle-ci porterait d'abord le nom de « Piguet & Lecoultré »³³. Cette collaboration se révèle extrêmement fructueuse. En 1872, à la demande et sur l'idée de H.-R. Ekegrén à Genève, Louis Elisée met au point l'isolateur du sautoir dans les cadratures à répétitions minutes³⁴. Il construit aussi une montre à remontoir automatique. L'œuvre la plus connue et la plus prestigieuse reste la montre de poche dite « l'Extra-Complicquée », et appelée par la suite « La Merveilleuse », l'une des montres les plus compliquées jamais réalisées. Elle a été signée par Ami Lecoultré sur une ébauche de Louis Elisée. La conception et l'élaboration de cette montre 20 lignes, comprenant vingt et une complications et seize aiguilles différentes, ont nécessité quatre ans de travail. Parmi les complications, citons la sonnerie automatique des heures et des quarts, le réveille-matin, le chronographe avec compteur minutes et rattrapante, le double tour d'heure (locale et un autre fuseau), un quantième perpétuel, un quantième des jours et du mois ou encore les phases de lune et années bissextiles. Estimée à 15 000 francs d'époque, une somme tout à fait extraordinaire, elle

²⁹ PIGUET, Marcel, *Histoire de l'horlogerie*, op. cit., p. 71.

³⁰ PIGUET, Louis Elisée, *Quelques notes sur nos ancêtres et sur le Moulin du Brassus*, ACV, Fonds Piguet, PP 903/1.

³¹ AUDEMARS-VALETTE, Louis, *L'histoire de Louis Audemars*, op. cit., annexe 1.

³² *Feuille officielle suisse du commerce (FOSC)*, n° 66, 8 mai 1883, p. 532.

³³ AUDEMARS-VALETTE, Louis, *Historique de l'industrie horlogère*, op. cit.

³⁴ *Journal suisse de l'horlogerie*, décembre 1876, p. 123 et février 1877, p. 151-152.

obtient une médaille de bronze à l'Exposition universelle de Paris en 1878, puis est présentée à l'Exposition nationale d'horlogerie de La Chaux-de-Fonds en 1881³⁵. Cette pièce atteste définitivement des compétences de Louis Elisée, non seulement comme cadraturier mais plus globalement dans la conception et la réalisation de calibres originaux et de mouvements très compliqués.

L'association entre les trois horlogers dure jusqu'en 1875-1877. En 1875, Louis Elisée et Ami Lecoultré rachètent les parts d'Henri Daniel qui a quitté le groupe³⁶, puis ce sera au tour d'Ami Lecoultré d'abandonner la société. Dès 1877, il semble que chacun travaille de son côté. Ami Lecoultré fonde son propre atelier et devient un client important de Louis Elisée, alors qu'Henri Daniel aura une carrière de syndic, de député, puis ouvrira une maison de commerce, centrée sur le bétail, le fromage et la charcuterie. Louis Elisée mène donc seul son activité avec pour but: «*la fabrication et vente d'horlogerie compliquée*»³⁷.

Son livre de caisse, conservé pour les années 1877 à 1887, et sa correspondance³⁸, de 1883 à 1887, bien que parfois difficiles à déchiffrer ou partiellement effacés, nous donnent des informations précieuses sur l'évolution de ses affaires entre 1877 et 1890. Poursuivant la fabrication de mouvements compliqués, Louis Elisée fait travailler de manière plus ou moins régulière une petite quinzaine de personnes. Parmi elles figurent d'abord les membres de sa famille: son jeune frère Jules Etienne qui lui livre des étirages et fait le commissionnaire, ainsi que son fils aîné Michel. Les autres enfants, y compris ses filles, apparaissent ponctuellement, surtout comme commissionnaires ou, c'est le cas de sa fille Henriette,

pour du polissage d'angles et de l'anglage. Son futur beau-fils, Georges Henri Goy, et ses neveux Louis et Samuel Meylan, qu'il prendra dès 1884 comme apprentis, apportent aussi leur aide de temps à autre. Toute la famille, sauf sa femme, semble donc mobilisée à des degrés divers. Les deux voisins avec qui il partage la ferme, Eugène Piguet et Louis Lecoultré Lily, font également partie des personnes sollicitées régulièrement, notamment pour des retouches. On voit ici clairement comment la cellule de production se calque sur le cercle de proximité de la famille et du voisinage.

Mais la cellule familiale ne représente pas la seule source de main-d'œuvre. D'autres noms apparaissent encore dans le réseau de Louis Elisée, ce qui nous donne une idée de la division du travail, telle qu'elle se pratiquait alors dans la fabrication de mouvements. Louis Elisée recourt notamment à des spécialistes de la fabrication des roues, tels que des faiseurs ou tailleurs de roues (Daniel Piguet et Ami Aubert) ou un denturier (Ami Piguet). Il délègue à Mlles Lecoultré et Golay (doreuse de roues et polisseuse d'acier) les opérations peu valorisées de traitement de surface. Et il s'appuie également sur l'aide de quelques spécialistes pour des opérations spécifiques: Louis Piguet (planteur d'échappements) et Benoît Rochat (remontoirs). Enfin, il mobilise aussi des personnes pour des travaux de retouche ou de rhabillage: outre ses voisins, c'est le cas de Louis Lecoultré (rhabillage-refacture-appropriage) et de Laurent Golay (reliage de pièces). Si le lieu d'habitation de ces fournisseurs n'est pas connu, on peut affirmer sans trop de risque d'erreur qu'ils doivent tous être issus des environs du Chenit et exercer à domicile sur le modèle de Louis Elisée. Nous ne sommes donc pas face à un système de production artisanal, puisque non seulement Louis Elisée ne produit pas la montre complète, mais la fabrication du mouvement repose elle-même sur l'intervention de différents spécialistes. En revanche, nous retrouvons les traits typiques de

³⁵ *Journal suisse de l'horlogerie*, novembre 1882, p. 115-116.

³⁶ Récapitulatif des comptes la société, 11 juin 1875, ACV, Fonds Piguet, PP 903/2.

³⁷ Feuille officielle suisse du commerce, n° 66, 8 mai 1883, p. 532.

³⁸ ACV, Fonds Piguet, PP 903/5-6.

cette organisation industrielle particulière qu'est l'établissage, dans laquelle chaque opération est déclinée en de multiples sous-opérations déléguées chaque fois à de petits ateliers familiaux spécialisés, qui tous ensemble finissent par dessiner une chaîne de production des plus complexes. Louis Elisée prend ainsi pied dans ce réseau très dense de petites entités familiales qui caractérise alors l'industrie horlogère.

La clientèle de Louis Elisée s'avère toutefois assez réduite et la situation économique de l'horlogerie n'est guère propice. Il a certes réussi à prendre quelque distance par rapport à la maison Louis B. Audemars pour recruter d'autres clients, mais ceux-ci dépassent à peine la dizaine en 1878, dont trois particulièrement importants : un ami de longue date, Henri Féréol Piguet à Genève, Jules Jürgensen au Locle, connu pour son intérêt pour la haute horlogerie et Ami Lecoultré Piguet au Brassus, son ancien associé. Parmi les plus petits clients se trouvent Reymond Frères au Sentier, B. Laval à La Chaux-de-Fonds, Patek Philippe à Genève, Henri Golay à Londres, ou encore Hector Lecoultré et quelques autres à Genève.

Si la fin des années 1870 n'est pas très favorable à l'horlogerie, le début des années 1880 se révèle clairement catastrophique. Louis Elisée subit de plein fouet la crise que traverse l'industrie horlogère helvétique et les rentrées se font au ralenti. Les affaires reprennent quelque peu à partir de 1882, mais ces années difficiles poussent Louis Elisée à repenser sa production. Dès 1882-1883 il tente de sortir de la fabrication de pièces uniques en développant les premiers exemplaires d'une cadrature grande sonnerie de 19 et 20 lignes avec répétition minutes, futur produit phare de l'atelier, qu'il souhaite réaliser en petites séries. Le 10 septembre 1883, il expédie la première pièce à son client Hector Golay à Londres pour le prix très élevé de 650 francs. Le 7 juillet 1884, il livre une seconde pièce à Barbezat-Bôle au Locle pour 550 francs. Ces « horloges », comme il les

appelle, lui valent une distinction à l'Exposition de Zurich en 1883.

Il cherche aussi à s'orienter vers la montre terminée. Cet élargissement est notamment rendu possible grâce, selon lui, à l'arrivée dans les affaires de ses deux fils, Arnold et Henri Louis, dès 1884, qu'il souhaite associer à son entreprise et dont les connaissances acquises ouvrent de nouvelles perspectives. Comme leur père autrefois, ils avaient commencé leur formation dans l'atelier paternel avant de la compléter à l'extérieur. Arnold suit l'École d'horlogerie de Genève durant deux ans et il semble qu'Henri Louis passe quatre ans chez Hector Golay, à Londres, avant de revenir auprès de son père³⁹. À l'image de la génération précédente, ce n'est pas seulement un mais deux enfants qui ont le privilège d'accéder à une formation, ce qui se révélera extrêmement précieux par la suite.

Louis Elisée tâtonne toutefois quelque peu dans cette nouvelle orientation. En 1884, il écrit à S. Goldenstein à Vienne, qui lui demande des montres terminées, toute sa difficulté à fixer un prix courant, compte tenu du fait qu'il n'a commencé que depuis peu la fabrication de montres et qu'il a de la peine à évaluer le travail de terminage dans de nouveaux genres, mais aussi en raison de : « *la perturbation des affaires d'horlogerie, soit les changements dans la fabrication* ». Il insiste toutefois sur sa maîtrise de la construction du mouvement traditionnel et sur l'arrivée de nouvelles compétences pour affirmer : « *Je serais homme à vous satisfaire. Je suis praticien depuis de longues années après les complications les plus extraordinaires. C'est moi qui ai fait et exécuté les plus compliquées qu'il y ait au monde actuellement. Mais c'est depuis peu de temps que je fournis la montre terminée (avec boîte). Je me trouve actuellement en mesure de m'y*

³⁹ PIGUET, Frédéric, *Historique de la Fabrique de 1858 à 1930*, décembre 1987, ACV, Fonds Piguet, PP 903/2.

mettre mes fils ayant fait de longs apprentissages pour me seconder»⁴⁰.

À partir de 1884, l'arrivée de plusieurs nouveaux clients assure davantage de rentrées. Il faut surtout citer la jeune entreprise Audemars Piguet & Co au Brassus, fondée en 1877, qui garantit des revenus réguliers à Louis Elisée dès mai 1884. D'autres clients de la vallée de Joux, comme Capt & Meylan au Solliat, ou des montagnes neuchâteloises (Ulysse Nardin, M. Wolfensberger, Henri Grandjean, Barbezat-Bôle tous au Locle, Girard-Perregaux à La Chaux-de-Fonds, Perret et fils aux Brenets) figurent déjà dans la liste et vont prendre une très grande importance par la suite. Louis Elisée semble donc s'appuyer d'abord sur une clientèle combière, y compris émigrée (Louis Féréol Piguet à Genève, Hector Golay et Julien Reymond à Londres), mais on peut imaginer que ses participations aux expositions de Paris, La Chaux-de-Fonds et Zurich, et les récompenses qu'il y obtient, lui assurent une certaine notoriété et lui permettent d'étendre son réseau de vente. Il devient aussi correspondant du *Journal suisse d'horlogerie* dès le début des années 1880, où il profite de parler de ses productions. Signe de la croissance de sa fabrication et surtout de sa volonté de confectionner la montre complète, Louis Elisée étend son réseau de fournisseurs entre 1884 et 1890. Il s'entoure d'un pivotier (Eugène Golay), de faiseurs d'échappements (Henri Golay au Brassus ou Théophile Capt et fils à L'Orient), d'un sertisseur (Ernest Piguet au Brassus), de doreurs (Piguet et Dejean), d'un blantier (Jules Reymond) et d'un régleur (John Golay), mais surtout aussi de monteurs de boîtes et de cadransiers, qu'il va chercher hors de la vallée, du côté de Genève et des montagnes neuchâteloises. Apparaissent les noms de nombreux emboîteurs (Louis Cart, François Capt au Locle, Henri Golay, Jules Pisteur à Genève, Cornioley

à Genève), d'une polisseuse de boîtes anonyme et de faiseurs de cadrans (Henri Audemars, Moré et Méroz à Genève). Son réseau s'étend aussi à d'autres types de fournisseurs: P. Matile et Perrelet & Martin, tous deux à Nyon, pour la livraison de canons et de vis, Ernest Piguet au Brassus pour les pierres, les artisans de Vallorbe pour l'achat de limes à fendre ou Matthey Frères à Corgémont pour les commandes d'acier.

Il est difficile de savoir s'il fera beaucoup de montres finies, mais son réseau le rapproche d'une structure de comptoir d'établissement très représentative de cette époque, avec la mobilisation de nombreuses petites entreprises indépendantes. Il lui donne surtout une extension qui dépasse les frontières locales, pour s'intégrer à l'ensemble du réseau horloger de l'arc jurassien.

Une situation financière précaire

Comment évolue la situation financière de Louis Elisée durant cette période et comment fait-il pour s'en sortir, lui qui, comme il le déclare dans une lettre à la Banque cantonale vaudoise, n'aime pas les dettes?⁴¹ Il n'est pas aisé de le savoir. En 1875, au moment du départ de Henri Daniel, les comptes de la société accusent un bénéfice de 48 104 francs⁴². On peut lire dans les écrits familiaux qu'Ami Lecoultré avait apporté un soutien financier à la réalisation de La Merveilleuse. Durant ses premières années en solitaire, il doit toutefois rembourser les parts de ses anciens associés, alors que les revenus de son activité ne suffisent pas à compenser les dépenses courantes, voire se révèlent pratiquement nuls entre 1882 et 1883. On constate néanmoins que le réseau familial lui vient souvent en aide. Si la Banque cantonale et le Crédit Mutuel de la Vallée font des avances, sa mère lui prête

⁴⁰ Lettre à S. Goldenstein, Vienne, 17 mai 1884, ACV, Fonds Piguet, Correspondance de Louis Elisée, PP 903/6.

⁴¹ Lettre à M. le Directeur de la Banque cantonale à Lausanne, du 26 octobre 1883, ACV, Fonds Piguet, PP 903/6 Correspondance de Louis Elisée.

⁴² Récapitulatif des comptes, 11 juin 1875, ACV, Fonds Piguet, PP 903/4.

régulièrement de l'argent, plus épisodiquement son frère, son beau-frère (Meylan Frères), une certaine Marianne Piguet, ainsi que sa belle-sœur Henriette Golay, ses pupilles et nièces Sara et Julia Piguet, filles de son frère défunt, ou encore son ami et client Henri Féréol Piguet. Durant les années critiques de 1882-1883, c'est surtout son frère Henri Daniel qui assure le prêt de plusieurs centaines de francs. Ces aides ne permettent toutefois d'atteindre qu'un équilibre bien précaire.

Si l'on pouvait penser que les affaires allaient s'arranger après 1883, ce n'est guère le cas, puisque Louis Elisée doit faire face à un autre problème. Les difficultés, puis la faillite, en 1888, de la maison Louis B. Audemars le touchent indirectement. Il est en effet caution des frères Meylan, monteur de boîtes, dont l'un est devenu son beau-frère, pour une dette de ceux-ci à la Banque cantonale vaudoise. Or les frères Meylan sont alors fournisseurs de la maison Louis B. Audemars qui n'arrive plus à les rétribuer et rend impossible le remboursement bancaire. Louis Elisée assure ce paiement entre 1882 et 1887 et prendra aussi en charge les enfants de sa sœur, le temps que leurs parents reviennent à meilleure fortune. Ces difficultés interviennent à un moment où ses propres fils, Arnold et Henri Louis, atteignent l'âge d'entrer en apprentissage. Une lettre de 1884 à son client Henri Golay à Londres évoque ses déboires :

*« Je suis bien en retard pour répondre à votre lettre du 17 courant qui renfermait une traite de 69 livres 4 schillings, merci beaucoup. Car je me suis tellement seigné [sic] cette année et l'année passée pour les apprentissages de mes fils Arnold et Henri et encore que j'ai chez moi les 2 fils de mon beau-frère Louis Meylan, par suite de leurs mauvaises affaires, j'ai mis presque tout mon temps en dévouement et sacrifices depuis deux ans 18 mois. C'est vous dire que les gros centimes font plaisir. »*⁴³

⁴³ Lettre à Henri Golay à Londres du 27 mars 1884, ACV, Fonds Piguet, PP 903/6 Correspondance de Louis Elisée.

Manifestement, sa situation financière n'a rien d'extraordinaire, mais sa chance réside sans doute dans le fait que son activité ne requiert guère d'infrastructure coûteuse et qu'il peut user de celle-ci avec une grande souplesse. C'est là tout l'avantage de l'établissage. La fabrication est réalisée manuellement et ses fournisseurs travaillent à domicile à la demande. Durant les années 1881-1883, pour limiter les frais, l'essentiel de la production se fait en ne recourant qu'au cercle familial, ce qui le préserve des difficultés rencontrées par un Antoine Le Coultre au moment de se lancer dans la fabrication mécanique d'ébauches⁴⁴. Il faut aussi mentionner que la famille de Louis Elisée continue à disposer d'un domaine agricole, dont l'exploitation revient en partie au moins à sa femme et peut-être à ses enfants :

*« Souvent ce fut elle qui se rendit au "Creux aux Bots" où les vaches passaient l'été. Elle utilisait un petit char, pas tellement pour le transport d'une faible quantité de lait, mais surtout pour prendre avec elle un ou plusieurs de ses jeunes enfants. »*⁴⁵

On n'en connaît pas le revenu exact, mais cette activité pourrait avoir garanti l'apport alimentaire de base à la famille. Durant les années difficiles, Louis Elisée s'assure aussi de quelques rentrées en vendant du bétail ou du foin⁴⁶. Et finalement, la famille pourrait s'en être ainsi sortie, tant bien que mal, sans s'endetter mais sans disposer d'une grande marge de manœuvre.

Cette précarité financière n'empêche en tout cas pas Louis Elisée de connaître, durant cette période, ses années les plus créatives, avec la mise au point de

⁴⁴ Voir JEQUIER, François, *De la forge, op. cit.*

⁴⁵ PIGUET, Louis Elisée, *Quelques notes sur nos ancêtres et sur le Moulin du Brassus*, ACV, Fonds Piguet, PP 903/1, p. 17.

⁴⁶ Par exemple en novembre 1882, puis juillet 1883, il vend une vache et du foin aux frères Meylan. Le 31 décembre 1887, il vend une vache à John Piguet. Livre de caisse de Louis Elisée Piguet, ACV, Fonds Piguet, PP 903/5.

produits qui marqueront l'histoire de l'horlogerie. À la demande de ses clients, il ne cesse d'introduire des simplifications dans les mécanismes de chronographe, de rattrapante et de grande sonnerie. Et sa correspondance trahit l'échange constant qu'il entretient avec ses clients en matière technique. Son activité dépasse donc la plupart du temps la simple fabrication pour intégrer l'amélioration, la simplification de mouvements ou calibres existants, voire la conception complète de nouvelles pièces. Il ne déposera en revanche que deux brevets, plus tardivement, en 1890, pour un mécanisme de chronographe simple puis pour un remontoir deux barillets en 1895. Les difficultés financières, si elles ne l'empêchent donc pas de créer, semblent tout de même l'avoir passablement freiné dans son développement. Son descendant Jacques F. Piguet émet l'hypothèse que les problèmes financiers liés à l'affaire Meylan lui font renoncer finalement à se lancer plus avant dans la fabrication de la montre complète⁴⁷.

Pièce unique, pièce échantillon, pièce de collection, pièce d'exposition, malgré ses efforts la production de Louis Elisée reste limitée, constituée en majorité de mouvements non terminés travaillés à la main. Avec une telle orientation, il peine à demeurer concurrentiel, la tendance étant de plus en plus à l'utilisation de procédés mécaniques pour la réalisation de grandes séries à des prix de plus en plus bas.

L'installation au moulin

Louis Elisée est conscient de ce problème, il voit notamment se développer l'activité de la maison Le Coultre & Cie, à quelques kilomètres de chez lui, et nourrit l'idée d'installer une fabrique moderne exploitant la force hydraulique. Dès l'été 1890, il s'intéresse

au moulin du Brassus, qui appartient à la Société industrielle du Brassus, dans laquelle il est impliqué, et souhaite le racheter.

Le cyclone du 19 août 1890 précipite les décisions. Une partie du toit de sa maison est soufflé. Il doit trouver à reloger sa famille et l'atelier, mais bénéficie, en tant que sinistré, d'une priorité sur l'achat du moulin où il compte établir sa fabrique et son appartement. C'est chose faite le 2 mai 1891 : Louis Elisée acquiert le bâtiment pour 13 184 francs payés « *comptant en espèces* »⁴⁸. Il devient également propriétaire de la source du Brassus dès le mois de novembre 1891⁴⁹. Il avait auparavant vendu sa maison et ses terrains du Bas-du-Chenit, ce qui lui assure quelques liquidités. Il bénéficie aussi, en 1893, d'un héritage à la suite du décès de sa belle-sœur, qui vient lui apporter une aide financière au démarrage de son nouveau projet.

Avec le moulin, il devient aussi propriétaire des dépendances, soit un domaine de plus de sept hectares, comportant prés, pâturages, chalet et bois, au Brassus, aux Mollards sur Le Brassus et aux Mollards des Aubert. On ignore ce qu'il adviendra exactement de cette partie agricole, surtout qui en sera l'exploitant, mais on ne peut que constater le maintien d'une relation à la terre.

Sa volonté de créer une nouvelle entité s'accompagne d'une conscience claire des limites de ses propres compétences. Au moment de lancer l'idée d'un atelier, il renonce à s'occuper lui-même de l'aspect mécanique, considérant qu'il n'en est pas capable. Il se met en quête d'un technicien susceptible d'équiper l'atelier et pense au jeune Isaac Elie Le Coultre, futur directeur de l'École d'horlogerie de Fleurier, et neveu de Louis Féréol

⁴⁷ PIGUET, Jacques, *op.cit.*, site www.piguet-famille.ch, consultation 8 septembre 2014.

⁴⁸ Acte notarié du 2 mai 1892 par-devant Alfred Piguet fils, notaire au Sentier, ACV, fonds Piguet, PP 903/9.

⁴⁹ Déclaration de la Société industrielle du Brassus du 17 novembre 1891, ACV, fonds Piguet, PP 903/9.

Piguet, son client et ami. Il s'adresse donc à ce dernier pour lui demander conseil, après quoi il embauche Isaac Elie pour mettre en place toutes les installations mécaniques et électriques⁵⁰. De même, il délègue la direction des travaux à son fils Arnold.

En mars 1891 déjà, Louis Elisée signe une convention avec la maison Audemars Piguet & Co pour la réalisation de 400 cadratures à répétition, de première qualité, adoucies et anglées proprement⁵¹. Audemars Piguet s'engage à lui fournir les finissages à faire en bloc et celui-ci peut ensuite en livrer de six à douze chaque mois, ce qui signifie près de quatre ans de travail assuré. Il revient à Louis Elisée de poser le mécanisme, d'avoir les formes de pièces « *le plus simple possible tout en conservant le bon goût et la qualité* ». Il dispose de quatre mois pour le développement technique initial de la cadrature, mais Audemars Piguet se réserve l'exclusivité de ce calibre et les pièces n'auront pas de signature. C'est ainsi qu'il devient un fournisseur régulier d'Audemars Piguet, une collaboration qui ne connaîtra pas d'interruption pendant près d'un demi-siècle. Une seconde demande pour un modèle un peu différent interviendra en 1897.

À la fin de l'année 1891 d'autres clients passent commande et, une année plus tard, la nouvelle fabrique fonctionne et livre ses premières pièces, des répétitions minutes. Une turbine hydraulique alimente en électricité les places de travail par un système de transmissions, ouvrant la voie à une simplification de nombreuses opérations, et partant, à la réduction des coûts de production et des prix de vente. L'atelier démarre avec quatre collaborateurs, Jules Etienne, le frère de Louis Elisée, Robert, son quatrième fils, et deux autres personnes. La

famille va assez vite représenter une part importante de la main-d'œuvre avec les entrées successives des autres fils de Louis Elisée : Adrien-Auguste en 1893, Arnold, Michel et Henri Louis, dès le premier janvier 1898. En tout, l'atelier occupe une douzaine de collaborateurs fin 1895, puis une vingtaine en 1900, un chiffre qui restera stable jusqu'aux années 1930. Louis Elisée recourt à une main-d'œuvre purement locale : jusqu'en 1905, seuls trois ouvriers n'habitent pas la commune du Chenit. Tous sont horlogers, sauf deux commissionnaires et un apprenti commissionnaire ; il faut attendre 1905 pour voir le recrutement du premier mécanicien. Avec sa taille modeste, on est loin de la grande fabrique : il s'agit davantage d'un gros atelier ou d'une petite entreprise. Cela n'empêche pas Louis Elisée d'adopter de manière assez précoce des principes de direction teintés de paternalisme. En 1894, il crée un fonds d'assurance maladie pour ses ouvriers, basé sur la récolte des amendes payées pour des infractions au règlement⁵².

En matière de production, Louis Elisée se recentre très clairement sur la spécialité initiale de la famille, la conception et/ou la fabrication de mouvements compliqués, domaine dans lequel il offre une gamme étendue de produits :

« *Mouvements de montres compliquées en tous genres, systèmes brevetés, répétitions quarts et minutes, chronographes, compteurs, rattrapantes, quantièmes perpétuels et simples. Spécialité : grandes sonneries quarts et minutes avec mécanismes repassés.* »⁵³

Si l'on en juge à son grand livre, sa production se compose désormais de mouvements « simples » avec répétitions et/ou chronographe, qu'il fabrique mécaniquement en séries de quelques centaines de pièces. Mais

⁵⁰ Lettre du 19 août 1890, ACV, Fonds Piguet, PP 903/9.

⁵¹ Convention du 1^{er} mars 1891 entre Monsieur Louis Elisée Piguet fabricant d'horlogerie au Brassus et la maison Audemars Piguet & Co, ACV, Fonds Piguet, PP 903/2.

⁵² Livres des amendes (1893-1898), ACV, Fonds Piguet, PP 903/15.

⁵³ En-tête de lettre reproduite dans PIGUET, Jacques, *op.cit.*, p. 20.



Le Brassus, Bas-du-Chenit, maison Piguet après le cyclone du 19 août 1890.

© Archives privées Jacques Piguet.

il maintient des exécutions plus compliquées, voire très compliquées, notamment avec grande sonnerie et répétition minutes, spécialités de la maison. Celle-ci livre encore plus de 300 montres compliquées entre 1892 et 1905, dont une quarantaine de grandes complications ou «extra-compliquées» de 22 à 28 lignes, réalisées totalement à la main sur le modèle de La Merveilleuse.

Entre 1884 et 1904, la liste des clients s'étend considérablement pour atteindre une bonne centaine, dont

une majorité venant des montagnes neuchâtelaises. Les plus importants sont :

- Barbezat-Bôle, au Locle
- Audemars Piguet & Co, au Brassus
- Matthey-Tissot, aux Ponts-de-Martel
- Patek Philippe, à Genève
- Capt & Meylan, qui devient Capt & Co, au Solliat

- LC Grandjean, aux Ponts-de-Martel
- David Golay, au Sentier,
- M. Wolfensberger, au Locle.

Les mouvements très compliqués intéressent un petit nombre de clients, notamment Barbezat-Bôle, Audemars Piguet et Capt & Meylan. Neuf seront fabriqués pour ce dernier entre 1898 et 1904.

Même si nous ne connaissons pas les résultats comptables, l'atelier de Louis Elisée semble donc avoir réussi à s'adapter à la demande et accède à un certain niveau de réussite. Parallèlement, la famille gagne aussi en notabilité sur le plan local. Il faut par exemple relever que Louis Elisée met à profit la source du Brassus dont il a la propriété pour installer un système de distribution d'eau pour sa propre consommation d'abord, mais aussi pour les habitants du Brassus. En 1896, il fournit de l'eau à plus d'une vingtaine de familles. Dès 1898, la société Golay et Piguet, nouvellement créée, se donne pour tâche d'alimenter en eau Le Sentier et ses environs. La famille Piguet restera impliquée dans la gestion de l'eau au Brassus jusqu'aux années 1980. Si l'activité politique n'intéresse guère Louis Elisée, son frère Henri Daniel accède au Conseil communal du Chenit en 1886, puis à la *syndicature* (1890), et au Grand Conseil (1893). Il participe, entre autres, aux travaux de la commission extra-parlementaire qui examinera la question de la construction d'une école d'horlogerie au Sentier. Quant à la seconde génération, elle semble tout aussi présente socialement : Arnold partage les activités culturelles et scientifiques de la Société des amis de l'instruction du Brassus, il sera aussi conseiller communal et municipal, et Henri Louis suit son frère au Conseil communal, tout en prenant une part très active dans les sociétés locales.

À cette embellie professionnelle et sociale succédera toutefois, sur le plan privé, une suite d'événements

malheureux, notamment de nombreux décès : ceux de sa mère (1892), de sa fille (1893), de son frère cadet et fidèle ouvrier Jules Etienne (1898), et surtout de son fils Arnold en 1899, espoir de l'entreprise. Louis Elisée se trouve également confronté à de graves soucis de santé. Une première atteinte le laisse partiellement paralysé en 1897. Peut-être ce fait n'est-il pas sans relation avec l'entrée en bloc de trois de ses fils dans l'entreprise en 1898. Dans un premier temps, Louis Elisée continue à travailler puis son état de santé se détériore à nouveau entre 1902 et 1905, ce qui va le décider à remettre l'entreprise à ses fils.

1905-1960 : les descendants de Louis Elisée Piguet ou comment vivre en marge d'un monopole

En 1905, il cède la « *totalité de sa fabrication d'horlogerie, soit outillage, mobilier de comptoir et d'atelier, horlogerie, comptes divers, etc.* » à ses quatre fils, Henri Louis, Adrien Auguste, Robert et Michel. Il conserve en revanche la turbine et le système de transmission, ainsi que l'installation électrique. L'entreprise entre désormais dans le patrimoine familial. On relèvera toutefois qu'il donne en même temps une indemnité à l'hoirie de son fils décédé Arnold et qu'« *il est entendu que les trousseaux remis à mes filles lors de leurs mariages sont la contre valeur à la remise ci dessus faites à mes 4 fils et qu'en conséquence tous mes enfants sont égaux à ce jour* »⁵⁴. Louis Elisée exploite la souplesse de la loi, qui préconise un partage égalitaire entre tous les enfants, pour écarter ses filles et belle-fille de la succession de l'atelier. Il charge aussi ses descendants de créer une société adéquate, ce qu'ils feront le 16 février 1905. L'entreprise s'appellera désormais « Les

⁵⁴ Déclaration écrite de Louis Elisée Piguet, 25 janvier 1905, ACV, Fonds Piguet, PP 903/2.

Fils de Louis Elisée Piguet»⁵⁵, appellation qui ne manque pas d'entretenir symboliquement le lien familial, et que les héritiers de Louis Elisée feront figurer pendant encore près de septante ans dans le nom de l'entreprise.

La transition vers la montre-bracelet

À partir de ce moment, l'évolution de l'atelier est plus difficile à reconstituer dans la mesure où les sources manquent ou n'offrent guère de possibilité de vérification⁵⁶. Dans un premier temps, les fils de Louis Elisée ne semblent pas introduire beaucoup de changements. L'entreprise reste spécialisée dans les mouvements compliqués et Henri Louis prend l'ascendant, en suivant les traces de son père sur le plan technique. Il participe à la mise au point des derniers mouvements extra-compliqués commencés en 1904 et dépose un brevet pour une grande sonnerie et répétition en 1912. La montre de poche connaît ses ultimes succès, mais la mode s'oriente vers des objets plus petits, plus faciles à porter, et l'entreprise doit opter pour la production de mouvements de taille plus réduite, plus simples, plats et extra-plats. Entre 1912 et 1920, elle en réalise plusieurs séries pour Gruen Watch (288 pièces pour la seule année 1918), une société américaine basée à Genève, et pour la maison Wittnauer active également aux États-Unis, via Agassiz à Saint-Imier qui s'occupe de la terminaison. Les commandes d'Agassiz représentent alors la moitié de la production annuelle de la fabrique Piguet. Jusqu'à la guerre en tout cas, l'entreprise semble connaître encore quelques années florissantes et, en 1909, Henri Louis se fait construire une habitation spacieuse au Rocher, en face du moulin.

Mais les fils de Louis Elisée se heurtent toutefois à la concurrence de la montre-bracelet et de la montre pendentif de petit format, qui viennent peu à peu supplanter la montre de poche, ainsi qu'à celle du radium qui rend la sonnerie pour l'indication de l'heure nocturne complètement obsolète. Les produits phares de l'entreprise sont en perte de vitesse, obligeant les héritiers de Louis Elisée à envisager la fabrication de nouveaux types de mouvements pour des montres-bracelets de petite taille et plutôt bon marché, très à la mode alors. Ils livrent les premières ébauches de 10 et 17 lignes rondes en 1907 à la maison Wittnauer, via Agassiz. Le premier calibre rectangulaire pour montre-bracelet est mis au point par Henri Louis en 1912⁵⁷. D'autres types, de formes ovale ou rectangulaire, seront commandés par Bulova. À partir de la Première Guerre mondiale, la maison Piguet s'oriente encore plus clairement vers la fabrication de petites ébauches de 6 à 10 lignes et, en 1918, elle produit déjà 2 029 mouvements pour montres-bracelets, contre seulement 534 pour montres de poche⁵⁸. À la fin des années 1920, la mode passe aux montres baguettes et l'entreprise, comme d'autres horlogers de la vallée, développe des ébauches adaptées à ce type de montres dès 1927-1928, des années qui correspondent aussi à l'abandon définitif de la fabrication de mouvements et calibres pour la montre de poche. Dès lors et pour tout le xx^e siècle, la spécialité de l'atelier Piguet devient la conception et la fabrication de mouvements à complications de très petite dimension, plats et extra-plats.

Cette période correspond aussi au passage de la fabrication de l'ancien *blanc* à celle de l'*ébauche* moderne, dont le terme apparaît au cours de ces années dans les en-têtes de lettres de l'entreprise. Cette ébauche renvoie

⁵⁵ Acte constitutif de la Société Les Fils de Ls. El. Piguet, 16 février 1905, ACV, Fonds Piguet, PP 903/2.

⁵⁶ Source principale : PIGUET, Frédéric, *Historique de la Fabrique de 1858 à 1930*, décembre 1987, ACV, Fonds Piguet, PP 903/2 et site www.piguet-famille.ch.

⁵⁷ PIGUET, Jacques, *Les successeurs, les descendants*, site www.piguet-famille.ch.

⁵⁸ PIGUET, Jacques, *op. cit.*



Le Brassus, le moulin du Rocher, maison de Louis-Elisée Piguet, avant 1890.

© Archives privées.

désormais à un mouvement presque complet, à l'exception notable des parties réglantes, et présente un degré de finition beaucoup plus poussé qu'auparavant, rendu possible grâce à l'usage de machines. Celui-ci simplifie et accélère la fabrication des différents composants tout en augmentant leur degré de précision et élimine une partie des travaux de retouche et de finissage. Peu à peu, l'atelier Piguet prend ainsi des allures d'atelier mécanique, avec un parc de machines d'une certaine

ampleur. En 1937, on y recense plusieurs tours (aux barilletts, à décolleter, Schäublin, Dixi aux rayures, de mécanicien), des machines à tailler dont une Saisselin semi-automatique, des perceuses, une fraiseuse Dixi, une machine à planter Gudel, une machine à polir à cloche, une machine à pointer ou encore une fraiseuse⁵⁹.

⁵⁹ Bordereau industriel au 1^{er} mai 1937 dans cahier «Inventaire dressé au 31 décembre 1928», ACV, Fonds Piguet, PP 903/2.



Le Brassus, le moulin du Rocher, vers 1986.

© Archives privées Jacques Piguet.

Nous sommes bien loin de l'établi domestique de Jean Michel Etienne et l'évolution des compétences des ouvriers suit cette évolution. Si, jusqu'à la Première Guerre, le personnel se compose uniquement d'horlogers, dès les années 1920 il est fait mention d'horlogers sur machines, puis, à partir des années 1930, d'ouvrières sur machines et de manœuvres. En 1937 apparaissent un perceur et un tourneur, et finalement, au sortir de la Seconde Guerre mondiale, le nombre d'ouvriers sur machines et de mécaniciens égale celui des horlogers. La mécanisation progressive de l'entreprise doit avoir signifié de nombreux investissements, mais la situation

financière semble toutefois relativement équilibrée jusqu'à la fin des années 1920. L'exercice de 1928 clôt avec un bénéfice de 25 000 francs⁶⁰.

Cette évolution correspond aussi, une fois de plus, à un renouvellement de la clientèle. Le marché américain (Wittnauer, Gruen Watch, Bulova) devient prédominant et aux anciens noms (Audemars Piguet, Patek Philippe ou Vacheron Constantin) s'ajoutent, dès les

⁶⁰ Assemblée du 4 mars 1936, notes griffonnées, ACV, Fonds Piguet, PP 903/2.

années 1910, de nouveaux comme Movado, Tavannes Watch, Zodiac, Juvenia, Heuer, Piaget ou encore Rolex. Manifestement, la petite entreprise a réussi à faire sa place auprès des principaux fabricants d'horlogerie de la première moitié du ^{xx}^e siècle. Malgré la mécanisation et l'augmentation progressive de la taille des entreprises, le principe de l'établissage reste dominant, rares étant encore les fabricants à produire l'ensemble de la montre.

Une longue traversée du désert

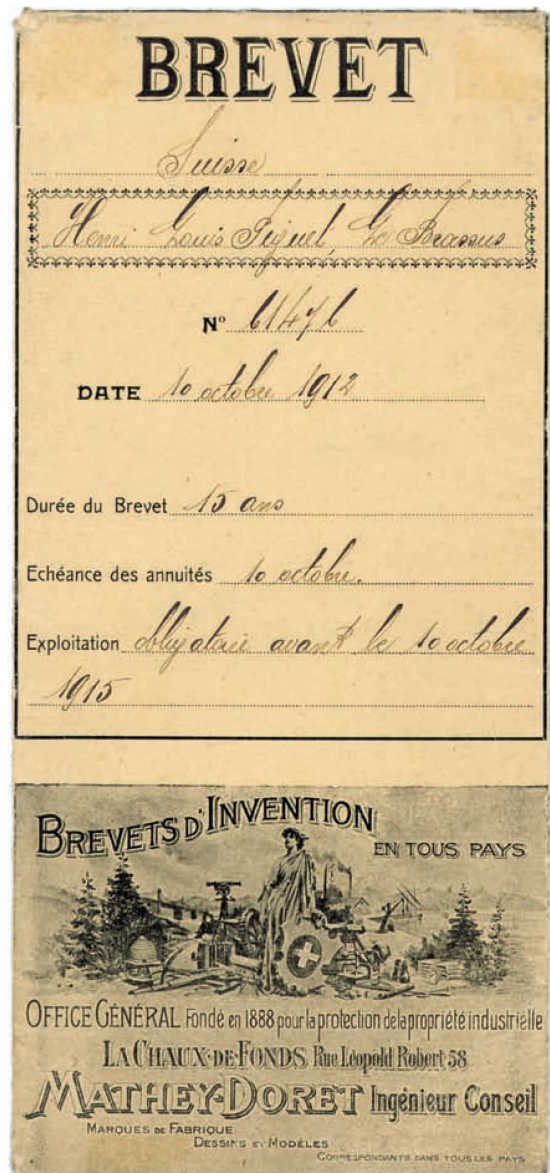
La situation change du tout au tout dès 1930, avec l'apparition de comptes déficitaires⁶¹ et de dettes qui s'accumulent (14 000 francs en 1937)⁶². Il ne reste plus que 364 francs sur le compte bancaire en 1929. L'entreprise entre dans une période très difficile dont elle ne ressortira qu'à la fin des années 1950. Les raisons sont multiples. Elle subit bien sûr, comme toute l'horlogerie, les effets de la crise du début des années 1930. Les commandes chutent et elle survit en produisant de petites séries de mécanismes d'heures sautantes, destinés à de très petits calibres pour quatre ou cinq clients (Movado, Tavannes Watch, Zodiac, Juvenia). Le nombre d'ouvriers tombe à quatre en 1930 et ne remonte qu'à une dizaine en 1938, effectif qui restera stable jusqu'aux années 1950.

Mais la situation internationale n'est pas seule en cause. Les réorganisations introduites dans l'industrie horlogère dès les années 1920 la touchent directement. L'atelier subit la concurrence d'Ébauches SA, créée en 1926, et qui regroupe en 1928 la majorité des producteurs d'ébauches, avant d'être intégrée à la superholding ASUAG en 1931⁶³. La constitution de ce monopole qui dicte la politique de prix et contrôle

⁶¹ Assemblée du 4 mars 1936, notes griffonnées, ACV, Fonds Piguet, PP 903/2.

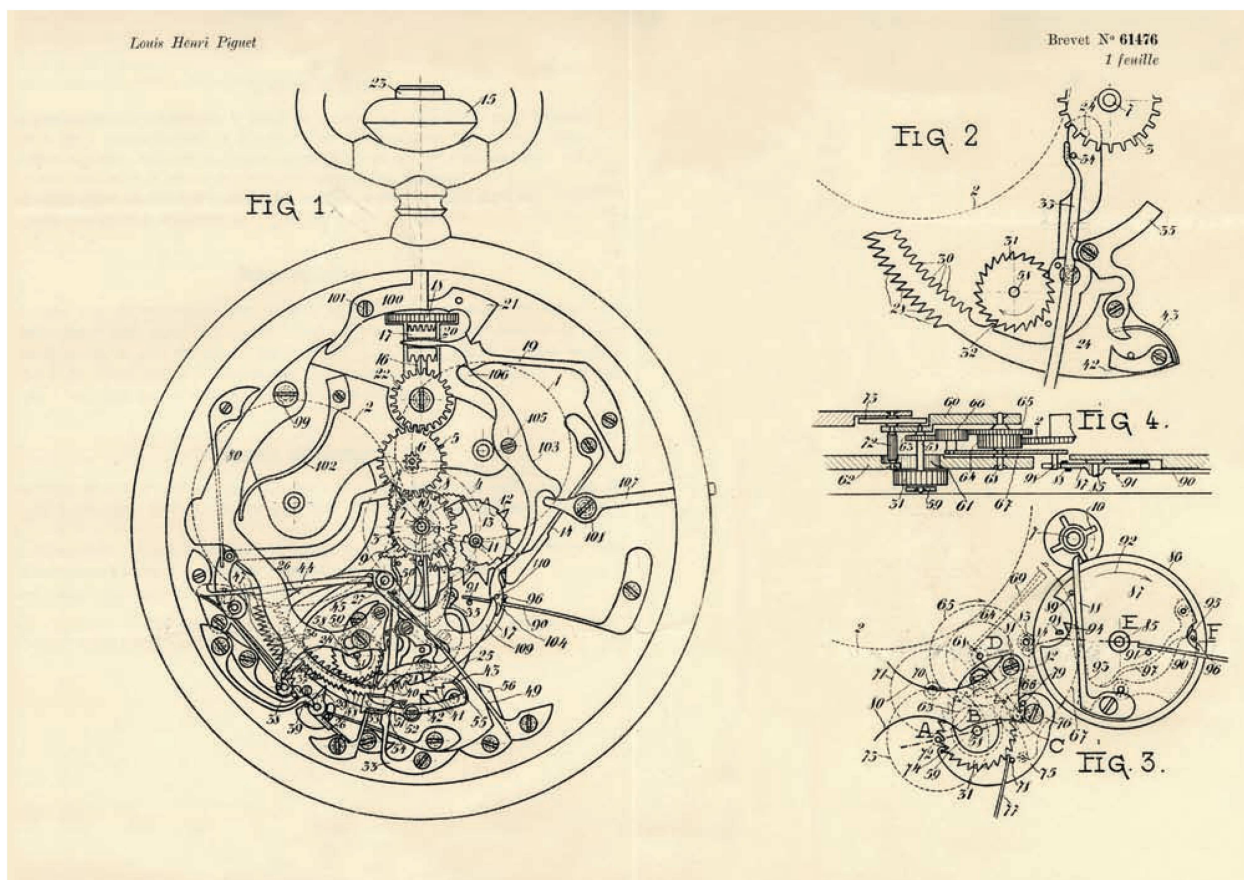
⁶² Inventaire d'achat, 1937, ACV, Fonds Piguet, PP 903/2.

⁶³ Voir sur le contexte de cette période : DE COULON, Philippe, *Les Ébauches, deux siècles d'histoire horlogère*, Neuchâtel : La Baconnière, 1951, 205 p. ;

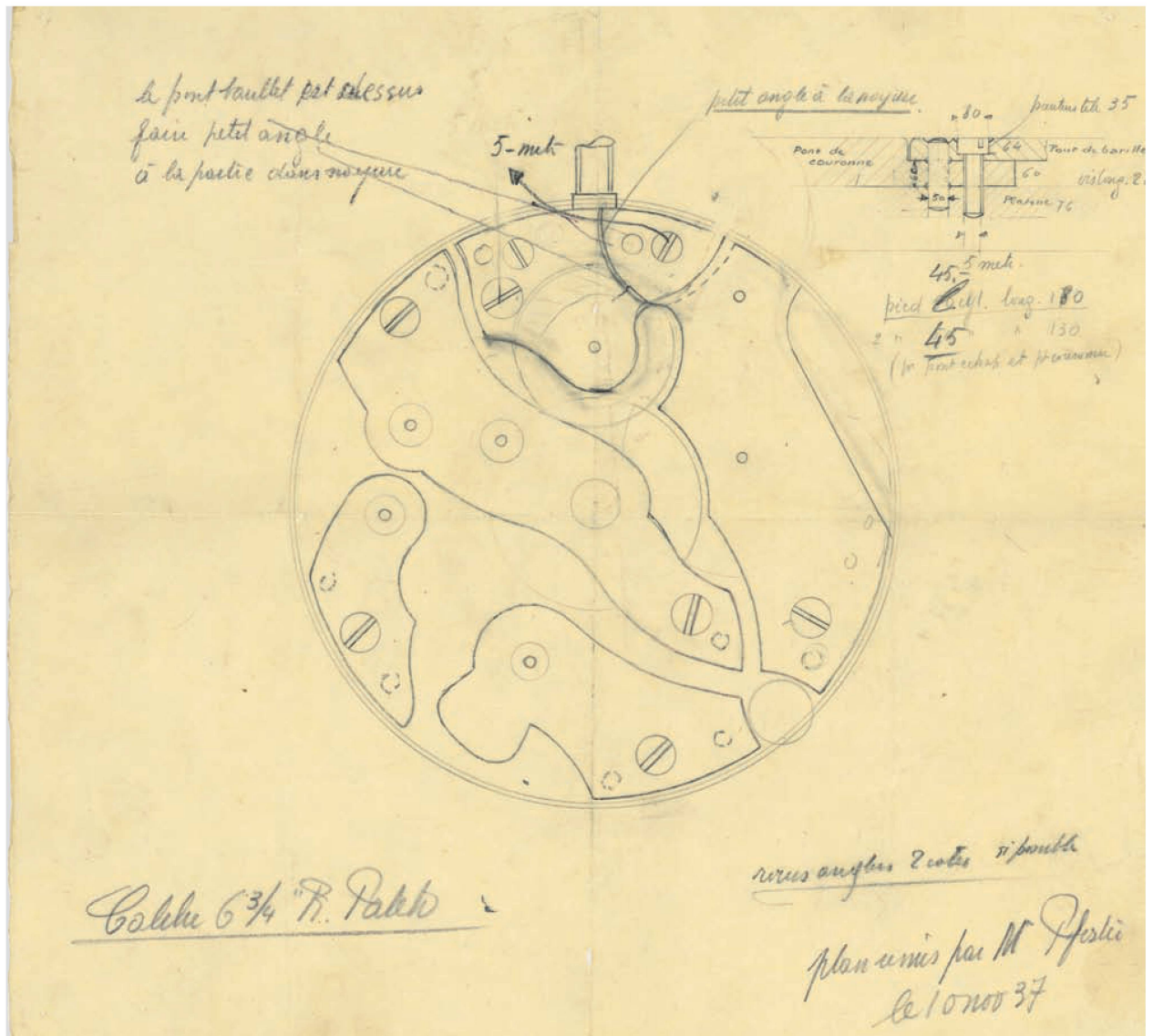


Brevet d'Henri Louis Piguet, 10 octobre 1912.

© Archives privées Jacques Piguet.



Brevet d'Henri Louis Piguet, 10 octobre 1912.
© Archives privées Jacques Piguet.



Dessin de Frédéric Piguet, le 10 novembre 1937.
© Archives privées Jacques Piguet.

la production d'ébauches en grande série menace l'existence de l'entreprise. Non seulement Ébauches SA fabrique à moindre coût des calibres comparables, mais l'entreprise Piguet n'a aucune garantie de pouvoir continuer à exercer son activité en tant qu'indépendant. De nombreux échanges avec les organisations horlogères entre 1934 et 1945⁶⁴ débouchent sur l'établissement d'une convention accordant à la maison Piguet la possibilité de livrer à certains clients seulement (et moyennant demande d'autorisation de ceux-ci) des produits spécifiques en petites séries ou en pièces uniques, ainsi que de transformer certaines ébauches du monopole sous contrôle strict. L'entreprise subit en même temps la réglementation fédérale liée au statut horloger⁶⁵: le droit d'augmenter ses effectifs lui est refusé. La réalisation d'une commande de 12 000 ébauches de chronographes s'en trouve ainsi freinée en 1946. L'entreprise doit par conséquent concentrer sa fabrication sur la réalisation de pièces spéciales, prototypes ou très petites séries. Cela reste cohérent par rapport à la ligne d'origine, mais cela n'arrange guère la comptabilité de l'entreprise. Celle-ci traverse ces années avec les commandes d'un nombre restreint de clients (Movado, Meylan Watch, Patek Philippe, Audemars Piguet, Rolex, Vulcain) pour des pièces complexes (montres mécaniques avec phases de lune, changement de date, chronographes, etc.) ou des petits mouvements plats ou extra-plats. Son nom s'associe désormais clairement à la production de prototypes et de petites séries spéciales de pièces compliquées.

BOILLAT Johann, *Les véritables maîtres du temps. Le cartel horloger suisse (1919-1941)*, Neuchâtel: Éditions Alphil, 2013, 757 p.

⁶⁴ Correspondance diverse, ACV, Fonds Piguet, PP 903/2.

⁶⁵ Le statut horloger renvoie à un ensemble de dispositions légales prises par la Confédération dès 1934 pour protéger l'industrie horlogère, et visant à limiter la pratique du chablonnage (exportation de mouvements en pièces détachées destinés à être remontés à l'étranger pour contourner les droits de douanes et baisser les prix) et la sous-enchère. Cette réglementation reste en vigueur jusqu'en 1962. Parmi cette réglementation figure notamment l'interdiction d'ouvrir de nouvelles entreprises et d'agrandir les existantes.

Pour certaines marques de montres, elle fait office de laboratoire de recherche externalisé et se heurte dès lors aux inconvénients d'un tel positionnement. Dans ses notes, Frédéric Piguet souligne les tentatives incessantes de certains clients pour abaisser le prix des prototypes, mais aussi le nombre de fois où l'outillage et les premiers essais sont réalisés sans aucune contrepartie financière ou encore les développements de nouveaux modèles demandés et finalement abandonnés par le client, sans être jamais mis en production. Autant de pertes pour l'entreprise, qui s'engage ainsi dans un cercle vicieux. En 1936, une note mentionne qu'un «*certain nombre de machines sont complètement usées et ne permettent pas de présenter un travail précis. [...] Il faut envisager un renouvellement assez important si l'on veut pouvoir rivaliser avec la concurrence quant à la qualité*»⁶⁶. Les moyens font évidemment défaut pour conserver un outil de production adapté aux critères de qualité exigés, ce qui amènera un client important à se retirer.

Un autre élément d'explication réside dans la difficulté à trouver de nouveaux produits porteurs. Non pas faute de recherches. Pendant toute cette période, l'entreprise profite du temps disponible pour la mise au point de nombreux calibres avec complications pour montres-bracelets (chronographe à rattrapante, compteurs pour chronographes, mécanismes de quantités, remontoirs automatiques, etc.). Entre 1927 et 1934, Frédéric Piguet, petit-fils de Louis Elisée, dépose trois brevets: deux pour des types spécifiques de remontoirs, adaptés à des montres très étroites (baguettes) et un pour un mécanisme pour pendulette indiquant dans un guichet le déplacement de l'heure sur 180°, un modèle qu'il décline ensuite sous forme d'ébauches pour différents calibres de montres. Entre 1945 et 1950, la création de nouveaux calibres est intense, avec la sortie d'un

⁶⁶ Notes griffonnées en vue de l'assemblée générale [1938?], ACV, Fonds Piguet, PP 903/2.



Machine à pointer utilisée chez Frédéric Piguet.

© Photographie Jacques Piguet, 2014.

mécanisme calendrier 12 lignes avec disque lunaire pouvant être adapté sur les mouvements d'Ébauches SA, d'un mécanisme de sonnerie heures, d'un prototype de chronographe compteur 13 lignes, d'un mécanisme monodate à guichet, etc.⁶⁷ Ces nouveautés arrivent toutefois trop tard. Les montres à complications, les chronographes, tout comme les calibres pour montres baguettes, ne sont plus à la mode au sortir de la guerre, et la production de pendulettes se trouve elle aussi plutôt sur le déclin. Il faudra attendre la fin des années 1950 pour que l'atelier dispose à nouveau d'un produit phare.

Enfin, les années d'après-guerre se révèlent d'autant plus difficiles qu'aux problèmes déjà énumérés s'ajoute le fait qu'Audemars Piguet & Co se retrouve au bord de la faillite. Soutenu par la Fabrique Lecoultré, Audemars Piguet se voit obligé de s'approvisionner auprès de

celle-ci pour ses ébauches. Au même moment, Piaget se tourne vers Omega. Deux clients historiques disparaissent. Comme le relève Frédéric Piguet dans ses notes :

*« en 1956 c'est la grande misère pendant deux ans. Après 29 ans [dans l'entreprise], avec beaucoup plus de peine que d'argent, je n'aurais pu acheter une auto. »*⁶⁸

Le retour à une situation meilleure se fera grâce à l'adaptation par Frédéric d'un calibre maison extra-plat, le 99 P, dessiné par l'entreprise en 1905-1906, mis au point dans les années 1920, et simplifié par Frédéric aidé de Jean-Daniel Meylan, qui améliore les outillages. Ce calibre, qui illustre parfaitement la continuité de la recherche technique dans l'entreprise, connaît un succès immédiat dès la sortie de la version retravaillée en 1956. Jusqu'en 1966, F. Piguet écoule près de 65 000 ébauches du calibre 99 P, plus de 200 000 si l'on prend en compte le calibre initial 21. Patek Philippe en représente l'un des plus grands acheteurs (44 % de la production totale entre 1956 et 1966, dont les trois-quarts entre 1965 et 1966), suivi par Rolex (10 %), mais aussi par Blancpain, Longines, Movado, Eska, Bueche-Girod, etc.⁶⁹ Le nombre de clients remonte à une quarantaine et l'entreprise avec sa quinzaine d'employés traverse ainsi les années 1960 dans des conditions nettement meilleures.

Une position particulière dans la chaîne de production horlogère

La petite entreprise familiale a donc réussi à résister aux nombreux soubresauts et changements qui ont touché l'industrie horlogère entre les années 1870 et 1960. Non sans difficultés certes et non sans avoir dû revoir ses ambitions à plusieurs reprises. Manifestement animée d'une volonté de croissance à ses débuts, elle se

⁶⁷ Voir la liste complète dans PIGUET, Frédéric, *Historique de la Fabrique de 1858 à 1930*, décembre 1987, ACV, Fonds Piguet, PP 903/2.

⁶⁸ PIGUET, Frédéric, *op.cit.*

⁶⁹ PIGUET, Jacques, *Les successeurs, les descendants*, site www.piguet-famille.ch.

trouve victime indirecte de la faillite de L. B. Audemars à la fin du XIX^e siècle et doit abandonner toute velléité de fabriquer la montre complète. Puis, après avoir pris le virage de la mécanisation, elle se voit obligée de revoir sa production en raison des mesures instaurées dans le segment des ébauches. Un peu contre son gré, et davantage par souci de maintenir son indépendance et de conserver son savoir-faire que suite à une réflexion stratégique approfondie, elle se positionne alors comme une sous-traitante de spécialité, fournissant les fabriques les plus réputées avec des pièces qu'elles ne trouvent pas ailleurs et qui ne peuvent pas être produites en grandes séries. Valorisant ses compétences, elle prend sur elle le risque de la recherche technique et du prototypage, jusqu'à l'excès parfois. Elle finit par se rendre indispensable et peut obtenir des dérogations à la réglementation en vigueur. À partir de 1940, elle représente l'une des rares entreprises indépendantes dans la production d'ébauches⁷⁰. Suffisamment petite pour échapper aux velléités d'absorption des plus grands, sa position la protège aussi des erreurs que commettront d'autres fabricants d'ébauches, qui, en se lançant dans des investissements considérables pour produire en grandes séries, accumulent dettes et difficultés pour finalement se voir condamnés à la vente et à rejoindre le groupe Ébauches SA. Après l'abandon du statut horloger en 1962 et la libéralisation du marché, elle trouve une réelle place de fournisseur spécialisé pour les principaux fabricants de montres de luxe et affirme sa complémentarité par rapport à la grande production. Si cette orientation explique sans doute sa pérennité, on ne peut manquer de souligner aussi la protection, même relative, que lui offre le statut de sous-traitant face aux fluctuations des marchés. Contrairement à ses clients, la famille Piguet n'a pas à assumer de grandes prises de



Tampon à cacheter avec les initiales de Louis Ellysée Piguet (LEP).
© Archives Jacques Piguet.

risque en matière commerciale. Ses compétences techniques très pointues font que les fabricants semblent venir à elle plutôt que l'inverse. Sa réputation s'avère suffisante pour lui garantir un ensemble de clients et éviter le piège d'une dépendance à un seul donneur d'ordre. À plusieurs reprises, elle doit certes s'adapter à une demande qui évolue, modifier techniquement ses produits et faire preuve d'une grande souplesse, c'est l'un de ses atouts majeurs, mais elle n'a pas, de surcroît, à développer un effort commercial à large échelle avec les investissements financiers et les connaissances spécifiques que cela suppose. Or, dans le segment de la montre terminée, l'incapacité à faire face aux

⁷⁰ La presque totalité des fabricants d'ébauches ont rejoint Ébauches SA à la fin des années 1930.

transformations des marchés, les erreurs de repositionnement ou le manque de compétences commerciales et financières coûteront la vie à nombre d'entreprises aux capacités techniques comparables à celle de la famille Piguet⁷¹. Alors que ses clients font faillite ou sont en grandes difficultés, elle peut de son côté se maintenir en jouant sur la souplesse et l'aide qu'offre la cellule familiale. Ainsi, même si Louis Elisée ou Jacques Piguet se voient contraints de mener une vie parfois fort modeste, l'endettement reste limité et ils conservent la maîtrise de leur situation financière. On verra plus bas comment les difficultés apparaîtront dès que l'entreprise s'orientera vers le produit fini. Le statut de sous-traitant lui permet en outre de rester dans son domaine de compétences privilégié, la technique, et de le développer. La longévité de l'entreprise se voit donc favorisée par une position spécifique dans la chaîne de production horlogère, où la marginalisation et la spécialisation au sein du segment des ébauches viennent renforcer la relative protection qu'offre le statut de sous-traitant.

L'évolution des participations familiales

À ces aspects qui relèvent du contexte industriel dans lequel évolue l'entreprise, il faut ajouter une gestion des participations familiales particulièrement efficace. Au cours des années, toute une suite de transformations intervient à la direction de l'entreprise, attribuables autant à la situation précaire qu'à des événements inattendus (décès, départ, etc.) touchant la famille. Le retrait progressif des différentes branches héritières directes de Louis Elisée au profit d'une seule, celle d'Henri Louis, en représente le trait marquant. Dans un premier temps,

le passage aux petits-fils de Louis Elisée semble se faire de manière « naturelle ». Michel, fils de Louis Elisée, se retire en 1926 passant le témoin à son fils Albert François, alors que Frédéric Piguet, fils d'Henri Louis, commence à travailler dans l'entreprise en 1927, après une année en Allemagne et quatre ans d'apprentissage à l'École d'horlogerie du Sentier comme horloger complet et calibriste. Toutefois, devant les difficultés de la fin des années 1920, Albert François et Robert quittent la société pour ne la laisser qu'à deux fils de Louis Elisée, Henri Louis et Adrien, qui rachètent les parts de leurs frères en 1929. En 1931, Henri Louis décède brusquement, suivi par Adrien en 1936 de manière tout aussi imprévisible, obligeant leurs deux fils, Frédéric, fils d'Henri Louis, déjà présent, et Arnold, fils d'Adrien, à reprendre la succession en 1938. Pour la seconde fois dans l'histoire de la famille, la jeune génération doit se mettre très vite aux affaires. La société, qui sort à peine des difficultés, s'appelle désormais « Les Fils de Louis-Elisée Piguet, Frédéric et Arnold Piguet successeurs »⁷². Son but consiste en « la fabrication et la vente d'horlogerie (*Ébauches simples et compliquées*) ». Pour des raisons privées, Arnold quitte toutefois la société en 1946, qui passe alors entre les seules mains de Frédéric pour devenir : « Ancienne fabrique Louis-Elisée Piguet, F. Piguet successeur ». À partir de ce moment, et jusqu'en 1992, la société demeurera entre les mains de la famille de Frédéric, avec, en 1964, l'entrée de son fils Jacques F., formé à l'école d'horlogerie du Sentier, puis au technicum de Genève, et en avril 1967, le rachat de l'ensemble des immeubles, qui restaient encore en propriété commune.

L'étude de la manière dont se font ces successions révèle l'existence d'une forme de stratégie sous-jacente, qui règle à la fois l'organisation et les responsabilités

⁷¹ Voir DONZE, Pierre-Yves, « Une fabrique d'horlogerie dirigée par la FTMH : Jura Watch Co (1977-1981) », in *Lettre d'information du Cercle d'études historiques de la Société Jurassienne d'Émulation*, n° 37, décembre 2006, p. 27-31. Ou du même auteur : « Des montres et des pétrodollars : la politique commerciale d'une PME horlogère suisse. Aubry Frères SA, 1917-1993 », in *Revue suisse d'histoire*, 2004, p. 384-409.

⁷² *FOSC*, n° 212, 10 septembre 1938, p. 1970.



Papier à lettres de l'entreprise Louis-Elisée Piguet, Le Brassus, XIX^e siècle.
© Archives privées Jacques Piguet.

dans l'entreprise, tout comme le passage entre générations. Certes non formulée ni officialisée, ni même véritablement réfléchie, mais acceptée par toutes et tous, cette stratégie⁷³, en contournant certains risques, contribue à assurer la transmission du patrimoine familial sur

la longue durée. D'abord, nous l'avons déjà souligné, la priorité est accordée aux hommes. Louis Elisée met en place une succession purement masculine en 1905 et les femmes ont dès lors disparu de l'entreprise. Il ne semble pas non plus, comme on peut l'observer dans d'autres exemples, que leur mariage apporte quoi que ce soit à l'entreprise, les gendres n'intervenant à aucun moment. Ce principe conduit à réduire sensiblement le nombre de prétendants au sein des fratries et des branches, et facilite les prises de décisions. Ainsi Arnold,

⁷³ Le terme est utilisé ici dans un sens proche du concept de stratégie de reproduction, tel que défini par Pierre Bourdieu. Voir BOURDIEU, Pierre, «Stratégies de reproduction et Modes de domination», in *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 105, 1994, p. 3-12.



Logo de l'entreprise Frédéric Piguet SA, Le Brassus.

en quittant l'entreprise en 1946, écarte-t-il sa lignée de toute possibilité de participation en n'ayant pas de frère pour le remplacer. La succession de Frédéric peut se faire très rapidement, lui qui n'a qu'un fils et deux filles. Jacques F. pourra ensuite décider seul de l'avenir de l'entreprise à la fin des années 1980 et la vente sera sans doute plus facile à envisager en l'absence de descendant masculin. Cette dominante masculine s'associe à un autre principe implicite. Parmi les hommes, et à chaque génération, une personne semble rapidement se détacher de la fratrie et prendre le *leadership*. Ce sera le cas de Louis Elisée, puis d'Henri Louis ou encore de Frédéric. Ce *leadership* s'établit très clairement sur la base de la compétence technique. Louis Elisée s'impose comme le mieux formé et le plus talentueux techniquement. Henri Louis prend l'ascendant sur son frère Arnold, plus intéressé par le commerce. Si Henri Louis a eu trois fils, seul Frédéric est jugé comme disposant d'une formation horlogère adaptée à la production d'ébauches : son frère Paul était régleur, Pierre-Louis ingénieur en hydraulique. La prédominance masculine s'associe donc à la maîtrise technique, l'une légitimant l'autre et vice-versa, pour définir les hiérarchies internes et éliminer, une fois encore, de nombreux prétendants.

Ce qui nous fait dire que, dans ce cas, le patrimoine transmis repose davantage sur un capital technique que financier. Preuve s'il en faut, l'effort consacré à la formation. À chaque génération, une personne, voire deux, acquiert des connaissances approfondies dans le métier de base, l'horlogerie, si possible avec une spécialisation liée aux ébauches (cadraturier, calibriste, etc.), et en fréquentant les personnes les plus réputées ou les filières les plus prestigieuses (écoles d'horlogerie, technicum). Chaque génération se dote donc des compétences jugées nécessaires pour faire fructifier le capital technique, assurant la continuité dans la maîtrise technique et dans le maintien de l'autorité masculine. La manière de gérer la formation prend toutefois en compte certains risques. L'accès à l'apprentissage n'est par exemple pas réservé à l'aîné, comme on pourrait s'y attendre, mais aux plus intéressés ou doués. Ce qui garantit le niveau de compétences et la possibilité d'un remplacement en cas de décès de l'un des successeurs. Louis Elisée peut ainsi reprendre l'activité au décès de son frère aîné, comme Henri Louis à la mort de son frère Arnold. Peut-être les expériences successives de disparitions prématurées ou inattendues poussent-elles aussi la famille à prendre quelques précautions. Jacques F., lorsqu'il entre dans

l'entreprise, souhaite pouvoir passer par tous les postes. Il fera de la recherche technique, de la mécanique, mais aussi de la comptabilité, notamment la préparation des salaires. « *Si mon père décédait brusquement, il fallait que je sois au courant, cela me rassurait d'être passé par tous les postes* »⁷⁴. Et c'est encore une autre caractéristique de la formation telle que la conçoit la famille Piguet: une expérience dans l'entreprise avant et après l'apprentissage permet toujours de se familiariser avec la vie en atelier et de compléter les connaissances théoriques. Si le *leadership* familial réussit à se maintenir ainsi, il n'exclut pas, à certains moments clés, d'aller chercher ailleurs. Ce sera le cas surtout pour les compétences mécaniques, depuis Louis Elisée avec Isaac Elie LeCoultre, jusqu'à Frédéric avec Jean-Daniel Meylan engagé en 1949 et Jacques F. avec Edmond Capt, ancien employé de Valjoux, recruté dans les années 1970. Le recours à des ressources extérieures permet de compléter les savoirs familiaux et redonne à chaque fois un nouvel élan à l'entreprise. Il évite un enfermement qui aurait pu être fatal.

Cette stratégie évite donc l'éclatement du patrimoine, réduit les divergences d'intérêts, tout en favorisant l'enrichissement du capital technique familial et en garantissant les successions à la tête de l'entreprise. En la préservant ainsi de plusieurs risques de rupture classique de l'entreprise familiale, elle contribue pour une large part à sa longévité. Toutefois, il faut le relever, cette stratégie aurait pu échouer. Le fait de tout miser sur la technique, aux dépens de compétences financières ou commerciales, aurait pu engendrer des difficultés. Elles ont été évitées grâce au créneau très spécifique dans lequel a évolué l'entreprise, et l'on mesure ici toute l'importance de prendre en compte des éléments intra et extrafamiliaux. Le décès prématuré de l'un des leaders, ou l'absence d'intérêt pour la

profession des membres d'une génération aurait aussi pu interrompre les successions. Cela n'a pas été le cas et l'on ne doit pas complètement négliger la part de hasard ou de chance, qui a aussi contribué à la pérennité de l'activité familiale.

Épilogue. La fin de l'entreprise familiale : une contribution à la régénération du tissu horloger des années 1980

En 1967, Jacques F. prend le relais de la recherche technique et dépose un brevet pour un mouvement automatique extra-plat (2,4 mm) à rotor central excentré. Ce calibre P 70 aura toutefois un succès plus restreint que le 99 P. En 1978, il met au point un nouveau calibre extra-plat pour montres de poche et en 1979 un calibre simple pour Audemars Piguet (diamètre: 18 mm, épaisseur: 2 mm). Ces recherches entrent en parfaite cohérence avec la ligne technique de la maison, elle qui, depuis Louis Elisée, n'a cessé de travailler à la simplification puis à la miniaturisation des mouvements. Malheureusement, une fois encore, elles arrivent un peu tard par rapport à une tendance qui place désormais la montre à quartz au cœur de toutes les préoccupations. Et avec la crise des années 1970, l'entreprise traverse à nouveau une période de turbulences. Anticipant les problèmes, Frédéric et Jacques F. transforment l'atelier en société anonyme en 1973. Une manière, comme le relève Jacques F., d'évaluer le prix réel de l'entreprise, mais aussi de se protéger et d'éviter de revivre les années 1940-1950⁷⁵. La société s'appelle « Frédéric Piguet SA », la mention du nom de famille subsiste, mais celle de la filiation est abandonnée pour la première fois.

La concurrence se fait alors très dure avec une pression incessante sur les prix et Jacques F. cherche des solutions

⁷⁴ Entretien avec Jacques F. Piguet, du 15 septembre 2014.

⁷⁵ Entretien avec Jacques F. Piguet, du 15 septembre 2014.

pour ne pas tomber dans une spirale négative qui risque d'emporter l'entreprise. On mesurera au cours des quelques années qui suivent la capacité et surtout la rapidité de réaction et d'adaptation dont fera preuve l'entreprise, une caractéristique propre à toute petite structure, alors que l'horlogerie, ses grands représentants surtout (SSIH et ASUAG), vit en plein marasme. En 1975, la faillite de Bernard Golay SA à Lausanne, un client important, le pousse à réengager une partie de son personnel et à tenter de passer de la production d'ébauches à celle du mouvement complet terminé, intégrant les parties réglantes. Cela n'ira, semble-t-il, pas tout à fait de soi.

En 1978, au cœur de la tourmente et comme déjà plusieurs fois auparavant, il revient à la nouvelle génération de reprendre les rênes : Frédéric laisse la place à son fils Jacques F. qui devient administrateur unique. Le moment s'avère critique, les ventes de produits mécaniques s'effondrent devant les produits quartz. En 1979, à la demande d'un client chaud-fonnier, Jacques F. franchit le pas et met au point en quelques mois un calibre quartz, qui rencontre un grand succès et relance la production. À tel point même qu'il faut, en pleine crise, agrandir l'entreprise et se rééquiper. Les effectifs, d'une petite dizaine, passent à une trentaine en 1980. Jacques F. nourrit toutefois l'espoir de revenir à la spécialité de la maison, le mouvement mécanique, mais aussi au rêve de Louis Elisée, la production d'une montre complète. Des échanges avec Jean-Claude Biver, ami de la famille, jeune diplômé HEC, qui travaille alors chez Audemars Piguet, puis passera une année chez Omega, le convainquent d'essayer de produire une montre mécanique en prenant le risque d'une option totalement hors tendance⁷⁶. En 1982, Jacques F. et Jean-Claude Biver lancent la montre Blancpain. Pour

ce faire, ils rachètent la marque, pour une vingtaine de milliers de francs, à la banque chargée de gérer les affaires du groupe SSIH, alors en pleine déconfiture, et auquel Blancpain appartient depuis 1962. Les ambitions initiales se veulent modestes, l'objectif fixé consiste à fabriquer en petites séries une montre simple d'apparence, mais dotée de différentes options dans le mouvement. «*Nous étions dans une réflexion de type small is beautiful*» relève Jacques F. En 1983, l'entreprise F. Piguet, qui fournit les mouvements, est séparée de Blancpain. Les actions de la nouvelle société anonyme se partagent à parts égales entre Jacques F. (président de conseil d'administration) et Jean-Claude Biver (vice-président, chargé du marketing et des ventes). Un graphiste indépendant réalise le logo et la communication, le responsable commercial conçoit le dessin du bracelet. L'initiative connaît un succès immédiat et totalement inattendu. Pour faire face à la demande, F. Piguet SA doit doubler ses effectifs en deux ans (56 en 1984) et, en quelques années, le chiffre d'affaires se mesure en dizaines de millions de francs. Pendant dix ans, Blancpain, avec l'appui de Frédéric Piguet SA, sort plusieurs réalisations marquantes, où l'on reconnaît l'héritage technique de la famille Piguet : notamment la célèbre montre 1735 et toute une série de pièces compliquées (chronographe à rattrapante avec tourbillon, calendrier perpétuel et répétition minutes, montre automatique, montre à remontage manuel avec calendrier et phases de lune, chronographe, tourbillon, etc.), dont la plupart sont considérées comme les plus plates au monde. Les deux fondateurs ont réussi à anticiper le renouveau d'intérêt pour la montre mécanique et à donner à l'héritage technique de la société une valeur complètement nouvelle. La recherche menée sur les mouvements compliqués pendant plusieurs

⁷⁶ Le texte repose sur les renseignements récoltés lors de l'entretien avec Jacques F. Piguet, complétés par l'article : «*La Manufacture Blancpain*»,

in *Lettre du Brassus*, n° 8, publication de la marque Blancpain, [2010], p. 40-47.



Le Brassus, le Rocher, usine Frédéric Piguet, vers 1990.

© Archives Jacques Piguet.

générations, le plus souvent en décalage avec les modes, retrouve tout son sens. L'entreprise atteint du même coup une forme de consécration. Nous sommes en présence d'une très bonne illustration du processus d'innovation qui va redynamiser le tissu horloger helvétique durant les années 1980, à savoir la contribution de nombreuses petites entreprises, créatives et intuitives à l'élaboration de nouveaux produits et/ou à l'ouverture de nouveaux marchés, parallèlement ou parfois en lien avec la constitution de plus grands groupes. Comme le relève O. Crevoisier, lorsque la structure industrielle est ébranlée: «*Souvent les petites entreprises familiales ou de haute technologie sont plus à même de faire face à ces transformations parce qu'elles peuvent mobiliser les relations de proximité, familiales, professionnelles, politiques, etc.*»⁷⁷ L'entreprise Piguet va jouer ce rôle: alors que les deux grands groupes horlogers ASUAG et SSIH se débattent

pour échapper à la faillite, elle prend sur elle tous les coûts et risques de l'innovation et apporte, elle ne sera pas la seule bien sûr, une contribution notable à la redéfinition des produits et de leur positionnement sur les marchés.

D'une certaine manière pourtant, cette réussite rapide et imprévue lui sera aussi fatale. La production d'une marque de montre associée à F. Piguet SA fait concurrence aux clients qui lui achètent des ébauches; le passage au statut de fabricant de montres implique de nouvelles règles de relations au sein du réseau horloger et l'entreprise se retrouve devant l'obligation de choisir entre l'ébauche ou le produit fini. Il n'est pas non plus facile pour celle qui présentait encore une taille très modeste en 1975 d'assumer une croissance aussi rapide en matière de technique, de qualité, d'équipement ou de personnel. «*Tout est allé trop vite*», relève Jacques F. L'entreprise, après avoir vécu pendant plus d'un siècle au rythme des générations, passe d'un jour à l'autre à celui de la grande production. De plus, les deux entrepreneurs sentent venir la crise du début des années 1990 et craignent de voir tous leurs efforts réduits à zéro. Par prudence, mais aussi parce que la philosophie et les besoins de l'entreprise sont en train de changer du tout au tout, les deux associés cèdent finalement, en 1992, à une proposition de reprise du tout par la Société suisse de microélectronique et d'horlogerie (SMH), futur Swatch Group. Jean-Claude Biver devient directeur de Blancpain et Jacques F. de Frédéric Piguet SA. La marque, achetée pour une bouchée de pain quelques années auparavant, revient à Nicolas Hayek, acteur principal des restructurations des groupes SSIH et ASUAG, mais cette fois au prix fort. Un autre aspect de la relation de complémentarité entre petite et grande entreprises apparaît dans ce processus d'absorption: après avoir abandonné à l'externe le soin d'assumer la prise de risque et le processus d'innovation, le grand groupe, en disposant des moyens d'internaliser ces compétences

⁷⁷ CREVOISIER, Olivier, «*Les grandes entreprises et le changement structurel au niveau régional: le cas de la société suisse de microélectronique et d'horlogerie SA*», in *Revue d'économie régionale et urbaine*, n° 2, 1995 (p. 301-315), p. 312.

spécifiques, peut exploiter l'innovation et passer à une production de masse, ce que la petite entreprise familiale peine à assurer.

Si ce processus d'intégration présente une certaine cohérence économique, il n'en demeure pas moins difficile à vivre sur le plan humain. Petite entreprise, en partie protégée dans un marché de niche, mettant l'accent sur la recherche technique, le développement à très long terme, cultivant la proximité, la polyvalence au sein des ateliers, l'adaptabilité et la flexibilité, Frédéric Piguet SA passe en quelques années à un statut de moyenne entreprise puis de membre d'un groupe multinational. Les différences dans la manière d'envisager l'organisation et les relations, dans la culture même de l'entreprise, ne manquent pas de heurter Jacques F., pourtant acteur de cette transition : *« Avant j'avais le contact avec l'atelier, avec les fournisseurs qui travaillaient près de chez moi, j'allais les voir le soir, je discutais un moment, j'aimais ça. La production prenait du temps, il fallait s'adapter au rythme des fournisseurs, on n'était pas dans une gestion en flux tendu. Après j'ai passé mon temps*

à assister à des séances, à lire des procès-verbaux. Cela ne me correspondait plus ». Il quitte sa fonction en 1995, mettant fin à deux siècles de présence de la famille Piguet dans la fabrication d'ébauches. L'entreprise Frédéric Piguet SA, après avoir été déplacée au Sentier en 2008, se verra intégrée à la Manufacture Blancpain en 2010, ce qui marque la disparition du nom lui-même. Elle comptait à cette date 484 employés⁷⁸.

Cette expérience ne présente rien d'exceptionnel, de nombreux autres petits patrons la vivront durant les années 1980. Si petites et grandes entreprises coexistent et se complètent, les logiques (financières, techniques, sociales, etc.) qui les animent diffèrent fondamentalement et restent pour une large part inconciliables. L'assimilation des unes aux autres demeure un processus difficile, voire impossible à vivre pour les représentants d'une famille fondatrice, surtout quand il s'agit d'un héritage de plus d'un siècle.

Laurence Marti

Laurence Marti, née en 1963 à Bévillard (Jura bernois), se forme en sociologie et histoire aux Universités de Lausanne et de Lyon 2. Après l'obtention d'un doctorat en sociologie et sciences sociales, elle ouvre, en 1997, le bureau de recherche privé « Laurence Marti recherches sociales (LMRS) » à Aubonne. Elle complète sa formation en 2005 par un certificat de formation continue en direction de projet de la Faculté des HEC-Lausanne et de l'Université de Genève. Elle est l'auteur de plusieurs ouvrages et articles d'histoire socio-économique dont notamment *L'invention de l'horloger : de l'histoire au mythe de Daniel JeanRichard*, paru en 2003 aux éditions Antipodes.

⁷⁸ Sources : www.laregion.ch/frederic-piguet-disparait-de-la-vallee, consultation du 29 septembre 2014 et *FOSC*, n° 951, 22 janvier 2008, p. 14 et n° 18193, 18 novembre 2010, p. 18.

Bibliographie sélective

Sources manuscrites et orales

Archives cantonales vaudoises (ACV), fonds Piguet Louis-Elisée (1767-1951), cote PP 903.

Feuille officielle suisse du commerce (FOSC), divers numéros.

Entretien avec M. Jacques F. Piguet, 15 septembre 2014.

Littérature secondaire (thème : Vallée de Joux, horlogerie)

AUBERT, Daniel, *Montres et horlogers exceptionnels de la Vallée de Joux*, 4 volumes, Neuchâtel: A. Simonin, 1993-2012.

AUBERT, Daniel, «Le comptoir horloger des Aubert Frères de Derrière-la-Côte à la Vallée de Joux», *Chronométrophilie*, n° 32, 1992, p. 13-47.

AUDEMARS-VALETTE, Louis, *L'Histoire de Louis Audemars & Cie*, (AUDEMARS, Paul retranscription), Somerton: The Somerton Printery, 2014 (1922), 233 p.

AUDEMARS-VALETTE, Louis, «Historique de l'industrie horlogère à la vallée de Joux de 1712 à 1924», *Revue historique vaudoise*, 1926, p. 141-211.

BERDEZ, S., «Notice sur l'industrie agricole et manufacturière de la Vallée du Lac-de-Joux», *Journal de la Société vaudoise d'utilité publique*, tome III, 1835, p. 304-326.

DÉPRAZ, Paul-Henri, *La page tournée: la vie quotidienne des paysans-horlogers au début du siècle*, Reverolle s/Morges: Éditions Eurêka, 1996, 127 p.

«De l'or dans la montagne! » *l'Arc jurassien et l'industrie horlogère: une étude de l'Observatoire BCV de l'économie vaudoise*, Lausanne, BCV, 2013.

DUBOIS, Gérald, *Dubois Dépraz: un siècle d'horlogerie compliquée et d'indépendance au Lieu*, Le Lieu: Dubois Dépraz, 2001, 190 p.

GOLAY, Louis-Samuel, *Des horlogers combiers du passé au présent*, [Le Brassus: Imprimerie Dupuis, 1986], 136 p.

«La manufacture Blancpain», dans *Lettre du Brassus*, n° 8, publication de la marque Blancpain, [2010], p. 40-47.

PIGUET, Louis-Elisée, «Notices historiques sur le développement de l'horlogerie à la Vallée de Joux», *Fédération horlogère suisse*, n° 21, 28 mai 1942, p. 215 et 217, n° 25, 25 juin 1942, p. 279 et 281.

PIGUET, Marcel, *Histoire de l'horlogerie à la Vallée de Joux*, Le Sentier: Imprimerie Jules Dupuis, 1895, 87 p.

Sitographie

www.histoirevalleedejoux.ch

www.piguet-famille.ch

MARION, Gilbert, «Piguet Louis Elisée», *Dictionnaire historique de la Suisse*, url: <http://www.hls-dhs-dss.ch/textes/f/F30685.php>, page consultée le 27 août 2014.

Littérature secondaire

BARRELET, Jean-Marc, «De la noce au turbin: Famille et développement de l'horlogerie aux XVIII^e et XIX^e siècles», in *Musée Neuchâtelois*, n° 4, octobre-décembre 1994, p. 213-226.

BOURDIEU, Pierre, «La famille comme catégorie réalisée», in *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 100, décembre 1993, p. 32-36.

BOURDIEU, Pierre, «Stratégies de reproduction et modes de domination», in *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 105, 1994, p. 3-12.

COLLI, Andrea, *The History of Family Business 1850-2000*, London: Cambridge University Press, 2003, 108 p.

- CREVOISIER, Olivier, « Les grandes entreprises et le changement structurel au niveau régional : le cas de la société suisse de microélectronique et d'horlogerie SA. », in *Revue d'économie régionale et urbaine*, n° 2, 1995, p. 301-315.
- DAUMAS, Jean-Claude (dir.), *Le capitalisme familial : logiques et trajectoires. Actes de la journée d'études de Besançon du 17 janvier 2002*, [Besançon] : Presses universitaires franc-comtoises, 2003, 252 p.
- DONZÉ, Pierre-Yves, *Les patrons horlogers de La Chaux-de-Fonds*, Neuchâtel : Éditions Alphil, 2007, 234 p.
- DONZÉ, Pierre-Yves, MARTI, Laurence, « Paternalism in an Era of Taylorism and Centralism. The example of Swiss Watchmaker Aubry Frères », in BONIN Hubert, THOMES Paul (eds.), *Old Paternalism, New Paternalism, Post-Paternalism (19th-21st Centuries)*, Bruxelles : P.L.E. Peter Lang, 2013, p. 275-301.
- GAGNEBIN-DIACON, Christine, *La fabrique et le village : la Tavannes Watch Co 1890-1918*, Porrentruy : CEH-Cahiers d'études historiques n° 2, 2006 (1996), 170 p.
- GINALSKI, Stéphanie, *Du capitalisme familial au capitalisme financier ? : Le cas de l'industrie suisse des machines, de l'électrotechnique et de la métallurgie au XX^e siècle*, Lausanne : Thèse de l'Université de Lausanne, Faculté des sciences sociales et politiques, 2012, 450 p.
- JACCARD, Robert, *La révolution industrielle dans le canton de Vaud*, Lausanne : Imprimeries réunies, 1959, 187 p.
- JAMES, Harold, *Family capitalism. Wendels, Haniels, Falcks and the Continental European, Model*, Cambridge & London : Harvard University Press, 2006.
- JEQUIER, François, « Essai d'analyse comparée de la gestion de deux entreprises horlogères suisses de 1914 à 1925 », in MERGER, Michèle, BARJOT, Dominique (dir.), *Les entreprises et leurs réseaux : hommes, capitaux, techniques et pouvoirs. XIX^e-XX^e siècles : mélanges en l'honneur de François Caron*, [Paris] : Presses de l'Université de Paris-Sorbonne, [1998], p. 557-570.
- JEQUIER, François, *De la forge à la manufacture horlogère (XVIII^e-XX^e siècle)*, Lausanne : Bibliothèque historique vaudoise, 1983, 717 p.
- JEQUIER, François, « Trois générations d'entrepreneurs aux prises avec la gestion de leur firme : Le Coultre et Cie (XIX^e-XX^e siècles) », *Revue suisse d'histoire*, vol. 32, 1982, p. 125-151.
- JEQUIER, François, *Une entreprise horlogère du Val-de-Travers : Fleurier Watch CO SA*, Neuchâtel : Société d'histoire et d'archéologie, 1972, 401 p.
- KLEISL, Jean-Daniel, *Piquerez SA & Ruedin SA, Le patronat de la boîte de montre dans la vallée de Delémont*, Neuchâtel : Éditions Alphil, 1999, 245 p.
- LAMARD, Pierre, *Histoire d'un capital familial au XIX^e siècle : le capital Japy (1777-1910)*, Thèse 3^e cycle, Université de Franche-Comté, mai 1984, 358 p.
- La mobilisation du territoire. Les districts industriels en Europe occidentale du XVII^e au XX^e siècle. Colloque des 5 et 6 février 2004*, Paris : Comité pour l'histoire économique et financière de la France, 2006, 495 p.
- LINDER, Patrick, *De l'atelier à l'usine : l'horlogerie à Saint-Imier (1865-1918)*, Neuchâtel : Éditions Alphil, 2008, 314 p.
- MARTI, Laurence, *Une région au rythme du temps, Histoire du vallon de Saint-Imier et de ses environs*, Saint-Imier : Éditions Longines, 2007, 383 p.
- MULLER, Margrit, « Good luck or good management? Multigenerational family control in two Swiss enterprises since the 19th century », in *Entreprises et Histoire*, n° 12, juin 1996, p. 19-48.
- PETITEAU, Nathalie, *L'horlogerie des Bourgeois conquérants*, Besançon : Annales littéraires de l'Université de Besançon, 1994, 224 p.
- ROSE, Mary B., « Networks, Values and Business: The Evolution of British Family Firms from the Eighteenth to the Twentieth Century », in *Entreprises et Histoire*, n° 22, 1999, p. 16-30.
- SABEL, Charles, ZEITLIN, Jonathan, « Historical alternatives to mass production: politics, markets and technology in nineteenth-century industrialization », in *Past and Present*, n° 108, August 1985, p. 137-176.

