

<b>Zeitschrift:</b>	Schweizerische Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialgeschichte = Société Suisse d'Histoire Economique et Sociale
<b>Herausgeber:</b>	Schweizerische Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialgeschichte
<b>Band:</b>	26 (2011)
<b>Artikel:</b>	Contrôler la dissidence : naissance et évolution du cartel horloger suisse (1931-1941)
<b>Autor:</b>	Boillat, Johann
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-871795">https://doi.org/10.5169/seals-871795</a>

### 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:** 16.01.2026

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

Johann Boillat

## Contrôler la dissidence

### Naissance et évolution du cartel horloger suisse (1931–1941)<sup>1</sup>

Au sortir de la Première Guerre mondiale, la branche horlogère suisse doit faire face à une douloureuse crise de reconversion, induite par le surdimensionnement de son parc industriel. A cette première crise sectorielle s'ajoutent, quelques années plus tard, les méfaits de la crise mondiale qui engendrent d'importantes mutations du tissu industriel horloger suisse (fermetures, fusions et rachats).<sup>2</sup> Pour répondre à cette instabilité, l'industrie suisse des garde-temps entame dès 1928 un processus de cartellisation initié par l'économie privée, mesure structurelle permettant de surmonter les difficultés endogènes et exogènes au secteur. Or, la cartellisation de l'industrie horlogère suisse est d'autant plus compliquée, qu'elle est menée par trois associations professionnelles (Fédération suisse des associations de fabricants d'horlogerie, Ebauches S.A. et Union des branches annexes de l'horlogerie),<sup>3</sup> chacune d'entre elles représentant une kyrielle d'entreprises interdépendantes et multifonctionnelles. Enfin, en 1931, l'Etat participe au financement d'une holding, la Société Générale de l'Horlogerie Suisse S.A.,<sup>4</sup> chargée d'atteindre une situation de monopole dans le secteur des parties constitutives de la montre mécanique (ébauche, balancier, spiral et assortiment).<sup>5</sup> Dix ans plus tard, l'Autorité fédérale intervient une deuxième fois, en octroyant une rallonge permettant de parachever l'œuvre d'assainissement commencée en 1931. A ces balises temporelles correspondent donc deux interventions distinctes de la Confédération.

Il nous a paru opportun d'insérer, dans la thématique plus générale des marchés régulés, une contribution traitant de la naissance et de l'évolution du cartel horloger suisse.<sup>6</sup> La présente contribution a pour but l'étude de la guerre économique que se sont livrés entre 1931 et 1941, les dirigeants de l'ASUAG et les entreprises qualifiées de dissidentes en raison de leur indépendance conservée par rapport au cartel. Le terme «dissidence» nous oblige ici à distinguer deux catégories. Premièrement, ce qualificatif regroupe les entreprises qui, du fait de leur non-adhésion, ne respectent pas les règles économiques fixées par le cartel. Deuxièmement, le terme «dissidence» regroupe aussi les membres restés financièrement autonomes de l'ASUAG mais qui

acceptent les modalités de fonctionnement du cartel. Le cas échéant, on préfèrera le terme de «dissident adhérent». Dès lors, après avoir brossé succinctement le contexte dans lequel s’insère l’industrie suisse des garde-temps, nous nous intéresserons plus spécifiquement à la naissance et au développement de la Superholding. Nous nous demanderons quels ont été les buts fixés par ses dirigeants et comment ces derniers ont envisagé la réorganisation de la branche en 1931. Ensuite, dans la mesure où la dissidence résiste une décennie, nous tenterons de la quantifier, puis de saisir son évolution au regard des outils élaborés par la Société Générale de l’Horlogerie Suisse S.A. Autrement dit, nous nous interrogerons sur les mesures prises par la holding et nous nous poserons la question de leur efficacité dans la perspective d’une résorption progressive de la concurrence.

### **L’industrie horlogère suisse au début des années 30**

La naissance de l’ASUAG en 1931 s’inscrit dans un contexte de crise économique particulièrement difficile.<sup>7</sup> Des raisons exogènes et endogènes au secteur horloger expliquent la volonté d’en appeler à l’aide de l’Etat. Au niveau interne, la branche se caractérise tout d’abord par une chute continue des prix de vente depuis les années 20, engendrant une sous-enchère malsaine entre les différents acteurs (établisseurs, manufacturiers ou sous-traitants). A cela s’ajoute la pratique du chablonnage, qui menace doublement le secteur, en contribuant d’une part à exporter un savoir-faire technologique jalousement gardé et d’autre part en faisant apparaître sur le marché international, des montres remontées en Pologne, en Allemagne ou encore au Japon et dont les imprécisions jettent le discrédit sur l’ensemble de la production nationale.<sup>8</sup> Au niveau externe ensuite, et à l’instar d’autres industries suisses d’exportation, la branche est frappée de plein fouet par la crise mondiale qui entraîne une nette diminution des échanges, tant en volume qu’en valeur.<sup>9</sup>

Ainsi, le 3 juillet 1931, Frédéric-Louis Colomb, Président de la Fédération horlogère et Président de la Commission de révision des conventions horlogères, Hermann Obrecht, Directeur de la Banque cantonale soleuroise et Président du Comité financier horloger et Hans Bächler, Directeur de la Banque populaire suisse et Président de la Fiduciaire horlogère suisse s’adressent au Chef du Département fédéral de l’Economie publique, le Conseiller fédéral Edmund Schulthess.<sup>10</sup> Grâce aux deniers étatiques tant désirés, la Superholding serait en mesure de sevrer les dissidents des pièces nécessaires à la fabrication de la montre mécanique, ce qui aurait pour corollaire une diminution de l’exportation des chablons. Dans leur missive, les trois signataires soulignent que «par la réalisation de ce programme, il serait possible d’apporter une aide efficace à l’industrie horlogère suisse et d’assurer son maintien au pays. L’effort demandé à la Confédération est d’autant plus justifié qu’elle ne dispose pas de moyens

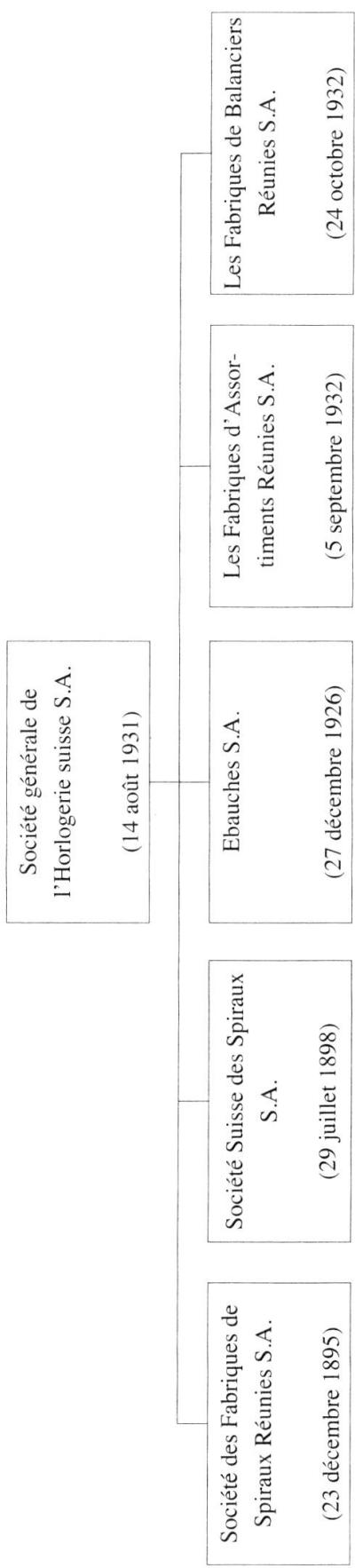
légaux pour arrêter le chablonnage et aider à l'assainissement [...]. Tout ceux, qui depuis plus de six mois se sont appliqués à ce problème vital pour notre économie nationale, sont conscients de la gravité de la situation et pensent qu'une intervention énergique et immédiate est seule capable de parer à une catastrophe menaçante». <sup>11</sup> La Confédération répond favorablement et le 26 septembre 1931, l'Assemblée fédérale autorise le Conseil fédéral à participer au financement de l'ASUAG pour un montant total de 13,5 millions de francs.<sup>12</sup>

### **La Société Générale de l'Horlogerie Suisse S.A.**

A l'inverse des sociétés de placements (actives dans la gestion de portefeuilles) ou des sociétés de financement (actives dans le domaine de l'investissement), la Société Générale de l'Horlogerie Suisse S.A. s'apparente à «une société de contrôle mixte». <sup>13</sup> L'analyse des statuts ne laisse pas planer de doute quant au but recherché. Fondée le 14 août 1931, la Superholding a pour objet «de stimuler en Suisse, par tous les moyens appropriés, la concentration de la fabrication de l'horlogerie et de ses branches annexes dans l'intérêt de la réorganisation de l'industrie horlogère dans son ensemble, de participer financièrement sous n'importe quelle forme aux entreprises horlogères et à leurs exploitations, d'exercer le contrôle, de coopérer d'une manière efficace au choix des organes de la direction générale et de fixer des directives pour toutes les entreprises industrielles auxquelles la Société participe dans une mesure déterminante, de même que pour toutes celles dont elle assume ces fonctions». <sup>14</sup>

En 1931, la situation industrielle sur les marchés des pièces constitutives de la montre diffère d'un secteur à l'autre. Ainsi, les concentrations de l'ébauche et du spiral sont engagées depuis plusieurs années. Alors que la fabrication du spiral est partiellement regroupée autour de deux entreprises – la «Société des Fabriques de Spiraux Réunies S.A.» fondée en 1895 déjà<sup>15</sup> et la «Société Suisse des Spiraux S.A.» active depuis 1898<sup>16</sup> – la majorité du marché de l'ébauche est sous l'autorité d'«Ebauches S.A.» depuis le 27 décembre 1926.<sup>17</sup> A l'inverse, sur les marchés du balancier et de l'assortiment, la Société Générale de l'Horlogerie Suisse S.A. ne peut réorganiser les deux secteurs en prenant appui sur des entreprises déjà fortement implantées. C'est donc pour remédier à cette situation que les dirigeants de la Superholding décident la création de deux conglomérats supplémentaires. Dès lors, sont fondées le 5 septembre 1932, «Les Fabriques d'assortiments réunies S.A.»<sup>18</sup> et le 24 octobre 1932, «Les Fabriques de balanciers réunies S.A.». <sup>19</sup> En résumé, la structure de la branche horlogère suisse est composée d'une société-mère ayant pour dessein la création d'un rapport de subordination, par la prise de contrôle majoritaire du capital-social de sociétés-filles préexistantes ou à créer (figure 1).

Figure 1: *Le trust de l'ASUAG*



Sources: AFS, E 7004/1967/12/44/303; Statuten der Allgemeinen Schweizerischen Uhrenindustrie A.-G. Statuts de la Société générale de l'horlogerie suisse, s.l., 1931, 29 p.; FOSC II 317 (1895), p.1328; FOSC II 224 (1898), p.938; FOSC I 2 (1927), p.11; FOSC II 269 (1932), p.2673; FOSC II 220 (1932), p.2239.

## La réorganisation des secteurs

Lors de son premier exercice, la Société Générale de l'Horlogerie Suisse S.A. doit procéder au rachat de 75 fabriques soit: «21 fabriques d'ébauches, 18 fabriques d'assortiments et 36 fabriques de balanciers ainsi que les fabriques de spiraux».<sup>20</sup> Des quatre secteurs à assainir, c'est celui de l'ébauche qui est au cœur des préoccupations de l'ASUAG. Aux yeux de Sydney de Coulon, les industries-clés de l'horlogerie suisse doivent être fragmentées en cinq catégories, selon le plan de réorganisation prévu.<sup>21</sup> Le 1<sup>er</sup> avril 1932, de Coulon opère la classification suivante: «1<sup>er</sup> groupe, c'est-à-dire celui dans lequel se trouvent les fabriques mixtes, celles qui vendent l'ébauche et la montre. 2<sup>e</sup> groupe: les fabriques qui ne s'occupent que de la fabrication et du commerce de l'ébauche. 3<sup>e</sup> groupe: les fabriques qui reçoivent une indemnité et qui ne s'occupent plus de la vente de l'ébauche et des chablonns, elles deviendront ainsi manufactures. 4<sup>e</sup> groupe: les fabriques ou maisons qui reçoivent une indemnité pour fermer leurs ateliers de remontage de chablonns en Allemagne. 5<sup>e</sup> groupe: les fabriques appartenant à la partie réglante de la montre, soit, les fabriques de spiraux, les fabriques d'assortiments, les fabriques de balanciers».<sup>22</sup> Autrement dit, les fabriques d'ébauches de l'Arc jurassien suisse subissent d'importantes mutations. Certaines sont scindées en deux départements distincts (l'«ébauche» reprise par le trust et la «manufacture» contrôlée par l'ASUAG); d'autres, spécialisées intégralement dans la fabrication de la partie constitutive, sont purement et simplement englobées par Ebauches S.A.; d'autres encore renoncent à la production pour se convertir en simples manufactures membres de la FH, d'autres enfin cessent leurs activités de chablonnage pour ne plus livrer qu'aux conventionnels.

Sur les marchés du balancier, du spiral et de l'assortiment, les trusts doivent, eux aussi, procéder à une réorganisation. S'il s'agit de prendre le contrôle de nombreuses fabriques, l'assainissement induit également des transferts de raisons sociales. Ainsi, le 29 novembre 1933, «les FBR avaient à racheter pour compléter [leur] organisation, trois maisons qui appartenaient à l'un ou l'autre des autres trusts que contrôle la Société Générale. Il s'agit des maisons suivantes: Fabrique de Balanciers de Saignelégier, appartenant aux FAR, Fabriques de Balanciers Gallay et Gollay du Sentier, appartenant aux FAR, Fabrique Suisse de Balanciers, La Sagne, appartenant aux Spiraux Réunies. Ces rachats ont été liquidés définitivement ces derniers jours, de sorte qu'à l'avenir, chaque trust ne travaillera qu'exclusivement dans sa propre branche».<sup>23</sup> On remarque donc qu'une année environ après la création des FAR et des FBR, les entreprises contrôlées par l'ASUAG sont désormais propriétés des trusts pour la production desquels elles se sont spécialisées. Toutefois, à ce phénomène de spécialisation des fabrications ne correspond pas nécessairement une résorption intégrale de la dissidence.

### La lutte contre la dissidence

La littérature secondaire s'accorde à dire que la Société Générale de l'Horlogerie Suisse S.A. n'a pas été en mesure de procéder à l'élimination des concurrents.<sup>24</sup> Ainsi en 1933, soit deux ans environ après sa fondation, «il existait: 9 entreprises dissidentes de fabrication d'ébauches, 6 entreprises de balanciers et 7 entreprises dissidentes d'assortiments. Ces 22 entreprises n'occupaient cependant que 300 personnes».<sup>25</sup> Afin de tendre vers la création de quatre monopoles sectoriels, les dirigeants de la Superholding élaborent une panoplie d'outils divers et variés. La guerre économique que mène l'ASUAG se développe sur trois fronts complémentaires: la lutte tarifaire, la lutte juridique et la lutte technologique.

Au niveau tarifaire, le cartel horloger suisse est, depuis 1928, au bénéfice de l'application d'une convention collective, imposant – entre autres – aux membres signataires le respect des prix élaborés par les organisations patronales (FH, UBAH et Ebauches S.A.).<sup>26</sup> Or, le respect de cette discipline collective devient handicapant à partir du moment où des industriels restés indépendants, renforcent leur concurrence en pratiquant une politique de sous-enchère. C'est pour remédier à cette situation qu'une première série de mesure est introduite à la fin du printemps 1933. Le Conseil d'administration de la Société Générale, de concert avec Ebauches S.A. prévoit la création «d'un bureau de vente par ASUAG qui s'occupera uniquement des liquidations de calibres spéciaux [et] l'octroi d'une remise spéciale aux clients qui s'engagent à ne plus acheter à la dissidence de mouvements terminés et à se procurer toutes les fournitures auprès d'ASUAG. Cette remise sera calculée à la fin de chaque année sur les quatre fournitures, ébauches, assortiments, balanciers et spiraux».<sup>27</sup> Concrètement, il s'agit pour la Superholding d'une part de créer une centrale de vente, chargée d'écouler les stocks d'ébauches invendus résultant des rachats d'entreprises opérés entre 1931 et 1932. Ce «Bureau de Vente des Quatre Trusts» permet de proposer sur le marché, des ébauches à prix cassés – spéciales ou démodées – dont la fabrication demeure justement l'apanage des dissidents. De plus et surtout, est instauré le principe d'une remise de prix de 3% aux clients (principalement des établisseurs) s'approvisionnant en fournitures-clés auprès des trusts de l'ASUAG. Cet artifice permet d'apporter un peu plus de souplesse à la rigidité des prix conventionnels. Cette double action ne reste pas sans conséquences pour les dissidents. Sur le marché des ébauches tout d'abord, le 8 novembre 1933, Ernest Strahm, Directeur de la fabrique locloise «Zénith»<sup>28</sup> et Directeur de la Société Générale constate que «la baisse des prix d'Ebauches S.A. pratiquée pour contrecarrer le travail de la dissidence, n'a eu aucune répercussion sur les salaires des ouvriers d'Ebauches S.A., par contre, les ouvriers de la dissidence ont été invités d'accepter un sacrifice immédiat pour lui permettre de continuer la lutte. La question des prix s'avère donc comme essentielle dans la lutte économique».<sup>29</sup> Sur le marché des assortiments ensuite, l'évolution est

identique puisqu'il est fait mention le 15 février 1934 que «la dissidence ne gagne plus d'argent à cause des prix trop bas qu'elle pratique. Dans les assortiments, il n'y a guère plus que [l'entreprise] Huot aux Bois qui fait de bonnes affaires et c'est ensuite des salaires très bas qu'[elle] paye aux ouvriers».<sup>30</sup>

Sur le plan juridique, et parallèlement aux avantages économiques précédemment décrits, les dirigeants de l'ASUAG vont à de nombreuses reprises solliciter l'aide de l'Etat. Premièrement entre 1932 et 1933, afin d'interdire le transport à l'étranger d'entreprises horlogères qui auraient voulu échapper à l'emprise du régime conventionnel suisse, «le Conseil fédéral a pris un arrêté frappant l'exportation des machines horlogères usagées de fr. 2000.– au quintal, et le 17 octobre 1933, le Conseil fédéral complétait ces dispositions en fixant un droit de sortie sur les machines horlogères neuves».<sup>31</sup> Ensuite, le 20 septembre 1933, le président du Comité Directeur de l'ASUAG, Hermann Obrecht, propose «de formuler, par la voie de la Chambre suisse de l'Horlogerie, une requête à la Confédération concernant la défense de la création de nouvelles fabriques».<sup>32</sup> Le vœu des horlogers est exaucé et le 12 mars 1934, le Conseil fédéral interdit purement et simplement la création de nouvelles entreprises horlogères sur tout le territoire suisse.<sup>33</sup> Si le développement de la dissidence est désormais endigué, sa résorption n'est toujours pas réalisée. Cette dernière ne se prive d'ailleurs pas de concurrencer le cartel par une politique commerciale de sous-enchère. Aussi, afin de résoudre définitivement cet épique problème, le Comité directeur de la Société Générale envisage également de porter la lutte des prix sur le terrain juridique. Le 27 mars 1935, Maurice Vaucher, Directeur de la Fabrique Recta S.A. à Biel et Président de la FH<sup>34</sup> «se demande si à la longue le Bureau de Vente des Quatre Trusts aura toujours sa raison d'être ou s'il ne vaudrait pas mieux chercher à atteindre la dissidence par un autre côté, c'est-à-dire, donner suite à la requête présentée par l'UBAH au Conseil fédéral, tendant à stabiliser par un Arrêté fédéral les prix des fournitures, auquel seraient naturellement aussi soumis les dissidents».<sup>35</sup> L'idée séduit immanquablement les esprits. Le 4 mars 1936, David-Héli Wuilleumier, membre du Conseil d'administration, se déclare «très satisfait de savoir qu'un arrêté fédéral se prépare obligeant les dissidents à vendre aux mêmes prix que les conventionnels. A ce moment-là, plus personne n'achètera à la dissidence, parce que la qualité de ses produits est inférieure».<sup>36</sup> Il faut dire que le contexte est particulièrement favorable au renforcement des bases du cartel, dans la mesure où la convention collective arrive à échéance le 1<sup>er</sup> avril 1936. En ce sens, un renforcement des mesures coercitives par l'Autorité fédérale faciliterait grandement le travail de la Commission de révision des conventions. Une fois de plus, le 13 mars 1936, le Conseil fédéral édicte un nouvel arrêté interdisant à toute entreprise horlogère de vendre au-dessous des prix fixés par les organisations patronales conventionnelles (FH, UBAH et Ebauches S.A.).<sup>37</sup> La conséquence de cette législation tarifaire de droit public est quasi immédiate. Le 31 mars 1936, on apprend que les fabricants

restés indépendants sont au bord de l’asphyxie. Ces derniers se sont adressés à Berne pour obtenir de fortes réductions. Et les administrateurs de la Société Générale de l’Horlogerie Suisse S.A. de s’exclamer «à ce sujet, nous osons espérer que le chef du Département fédéral de l’Economie publique se souviendra du tort énorme que ces maisons ont causé par leur politique de vente néfaste aux efforts entrepris par les organisations conventionnelles en vue d’organiser et d’assainir l’industrie horlogère suisse [...]».<sup>38</sup>

Sur le plan technologique enfin, le processus de concentration industrielle de la branche horlogère suisse s’inscrit dans un contexte riche en innovations dans le domaine des alliages. Selon Hélène Pasquier, dès le début des années 20, la branche des garde-temps est profondément influencée par l’élaboration, puis la commercialisation, de plusieurs produits révolutionnaires, optimisant le contrôle du temps. Parmi ces percées technologiques, on trouve le balancier «Glucydur» (insensible aux variations climatiques), le spiral «Elinvar» (amagnétique) et surtout un spiral composé d’un alliage à base de beryllium, le «Nivarox» (en référence à ses qualités physico-chimiques: ni variable, ni oxydable).<sup>39</sup> Or, l’obtention des droits de commercialisation de ces nouveautés représente un enjeu de tout premier ordre pour les trusts concernés (FBR, FSR et SSS). C’est donc très logiquement que la lutte entre conventionnels et dissidents va aussi avoir pour objet l’exclusivité industrielle de ces trois inventions. Cependant, si la commercialisation du balancier Glucydur et du spiral Elinvar est dès le début l’apanage des FBR et des FSR,<sup>40</sup> la situation est toute autre, en ce qui concerne le spiral Nivarox.

Créé par Reinhardt Straumann, scientifique bâlois et ingénieur de la manufacture Thommen à Waldenbourg, et commercialisé à l’origine par la maison Haas en Allemagne, le spiral Nivarox est l’objet de toutes les convoitises. Les dirigeants de la Société Générale de l’Horlogerie Suisse S.A. doivent en premier lieu garantir au trust, par la signature de conventions, la livraison du beryllium en quantité suffisante. Or, en 1933, le précieux métal «n’est fabriqué que par la maison allemande Siemens & Halske, qui a posé comme condition pour la vente de cette matière qu’une fabrique allemande soit autorisée également à fabriquer le nouveau spiral. C’est la raison pour laquelle une convention a été établie avec la maison Haas, fabrique de spiraux à Schramberg [...].»<sup>41</sup> La perte d’un tel atout technologique ne pouvant être envisagée, l’ASUAG intervient: «pour ne pas laisser échapper la fabrication du nouveau spiral à l’industrie horlogère suisse [...] nous avons réussi hier [5 septembre 1933] à établir une convention entre la fabrique de spiraux W. Ruch & Cie S.A. à St.-Imier et la maison Carl Haas à Schramberg. Cette convention prévoit que Ruch pourra livrer le 67% et la maison Haas le 33% des besoins en spiraux Nivarox. Cette solution donnera certainement satisfaction à l’industrie horlogère conventionnelle. De plus, nous espérons arriver à ce que la maison Haas ne livre plus à la dissidence et de cette manière, elle sera privée des sources de spiraux de qualité».<sup>42</sup> Quelques

mois plus tard, l'arme s'avère être d'une redoutable efficacité, puisqu'elle permet non seulement de sevrer les dissidents helvétiques en spiraux Nivarox mais aussi de porter sérieusement atteinte à la concurrence étrangère, japonaise et française: «M. Obrecht demande si la fabrication du spiral peut encore être appelée un monopole. Si oui, [...] on aurait toute la fabrication du spiral en main, les maisons bisontines existantes n'étant pas capables de faire une concurrence qui serait à craindre. Avec Haas, nous pourrions pourvoir le marché japonais, puisque les fabriques de ce pays ne sont pas arrivées à fabriquer le spiral de qualité suffisante pour leurs montres. M. Dubois répond à M. Obrecht que le spiral peut encore être considéré comme un monopole, [et] que les fabricants de spiraux suisses ne craignent pas trop la dissidence, parce qu'elle n'arrive pas à faire la qualité».<sup>43</sup> A l'été 1934, la position suisse paraît devenir plus solide encore, puisque l'entreprise de St.-Imier se voit attribuer l'exclusivité de la livraison du spiral Nivarox sur tout le territoire helvétique, au détriment du spiral Nivarox allemand: «on peut dire que le spiral Nivarox suisse a écarté du marché immédiat le Nivarox de fabrication allemande. En tous cas, à l'heure actuelle, sur le marché du spiral, on n'entend plus parler de la concurrence allemande dans ce domaine».<sup>44</sup>

A terme, l'ASUAG vise ni plus ni moins à maîtriser intégralement la production du nouveau ressort, en contrôlant les FSR, la SSS et la fabrique W. Ruch & Cie S.A.<sup>45</sup> Pour y parvenir, les dirigeants optent pour la reprise du capital-actions de la société (fondée en 1929 par Albert Ruch),<sup>46</sup> doublée d'une séparation juridique des activités entre une entreprise produisant le spiral Elinvar (W. Ruch & Cie S.A.) et une autre fabriquant uniquement le spiral Nivarox (Nivarox S.A.). L'affaire est conclue durant les premiers mois de l'année 1937. Dans son rapport trimestriel, le Conseil d'administration de la Superholding annonce non sans un certain plaisir qu'en «date du 2 février 1937, une convention est intervenue à propos du spiral Nivarox, d'après laquelle la Société des Fabriques de Spiraux Réunies S.A. acquiert la majorité du capital-actions de la Société «Nivarox S.A.». En plus, le 28 avril 1937, les Spiraux Réunies ont racheté la totalité du département Berna, spiraux mous, qui continue son exploitation sous la raison sociale: W. Ruch & Cie S.A.».<sup>47</sup> La guerre technologique, menée depuis 1933 par les membres de la Société Générale de l'Horlogerie Suisse S.A., trouve ici son épilogue par l'intégration dans le giron de l'ASUAG de la production suisse du Nivarox.

### **La résorption de la dissidence**

Attaquée sur le plan tarifaire, interdite de développement et d'exportation, privée de spiraux et balanciers de premier ordre, la dissidence est en 1937 dans une situation très délicate. Les plus faibles se retrouvent dans l'obligation d'intégrer les groupements

Tableau 1: *Dissidents horlogers concernés par la subvention fédérale de 1941*

Raison sociale	Localité	Secteur	Situation après subvention
Essor, Rossé & Affolter	Court (BE)	Ebauches	Manufacture, membre FH
Précimax S.A.	La Neuveville (BE)	Ebauches	Manufacture, membre FH
Interchangeables S.A.	La Chaux-de-Fonds	Ebauches	Fermé
Melano S.A.	Melano (TI)	Ebauches	Fermé
Meyer & ses Fils	Pontenet (BE)	Ebauches	Fermé
Gigantic S.A.	Genève	Ebauches	Etablisseur, membre FH
Héloisa S.A.	Longeau (BE)	Ebauches	Etablisseur, membre FH
Derby S.A.	Renan (BE)	Ebauches	Ebauches S.A.
Nouvelle Fabrique S.A.	Tavannes (BE)	Ebauches	Ebauches S.A.
Ega S.A.	La Sagne (NE)	Balanciers	FBR
G. Flury	Bienne	Spiraux	Spiraux non-horlogers
Orwa S.A.	Renan (BE)	Assortiments	Fermé
Huot	Les Bois (BE)	Assortiments	FAR

Source: AFS, E 7004/1967/5/3: *Ebauches S.A., Premier rapport trimestriel, 1941*, p. 7.

conventionnels et de signer la convention collective de l'industrie horlogère suisse, s'ils entendent avoir une chance de survie. Les plus résistants, par contre, parviennent à négocier. Ainsi, le 30 juin 1938 on apprend que le problème de la dissidence «a été, dernièrement, l'objet d'un échange de vue approfondi au Bureau de la Société Générale. L'examen préliminaire de la question par la FH et Ebauches S.A., sous la présidence de Monsieur Rais, président de la Chambre suisse de l'Horlogerie, étant terminé, il a été décidé de reprendre le problème par ASUAG en vue d'arriver, dans l'intérêt supérieur de l'horlogerie suisse, à une solution».<sup>48</sup> Les dissidents, pour certains d'entre eux créés dans un but spéculatif entre le 14 août 1931 (date de la fondation de l'ASUAG) et le 14 mars 1934 (date de l'instauration du permis de fabrication), sont au nombre de 13 (tableau 1).

Si les sommes précises de rachat ne nous sont – hélas – pas connues, on peut avancer que la reprise des 13 sociétés est une nouvelle fois financée par les deniers publics. C'est en effet grâce à l'octroi par le Conseiller fédéral Walter Stämpfli, chef du Département fédéral de l'Economie publique, d'une deuxième subvention de 900 000 francs, que la Superholding atteint finalement la position hégémonique tant désirée: «le rachat de la dissidence parachève à peu près l'œuvre de reconstruction et d'assainissement de l'industrie horlogère. Ce rachat a une grande portée. Il a pour effet de consolider l'édifice construit au prix de longs et patients efforts et de réaliser, selon toutes possibilités, l'objectif qu'il eût été si désirable d'atteindre en 1931 déjà. On peut dire que désormais, l'industrie horlogère forme un bloc homogène, dont les divers éléments s'agenceront harmonieusement, si tous les intéressés le veulent bien».<sup>49</sup>

## Conclusion

La création de la Société Générale de l’Horlogerie Suisse S.A. en 1931 s’inscrit dans un contexte économique particulièrement difficile pour la branche horlogère suisse. Le secteur, en proie à des problèmes endogènes et exogènes, ne parvient plus à procéder à un assainissement de manière autonome. L’aide de l’Etat – par l’intermédiaire du financement de la Superholding – a une double visée: procéder à la réorganisation des quatre secteurs-clés horlogers pour ensuite entamer un processus de concentration industrielle qui doit aboutir à la suppression intégrale de la concurrence. Ainsi donc, en vue de contrôler la dissidence, les dirigeants de l’ASUAG élaborent toute une série de mesures, dont les effets se déploient parallèlement et complémentairement à partir de 1931. Trois niveaux d’analyses peuvent être distingués: les mesures juridiques, les mesures tarifaires et les mesures technologiques.

Sur le plan juridique tout d’abord, la Confédération va marquer de son empreinte la fabrication et la production des garde-temps. Après avoir établi un tarif d’exportation prohibitif pour les machines horlogères (1932–1933), elle instaure – sur pression du lobby horloger – un permis de fabrication et d’exportation (1934). Or, si la création de nouvelles fabriques dissidentes est dorénavant endiguée légalement, les indépendants sont toujours libres d’attaquer les trusts sur le terrain de la sous-enchère en matière de prix de vente. Sur le plan tarifaire ensuite, la lutte est virulente. Ainsi, entre 1931 et 1936, la Superholding crée tout d’abord une centrale de vente (le Bureau de Vente des Quatre Trusts) permettant d’écouler à prix réduits, des calibres démodés ou spéciaux. En complément, la Société Générale instaure le principe d’une remise de 3% aux membres conventionnels, sur tous les achats d’ébauches, de balanciers, de spiraux ou d’assortiments. Ces mesures ne constituent toutefois pas une réponse satisfaisante à la chute des prix. Pour définitivement remédier à cette situation, les dirigeants de l’ASUAG en appellent à l’Autorité fédérale, laquelle le 13 mars 1936, instaure par voie légale, le principe de l’obligation de vendre aux prix fixés par le cartel.

Sur le plan technologique enfin, la Société Générale de l’Horlogerie Suisse S.A. va également bénéficier d’une longueur d’avance sur ses concurrents, en obtenant les droits d’exclusivité sur trois innovations majeures: le balancier «Béryllium», le spiral «Elinvar» et surtout le spiral «Nivarox» ou «Straumann». En 1931, cette dernière invention échappe encore à la propriété des trusts. Si les négociations entre Reinhardt Straumann, l’inventeur, Carl Haas, le fabricant allemand et Werner Ruch, le fabricant suisse ne sont pas clairement connues, on peut néanmoins dire que les dirigeants de la Superholding ont tout mis en œuvre pour obtenir l’exclusivité mondiale de la production du ressort Nivarox. Une fois de plus, la technique consiste à utiliser la puissance financière de la société-mère pour racheter la majorité du capital-actions de l’entreprise Ruch, pour ensuite séparer juridiquement les départements, par la création d’une nouvelle entreprise – Nivarox S.A. – entièrement spécialisée dans la fabrication

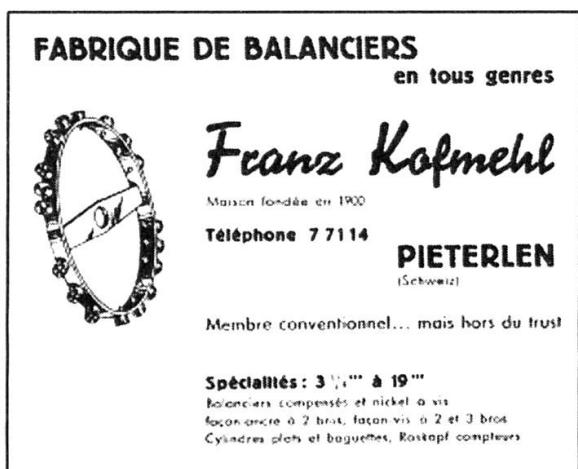


Illustration 1: *Publicité de 1941.*  
Indicateur Davoine 1941, p. 462.  
*L'intégration de l'entreprise Kofmehl au trust des FBR est réalisée durant l'exercice 1954/55 seulement. Voir AFS, E 7004/1967/12/55: ASUAG, Rapport annuel de gestion, 1954–1955, p. 6.*

du spiral Straumann. L'ingénieur bâlois semble d'ailleurs avoir su pleinement tirer profit de la situation, puisqu'il devient administrateur de la nouvelle entreprise Nivarox S.A.<sup>50</sup> Dès lors, l'ASUAG et ses sociétés-filles parviennent à juguler les dissidents en les sevrant de pièces-maîtresses de première qualité. Ces actions coordonnées sont bien évidemment efficaces, dans le sens où elles ont sans aucun doute contribué à corseter l'ensemble de la branche horlogère suisse. Les plus faibles, acculés, sont poussés à signer la convention collective et à intégrer les associations patronales (FH ou UBAH). Les plus résistants par contre parviennent à l'ombre de la Seconde guerre mondiale, à négocier financièrement leur intégration dans la structure industrielle de la Société Générale de l'Horlogerie Suisse S.A. En ce sens, la politique industrielle de l'ASUAG débouche en 1941 sur un contrôle technologique des quatre marchés, doublé d'un appui juridique de droit public et privé.

Toutefois, il importe à ce stade de se garder d'une image simpliste consistant à dire qu'en 1941 les quatre secteurs-clés sont intégralement sous le contrôle des sociétés-filles de l'ASUAG (Ebauches S.A., FAR, FBR, FSR ou SSS). La concentration financière n'est pas absolue, dans le sens où un certain nombre de petites entreprises actives dans les secteurs trustés échappent encore à la Société Générale de l'Horlogerie Suisse S.A. (illustration 1). Il faut donc bien admettre qu'un autre type de dissidence, juridiquement dépendante mais financièrement autonome, résiste à la double subvention de 1931 et de 1941. Seule l'étude d'archives industrielles nouvelles permettrait d'une part de la quantifier, et d'autre part, d'estimer sa capacité de résistance. C'est à ce prix que l'historiographie pourra opérer définitivement une distinction entre dissidence horlogère «classique» et dissidence horlogère «adhérente».

#### Notes

1 Cet article s'inscrit dans le cadre d'un projet de recherche du FNS déposé par le Professeur Laurent Tissot et intitulé «L'horlogerie dirigée. Constitution, pratiques et impacts d'un cartel national

- (1924–1971)», subside n° 100011–109464. Nous tenons ici à remercier Madame Hélène Pasquier pour sa précieuse relecture.
- 2 Pour une histoire des secteurs clés de l'industrie horlogère, voir Coulon, Philippe de, *Les ébauches: deux siècles d'histoire horlogère*, Neuchâtel 1951; Baumann, Frédéric, *Société générale de l'horlogerie suisse S.A. ASUAG. Historique publié à l'occasion de son vingt-cinquième anniversaire 1931–1956*, Biel/Bienne 1956; Nicolet, Georges, *Au cœur du temps: Nivarox – FAR, 150 ans d'histoire*, Le Locle 2000.
  - 3 Pour une description des associations professionnelles horlogères suisses (désormais FH et UBAH), voir Boillat, Johann; Noyer, Frédéric, «La cartellisation de l'horlogerie suisse (1928–1931): un mécanisme de production d'inégalités?», in: Thomas, David et al. (éd.), *Die Produktion von Ungleichheiten – La Production des inégalités*, Zürich 2010, pp. 195–204.
  - 4 Abréviation de l'acronyme allemand *Allgemeine Schweizerische Uhrenindustrie AG*, l'ASUAG est parfois encore dénommée «Superholding».
  - 5 Pour une description du fonctionnement de la montre mécanique, voir Reymondin, Charles-André et al., *Théorie d'horlogerie*, Neuchâtel 1998; Berner, Georges-Albert, *Dictionnaire professionnel illustré de l'horlogerie: français, allemand, anglais, espagnol*, La Chaux-de-Fonds 1961.
  - 6 Archives fédérales suisses (désormais AFS) à Berne.
  - 7 Pour un survol de l'histoire de la branche horlogère suisse, voir Fallet, Estelle; Veyrassat, Béatrice, «Horlogerie», in: *Dictionnaire historique de la Suisse (DHS)*, Hauteville 2007, vol. 6, p. 567–573. Pour une approche plus spécifique de la crise horlogère des années 30, voir Perrenoud, Marc, «Contrastes et paradoxes de la crise dans l'horlogerie», *Traverse* 1997/1, p. 108–116.
  - 8 D'après la *Convention collective de l'industrie horlogère suisse*, le chablon est un ensemble non remonté de tout ou partie des pièces constitutives d'un mouvement de montre, à l'exclusion du cadran, des aiguilles et de la boîte. Par extension, le chablonnage consiste donc à exporter des ébauches travaillées sous forme de pièces détachées. Une fois à l'étranger, elles y étaient remontées et vendues en tant que montre suisse. AFS, E 7004/1967/12/23: *Convention collective de l'industrie horlogère suisse*, 1<sup>er</sup> avril 1936, art. 3.
  - 9 Pour une évolution chiffrée de la branche horlogère suisse, voir Cardinal, Catherine et al., *L'homme et le temps en Suisse 1291–1991*, La Chaux-de-Fonds 1991, p. 364.
  - 10 Pour une description des diverses commissions horlogères de l'année 1931, voir Boillat, Johann, «Etat et Industrie: l'exemple du cartel horloger suisse (1931–1951)», in: Cortat, Alain (éd.), *Contribution à une histoire des cartels en Suisse*, Neuchâtel 2010, p. 89–106.
  - 11 AFS, E 7004/1967/12/43: *Lettre des organisations horlogères au Conseiller fédéral Schulthess*, 3 juillet 1931.
  - 12 Voir «AF concernant l'aide à l'industrie horlogère», in: Confédération helvétique, *Recueil officiel des lois et ordonnances de la Confédération suisse* (désormais RO) 47 (1931), p. 673–675; et «Message du Conseil fédéral à l'Assemblée fédérale relatif à une aide en faveur de l'industrie horlogère» du 11 septembre 1931, in: Confédération helvétique, *Feuille Fédérale* (désormais FF) II (1931), p. 193–228.
  - 13 Rosset, Paul-Denis, *Traité théorique et pratique des sociétés financières: holdings companies et investment trusts*, Lausanne 1933, p. 16–19 et surtout p. 115–119.
  - 14 AFS, E 7004/1967/12/44/303: *Statuten der Allgemeinen Schweizerischen Uhrenindustrie A.-G. Statuts de la Société générale de l'horlogerie suisse*, s.l., 1931, art. 2.
  - 15 Confédération helvétique, *Feuille officielle suisse du commerce* (désormais FOSC) II 317 (1895), p. 1328. A l'origine, le siège de la société (désormais FSR) est à Neuchâtel; alors qu'en 1931 il est localisé à Genève. Par contre, les Bureaux centraux demeurent à La Chaux-de-Fonds.
  - 16 FOSC II 224 (1898), p. 938. A l'origine, les Bureaux centraux sont à La Chaux-de-Fonds; alors qu'en 1931, ils sont localisés à Genève. Le siège de la société (désormais SSS) demeure à La Chaux-de-Fonds jusqu'en 1935, année à partir de laquelle la raison sociale est également transférée dans la cité de Calvin.
  - 17 FOSC I 2 (1927), p. 11. A l'origine, le siège de la société est à Neuchâtel mais les Bureaux centraux sont à Granges.

- 18 FOSC II 220 (1932), p.2239. Le siège de l'entreprise (désormais FAR) et les Bureaux centraux sont localisés au Locle.
- 19 FOSC II 269 (1932), p.2673. Le siège de l'entreprise (désormais FBR) est aux Ponts-de-Martel, alors que les Bureaux centraux sont installés à Bienne.
- 20 AFS, E 7004/1967/12/46/317: *Premier rapport de gestion de la Société Générale de l'Horlogerie Suisse S.A. Neuchâtel*, 1932.
- 21 Barrelet, Jean-Marc, «Sydney de Coulon, industriel, homme politique (1889–1976)», in: *Biographies neuchâteloises*, tome 5: *De 1950 au seuil du XXI<sup>e</sup> siècle*, Hauterive 2008, p.81–85.
- 22 AFS, E 7004/1967/12/44/307: ASUAG, *Rapport trimestriel*, 1<sup>er</sup> avril 1932.
- 23 AFS, E 7004/1967/12/47: ASUAG, *PV Conseil d'administration*, 29 novembre 1933.
- 24 Baumann, p.107–110; Coulon, p.143–174; Nicolet (cf. note 2), p.75–111.
- 25 Baumann (cf. note 2), p.77, et Commission fédérale d'étude des prix, *Etude critique de la réglementation publique et privée de la concurrence dans l'industrie horlogère suisse*, Berne 1959, p.34.
- 26 Boillat/Noyer (cf. note 3).
- 27 AFS, E 7004/1967/12/47: ASUAG, *PV Conseil d'administration*, 31 mai 1933.
- 28 Jeannin-Jaquet, Isabelle, «Strahm, Ernest», in: *Dictionnaire historique de la Suisse (DHS)*, <http://www.hls-dhs-dss.ch/textes/f/F6067.php> (11 février 2005).
- 29 AFS, E 7004/1967/12/47: ASUAG, *PV Conseil d'administration*, 8 novembre 1933.
- 30 AFS, E 7004/1967/12/47: ASUAG, *PV Conseil d'administration*, 15 février 1934.
- 31 AFS, E 7004/1967/12/46: ASUAG, *Rapport annuel de gestion*, 1933–1934. Voir également RO 48 (1932), p.716; RO 49 (1933), p.853; FF I (1934), p.232; FF II (1934), p.873–874 et AFS, E 7004/1967/4/1/Maschinen Allgemeines 1934: *PV du Conseil fédéral du 20 juillet 1934*.
- 32 AFS, E 7004/1967/12/47: ASUAG, *PV Comité de Direction*, 20 septembre 1933.
- 33 RO 50 (1934), p.221–223.
- 34 Voir «Un bel anniversaire: M. Maurice Vaucher préside aux destinées de la FH depuis 20 ans», *Journal suisse d'horlogerie* 1–2 (1954), p.44–45.
- 35 AFS, E 7004/1967/12/47: ASUAG, *PV Comité de Direction*, 27 mars 1935.
- 36 AFS, E 7004/1967/12/47: ASUAG, *PV Conseil d'administration*, 4 mars 1936.
- 37 RO 52 (1936), p.143–145.
- 38 AFS, E 7004/1967/12/44/308: ASUAG, *Rapport trimestriel*, 31 mars 1936.
- 39 Pasquier, Hélène, *La «Recherche et Développement» en horlogerie. Acteurs, stratégies et choix technologiques dans l'Arc jurassien suisse (1900–1970)*, Neuchâtel 2008, p.186–187.
- 40 Pasquier (cf. note 39), p.184.
- 41 AFS, E 7004/1967/12/47: ASUAG, *PV Conseil d'administration*, 6 septembre 1933.
- 42 *Ibid.*
- 43 AFS, E 7004/1967/12/47: ASUAG, *PV Comité directeur*, 28 février 1934.
- 44 AFS, E 7004/1967/12/44/307: ASUAG, *Rapport trimestriel*, 31 juin 1934.
- 45 AFS, E 7004/1967/12/47: ASUAG, *PV Comité directeur*, 6 juin 1934.
- 46 Chatelain, Emma, «Ruch, Albert (1872–1935)», in: *Dictionnaire historique du jura (DIJU)*, [www.diju.ch](http://www.diju.ch) (6 juin 2007).
- 47 AFS, E 7004/1967/12/44/309: ASUAG, *Rapport trimestriel*, 30 juin 1937.
- 48 AFS, E 7004/1967/12/44/309: ASUAG, *Rapport trimestriel*, 30 juin 1938.
- 49 AFS, E 7004/1967/12/121/658, Lettre de W. Stämpfli, Conseiller fédéral, Chef du DFEP, au Conseil fédéral: *Rachat des fabriques dissidentes qui produisent des ébauches et des fournitures réglantes*, 8 août 1941, p.14. Cette ultime aide fédérale est accordée au titre de l'«AF concernant un nouveau renforcement de la défense nationale et la lutte contre le chômage» du 6 avril 1939 (RO 55 [1939], p.583), qui dégage une enveloppe globale de 327,7 millions de francs, dont 25 sont attribués en faveur de l'aide à l'exportation (§ B, chiffre V a).
- 50 Chatelain, Emma, «Straumann, Reinhard (1892–1967)», in: *Dictionnaire historique du jura (DIJU)*, [www.diju.ch](http://www.diju.ch) (2 avril 2007).