

**Zeitschrift:** Schweizerische Zeitschrift für Geschichte = Revue suisse d'histoire = Rivista storica svizzera  
**Herausgeber:** Schweizerische Gesellschaft für Geschichte  
**Band:** 64 (2014)  
**Heft:** 2

**Artikel:** Organisation industrielle et système de production dans l'industrie suisse de la montre  
**Autor:** Donzé, Pierre-Yves  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-390837>

### **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:** 12.01.2026

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

## Organisation industrielle et systèmes de production dans l'industrie suisse de la montre

Pierre-Yves Donzé

### Introduction

L'histoire de l'horlogerie est une excellente illustration du célèbre théorème d'Adam Smith selon lequel la division du travail est fonction de la taille du marché. Depuis une vingtaine d'années, c'est sans doute le secteur économique qui, en Suisse, a mené à la réalisation du plus grand nombre d'études historiques, de plus en plus spécialisées, répondant à une demande croissante de connaissance de la part des entreprises horlogères, certes, mais aussi du large public et des historiens. La conséquence de ce phénomène est sans aucun doute une meilleure compréhension des grandes lignes de développement de cette industrie du XVIII<sup>e</sup> siècle à nos jours, bien qu'il subsiste de nombreuses zones d'ombres.

L'histoire de l'horlogerie est un sujet de recherche qui s'est développé de manière autonome dans le monde de la recherche académique – je ne parle pas ici des ouvrages publiés par et pour des entreprises ou des collectionneurs – jusqu'à devenir un champ en soi.<sup>1</sup> Cette autonomisation du champ, limitée il est vrai à la Suisse, est à saluer pour une meilleure connaissance de cette industrie en elle-même. Mais il y a un grand risque de déboucher sur un certain nombrilisme académique, voire un repli. Les premiers travaux universitaires d'histoire de l'horlogerie, ceux de François Jequier, n'étaient pas des travaux d'histoire de l'horlogerie en soi, mais d'histoire d'entreprise appliquée à des cas de fabriques de montres.<sup>2</sup> Ensuite, l'horlogerie elle-même est devenue le support de nombreuses analyses historiques, au sein de plusieurs champs de recherche (histoire d'entreprises, histoire du mouvement ouvrier, histoire des techniques, histoire des patrons, etc.). Mais avec une industrie qui passe du statut de cas d'étude à un champ en soi, il y a le risque, comme on le verra ci-dessous, de déboucher sur des

1 Voir les bilans historiographiques de Jean-Marc Barrelet, *L'historiographie récente de l'horlogerie suisse: 1983–1994*, in: Jean-Luc Mayaud, Philippe Henry (éd.), *Horlogeries. Le temps de l'histoire*, Besançon: Les annales littéraires, 1995, pp. 21–35 ainsi que Johann Boillat, *Les véritables maîtres du Temps. Le cartel horloger suisse (1919–1941)*, Neuchâtel: Alphil, 2013, pp. 17–19.

2 François Jequier, *Une entreprise horlogère du Val-de-Travers. Fleurier Watch Co. SA: De l'atelier familial du XIX<sup>e</sup> aux concentrations du XX<sup>e</sup> siècle*, Neuchâtel: SHAN, 1972 et François Jequier, *De la forge à la manufacture horlogère (XVIII<sup>e</sup>–XX<sup>e</sup> siècles)*, Lausanne: BHV, 1983.

questionnements purement internes et sur la difficulté à communiquer ses résultats à des chercheurs d'autres champs et d'autres pays.

Deux thèses de doctorat en histoire soutenues récemment à l'Université de Neuchâtel, celle de Philippe Blanchard, publiée en 2011 sous le titre *L'établissement: étude historique d'un système de production horloger en Suisse (1750–1950)*,<sup>3</sup> ainsi que celle de Johann Boillat, publiée deux ans plus tard sous le titre *Les véritables maîtres du Temps: le cartel horloger suisse (1919–1941)*,<sup>4</sup> portent sur l'organisation industrielle dans l'horlogerie suisse. Se référant à une littérature plus large sur les systèmes de production, ces travaux offrent une réflexion éclairante sur l'industrie suisse de la montre. Cette recension est divisée en trois parties. Après une présentation individuelle des deux ouvrages en question, une troisième section propose de nouvelles pistes de recherche pour approfondir la réflexion offerte par Blanchard et Boillat.

### **Philippe Blanchard et l'établissement comme système de production**

Rédiger le compte rendu de cette étude sur l'établissement n'est pas une sinécure. Il faut malheureusement souligner d'emblée de nombreux manquements, tels que l'absence de structuration dans l'argumentation, une imprécision sémantique,<sup>5</sup> une méthodologie hasardeuse (par ex. découper les périodes d'analyse selon les dates limites des registres d'archives, pp. 115–120) et l'absence de jalons chronologiques précis, qui rendent très difficile de suivre avec exactitude le cheminement de la pensée de son auteur. Aussi, ce compte rendu ne présente pas le contenu du livre chapitre par chapitre, mais cherche à en extraire les principaux enseignements.

Philippe Blanchard soulève dans ce livre un thème important et adopte une approche théorique tout à fait séduisante: il s'intéresse à l'«établissement» comme système de production dans l'horlogerie suisse. Ainsi qu'il le met bien en lumière, de nombreux historiens et économistes, y compris l'auteur du présent compte rendu, ont utilisé ce terme sans jamais clairement le définir, ce qui aurait mené, selon Blanchard, à de nombreux malentendus et à des interprétations peu précises. Aussi, il ambitionne de critiquer les auteurs classiques et de revenir à des sources de première main pour analyser ce système de production.

L'analyse offerte repose sur quatre fonds d'archives d'établisseurs du XVIII<sup>e</sup> siècle à nos jours: Jacot-Guillarmod frères, La Cibourg (archives de 1779 à 1828); Philippe Dubois & Cie, Le Locle (1758–1955); Berthoud frères, Fleurier (1770–1837); Humbert & Mairet, La Chaux-de-Fonds (1794–1805). Il s'agit donc de fonds neuchâtelois portant pour l'essentiel sur les années 1770–1830, soit un cadre spatio-temporel relativement limité. Malgré certains problèmes méthodologiques, comme l'absence de datation de nombreux tableaux qui donne l'illusion de l'absence de changement au cours du temps, l'auteur réalise une description approfondie de la manière dont ces établissements organisent leur travail: ils achètent des pièces à des artisans indépendants et les font assembler par d'autres artisans, également indépendants, avant de les vendre sur divers marchés. La division du

3 Philippe Blanchard, *L'établissement. Etude historique d'un système de production horloger en Suisse (1750–1950)*, Chézard-Saint-Martin: Editions de la Châtière, 2011.

4 Boillat, *Les véritables maîtres du Temps*.

5 L'auteur affirme par exemple que «nous sommes en présence d'une industrie dont la fonction première est l'opportunité de réaliser un gain en exploitant un marché» (p. 17).



travail entre la fabrication des pièces, l'assemblage des montres et leur commercialisation est au cœur de ce système de production. Cet excellent chapitre, intitulé «Analyse détaillée de la fonction industrielle des fabricants établis» (pp. 107–155), forme le cœur de la thèse développée par Blanchard et aurait mérité d'être développée et approfondie. La principale démonstration faite sur la base de ces quatre monographies est que les sous-traitants des établis possèdent une réelle indépendance juridique, financière et technique, qui résulte notamment de l'absence de connaissances pratiques relatives à la fabrication des montres de la part des établis. En conséquence, l'établissage dans l'horlogerie est distinct de ce qu'on observe dans les autres secteurs industriels présentant un système de production éclaté dans l'espace, notamment l'industrie textile et son *Verlagssystem*. L'horlogerie serait donc un cas particulier, «la différence essentielle résidant, chez cette dernière, dans une large indépendance de l'artisan envers le marchand [...]» (p. 35).

Par ailleurs, la seconde thèse soutenue dans cet ouvrage est la permanence au cours du temps de ce système de production. Il ne s'agirait pas d'un type ancien d'organisation du travail qui aurait perduré malgré l'apparition de manufactures et de la production intégrée en usine, mais un système de production particulier qui parvient à rester compétitif jusqu'à aujourd'hui, Blanchard affirmant qu'«au XXI<sup>e</sup> siècle, il a d'ailleurs gardé toute son efficacité» (p. 221). La vision libérale – sans doute exagérément idéalisée – de cette organisation industrielle et du statut des sous-traitants fait dire à l'auteur que ces derniers sont des «chefs d'entreprises libres [...], maîtres de leur destin, [qui] pourront accéder aux moyens modernes de production s'ils le jugent utile, et cela par leurs propres moyens financiers.» (p. 43). Dans cette perspective, l'établissage n'est pas un frein à la modernisation, les fabricants de pièces ayant mécanisé et rationalisé leur production au cours du XX<sup>e</sup> siècle.

L'idée de l'unicité et de la permanence de l'établissage comme système de production depuis sa mise en place au milieu du XVIII<sup>e</sup> siècle jusqu'à nos jours est sans doute séduisante et l'ouvrage de Blanchard a le mérite de mettre en cause ce qui a été écrit et répété jusqu'ici, et de revenir aux sources primaires. Cependant, il pose un certain nombre de problèmes et soulève des interrogations quant à la validité de cette interprétation. La critique porte principalement sur trois points.

Premièrement, cette thèse aurait bénéficié d'une meilleure analyse de la littérature et de l'usage des travaux récents sur les systèmes de production et l'organisation industrielle. Certes, le recours à William Petty, Adam Smith et Karl Marx n'est pas inintéressant en soi, mais la portée analytique de ces auteurs déjà très anciens est limitée. Cette absence de contexte théorique fait que l'auteur ne donne pas de définition précise de l'objet de son étude. Il parle de «système productif» (p. 15) ou de «système de l'établissage» (p. 20, par exemple), dont les principales caractéristiques sont la «division parcellaire de la production» et «la séparation des secteurs de la fabrication de composants de ceux de l'assemblage final» (p. 226), soit une définition qui reste assez peu précise. Par ailleurs, l'étude plus approfondie d'autres systèmes de production similaires à l'horlogerie aurait sans doute mené l'auteur à tempérer l'originalité affirmée du cas présenté dans son ouvrage. Le *Verlagssystem* lui-même a pris des formes différentes selon l'époque et le lieu. Les marchands-fabricants de l'industrie textile n'ont pas toujours été tout-puissants face à leurs sous-traitants. Liliane Mottu-Weber a par exemple montré



que durant la fin du XVI<sup>e</sup> siècle et le XVII<sup>e</sup> siècle il existait divers degrés de dépendance entre marchands et fabricants de l'industrie textile à Genève, et que certains producteurs avaient été particulièrement autonomes, comme dans certaines régions d'Allemagne du Sud.<sup>6</sup> En outre, une analyse moins superficielle de ses sources aurait sans doute permis à Blanchard d'aboutir à une interprétation plus nuancée. L'étude en profondeur des archives de l'établissement Philippe DuBois durant la seconde partie du XVIII<sup>e</sup> siècle a en effet permis à Richard Watkins de montrer que ce dernier possédait une infrastructure pour la fabrication de montres, ce qui met en cause l'idée du manque de connaissances techniques des établissements.<sup>7</sup> De même, Watkins cite un inventaire de 1759 dans lequel DuBois mentionne des pièces «en fourniture chez mes ouvriers».<sup>8</sup> Il est bien évident difficile de savoir ce que recouvre exactement l'expression «mes ouvriers» et il faudrait sérieusement poser la question d'un rapport de dépendance entre ces derniers et DuBois.

Deuxièmement, les quatre exemples traités par l'auteur sont trop limités dans l'espace et dans le temps pour qu'il soit possible de tirer des conclusions générales sur l'horlogerie suisse du XVIII<sup>e</sup> siècle à nos jours. Blanchard affirme que son choix se justifie par le fait que «le pays neuchâtelois et en particulier ses montagnes ont été longtemps le centre le plus important de production de montres.» (p. 65). Or, bien que les données statistiques fiables soient peu nombreuses pour les XVIII<sup>e</sup> et XIX<sup>e</sup> siècles, il est essentiel de ne pas accorder une importance surfaite à Neuchâtel. En 1780, les exportations de montres de la Principauté de Neuchâtel sont évaluées à 40 000 montres,<sup>9</sup> alors que la ville de Genève en produisait le double à la même époque.<sup>10</sup> Au XIX<sup>e</sup> siècle, l'essor de la production de montres dans le canton de Neuchâtel a certes permis à ce dernier de dépasser celui de Genève en termes de volume de production et d'emploi, mais c'est surtout celui de Berne qui s'impose comme le principal canton horloger du pays. En termes d'emplois horlogers, Berne devance Neuchâtel au moins depuis 1870.<sup>11</sup> Par ailleurs, ce biais géographique a des effets directs sur les résultats de l'analyse proposée par Blanchard. Une étude des structures de la production horlogère dans d'autres régions suisses à la même époque met en évidence un modèle sensiblement différent. C'est par exemple le cas du Vallon de Saint-Imier, où l'on observe un tout autre rapport entre établissements et sous-traitants. L'inventaire après décès de Jean Henri Raiguel (1754–1825), établissement horloger établi à Corgémont, met à la fois en évidence le fait qu'il maîtrise la technique de fabrication des montres (il possède un atelier dans sa ferme) et que plusieurs des personnes travaillant

6 Liliane Mottu-Weber, *Economie et Refuge à Genève au siècle de la Réforme. La draperie et la soierie (1540–1630)*, Genève: Droz, 1987, chapitre XVI (pp. 367–390).

7 Richard Watkins, *The Origins Of Self-Winding Watches, 1773–1779*, Kingston: R. Watkins, 2013, pp. 129–145.

8 Cité p. 132.

9 Frédéric Scheurer, *Les crises de l'industrie horlogère dans le canton de Neuchâtel*, La Neuveville: Ed. Beerstecher, 1914, p. 12.

10 Antony Babel, *Les métiers dans l'ancienne Genève. Histoire corporative de l'horlogerie, de l'orfèvrerie et des industries annexes*, Genève: Jullien, 1916, p. 407.

11 Christophe Koller, «De la lime à la machine». *L'industrialisation et l'Etat au pays de l'horlogerie*, Courrendlin: Editions CJE, 2003, pp. 145s.



pour lui sont dans un rapport de dépendance financière.<sup>12</sup> Enfin, Raiguel est bien un négociant horloger, qui se rend notamment dans les foires allemandes, pour y écouler sa production. De même, Patrick Linder a parfaitement mis en évidence que la mise sur pied et le développement de la fabrique des Longines à Saint-Imier au cours des années 1860 et 1870 repose en partie sur l'engagement des anciens sous-traitants et ouvriers à domicile de l'entreprise, une internalisation facilitée par leur rapport de dépendance technique et économique envers Longines, alors même qu'ils sont juridiquement indépendants.<sup>13</sup> De toute évidence, les observations faites par Blanchard dans le canton de Neuchâtel sont difficilement généralisables à l'ensemble de la branche.

Troisièmement, il est difficile de suivre l'auteur lorsqu'il affirme la permanence de l'établissage comme mode de production du milieu du XVIII<sup>e</sup> siècle à nos jours (p. 19), alors même que son analyse de cas s'arrête aux années 1830 – la suite de la réflexion n'étant pas basée sur des sources de première main. Dans une quatrième et dernière partie intitulée «L'établissage, mode de production persistant» (pp. 187–221), l'auteur affirme que la production de montres n'a pas été concentrée en usine au cours du XX<sup>e</sup> siècle – sauf quelques cas très rares et peu représentatifs et l'auteur ne cite curieusement pas Rolex – mais que la concentration et la production en masse ne concernent que certaines activités de la sous-traitance, comme les ébauches ou les boîtes. Il rejoint ainsi l'affirmation faite en introduction, à savoir que «le système de l'établissage a, de manière permanente, conservé l'essence de sa fonction et assuré jusqu'à nos jours la majeure partie de la production de montres en Suisse» (p. 35). Toutefois, le maintien d'une organisation industrielle favorable à la survie de sous-traitants indépendants ne résulte pas des qualités intrinsèques du système de production mais de facteurs institutionnels, comme l'a parfaitement montré Johann Boillat (cf. infra). Par ailleurs, le retour d'une industrie horlogère suisse compétitive sur le marché mondial à la fin des années 1980 est le fruit d'une profonde mutation de l'organisation industrielle marquée par une concentration et une verticalisation des activités.<sup>14</sup>

### **Johann Boillat et la formation du cartel horloger suisse**

L'objectif de Johann Boillat est d'offrir une relecture et une nouvelle interprétation de la réorganisation industrielle que connaît le secteur horloger au cours des années 1920 et 1930, grâce à l'usage de sources de première main. L'auteur a réuni une masse documentaire impressionnante qu'il met en scène au cours de sept grands chapitres chronologiques pour exposer avec force de détails le processus de cartellisation. Malgré la densité extrême des informations, il faut reconnaître que le plan est clair, cohérent et facile à suivre. L'approche adoptée est celle du point de vue des élites patronales qui mettent sur pied et dirigent le cartel horloger au cours de cette période. L'auteur a ainsi utilisé des sources provenant des principaux organismes engagés dans cette réorganisation (ASUAG, Chambre

12 Archives de l'Etat de Berne, Bez Courtelary, A 382, Inventaire après décès de Jean Henri Raiguel, 8, 9 et 10 mars 1825.

13 Patrick Linder, *De l'atelier à l'usine. L'horlogerie à Saint-Imier (1865–1918). Histoire d'un district industriel. Organisation et technologie: un système en mutation*, Neuchâtel: Alphil, 2008.

14 Pierre-Yves Donzé, *Histoire du Swatch Group*, Neuchâtel: Alphil, 2012.



suisse d'horlogerie, Fédération suisse des associations de fabricants d'horlogerie, Union des branches annexes de l'horlogerie, Confédération, banques).

Il n'est pas possible, dans le cadre de ces quelques pages, de résumer un ouvrage de cette nature. Aussi, l'accent est mis ici sur les aspects méthodologiques et les apports en termes de connaissance du sujet. Tout d'abord, pour ce qui est des questions de méthodologie, il faut souligner l'analyse de réseaux portant sur les élites horlogères, menée avec beaucoup de talent, et dont les résultats sont présentés de manière très lisible au moyen de nombreuses figures. L'auteur a pris en considération les différentes responsabilités occupées par les patrons horlogers dans les divers organes du cartel et les associations professionnelles, ainsi que les liens de famille. Selon Boillat, ce travail permet de mettre en lumière quelques personnalités jouant un rôle déterminant dans cette industrie en raison de leur omniprésence et de la densité de leurs relations, à l'exemple de Constant Girard-Gallet, César Schild ou Hermann Obrecht. Toutefois, ainsi que l'a notamment montré Pierre-Paul Zalio dans ses travaux sur le patronat marseillais, le pouvoir et l'influence ne proviennent pas tant de la densité des réseaux que de la présence simultanée au sein de différents réseaux cloisonnés.<sup>15</sup> Dans cette perspective, on aimerait en savoir plus également sur ces connecteurs de réseaux actifs dans l'horlogerie suisse, notamment sur les représentants des grandes banques, qui joueront un rôle fondamental sur la marche de cette industrie jusqu'aux grandes mutations des années 1980.

Ensuite, il faut aussi souligner une excellente réflexion critique relative à la nature de la statistique du commerce extérieur et à la difficulté d'utiliser cette source comme une parfaite illustration des réalités commerciales et industrielles (p. 26). Cependant, l'auteur ne propose par vraiment d'alternative à l'usage de telles données, qui restent, malgré leur imprécision, une source fondamentale pour les historiens de l'économie et des entreprises.

Quant aux apports nouveaux apportés par ce travail, force est de constater qu'ils sont paradoxalement très faibles. Il n'apporte rien de fondamentalement nouveau à ce qui avait été montré précédemment, en particulier par Georges Piotet, Christophe Koller et Hélène Pasquier.<sup>16</sup> L'obsession positiviste du détail et de l'exhaustivité amène l'auteur à écrire une histoire événementielle des grandes organisations horlogères (Fédération horlogère, UBAH, Ebauches SA, etc.), basée sur des documents d'archives, alors que les historiens précédents – dont l'auteur du présent article – s'étaient jusqu'ici basés sur de la littérature secondaire. Cette perspective permet à Boillat de nuancer de nombreuses affirmations passées, et de présenter dans toute sa complexité les nombreux processus de négociations, de discussions et de décision qui débouchent sur la cartellisation progressive de l'industrie horlogère. Le lecteur apprendra ainsi une foule d'anecdotes et de détails qui appartiennent à l'histoire de cette réorganisation industrielle, de la décision faite en 1929 d'interdire l'appellation «plaqué» ou «doublé or» pour des boîtes «ne laissant pas subsister une coquille d'or d'une épaisseur de 8 microns après dissolu-

15 Pierre-Paul Zalio, *Grandes familles de Marseille au XX<sup>e</sup> siècle. Enquête sur l'identité économique d'un territoire portuaire*, Paris: Belin, 1999.

16 Georges Piotet, *Restructuration industrielle et corporatisme. Le cas de l'horlogerie en Suisse: 1974–1987*, Lausanne: [s.n.], 1988; Koller, «De la lime à la machine» et Hélène Pasquier, *La «recherche et développement» en horlogerie. Acteurs, stratégies et choix technologiques dans l'arc jurassien suisse (1900–1970)*, Neuchâtel: Alphil, 2008.



tion du métal commun» (p. 244) à la vie sexuelle d'Adolphe Michel, qui fut l'un des plus grands fabricants d'ébauches de Suisse (p. 458). Il faut sans doute regretter qu'une si large érudition n'ait pas débouché sur une interprétation nouvelle de la cartellisation horlogère ou sur des apports historiographiques plus larges. Toutefois, cette quête éperdue du détail a au moins le mérite d'offrir au lecteur une foule d'informations aisément accessibles (annexes, index, tableaux, graphiques, notices biographiques, etc.) qui fera sans doute de cet ouvrage une source secondaire indispensable aux historiens travaillant sur l'industrie horlogère suisse de l'entre-deux-guerres.

Le problème principal de ce travail est son manque d'insertion dans un champ de recherche académique précis et l'absence de véritable problématique de travail. Celle-ci semble se limiter à ce que l'auteur appelle dans son introduction une «véritable enquête sur le processus de réorganisation patronale de la branche» (p. 18). L'histoire des cartels est certes citée comme cadre historiographique et théorique – en particulier les travaux d'Alain Cortat<sup>17</sup> – mais les grands enjeux de ce champ de recherche en essor au niveau international depuis plus d'une décennie (contrôle des activités de R&D et du transfert de technologie, compétitivité et profitabilité des firmes cartellisées, etc.)<sup>18</sup> ne sont pas traités dans ce travail et l'auteur de montre pas quelle est la contribution de son étude dans cette perspective. Il ne revient d'ailleurs pas sur la question des cartels dans sa conclusion.

Ainsi donc, l'histoire de l'horlogerie constitue le principal cadre historiographique de cette étude. Dans ce contexte, la principale conclusion à laquelle aboutit Boillat, qui éclaire par ailleurs le sens du titre de son ouvrage, est la suivante: «Les véritables maîtres du Temps ne sont pas ceux que l'on pourrait croire. Il ne s'agit ni de Rolex, ni de Chopard, ni de Piaget. Pas même les célèbres enseignes genevoises ou vaudoises telles Audemars-Piguet, Jaeger-Le Coultre, Patek Philippe, Vacheron & Constantin SA, Breguet ou encore Baume & Mercier SA ne jouent un rôle déterminant dans le destin de l'industrie horlogère suisse.» (p. 525). Bien au contraire, l'analyse de réseau et l'étude du processus de cartellisation ont permis de mettre en évidence le rôle déterminant de quelques grandes figures patronales des cantons de Neuchâtel de Berne et de Soleure qui contrôlent, selon l'auteur, l'industrie de la montre.

Cette conclusion appelle deux commentaires. Premièrement, son ancrage dans le présent, pour de ne pas dire son anachronisme, est pour le moins surprenant. C'est en effet seulement après les années 1960 – années 1990 pour certaines – que la plupart des entreprises genevoises citées par l'auteur se sont imposées parmi les plus importantes marques horlogères du monde. A titre d'exemple, en 1950, Patek Philippe n'employait que 164 personnes et avait une production estimée à moins de 7000 pièces par année.<sup>19</sup> Le poids essentiel des cantons de Berne et de Soleure dans l'horlogerie est par ailleurs un phénomène mis en lumière par la littérature académique depuis plusieurs années.<sup>20</sup>

17 Alain Cortat, *Un cartel parfait. Réseaux, R&D et profits dans l'industrie suisse des câbles*, Neuchâtel: Alphil, 2009.

18 Jeffrey Fear, «Cartels», in: Geoffrey Jones, Jonathan Zeitlin (eds.), *The Oxford Handbook of Business History*, Oxford: Oxford University Press, 2007, pp. 268–292.

19 Pierre-Yves Donzé, *Histoire de l'industrie horlogère suisse de Jacques David à Nicolas Hayek*, Neuchâtel: Alphil, 2007, p. 179.

20 Koller, «De la lime à la machine».



Deuxièmement, et plus fondamentalement, l'image d'une industrie horlogère suisse dominée et contrôlée par les patrons horlogers du nord-ouest de la Suisse est le résultat direct – et logique – des sources utilisées et de l'approche adoptée. Le cartel horloger suisse porte en effet sur les aspects productifs et non commerciaux. Ainsi, les activités manufacturières de ce secteur se trouvant pour l'essentiel localisées dans les cantons de Berne, de Neuchâtel et de Soleure, il n'est pas surprenant que ce soit des industriels de ces régions qui aient pris le contrôle de ce cartel. Fabriquer des montres est certes un enjeu industriel complexe. Encore faut-il être capable de les vendre. La fonction commerciale – vers l'utilisateur final (*B to C business*) et non entre sous-traitants (*B to B business*) – de l'horlogerie n'est pas prise en considération par les mesures de cartellisation. Or, c'est précisément dans cette fonction commerciale que Genève excelle. La relative absence des patrons horlogers genevois dans les organes dirigeants du cartel n'exprime pas une position de faiblesse mais plutôt leur spécialisation dans les activités de décoration et de vente.

Par ailleurs, plutôt qu'une opposition entre Jurassiens et Genevois, avec en fond la primauté accordée aux premiers, il serait nécessaire de donner plus d'importance aux relations de complémentarité entre production et commercialisation. L'exemple de la Compagnie des Montres Longines, à Saint-Imier, dont les dirigeants sont cités parmi les personnalités influentes du cartel horloger, met parfaitement en lumière les enjeux de cette question. Cette entreprise, qui est l'une des plus grandes manufactures de Suisse, se concentre pour l'essentiel sur les aspects productifs. Durant la période analysée dans cet ouvrage, Longines n'a pratiquement pas accès au consommateur final. Elle passe par l'intermédiaire de négociants en horlogerie indépendants, dont la plupart sont établis à Genève, quel que soit leur marché final. En 1940, c'est le cas de Baume & Mercier SA (pour la Grande-Bretagne et une grande partie de l'Empire britannique), Perusset & Didisheim SA (Amérique latine), Société des Montres West End (Indes), Wirth & Cie (Suisse) et Wittnauer & Cie SA (Etats-Unis).<sup>21</sup> Ces négociants possèdent certes leur propre atelier en ville de Genève, pour l'assemblage de montres de leur propre marque ou pour d'autres clients, mais c'est surtout leur maîtrise de réseaux de distribution sur des marchés particuliers qui fondent leur compétitivité et qui amène une grande manufacture du canton de Berne telle que Longines à entrer en affaires avec elles. Cet exemple, qui n'est de loin pas unique, montre tout à fait que la cartellisation et les aspects productifs devraient être compris dans un cadre large incluant la distribution afin de porter un regard nuancé et équilibré sur l'organisation de l'horlogerie helvétique dans son ensemble durant l'entre-deux-guerres.

### **Organisation industrielle et architecture des produits**

Les travaux de Blanchard et de Boillat présentés ci-dessus mettent parfaitement en évidence la nécessité d'une approche portant sur l'organisation industrielle afin de comprendre les sources de la compétitivité passée et présente de l'horlogerie suisse. Ils soulignent également combien il est important d'aller au-delà des concepts de *district industriel* ou de *système flexible de production*, et de porter

21 Indicateur Davoine, La Chaux-de-Fonds: Imprimerie moderne SA, 1940.



l'analyse sur la réalité des relations interentreprises au sein de ce secteur industriel, comme l'avaient déjà montré plusieurs historiens depuis les années 1990.<sup>22</sup>

L'organisation industrielle de l'horlogerie helvétique a sans doute joué un rôle fondamental dans sa capacité à s'imposer comme premier producteur du monde du milieu du XIX<sup>e</sup> siècle à nos jours, quasiment sans interruption. Toutefois, la bonne compréhension de cette relation entre structure et compétitivité nécessiterait que l'on adopte une perspective comparative et une approche théorique sur les systèmes de production.

Il apparaît en effet essentiel de s'intéresser plus largement à ce qui se passe en-dehors de Suisse, d'autant que l'on a affaire à une industrie exportatrice, en constante relation de concurrence avec des entreprises d'autres pays, notamment américaines et japonaises. Or, l'industrie horlogère américaine ne se résume pas au modèle communément admis de la grande manufacture intégrée qui produit en masse des montres aux pièces interchangeables. Il y a très tôt une division du travail qui s'établit entre les fabricants de mouvements de montres et des assembleurs-terminants qui terminent le produit final et le commercialisent. A titre d'exemple, pour l'année fiscale 1910–1911, Waltham Watch, qui représente dans la littérature l'exemple-même de la grande fabrique intégrée, a un chiffre d'affaires de 3,6 millions de dollars, dont 86,1% provient de la vente de mouvements, tandis que la part de montres terminées ne s'élève qu'à 8,3%.<sup>23</sup> Ces mouvements sont livrés à des assembleurs américains et exportés dans l'ensemble du monde, notamment dans l'Empire britannique. Par ailleurs, les sociétés Waltham Watch et Elgin Watch, qui ont un quasi monopole de fait aux Etats-Unis, coopèrent largement dans les années 1900 – peut-être avant déjà – afin d'éviter l'émergence de concurrents. Une entente de type cartellaire existe alors entre les deux géants américains.<sup>24</sup> Ainsi, l'industrie horlogère américaine mériterait qu'on réévalue son organisation industrielle et les sources de sa compétitivité sur son marché domestique. Quant à l'industrie horlogère japonaise, caractérisée par un système de production en masse, elle a précisément mis à jour les limites du cartel horloger suisse et de l'établissement comme système de production.<sup>25</sup>

Une analyse comparative des systèmes de production dans l'horlogerie semble donc essentielle. Encore convient-il de s'entendre sur les outils conceptuels adéquats pour une telle démarche. Dans cette perspective, les théories de gestion de l'innovation (*management of technology*, MOT) apparaissent particulièrement prometteuses. Cette discipline déjà ancienne a pour objectif d'analyser la manière dont les dirigeants d'entreprises gèrent les questions de technologie (innovation, R&D, brevetage, production, chaînes d'approvisionnement, design des produits, etc.). Née au MIT dans les années 1960, cette discipline a ensuite connu un grand succès dans les années 1980 et 1990 au Japon et en Allemagne, principalement en lien avec la

22 Voir notamment Béatrice Veyrassat, *Manufacturing flexibility in nineteenth-century Switzerland. Social and institutional foundations of decline and revival in calico-printing and watchmaking*, in: Charles F. Sabel, Jonathan Zeitlin (eds.), *World of Possibilities. Flexibility and Mass Production in Western Industrialization*, Cambridge: Cambridge University Press, 1997, pp. 188–237.

23 Harvard Business School (HBS), Baker Library, AD-3, v. 26 Treasurer's Reports, Report for the year ended March 31, 1911.

24 HBS, Baker Library, P-1, v. 973, Letters, 1900–1902.

25 Pierre-Yves Donzé, «Rattraper et dépasser la Suisse». Histoire de l'industrie horlogère japonaise de 1850 à nos jours, Neuchâtel: Alphil, 2014.



formation de managers pour l'industrie automobile. Aujourd'hui, c'est une discipline globale, enseignée aussi bien dans les facultés d'ingénierie que dans les facultés de commerce. En Suisse romande, il existe notamment un Collège du Management de la Technologie (CMT) ouvert en 2004 à l'Ecole polytechnique de Lausanne.

Parmi les nombreux travaux développés dans ce champ, les théories sur l'architecture des produits apparaissent les plus prometteuses pour l'étude de l'organisation industrielle dans l'horlogerie.<sup>26</sup> Cette discipline distingue notamment les produits à architecture en modules, pour lesquels les entreprises se concentrent sur le développement et la fabrication de modules compatibles entre eux, qui sont fournis à des assembleurs qui les commercialisent ensuite (par exemple, les ordinateurs personnels), et les produits à architecture intégrée, pour lesquels des entreprises développent entièrement à l'interne des produits terminés, qu'elles fabriquent et commercialisent (par exemple, l'automobile jusque dans les années 1990). Les travaux réalisés par ces chercheurs montrent que pour une même industrie, les entreprises qui suivent le modèle de l'architecture en module sont en général beaucoup plus compétitives que celles qui adoptent le modèle intégré, parce que la concurrence entre fabricants de modules permet une amélioration de la qualité et une baisse des coûts. Qu'en est-il de l'horlogerie?

Blanchard et Boillat mentionnent dans leurs ouvrages des éléments qui permettent de penser que la production de montres en Suisse a très tôt pris la forme d'une architecture en modules, les sous-traitants se spécialisant dans la fabrication de pièces spécifiques, mais interchangeables et compatibles. Blanchard cite par exemple le rôle essentiel de la Société intercantonale des industries du Jura (SIIJ) dans l'adoption des premières mesures de standardisation dans l'horlogerie (1878), qui porte sur l'unification des grandeurs des roues et pignons et de leur emplacement sur le calibre (p. 24). Il s'agit d'une mesure essentielle qui permet précisément d'améliorer la compatibilité entre les composants du mouvement et il serait intéressant de poursuivre des recherches historiques dans cette direction afin de savoir comment se met en place et se développe cette politique de normalisation. Les grandes manufactures ont de toute évidence joué un rôle central dans ce processus. La sous-commission technique de la SIIJ, mise en place en 1877 et active dans ce domaine, est en effet présidée par l'ingénieur Jacques David, directeur technique de Longines.<sup>27</sup>

Cette politique de modularisation de la montre est poursuivie et achevée au cours de l'entre-deux-guerres, dans le cadre de la cartellisation de la branche. C'est en effet sous l'égide de la Chambre suisse d'horlogerie que sont adoptées les premières mesures de standardisation technique, avec notamment la mise sur pied vers 1923 d'une Commission générale de normalisation, qui poursuit ses travaux jusqu'au milieu des années 1930.<sup>28</sup> D'ailleurs, Boillat montre bien que dès les pre-

26 Parmi les travaux les plus représentatifs, voir Karl Ulrich, *The role of product architecture in the manufacturing firm*, in: *Research Policy* vol. 24 (1995), pp. 419–440; Fujimoto, *Nihon no monozukuri tetsugaku*, Tokyo 2004 et Koichi Ogawa, Junjiro Shintaku, Tetsuo Yoshimoto, *Architecture-based Advantage of Firms and Nations. New Global Alliance between Japan and Catch-up Countries*, Tokyo: Manufacturing Management Research Center, 2005.

27 Donzé, *Histoire de l'industrie horlogère*, pp. 91s.

28 Claude Laesser, *Interchangeabilité. Le rôle et la place de la normalisation*, Philadelphia 1876; *Le défi américain en horlogerie*, La Chaux-de-Fonds: Editions l'Homme et le Temps, 2011, pp. 284–297.

mières heures de la cartellisation, notamment sous pression des banques, les milieux horlogers s'engagent dans la normalisation à l'échelle de la branche, avec également une influence marquée des grands producteurs de montres (Longines, Omega et Tavannes Watch). De même, il qualifie d'«homogénéisation technologique» (p. 428) la concentration industrielle et la rationalisation consécutives à la fondation d'Ebauches SA, dans les années 1926–1931. On est ici sans doute au cœur de l'impact du cartel dans le domaine de l'architecture des montres et on aimerait en savoir plus sur la nature de ce processus. La R&D est-elle centralisée au sein d'Ebauches puis de l'ASUAG? Qui décide de la conception des calibres? Les fabricants de boîtes et de composants sont-ils uniquement des suiveurs? Des questions essentielles restent en suspens et on peut regretter que Boillat ne se soit pas intéressé à la normalisation, jugeant que «la question de l'uniformisation technologique [...] n'apparaît pas dans les dispositions conventionnelles» (p. 26) et qu'elle repose sur «un savoir dispensé dans les écoles d'horlogerie, qui ne font pas directement partie du cartel» (p. 27). Mais sa thèse met parfaitement en évidence que le cartel en tant que système repose sur d'imposants réseaux sociaux, dont les membres sont également engagés dans les commissions de normalisation. L'uniformisation technique – et derrière elle la question de la modularisation des produits – apparaît ainsi comme partie intégrante du processus de cartellisation.

Les questions que posent par les ouvrages de Blanchard et de Boillat ouvrent de nouvelles perspectives pour une relecture de l'organisation industrielle de l'horlogerie suisse au cours du XX<sup>e</sup> siècle. L'adoption d'une approche transnationale et globale, de même que l'usage de théories du management des technologies offrent sans doute des perspectives de développement prometteuses à propos de questions sur lesquelles tout n'a pas encore été dit.