

**Zeitschrift:** Schweizerische Zeitschrift für Geschichte = Revue suisse d'histoire =  
Rivista storica svizzera

**Band:** 32 (1982)

**Heft:** 1

**Artikel:** Trois générations d'entrepreneurs aux prises avec la gestion de leur  
firme : Le Coultre & Cie (XIXe-XXe siècle)

**Autor:** Jequier, François

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-80875>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **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. [Voir Informations légales.](#)

### **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. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 07.10.2024

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

TROIS GÉNÉRATIONS D'ENTREPRENEURS  
AUX PRISES  
AVEC LA GESTION DE LEUR FIRME:  
LE COULTRE & CIE (XIXe-XXe SIÈCLES)

FRANÇOIS JEQUIER

Cette étude de cas concerne une entreprise de micro-mécanique et de pièces d'horlogerie du Jura vaudois dont les sources disponibles<sup>1</sup> permettent de saisir la manière dont trois générations d'entrepreneurs géraient leur firme. Cette recherche, financée par le Fonds national de la recherche scientifique rentre dans un cadre plus large, soit le comportement des patrons d'un secteur industriel (l'horlogerie), d'une région déterminée (le Jura) du début du XIXe siècle à nos jours. Plusieurs entreprises soutiennent ce projet et leurs archives s'ouvrent peu à peu; aux études de cas achevées (*Fleurier Watch Co. SA*)<sup>2</sup> ou en voie d'achèvement (*Le Coultre & Cie*) devrait s'ajouter l'examen de *Tissot* au Locle, de *Portescap* à La Chaux-de-Fonds, d'*Omega* à Bienne et d'autres sociétés moins connues. Cette masse documentaire et la collaboration active des patrons actuels, qui répondent à nos enquêtes, offrent un vaste champ de réflexions sur l'évolution de la gestion et de l'organisation interne des entreprises, le recrutement et la formation du personnel et cette mentalité patronale, à la mode de nos jours, qui ne se laisse pas réduire à quelques schémas simplistes, vu la complexité de ses composantes.

L'espace d'abord. Les Le Coultre vivent à la vallée de Joux depuis le

1 Indépendamment des archives de l'entreprise *Le Coultre & Cie*, qui seront présentées en détail dans un ouvrage à paraître prochainement: *Le Coultre & Cie. De la forge du XVIIIe à la manufacture horlogère du XXe siècle. Etude d'une mutation industrielle à travers cinq générations d'entrepreneurs de la vallée de Joux*, nous avons utilisé les archives de la famille Le Coultre: Journaux, mémoires, correspondance et les *Notices sur la Maison de 1860 à 1885* dues à Elie Le Coultre qui analyse le développement de l'entreprise familiale en cherchant à expliquer les principales options prises par les dirigeants. En outre, les rapports annuels étaient souvent accompagnés de commentaires sur la gestion de l'entreprise par l'un ou l'autre des trois frères Le Coultre. Vu la diversité des sources, les citations seront réduites au minimum du fait qu'elles seront facilement localisables dans l'ouvrage à paraître.

2 FRANÇOIS JEQUIER, *Une entreprise horlogère du Val-de-Travers: Fleurier Watch Co SA. De l'atelier familial du XIXe aux concentrations du XXe siècle*. Neuchâtel 1972, 406 p. (Le Passé Présent).

XVI<sup>e</sup> siècle. Ce district du canton de Vaud, campé dans la chaîne du Jura, s'étend le long de la frontière française et possède toutes les caractéristiques des vallées jurassiennes, soit l'altitude (les terres les plus basses dépassent 1000 mètres), un climat rude avec ses longs hivers et une position décentrée<sup>3</sup>. La population clairsemée vit dans plusieurs villages qui s'étirent le long des routes. Les ressources limitées du sol ont favorisé l'implantation de nombreuses industries travaillant le bois et le fer dès la fin du XV<sup>e</sup> siècle. L'horlogerie, plus précisément les mécanismes et les pièces d'horlogerie fabriquées séparément, apparaissent dans le courant du XVIII<sup>e</sup> siècle et deviennent rapidement une spécialité de la région. En 1860 déjà, le 72% de la population de la vallée de Joux (5355 personnes) vivait des arts manufacturiers, en tout premier lieu de l'horlogerie<sup>4</sup>. Ce haut bassin fermé du Jura vaudois connaît un destin singulier dont les particularités se retrouvent aussi bien dans ses structures que dans ses réactions à l'évolution de la conjoncture; les périodes de crise comme les années de prospérité sont souvent en porte-à-faux avec l'évolution du secteur industriel. Quelques patrons, les Le Coultre en premier lieu jusqu'au milieu du XX<sup>e</sup> siècle, y impriment leurs marques distinctives dont la plus originale est une remarquable résistance aux crises basée, dès 1915, sur la diversification de leur production.

De la famille Le Coultre, formée de plusieurs artisans travaillant le fer au début du XIX<sup>e</sup> siècle, vont sortir diverses entreprises qui finiront par occuper près de la moitié de la population active de la région dans la fabrication des pièces d'horlogerie, des pignons et des rasoirs. Les trois générations présentées aujourd'hui ont créé, contre vents et marées, la plus importante fabrique de la région dont le destin orienta celui de la vallée de Joux jusqu'au milieu du XX<sup>e</sup> siècle. Ces hommes ont beaucoup écrit, conscients de leur mission, ils ne cessent de justifier leurs actions en cherchant à expliquer leurs décisions et leurs choix. Le but de notre contribution va consister à dégager les lignes directrices de *leur* conception de la gestion en montrant dans quelle mesure elles ont été appliquées ou escamotées, la confrontation du discours de l'entrepreneur avec les résultats effectifs des exercices

3 SUZANNE DAVEAU, *Les régions frontalières de la montagne jurassienne. Etude de géographie humaine*. Trevoix 1959, 571 p.

4 HENRI RIEBEN, JEAN-PAUL GONVERS et CHARLES IFFLAND, *Le Canton de Vaud à la croisée des chemins*. Lausanne 1964, p. 100. La monographie la plus complète de la région reste pour l'instant la thèse de RENÉ MEYLAN, *La Vallée de Joux, les conditions de vie dans un haut bassin du Jura. Etude de géographie humaine*. Neuchâtel 1929, 143 p. Sur la situation de la région cf. FRANÇOIS JEQUIER, «Une révolution paisible: la Vallée de Joux en 1798 d'après les archives du Comité de surveillance de la commune du Chenit», in *Revue historique vaudoise* 1977, p. 111-158, et «La Vallée de Joux en 1831 d'après les rapports de la commission d'enquête commerciale et industrielle», in *Revue historique vaudoise* 1976, p. 115-137, et «Fédérations ouvrières et réactions patronales dans une région périphérique au début du XX<sup>e</sup> siècle: Naissance du syndicalisme horloger à la Vallée de Joux», in *Revue européenne des sciences sociales et Cahiers Vilfredo Pareto*, t. XV, 1977, No. 42, p. 201-265.

annuels étant rendue possible grâce à la richesse des archives de l'entreprise. Vu la place dont nous disposons, l'histoire de *Le Coultre & Cie* passera au second plan, sa présentation détaillée faisant l'objet d'un ouvrage à paraître prochainement.

### 1. La première génération: Antoine Le Coultre

Les débuts d'Antoine Le Coultre (1803–1881) s'inscrivent dans une tradition industrielle marquée par plusieurs générations de forgerons. Son père Jaques-David s'impose déjà comme un artisan ingénieux. C'est, en effet, de sa forge que vont naître plusieurs industries comme celles des claviers à musique<sup>5</sup>, des rasoirs, des burins et des pignons que ses quatre fils et ses deux frères développeront en contribuant à la prospérité de la vallée de Joux. Antoine, l'aîné de sept enfants, entre dans la forge paternelle dans les années où les gros travaux cèdent peu à peu la place à la petite mécanique. Tout jeune il assiste à cet affinage des techniques et il voit se créer sous ses yeux de nouveaux objets. Il se familiarise avec le traitement des métaux et découvre les secrets de la trempe de l'acier. Sa curiosité s'éveille lors de son passage dans les ateliers et les écoles de Genève où il devine les perspectives offertes par l'horlogerie<sup>6</sup>. Antoine suit des cours de dessin, de mathématiques, de chimie et de physique. Il s'intéresse tout particulièrement aux engrenages et aux échappements<sup>7</sup>. Il reçoit donc une solide formation théorique qui contraste fortement avec l'habitude, bien ancrée à l'époque, de ne développer que les applications pratiques «sur le tas», dans ces longs apprentissages à l'intérieur de l'atelier du maître. Dès son retour dans sa vallée, il consacre le plus clair de son temps à mettre au point de nouvelles fabrications qu'il ne cessera de perfectionner et de développer. En 1833, il quitte l'atelier de son père qui craignait les initiatives répétées et coûteuses de cet innovateur toujours en éveil. Malheureusement, les connaissances commerciales et financières de cet artisan de génie<sup>8</sup> sont loin d'être comparables à ses capacités techniques; il reconnut lui-même à plusieurs reprises

5 PIERRE GERMAIN, «Two Lecoultries, Makers of Musical Boxes: François-Louis (1782–1829), Henri-Joseph (1792–1856)», in *Bulletin of the Musical Box Society International*, Winter 1977, vol. XXIII, No. 1, p. 23–41.

6 Une bonne présentation des enseignements donnés à l'époque est faite par un des anciens directeurs, EUGÈNE JAQUET, *L'École d'horlogerie de Genève 1824–1924*. Genève 1924, 256 p.

7 L'échappement est le mécanisme placé entre le rouage et l'organe régulateur de la plupart des instruments horaires. L'échappement a pour fonction d'entretenir les oscillations de l'organe régulateur, le balancier ou le pendule.

8 Presque tous les auteurs qui se sont penchés sur les réalisations techniques d'Antoine Le Coultre ont employé ce qualificatif.

ses lacunes dans ce domaine, qui deviendra vital dès l'instant où il se mettra à engager du personnel pour développer ses moyens de production. Même sa femme, qui ne fait que l'aduler dans son journal, alla jusqu'à écrire que son mari n'avait pas l'étoffe d'un homme d'affaires et qu'il perdait pied dès qu'il sortait de ses ateliers.

Antoine Le Coultre représente bien le type de l'horloger de la seconde moitié du XIXe siècle dont le seul souci consistait à produire, à perfectionner son outillage, à créer de nouveaux calibres, à inventer de subtils mécanismes sans jamais se préoccuper des conditions d'écoulement de sa production. Il illustre bien l'époque du chef d'entreprise qui fabrique pour le plaisir de fabriquer en estimant que ses produits se vendront par la seule vertu de leur qualité. Au moindre ralentissement des commandes, il préfère perdre de l'argent plutôt que de se séparer de ses ouvriers, auxquels il donne n'importe quel travail pour les occuper, en espérant ainsi masquer des difficultés temporaires certes, mais périodiques. L'entreprise et le ménage cohabitent et leur «gestion» n'est pas séparée. Les profits réalisés durant les bonnes années servent à l'acquisition de nouveaux outils, à la construction de bâtiments et à l'agrandissement du domaine paysan. Tous les investissements sont réglés rubis sur l'ongle, les dettes sont inexistantes, leur apparition serait une preuve de mauvaise «gestion». Les innovations se révèlent payantes, la qualité des produits (pignons d'abord, puis diverses pièces d'horlogerie, principalement des ébauches) fait la réputation de la Maison.

La prospérité dura tant que la cellule de production resta de dimension modeste. Les premières difficultés vinrent dès l'instant où les ateliers du Sentier se mirent à produire pour le stock sans contrôle.

Une association malheureuse avec un beau-fils, installé à Genève et chargé de la distribution, mène Antoine Le Coultre au bord de la faillite en 1859 et il se voit contraint de s'associer avec un inconnu, Auguste Borgeaud, patronné par un industriel de renom, Lucien Vallotton, qui sauve *Le Coultre & Cie* avec le concours de banquiers et de l'Etat de Vaud<sup>9</sup>. Suivant l'avis des experts mandatés par l'Etat de Vaud, une société en commandite est fondée pour reprendre l'actif et le passif des ateliers d'Antoine Le Coultre afin de sauvegarder l'emploi d'une centaine d'ouvriers, «une quinzaine environ travaillant dans sa maison, les autres restant dans leur demeure et apportant à la fabrique l'ouvrage qu'ils font ainsi chez eux ...»<sup>10</sup>.

9 Les péripéties de l'entreprise feront l'objet de deux chapitres de l'ouvrage à paraître (cf. note 1): «Les déboires d'un technicien. Les associations malheureuses d'Antoine Le Coultre (1843-1859)» et «L'intervention de l'Etat de Vaud». *Le Coultre-Borgeaud & Cie* (1859-1869).

10 Les experts avaient recommandé «la société en commandite plutôt que la société anonyme, parce qu'il est nécessaire dans l'intérêt des actionnaires qu'il y ait à la tête de l'entreprise,

Pour la seconde fois, le technicien remet la gestion commerciale et financière à des tiers et il se réfugie dans son atelier. L'analyse des trois premiers bilans (1861-1863) de la nouvelle société *Le Coultre-Borgeaud & Cie* et les commentaires des intéressés montrent à quel point les questions de fabrication étaient encore dissociées de leurs incidences financières:

«La difficulté alors n'était pas de vendre, mais bien plus de fabriquer ... malgré de gros efforts l'outillage et la production augmentaient doucement ...»

Il n'est pas étonnant de trouver des inventaires de marchandises, eux aussi en constante augmentation, ce qui explique aisément l'absence chronique de liquidités et la croissance des dettes bancaires:

	Ventes	Inventaire	Total du bilan	Capital	Dettes
	fr.	fr.	fr.	fr.	fr.
1861	79 658	64 585	106 345	87 500	10 000
1862	92 581	79 783	135 963	100 000	24 523
1863	132 725	99 381	160 590	101 500	41 425

Les membres du comité de surveillance s'inquiètent de cette évolution: «Ils invitent les gérants à limiter le plus possible le chiffre des stocks en fabrication et à proportionner d'une manière exacte la mise en fabrication à la demande journalière (sic), tout en cherchant à remplir les commandes sans retard à la satisfaction de la clientèle.»<sup>11</sup>

Cette recommandation utopique montre que les membres de ce comité de surveillance ne connaissaient rien à l'organisation interne d'une entreprise horlogère dont les délais de fabrication peuvent atteindre des semaines, sinon des mois.

De 1864 à 1868, le développement coûteux des moyens de production ne cesse de déséquilibrer la trésorerie, et ce n'est qu'à la mise au point d'un nouveau calibre, dit remontoir à vue (dans le pendant de la montre de poche), que l'entreprise doit sa survie<sup>12</sup>. Cette innovation due à Antoine Le Coultre va prendre la place des pièces que l'on devait remonter avec une clé. Cette percée, sur le marché, d'un nouveau modèle au bénéfice d'une marge appréciable permet de réorganiser la production, et la société axe son effort sur la bienfaisance de ses produits qui glanent de nombreuses

une ou plusieurs personnes qui soient chargées de toute la responsabilité que la gestion entraîne ...»

11 Archives Le Coultre (ALC), Procès-verbaux du comité de surveillance du 15 août 1863.

12 Cette innovation supprimera l'emploi de clé pour remonter les montres. Sur les débuts du remontoir au pendant et remontoir à vue, cf. EUGÈNE JAQUET et ALFRED CHAPUIS, *Histoire et technique de la montre suisse de ses origines à nos jours*. Bâle 1945, p. 174-175 et la planche 118 qui présente plusieurs modèles.

récompenses dans les expositions nationales et internationales. Profitant de cette soudaine prospérité, les deux gérants, Antoine Le Coultre et Auguste Borgeaud, décident de racheter les actions de leur entreprise pour se libérer de la tutelle de ce comité de surveillance qui se montre réticent à chaque investissement et qui s'accroche uniquement aux aspects financiers comme si les deux questions n'étaient pas dépendantes l'une de l'autre.

Avec l'accord du banquier Sigismond Marcel, qui reste le principal créancier, l'opération réussit car elle offre aux autres créanciers la possibilité de récupérer leurs engagements. L'Etat de Vaud est trop content de se retirer. Ce rachat facilitera l'entrée dans la société de la seconde génération, les trois fils d'Antoine: Elie, Paul et Benjamin.

Notons encore qu'Antoine Le Coultre ne chercha jamais à prélever sa part de profit à son usage personnel durant les bonnes années; bien au contraire, il réinvestissait ses gains au fur et à mesure dans l'amélioration de son appareil de production et, s'il vivait correctement, il ne procédait pas à des dépenses somptuaires. Il passa la majeure partie de son existence dans une grande maison qui comprenait son atelier et son foyer et il mélangea longtemps son patrimoine individuel avec celui de l'entreprise, au grand dommage du premier.

L'entreprise qu'il remet à ses trois fils dut sa survie aux capacités techniques et à l'esprit créateur de cet artisan génial complètement dépassé par les exigences de la gestion d'une cellule de production qui occupait près de 200 ouvriers vers 1870, réalisant un chiffre d'affaires de plus de 300 000 francs.

De 1864 à 1869, la forte croissance atténua les frais généraux trop élevés, le coulage dans les ateliers et les protêts. Les dettes se stabilisent avec des pointes intermittentes vite absorbées. Les inventaires n'ont plus le temps de s'enfler face à une demande aussi soutenue:

«Disons le bien, ce temps était l'âge d'or, peu ou point de concurrence; les commissions abondantes. On vendait le prix qu'on voulait. C'était trop beau pour que cela durât toujours. Au reste pendant ces années, tout contribuait à ne pas provoquer d'inquiétudes pour l'avenir. De 1860 à 1870, ce furent des années exceptionnellement bonnes d'une manière générale, le vigneron et le paysan avaient de l'argent à donner à l'industrie. Les chemins de fer, depuis peu créés, apportaient leur contingent de prospérité ...»<sup>13</sup>

Dans ces circonstances «exceptionnelles», les erreurs de gestion, l'absence de contrôle et toute autre difficulté ne portaient pas à conséquence. C'était l'euphorie de la croissance ...

13 ALC. ELIE LE COULTRE, *Notices sur la Maison de 1860 à 1885*.

## 2. La seconde génération: Les trois fils d'Antoine Le Coultre

Une nouvelle société est fondée en 1869, elle réunit la famille Le Coultre, Antoine et ses trois fils (80 actions de 500 francs sur 120), et leur associé Auguste Borgeaud qui détient un tiers du capital. Les premiers sont chargés de toutes les questions touchant la fabrication et l'outillage, le dernier garde la haute main sur la partie commerciale et financière, répartition qui ne facilitera guère la gestion de l'entreprise. De «sains principes» sont stipulés par écrit et signés par les intéressés: les inventaires devront être rigoureusement contrôlés et «diminués» régulièrement et le compte meubles, machines et outils, qu'Antoine risquait de développer continuellement, est «bloqué» à 65 000 francs, ce qui signifie que toute nouvelle acquisition devait être amortie dans l'année. Pour ces patrons, qui se plaignaient sans cesse de leur main d'œuvre, les machines, aussi coûteuses qu'elles furent, comportaient de sérieux avantages:

«(Grâce aux nouveaux outillages), la production ne dépendait plus de la volonté de quelques ouvriers comme auparavant. Les artistes, qui jusqu'alors étaient nécessaires pour faire marcher nos machines compliquées, étaient remplacés par de jeunes ouvriers qui n'avaient que deux manivelles à faire tourner. Les entraves au développement de la production étaient ainsi enlevées. Aussi une augmentation rapide s'en suivit ...»<sup>14</sup>

L'entreprise s'ouvre sur l'extérieur pour ne plus dépendre du seul marché genevois<sup>15</sup>, elle réussit à nouer des relations suivies avec Sainte-Croix, les montagnes neuchâteloises et la région bisontine de l'autre côté du Jura. Le nombre de clients croît rapidement et les rabais sont calculés en fonction des commandes et de leur régularité. Afin de maîtriser le moindre signe de relâchement, les associés décident de tenir des réunions régulières (le 1<sup>er</sup> et le quinze de chaque mois de onze heures à midi) où «chacun devra autant que possible appuyer ses dires sur des chiffres ...». Au bouclage des comptes, les associés ne s'octroient qu'une part minime du profit (2116 francs chacun sur 86 303 francs au premier exercice) qui est réinvesti dans l'entreprise. Les fonds propres vont connaître une croissance rapide passant de 60 000 francs en 1869 à 540 000 francs en 1875. L'autosatisfaction apparaît dans les rapports annuels jusqu'à la rupture de 1875 qui va révéler subitement de nombreux artifices contraires aux principes dûment établis six ans auparavant. Les décisions suivantes sont prises dans un climat de tension:

14 Ibid., cette vue simpliste découle en partie de l'obsession que se patron avait des «rébellions» de ses ouvriers. Cette opinion est discutable vu le grand nombre d'ouvriers qualifiés de l'entreprise.

15 FRANÇOIS JEQUIER, «Les relations économiques entre Genève et la Vallée de Joux des origines à nos jours», in *Bulletin de la Société d'histoire et d'archéologie de Genève*, t. XV, 1973, p. 99-123.



- Les inventaires devront dorénavant se faire sur la base des prix de revient et non plus des prix de vente (sic).
- Les prix de revient devront être établis minutieusement et tenus secrets.
- Il faut procéder aux diminutions d'inventaires qui n'ont pas été effectuées ces dernières années. La position financière de la société devrait être connue avec exactitude.
- Les comptes clients doivent être revus, car ils comportent trop d'erreurs depuis des années.

Ces belles déclarations, tirées des protocoles des assemblées de la direction, révèlent la confusion des principes de gestion et l'absence de contrôles sérieux et réguliers. Durant les années prospères personne ne semblait se soucier des incidences comptables des décisions prises à tous les niveaux. Elie Le Coultre reconnaît cette insouciance et ces négligences et tente maladroitement de les expliquer :

«Il s'était fait de grands progrès comme organisation puisqu'en 1871, on livre 37 pièces par jour, 39 en 1872 et 41 en 1873. Ces belles années où les bénéfiques furent importants, peut-être trop, pour ce qui nous attendait par la suite, furent des années d'*imprévoyance*, au lieu de soigner cet argent ou tout au moins de rembourser nos dettes, on le transforme en pierre et en bois<sup>16</sup>. Les commodes se remplissent de fournitures, cela sans contrôle, au gré du chef de fabrication, dont les intérêts pour la maison n'étaient pas assez prononcés.

Se figurant que cet état prospère devait toujours durer, l'économie un peu sur tout laissait à désirer ... Aussi ces années de prospérité nous ont-elles quittés dans une superbe position qui existait seulement dans la comptabilité, car plus tard cette position devait être dure à réaliser. La morale de cette histoire est que si la prévoyance et l'économie avaient remplacés l'imprévoyance et la prodigalité, nous serions aujourd'hui, nous et nos immeubles *francs* de toutes redevances, avis pour la suite, avis à tous ceux qui nous suivrons ...»<sup>17</sup>

La rupture de l'association, en pleine crise, va mettre *Le Coultre & Cie* dans une situation délicate à partir de 1877, date du départ d'Auguste Borgeaud, qui demande et obtient une indemnité d'un quart de million que les frères Le Coultre mettront sept ans à rembourser. Dès ce moment, les objectifs financiers se résument à diminuer les dettes, veiller à ne pas trop s'engager et chercher à adapter le capital, réduit de moitié, au volume des affaires.

Malgré toutes ces difficultés qui affaiblissent la société durement touchée par la crise qui marque la fin des années 1870, les frères Le Coultre ne cessent de développer leur production en lançant de nouveaux calibres qui leur

<sup>16</sup> Les chiffres disponibles ne valident pas cette opinion. Les achats de terres et de bois ne représentent qu'une part infime des profits de «l'âge d'or».

<sup>17</sup> ALC, E. LE COULTRE, op. cit.

permettent de résister à la forte baisse des prix. La fabrication est à nouveau réorganisée, plusieurs opérations sont faites maintenant à l'intérieur de la fabrique, au détriment du travail à domicile. Cette rationalisation de la production n'a rien à voir avec l'innovation. En effet, il n'est nullement question d'adapter les moyens de production au progrès technique que les Américains viennent de mettre au point<sup>18</sup>.

Les trois frères considèrent que leurs ateliers sont dotés des meilleures machines, dont la plupart sont sorties des plans de leur père Antoine, et il ne leur viendrait pas à l'esprit de transformer leur appareil de production de fond en comble. Le système de fabrication traditionnel, où le travail manuel joue encore un rôle prépondérant, n'est pas mis en cause, les efforts se concentrent sur la mise au point de nouveaux modèles, particulièrement des pièces compliquées, chronographes, quantièmes et sonneries à répétition.

L'acquisition d'une nouvelle machine à vapeur en 1883, l'installation de machines à forger perfectionnées, l'introduction de la lumière électrique et l'augmentation des cadences de travail amènent la production à tripler en cinq ans, de 1880 à 1885, et «cela avec les mêmes locaux et sans une augmentation bien sensible des ouvriers», soit une centaine en fabrique et approximativement le même nombre au dehors selon les besoins.

Le 31 décembre 1885, Elie Le Coultre termine ses *Notices sur la Maison 1860-1885* par une série de réflexions sur les possibilités «d'améliorer le rendement du capital» et «la marche future de la Maison». Deux éléments reviennent comme un leitmotiv: les frais généraux et les salaires. «Il s'agit de savoir où l'argent passe». Chaque dépense devrait être examinée au plus près pour savoir «si les nouvelles acquisitions projetées sont bien nécessaires». Dans son analyse, Elie ne fait plus de différence entre les rubriques de dépenses, il aimerait toutes les comprimer, mais il reste conscient des dangers:

«La diminution du personnel dirigeant (chef d'atelier et visiteur) ne peut se faire qu'au détriment de la qualité. Pour vendre du bon ouvrage, il faut qu'il soit bien visité (contrôlé) ...»

La panacée est évoquée à plusieurs reprises:

«... pour diminuer les frais généraux qui grèvent le prix de revient de nos mouvements, il faut une augmentation de production, soit qu'elle vienne de calibres faits, soit par des nouveaux, probablement des deux alternatives ... L'avenir, c'est d'augmenter sans cesse la production ...»

Comme la plupart des fabricants d'horlogerie de l'époque raisonnaient de la même façon, il ne faut plus s'étonner, dans ces conditions, que le moindre ralentissement des affaires ait immédiatement provoqué un engorgement du marché et des stocks disproportionnés.

18 DAVID LANDES, «Watchmaking: A Case Study in Enterprise and Change», in *Business History Review*, vol. LIII, Spring 1979, No. 1, p. 18ss.

Les salaires ont atteint leur plancher. Leur réduction ne peut se pratiquer qu'en «brisant les parties et par le perfectionnement des machines. Où il y a 4 ouvriers pour faire une partie, trouver un moyen de faire avec deux ou trois ...». En 1885, le patron doit finalement constater que: «pour ce qui est du prix de la main d'œuvre, il ne faut pas compter obtenir des diminutions sur ceux payés actuellement; vouloir forcer par des menaces de sorties de la fabrique ou autres moyens analogues, provoquerait une résistance collective qui pourrait avoir des conséquences graves pour la bonne marche de notre fabrique ...»<sup>19</sup>

Cette conception alimente le débat sur «l'aménagement du salariat», soulevé par la Société vaudoise d'utilité publique et la Société industrielle et commerciale une dizaine d'années auparavant. Edouard Tallichet distingue le salaire et le coût du travail en montrant la nécessité d'intéresser directement l'ouvrier à son travail, il se fait le champion du travail à la tâche: «L'une des idées les plus accréditées, c'est que le bas prix de la main d'œuvre est une des premières conditions de succès pour l'industrie, et l'un des moyens les plus efficaces de soutenir la concurrence étrangère. Cette idée est absolument contredite par les faits et repose sur une confusion entre le salaire et le coût du travail. A moins de circonstances spéciales, telles qu'une forte presse d'ouvrage et la rareté des ouvriers, les salaires ont partout la tendance à prendre le niveau du travail accompli, c'est-à-dire que moins l'ouvrier reçoit, moins il travaille utilement, et plus son salaire est élevé, plus la valeur de son œuvre augmente, tant et si bien que le chef d'industrie qui paie des salaires minimes n'a aucun avantage sur qui en paie d'élevés. On peut déjà en trouver la preuve dans le fait connu que l'industrie anglaise, qui paie des salaires doubles, triples et parfois quadruples de ceux que reçoivent les ouvriers dans d'autres pays, n'en peut pas moins soutenir la concurrence qui lui est faite sur les marchés étrangers ...»<sup>20</sup>

Elie Le Coultre est loin d'entrer dans les vues du directeur de la *Bibliothèque universelle* qui va jusqu'à proposer la participation des ouvriers aux bénéfices. Inquiet à la perspective de voir son entreprise contaminée par le socialisme naissant<sup>21</sup>, Elie va jusqu'à prôner:

«le remplacement des hommes par les femmes ... non seulement parce que le travail est plus régulier et moins cher, mais en prévision de la question

19 Depuis plusieurs années, les ouvriers de la branche luttent par tous les moyens contre la baisse continue de leurs salaires. En 1887 paraît *La Solidarité (Horlogère)*, organe ouvrier, qui consacre de nombreux articles à la baisse de la rémunération du travail. Sur la baisse des salaires durant les années 1880, cf. F. JEQUIER, *Fleurier Watch Co SA*, op. cit., p. 81, note 175.

20 EDOUARD TALLICHET, «Travail et Salaires», in *Bibliothèque universelle et Revue suisse*, t. L, mai-août 1874, p. 509.

21 ANDRÉ LASSERRE, *La classe ouvrière dans la société vaudoise 1845 à 1914*. Lausanne 1973, 578 p. (Bibliothèque historique vaudoise 48).

sociale, des grèves, etc. qui probablement entrèrent dans notre vallée par le tunnel qui se fait cet hiver ...»<sup>22</sup>

Les meilleurs ouvriers sont récompensés, ils peuvent louer à de bonnes conditions des appartements dans les petits immeubles abritant quatre ou six ménages construits par *Le Coultre & Cie* durant les années où la pénurie de logements empêchait de faire venir de la main-d'œuvre de l'extérieur. En outre, les cadres et autres chefs d'atelier bénéficient «d'avantages qui doivent rester secrets». Une caisse privée sera créée pour régler discrètement ces suppléments de salaires.

La fin des années 1880 correspond à une reprise générale des affaires. Pour faire face à une subite augmentation de la demande, les Le Coultre construisent, en 1888, une nouvelle fabrique attenante aux anciennes, qui permet l'aménagement de quatre nouveaux grands ateliers (les numéros 9 à 12):

«Ce bâtiment fini, nous ne devons pas un sol dessus, tout s'est payé à mesure. Avec la grande machine à vapeur neuve de 20 HP, les dynamos de 400 lampes, le chauffage central à vapeur et les transmissions, ce bâtiment revenait à 100 000 francs au moins. Ces beaux grands ateliers nous permettent de faire rentrer à la maison la fabrication des compliqués (les mouvements) et de plus de la faire en partie brisée. Paul Vionnet père nous donna en cette circonstance un bon coup de main pour établir les nouveaux prix de ces nouvelles parties brisées. Il faisait un carton lui-même et d'après le nombre d'heures qu'il mettait on établissait le prix pour les ouvriers qui continuaient ces parties, système juste et bon. Les prix de ventes qui baissaient toujours ... nous obligèrent pour nous en tirer à augmenter la fabrication, ce qui était possible avec les nouveaux ateliers ...»<sup>23</sup>

De 1886 à 1890, les ventes passent de 323 000 francs à 573 000 francs, le nombre d'ouvriers connaît la même progression, en une année de 1889 à 1890, ils passent de 406 à 482, la moitié en fabrique. Les femmes représentent le 36% des effectifs, 72 en fabrique et 102 à domicile. Si les frères Le Coultre ont l'impression de dominer les questions posées par la production, ils se rendent compte, cette fois, des faiblesses de leur position dans le domaine de l'écoulement. Beaucoup trop dépendants des ordres de leur clientèle très dispersée, ils ont finalement 125 calibres différents en chantier dans leur douzaine d'ateliers, ce qui limite la fabrication en série qu'ils maîtrisent à force d'investir dans leurs moyens de production. Seule la fabrication du mouvement terminé pourrait les sortir de cette impasse et ils

22 Allusion au percement du tunnel des Epoisats de la ligne Vallorbe-Le Pont qui fut inaugurée le 30 octobre 1886.

23 ALC. ELIE LE COULTRE, *Ma Vie ...*, p. 82-83. Il s'agit d'une vue d'ensemble des principaux événements de l'existence d'Elie Le Coultre depuis son entrée dans l'entreprise à l'âge de seize ans. Texte tendancieux certes, mais riche en informations sur l'évolution de *Le Coultre & Cie*.

vont poursuivre cette longue marche qui va les mener de l'établissage à la manufacture au prix d'importants investissements<sup>24</sup>.

En effet, tributaires de quelques gros clients de plus en plus exigeants, *Le Coultre & Cie* dispose d'une faible marge de manœuvre dans la vente des ébauches, où règne une concurrence acharnée, et cette prise de conscience est en rapport direct avec l'évolution de leur fabrication vers un produit de plus en plus élaboré, dont le cheminement part des ébauches pour passer par les divers stades de la terminaison du mouvement. Cette réorientation de la production nécessite alors des contrôles accrus et les réunions périodiques des dirigeants de l'entreprise sont réintroduites. Plusieurs années seront nécessaires pour développer peu à peu ces nouvelles fabrications qui finiront par permettre la livraison de mouvements plantés et repassés destinés à une tout autre clientèle que les traditionnels acheteurs d'ébauches. Cela va entraîner aussi de profondes modifications dans les canaux de distribution, *Le Coultre & Cie* devenant en quelque sorte un nouveau concurrent aux yeux de son ancienne clientèle.

Une nouvelle crise, qui débute avec la dernière décennie du siècle, laisse apparaître une fois de plus les mêmes failles dans la gestion de l'entreprise. En 1894, le chiffre d'affaires, qui baisse déjà régulièrement depuis trois ans, amorce une chute catastrophique de 66% en fin d'exercice (318 000 francs en 1894 et 573 000 francs en 1890). La durée du travail est réduite dans les ateliers, les salaires des ouvriers et les appointements des employés subissent une baisse de 10 à 20% selon les cas, les payes au mois sont supprimées. En 1895, comble de malchance, les cautionnements répétés (environ 80 000 francs), signés par deux des frères Le Coultre en faveur d'un parent empêtré dans une affaire de vermoutherie à Genève, déséquilibrent sérieusement les finances de *Le Coultre & Cie*. Pour ne pas faire de tort au crédit de la Maison, l'aîné des trois frères renonce à citer ses cadets en jus-

24 *Etablissage*: Mode de fabrication des montres qui a beaucoup évolué au cours des siècles. L'établissage primitif est le fruit de l'apparition de la division du travail suivie assez rapidement d'une spécialisation dans la fabrication des différentes parties constitutives d'une montre comme les ébauches, pignons, balanciers, boîtes, etc. L'établisseur ou fabricant d'horlogerie achète toutes les ébauches et fournitures nécessaires à la fabrication de montres, les assemble lui-même dans son comptoir d'établissage ou les fait assembler par des tiers qui lui rapportent le travail effectué. *La Manufacture* désigne habituellement la fabrique qui produit sous le même toit toutes les parties constitutives d'une montre, les assemble pour en faire une montre qu'elle vend sous sa propre marque. En procédant de la sorte, Omega et Le Coultre par exemple, se rendirent indépendants du système dit de l'établissage qui distribue le travail dans une multitude d'ateliers spécialisés. Cf. F. JEQUIER, «Le patronat horloger suisse face aux nouvelles technologies (XIXe-XXe siècles)», in *Le Patronat de la seconde industrialisation*. Etudes rassemblées par Maurice Levy-Leboyer, Paris 1979, p. 209-234.

tice. Sur ces entrefaites éclate encore un conflit avec les ouvriers de la fabrique<sup>25</sup> et les meilleurs clients jouent à la baisse des prix.

C'est donc en plein marasme que les trois frères se trouvent dans l'obligation de faire le point pour éviter la catastrophe. En décembre 1896, ils sont forcés de constater que les principes de gestion acceptés d'un commun accord une vingtaine d'années auparavant, sont loin d'avoir été appliqués: «Nous aurions dû à chaque exercice, depuis un grand nombre d'années, faire une diminution à chaque inventaire sur les immeubles, machines, etc. et si le résultat de l'année ne permet pas de couvrir ces chiffres prendre sur le fonds capital, car l'usure d'une machine, d'un matériel de fabrication, calibres, etc. sont des dépréciations réelles, qui doivent figurer dans les écritures, ce qui n'a pas eu lieu, sauf l'an passé ...»<sup>26</sup>

Pour remettre les choses en ordre, les patrons procèdent à des amortissements de 230 000 francs, et, une fois de plus, ils puisent dans le fonds social qui passe ainsi de 615 524 francs en 1895 à 390 000 francs en 1896 pour se stabiliser à 340 000 francs en 1897. Ils décident aussi de réorganiser leur comptabilité, dont le système mis au point quelques années plus tôt, consistait à «établir un bilan sans donner les chiffres importants au comptable». Ces réajustements singuliers, qui réduisent de moitié le fonds social, l'inventaire dans une proportion moindre, et le total du bilan, méritent quelques commentaires.

Les variations continues du capital ou «fonds social», typiques des sociétés de personnes et des sociétés en nom collectif, risquent d'induire en erreur. En effet, ces fortes fluctuations ne sont pas nécessairement calquées sur l'état de la conjoncture, mais plutôt, dans le cas qui nous occupe, sur des décisions de politique générale que les associés prennent subitement pour des raisons plus proches du hasard que d'une analyse fouillée de la situation. Durant les bonnes années, le fonds social absorbait les profits non distribués, ce qui l'amenait à croître rapidement comme ce fut le cas à la fin des années 1880 où il passe de 334 592 francs en 1886 à plus de six cent mille francs en 1890. La stabilité du capital durant les années de crise qui suivent 1891 est purement fictive et les associés finissent tout de même par s'en rendre compte en décembre 1896. Ainsi le rôle de régulateur du capital apparaît bien entre les bonnes et les mauvaises années. Cette liberté de manœuvre que l'on constate aussi dans la politique d'amortissements caractérise la société en nom collectif, où le fonds social et les pratiques comptables sont souvent mélangés avec les comptes particuliers des associés solidaires «pour le meilleur et pour le pire».

25 FRANÇOIS JEQUIER, «Fédérations ouvrières et réactions patronales ...», op. cit. (cf. note 4), p. 214ss.

26 ALC. Procès-verbaux du comité de direction du 2 décembre 1896.

### 3. Un changement de statut s'impose: la naissance d'une S.A.

Cette nouvelle réduction des actifs de *Le Coultre & Cie*, la mésentente familiale et le désir des associés, approchant ou dépassant la soixantaine, de pouvoir un jour réaliser une partie de leur patrimoine, facilitent les échanges de vues sur l'opportunité de fonder une société anonyme (S.A.). Le compte créancier de Paul Le Coultre, qui a laissé sa part de bénéfices dans l'entreprise depuis plusieurs années (55 279 francs au bilan de 1896) agace ses frères, qui considèrent comme ruineux les intérêts que la société lui verse. Elie craint la publicité des bilans, mais il voit dans la constitution d'une S.A. les meilleures garanties pour préserver l'entreprise des conséquences des conflits familiaux qui ne manqueraient pas d'éclater, en cas de succession.

Une nette amélioration de la conjoncture, qui s'affirme en 1898, accélère les pourparlers entre les trois frères. Les comptes créanciers des familles sont tous soldés surtout celui de Paul, qui obtient les compensations désirées sous forme d'hypothèques; ces opérations marquent clairement la volonté de séparer les affaires de l'entreprise et les patrimoines des familles<sup>27</sup>.

La société anonyme est fondée en avril 1899. Dès lors, *Le Coultre & Cie* adopte la structure des S.A., qui n'a pratiquement pas changé jusqu'à nos jours avec l'assemblée des actionnaires, le conseil d'administration, la direction (avec ou sans comité selon les cas et la taille de la firme), qui coiffent les cadres administratifs, commerciaux, financiers et techniques. L'organisation interne se calque sur les dispositions du Code des Obligations. Les trois frères établissent par écrit leur cahier des charges respectif; ils se heurtent sur l'article traitant de la direction de la S.A., pour finir par décider «qu'il n'y aura pas de directeur pour le moment ...». Le bilan d'entrée se monte à 429 000 francs, après un bel effort d'assainissement qui caractérise les années 1896 à 1898 (Tableau 1).

Le total du bilan a baissé de moitié en six ans, les chiffres d'affaires de 1893 (480 000 francs) et de 1899 (510 000 francs) restant assez proches.

Cette manière de procéder montre que les deux premières générations d'entrepreneurs, propriétaires de *Le Coultre & Cie* semblent avoir géré leur société avec un certain laisser-aller, surtout dans le domaine comptable où leur négligence, due à l'ignorance des pratiques élémentaires, leur coûta finalement très cher. Incapables de maîtriser leur distribution, ils durent consentir à de nombreux sacrifices face à des clients exigeants, qui savaient jouer sur l'âpre concurrence que les fabricants d'ébauches et de mouve-

27 La rubrique «Comptes créanciers familles» disparaît du passif du premier bilan de la société anonyme.

Tableau 1. Premier bilan de *Le Coultre & Cie* lors de la création de la S.A. en 1899.

	1894	5 mai 1899	31 déc. 1899
<i>Actif</i>			
Capital social (1/5 sur 111 actions non libérées)	–	44 000	–
Immeubles.....	180 777.20	90 000	81 000
Machines fixes.....	56 306.75	30 000	27 000
Machines-outils.....	82 779.05	31 000 <sup>1</sup>	33 000
Calibres.....	87 247.50 <sup>2</sup>	20 000 <sup>3</sup>	18 000
Inventaires (Mvts finis en fabrication et métaux).....	286 754.60	121 829	121 170
Mobilier.....	7 032.85	4 000	3 600
Caisses grandes et petites.....	9 364.—	459.52	1 211.90
Banques.....	4 883.70	3 362.75	8 483.90
Portefeuille.....	29 565.75	9 065	25 320.05
Débiteurs-divers-clients.....	65 551.95	74 164.43	109 627.28
Divers <sup>4</sup> .....	34 654.25	–	393.55
<b>Total du bilan.....</b>	<b>844 917.60</b>	<b>427 880.70<sup>5</sup></b>	<b>428 806.68</b>
<i>Passif</i>			
Capital social 330 actions libérées.....	615 523.70	165 000	165 000
111 act. libérées d'1/5.....		11 100	11 100
111 non libérées de 1/5.....		44 000	
Obligation hypothécaire 4,5%.....		165 000	165 000
Caisse hypothécaire cant. vaud. 4%.....	46 500.25	33 655.35	31 461.56
Effets à payer.....	7 479	5 643.75	1 098.05
Crédit mutuel (H. Ferrier en 1894).....	46 769.60	2 967.10	4 357.10
Banque Cantonale Vaudoise.....	41 283.50	392.50	–
Créanciers divers.....	10 998.35	122	1 809.50
Comptes créanciers familles.....	76 363.20	–	–
Balance de profits et pertes <sup>6</sup> .....	(7 956,35)		48 980.47
<b>Total du bilan.....</b>	<b>844 917.60</b>	<b>427 880.70</b>	<b>428 806.68</b>

1 Les machines-outils sont assurées auprès de l'*Helvétia* pour 186 000 francs.

2 En 1894, ce chiffre comprend 73 282.50 pour les calibres, 13 065 francs de métaux et 900 francs de brevets.

3 Au bilan d'entrée, les calibres sont assurés pour 100 000 francs par l'*Helvétia*.

4 En 1894, le poste divers se compose de: 1) Somme totale des mouvements en dépôt chez les agents et les clients Fr. 14 701.05, 2) exploitation du rural Fr. 8293,50, la vermoutherie Fr. 9165.35 et la tourbe en magasin pour Fr. 2494.35, soit un total de Fr. 34 654.25. Au 31 décembre 1899, il s'agit d'une retenue aux ouvriers de Fr. 393.55.

5 Le bilan original d'entrée comporte une erreur de 400 francs que nous n'avons pas cherché à retrouver ...

6 En 1894, Fr. 7956 apparaissent au débit du compte de P.P. sous la rubrique fonds social, celui-ci est augmenté d'autant au bilan du 31 décembre.



ments se faisaient entre eux, la baisse continue des prix en étant la résultante<sup>28</sup>.

Relevons à l'actif de ces fabricants qu'ils ne cessèrent d'améliorer leurs produits en cherchant peu à peu à diversifier leur fabrication en s'engageant dans la terminaison de leurs mouvements et, ainsi, ils purent répondre à une demande avide de nouveaux genres.

Durant toute la seconde moitié du XIXe siècle, *Le Coultre & Cie* fut administrée comme un grand atelier et le réinvestissement régulier des profits dans l'entreprise lui permit de survivre aux crises qui se succédèrent durant cette période, amenant chaque fois un réexamen de la gestion suivi de toute une série de bonnes résolutions, rarement appliquées. C'est au travers des justifications de ces tentatives de réformes et des nouvelles mesures à mettre en pratique, longuement développées dans les procès-verbaux du comité de direction et dans les rapports annuels, que l'historien peut saisir l'évolution de la gestion de l'entreprise et les conceptions économiques des principaux intéressés.

#### 4. *La troisième génération ou l'émergence d'un patron: Jaques-David Le Coultre (1875-1948)*

Le fils d'Elie suit à peu près la même voie que son grand-père Antoine. Formé dans les ateliers de la région, il passe ensuite par l'Ecole d'horlogerie de Genève avant d'entrer, à vingt-deux ans, en 1897, dans la firme familiale, à titre d'horloger complet. Ses capacités techniques, son coup de main et son esprit inventif lui assurent rapidement une solide réputation. Les calibres et les montres compliquées qu'il a créés de toutes pièces sont là pour l'affirmer.

La Belle Epoque mérite bien son nom. La société anonyme à peine constituée va connaître une période faste jusqu'à la première guerre mondiale. Son chiffre d'affaires, tombé à 312 000 francs en 1897, va plus que tripler en dix ans. Le million est dépassé en 1907. Les brèves crises des années 1902 et 1908-1909 n'entravent pas le développement de l'entreprise dirigée, cette fois, selon des principes bien établis, qu'Henri Fayol élaborera quelques années plus tard: «Administrer, c'est prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler.»<sup>29</sup> Jaques-David Le Coultre saura conduire son entreprise en cherchant à tirer le meilleur parti possible de toutes les res-

28 Un bon résumé de la question durant la seconde moitié du XIXe siècle se trouve dans PHILIPPE DE COULON, *Les Ebauches - Deux siècles d'histoire horlogère*. Neuchâtel 1951, 207 p.

29 HENRI FAYOL, *Administration industrielle et générale ...* Paris, Dunod, 1941, p. 5 (la première édition date de 1916).

sources dont elle dispose et il n'hésitera pas, comme nous allons le voir, à faire appel à des forces vives en dehors de sa famille et de sa région.

La recherche soutenue de nouveaux calibres se développe parallèlement à la production, les coûts variables sont, cette fois, rigoureusement contrôlés et adaptés quasi immédiatement au carnet de commandes, la politique d'amortissements réguliers et élevés porte ses fruits. Les mises en fabrication ne se font que sur ordre précis et motivé et l'inventaire reste ainsi proportionné au volume des affaires au moindre ralentissement. Toutes ces mesures ne peuvent qu'améliorer la position financière de la société.

Dès 1902, Jaques-David noue d'étroites relations avec la prestigieuse maison *Patek Philippe* à Genève et il poursuit la politique qui tend à avancer dans la terminaison des mouvements.

Les premières études de marché apparaissent en 1902, Benjamin Le Coultre entreprend plusieurs voyages d'affaires qui le mènent à Besançon, dans les montagnes neuchâteloises, à Paris et à Londres, pour examiner les meilleures conditions de vente des «nouvelles fabrications» (les mouvements extraplats notamment qui sont en chantier). *Le Coultre & Cie* supprime peu à peu ses intermédiaires et cherche à traiter directement avec sa clientèle. C'est ainsi, pour ne citer qu'un exemple de taille, que Jaques-David entre en contact, en 1903, avec Edmond Jaeger, à Paris, qui s'intéresse à la fabrication des mouvements minces et même «ultra-plats», ainsi qu'à toute une série de spécialités sophistiquées pour l'époque comme les montres emboîtées dans des pièces d'or qui reviennent à la mode de nos jours.

Ces nouvelles fabrications de haute technicité vont se développer rapidement et elles amènent *Le Coultre & Cie* à travailler pour un marché des plus intéressants vu les belles marges de profit qu'il recèle. Les commandes *Patek Philippe* rentrent aussi dans cette catégorie de haute gamme et cette nouvelle orientation de la production, due au nouveau (futur) patron, apparaît comme une raison de plus de concentrer les efforts des ateliers sur la terminaison de plus en plus poussée des mouvements.

La présence d'un chef omniprésent, complètement identifié à sa fonction, fait sentir ses effets. La société peut libérer ses actions et procéder à des augmentations de capital pour obtenir des fonds propres en rapport avec le volume des affaires qui continue sa progression. Pour la troisième fois dans l'histoire de l'entreprise, le capital croît rapidement, il passe de 176 100 francs en 1901 à 220 500 francs l'année suivante et il atteint 600 000 francs en 1905 (chiffre d'affaires de l'exercice 725 000 francs) (Tableau 2).

Jaques-David obtient des tours de force de ses ouvriers, qu'il ne considère plus avec mépris comme le firent son père et ses oncles<sup>30</sup>. Il se rend

30 Sur l'évolution de l'attitude patronale vis-à-vis des ouvriers, cf. F. JEQUIER, «Fédérations ouvrières et réactions patronales ...», op. cit.

Tableau 2. Tableau de l'évolution financière de *Le Coultre & Cie* de 1899 à 1914.

Année	Ventes	Inventaires et en % ventes	Frais généraux	Ouvriers produisants	Bénéfice brut	Amortisation totaux	Capital	Total bilan
	fr.	fr.	fr.	fr.	fr.	fr.	fr.	fr.
1899	508 889	121 170 (24%)	83 441 (16,4%)	314 113 (61,7%)	66 490 (13%)	17 510 ( 3,4%)	176 100	428 807
1900	508 868	174 163 (34%)	88 545 (17,4%)	342 102 (67,2%)	59 511 (11,7%)	30 039 ( 5,9%)	176 100	483 911
1901	514 635	190 670 (37%)	93 278 (18,1%)	343 970 (66,8%)	47 029 ( 9,1%)	37 508 ( 7,3%)	176 100	477 416
1902	486 293	164 826 (34%)	84 422 (17,4%)	281 381 (57,9%)	48 574 ( 9,9%)	34 259 ( 7%)	176 100	413 832
1903	586 241	127 136 (22%)	98 163 (16,7%)	337 483 (57,6%)	80 223 (13,7%)	7 380 ( 1,2%)	220 500	448 728
1904	623 226	129 331 (21%)	99 424 (15,9%)	379 038 (60,8%)	85 763 (13,8%)	56 233 ( 9%)	250 000	483 974
1905	720 546	144 252 (20%)	108 275 (16,3%)	435 737 (60,5%)	122 538 (17%)	71 916 ( 9,9%)	600 000	800 418
1906	850 569	179 961 (21%)	128 907 (15%)	524 087 (61,6%)	145 268 (17%)	98 620 (11,6%)	600 000	813 965
1907	1 006 812	180 160 (18%)	137 309 (13,6%)	613 376 (60,9%)	174 006 (17,3%)	113 554 (11,3%)	600 000	802 749
1908	822 114	222 289 (27%)	132 725 (16,6%)	543 739 (66,1%)	107 885 (13,1%)	60 151 ( 7,3%)	600 000	754 548
1909	780 593	226 689 (29%)	138 239 (17,6%)	459 433 (58,8%)	111 739 (14,3%)	57 323 ( 7,3%)	600 000	734 154
1910	932 478	238 970 (26%)	134 901 (14,4%)	548 852 (58,8%)	146 703 (15,7%)	89 195 ( 9,5%)	600 000	743 960
1911	1 038 218	264 206 (25%)	138 635 (13,3%)	651 960 (62,7%)	189 520 (18,2%)	96 250 ( 9,2%)	600 000	821 731
1912	574 914 <sup>1</sup>	264 206 (-)	67 200 (11,7%)	359 725 (62,5%)	97 145 (16,8%)	25 238 ( 4,3%)	600 000	813 159
1913	1 165 473	301 103 (26%)	148 407 (12,7%)	742 181 (63,6%)	213 013 (18,3%)	131 167 (11,3%)	600 000	978 517
1914	1 185 478	324 696 (27%)	158 748 (13,4%)	792 920 (66,9%)	170 607 (14,4%)	77 417 ( 6,5%)	600 000	894 249

1 L'exercice 1912 ne compte que 6 mois, la clôture des comptes ayant été déplacée du 31 décembre au 30 juin. Tous les % sont donnés par rapport aux ventes de l'exercice. Ces chiffres sont tirés des «Rapports annuels du conseil d'administration à l'assemblée des actionnaires».

compte de la nécessité d'une bonne entente à l'intérieur de ses ateliers et il n'hésite jamais à mettre la main à la pâte montrant par là qu'il est capable de faire aussi bien que ses meilleurs artisans. En outre il intéresse ses chefs d'atelier à la production, leur laissant aussi plus de liberté dans l'organisation de leur travail.

En 1904, Jaques-David crée un atelier à Genève pour le repassage et le réglage des mouvements de haute qualité. De janvier à décembre 1904, les effectifs de la société passent de 236 à 433, ce qui rend indispensable l'agrandissement des locaux.

La perspective de nouveaux investissements n'enchantait guère les trois frères Le Coultre qui freinent toute initiative en cherchant à reporter les travaux. Jaques-David se heurte constamment à ses oncles et à son père qui discutent les devis, rechignent à la dépense alors que les commandes affluent, entraînant dans leur sillage de substantiels profits. Les «vieux», qui ont encore présent à l'esprit les réajustements de capital après les trop fortes croissances, veulent thésauriser pour assurer leurs vieux jours, avant d'investir, ils aimeraient constituer de bonnes réserves<sup>31</sup>. Le conflit de générations ne restera pas longtemps à l'état latent. En janvier 1906, Jaques-David, alors âgé de trente et un ans, passe à l'action. Il fait comprendre sans ambiguïté qu'il veut la direction générale effective de la société et jouant sur le fait que *Patek Philippe* lui fait des offres intéressantes, il dicte ses conditions:

- «1. Les trois administrateurs-délégués rentrent dans la partie passive. Ils ne pourront intervenir dans les ordres donnés par la direction effective ... je pars du principe qu'un ordre donné à un employé ne doit, en aucun cas, être contremandé par une autre personne ...
2. Que je sois autorisé à m'adjoindre le personnel que je jugerai nécessaire pour mener à bien mes nouveaux projets ...
3. Que les ménages ne soient en aucun cas autorisés à occuper le personnel quel qu'il soit. Actuellement, c'est un désordre, chacun prend à toute occasion tel ou tel ouvrier sans s'occuper des ordres remis pour la fabrication, ce qui lui est préjudiciable<sup>32</sup>.»

L'audace et la résolution ont payé. En septembre 1906, Jaques-David est nommé directeur général. Le jeune patron a les mains libres, mais il doit rendre des comptes à un conseil d'administration où il n'est pas encore convié officiellement, il n'en tient pas moins le rôle de secrétaire ...

31 Voici comment Elie Le Coultre concevait les réserves après les fâcheuses expériences de la fin du XIXe siècle: «Sans fonds de réserve nos actions et nos obligations auront peu de valeur et j'entends par fonds de réserve non pas des comptes créanciers dans notre comptabilité, mais bien des espèces sorties et placées chez un banquier *sûr*» ALC. Note manuscrite collée au dos de la couverture du registre des procès-verbaux du comité de direction, datée du 26 avril 1899.

32 ALC. Lettre de Jaques-David Le Coultre au conseil d'administration du 11 juillet 1906.

L'analyse des bilans montre clairement les résultats obtenus; par rapport aux chiffres de ventes, l'inventaire qui représentait 34% en 1900 n'est plus que de 18% en 1907, la part des frais généraux tombe de 17 à 14%, les amortissements progressent de 3 à 11% et les profits de 13 à 17% (tous ces pourcentages étant donnés par rapport aux chiffres de ventes de 1900 à 1907).

L'effort d'assainissement se poursuit sans relâche. Les emprunts hypothécaires, créés lors du passage à la S.A. en 1899, sont remboursés par tranches, le fonds de réserve est doublé d'un «fonds public» comptant des titres de premier ordre et les amortissements restent élevés. Les comptes bancaires deviennent porteurs d'intérêts en dehors des grosses échéances. Comme les Jequier, propriétaires de *Fleurier Watch Co SA*<sup>33</sup>, les Le Coultre font preuve de prudence et de prévoyance dans leur gestion. L'autofinancement assure la croissance.

La crise de 1908-1909 ne menace pas *Le Coultre & Cie* qui couche sur ses positions. A la baisse des ventes correspond une réduction drastique de la masse salariale, le patron ayant dans ce domaine une large marge de manoeuvre<sup>34</sup>, si bien que le rendement financier est à peine affecté.

La nette reprise de l'année 1910 ne cesse de s'affirmer. Les affaires sont de nouveau très actives:

«Plus spécialement dans nos nouveaux genres avec échappements et avancements, le développement est des plus réjouissants et nous permet une fois de plus de constater combien nous avons été heureux d'entrer dans cette nouvelle voie (tendre à la terminaison des mouvements) qui facilite beaucoup le client, lui supprime des frais généraux et augmente notre chiffre d'affaires (en valeur ajoutée) sans en augmenter le nombre de pièces ...»<sup>35</sup>

En juillet 1911, Jaques-David rachète l'ancienne maison genevoise *Husson et Retord*, «qui n'avait pas suivi le progrès, crainte de faire des frais» et, l'année suivante, un nouveau corps de bâtiment augmente la capacité d'accueil à plus de quatre cents places. Ces centaines de mille francs d'investissements sont rapidement amortis, selon le principe qui consiste à payer les constructions et les nouvelles acquisitions à court terme.

La politique commerciale a fait ses preuves, le fabricant n'attend plus l'acheteur dans son atelier, il se déplace, noue des contacts, vante sa marchandise, critique celle des concurrents, prend note des désirs de sa clientèle et diversifie ainsi sa production en fonction du marché. Jaques-David va jusqu'à prendre des risques en lançant de nouveaux calibres, en prévision de la mode qu'il ausculte attentivement.

33 FRANÇOIS JEQUIER, *Fleurier Watch Co SA ...*, op. cit., p. 117.

34 La variation des effectifs en fabrique et à domicile est présentée de manière détaillée, tableau de 1896 à 1909 à l'appui, dans F. JEQUIER, «Fédérations ouvrières et réactions patronales ...», op. cit., p. 219.

35 ALC. Rapport du conseil d'administration pour l'exercice 1911.

La comptabilité est bien tenue, la direction dispose maintenant de nombreuses statistiques qui s'affinent d'année en année (à la grande joie de l'historien) donnant à Jaques-David une bonne vue d'ensemble de l'évolution de tous les éléments qui forment le tableau de bord de tout gestionnaire, soucieux de baser ses intuitions sur des chiffres. En quelques années, *Le Coultre & Cie* est devenue l'une des grandes fabriques d'horlogerie de Suisse, dotée de locaux suffisamment vastes pour y disposer au mieux ses importants moyens de production; dégagée de toute dette à long terme, bien implantée sur les marchés de prestige, l'entreprise a réussi à imposer sa marque, dont le nombre de contrefaçons indique la réputation.

Les difficultés qui surgissent dès 1911 ne sont pas du ressort de la conjoncture et encore moins de la guerre. Elles sont inhérentes à la plupart des entreprises familiales.

Des questions de succession vont provoquer une nouvelle crise interne dans l'entreprise où la gestion et les options du directeur vont être mises en cause par des actionnaires passifs. La mort de Benjamin Le Coultre en février 1911, suivie le 8 novembre 1912 de celle de son frère Paul, va donner subitement le droit à la parole aux héritiers et changer la composition du conseil d'administration dont dépend juridiquement le directeur de *Le Coultre & Cie*.

##### 5. *La fin des entraves familiales et l'entrée dans un groupe*

Dès le mois d'août 1914 les déclarations de guerre paralysent brusquement toute activité industrielle. Afin d'occuper son personnel, Jaques-David se lance dans des fabrications de guerre, munitions et compte-tours pour avion, entre autres. Connaissant le manque d'initiative et la prudence excessive de son conseil d'administration et de ses actionnaires, uniquement préoccupés par la distribution des dividendes, il commence par investir une partie de sa fortune personnelle pour acquérir de nouvelles machines. Accusé par un administrateur de visées spéculatives, le directeur se fâche et menace de démissionner. S'appuyant sur ses ouvriers qui adressent une pétition clairement formulée au conseil d'administration, pour l'informer qu'ils suivront leur patron s'il s'installe à son compte, Jaques-David sème la panique dans les rangs des veuves et des cousins et réussit, finalement, à racheter à prix d'or la majorité des actions. En décembre 1915, Jaques-David Le Coultre est enfin le maître chez lui.

La fabrication des compte-tours, mise au point avec les ateliers d'Edmond Jaeger à Paris sous l'experte direction d'Edmond Audemars, et la livraison en séries de dizaines de milliers de fusées pour la Roumanie, vont faire la fortune de *Le Coultre & Cie*. La diversification de la produc-

Tableau 3. L'évolution financière de la S.A. *Le Coultre & Cie* de 1915 à 1920.

Année	Ventes	Inventaires et en % ventes	Frais généraux	Ouvriers produisants	Bénéfice brut	Amortisation totaux	Capital	Total bilan
	fr.	fr.	fr.	fr.	fr.	fr.	fr.	fr.
1915 <sup>1</sup>	467 056	331 788 (71%)	157 748 (33,7%)	359 262 (76,9%)	31 231 (6,7%)	-	600 000	794 731
1916	1 305 545	362 642 (28%)	210 576 (16,1%)	686 578 (52,6%)	330 242 (25%) <sup>2</sup>	287 952 (22%) <sup>2</sup>	600 000	805 790
1917	2 152 980	362 642 (17%)	340 725 (15,8%)	1 176 896 (54,7%)	380 053 (18%)	148 266 ( 7%) <sup>3</sup>	600 000	1 137 335
1918	3 070 581	425 314 (14%)	454 439 (14,8%)	1 572 715 (51,2%)	801 529 (26%)	396 387 (13%) <sup>4</sup>	600 000	1 279 848
1919	1 906 681	455 200 (24%) <sup>5</sup>	365 111 (19,1%)	1 256 743 (65,9%)	247 632 (13%)	72 060 ( 4%)	600 000	1 878 169
1920	1 973 616	470 822 (24%) <sup>5</sup>	354 462 (17,9%)	1 465 604 (74,3%)	-9 320 (-) <sup>6</sup>	72 000 ( 4%)	600 000	2 135 339

1 Exercice de 18 mois du 1<sup>er</sup> juillet 1914 au 31 décembre 1915.

2 Amortissement des parts de fondateurs au prix de 262 800 francs rachetées par la société.

3 Dont 85 828 francs de pertes de change, soit la somme de 373 165 francs comptée au taux de 77.

4 Dont 304 491 francs pour frais de brevets et de licences et 91 896 francs d'amortissement sur les machines.

5 «Etant donné les baisses des matières premières et de la main d'oeuvre, nous avons réduit les prix cotés de 10% avant d'établir l'inventaire.» RCA 1920.

6 En réalité, la perte de l'exercice 1920 se monte à 8,76% du chiffre d'affaires, car elle absorbe les 163 753 francs de bénéfice de l'exercice 1919 reportés.

tion se développe rapidement: les ventes extra-horlogères représentent 10% des ventes totales en 1915, 30% en 1916 et 48% en 1917<sup>36</sup>.

Le chiffre d'affaires de la société va tripler pendant la guerre (Tableau 3).

Cette nouvelle orientation de la production qui dépend, en fait, étroitement pour les compte-tours de la collaboration entre *Le Coultre & Cie* au Sentier (vallée de Joux) et Ed. Jaeger à Paris, va amener les deux entrepreneurs à resserrer leurs liens jusqu'à former une «Association en participations» en octobre 1917. Trois facteurs semblent avoir favorisé ce rapprochement qui s'apparente en quelque sorte à une fusion:

1. L'âge avancé d'Edmond Jaeger (67 ans).
2. L'endettement élevé de Jaques-David Le Coultre, dû au rachat de la majorité des actions de *Le Coultre & Cie* aux membres de la famille.
3. La nécessité de trouver des capitaux frais pour financer le développement des deux entreprises.

Des forces vives provenant des milieux privés de l'aéronautique française s'intéressent à l'affaire. Les pilotes Edmond Audemars, Gustave Delage et les constructeurs de moteurs d'avion Léon Morane, Laurent Seguin, Gabriel Voisin, René Luquet de Saint-Germain, ancien administrateur de la société des moteurs Gnôme, l'Américain Charles Weymann et, enfin le docteur Pierre Boucard, apportent plus de 2,5 millions de francs en espèces à la nouvelle Association Jaeger-Le Coultre (Tableau 4).

Ce sont des hommes jeunes, ils ont tous, à l'exception d'Edmond Jaeger, entre 28 et 43 ans et ont à leur actif, pour la plupart, de belles réussites dans leurs entreprises personnelles, où la fabrication des moteurs domine.

Pour réaliser cette délicate opération financière en pleine guerre, Jaques-David Le Coultre n'a pas hésité à lâcher la majorité des actions de son entreprise suisse qui est maintenant entre les mains du groupe d'industriels mentionnés ci-dessus. Il ne lui reste que 10% des titres, proportion qu'il conservera deux ans plus tard lors de la fondation de la *Société anonyme des Etablissements Ed. Jaeger*. Qu'à cela ne tienne, cette décision, mûrement réfléchie, va lui donner les moyens de faire de son entreprise du Sentier l'une des cellules de production les plus actives de la région et du secteur horloger. Enfin, il trouva de solides appuis auprès de ce groupe de jeunes industriels qui vont faire preuve d'une grande capacité d'innovation dans un domaine industriel appelé à un bel avenir.

Après deux ans d'expériences et dans le but de faciliter la gestion des deux entreprises séparées par une frontière politique, dont les effets se font de plus en plus sentir, les associés décident de modifier la situation et trou-

36 L'année 1917 semble avoir été l'une des plus prospères pour l'industrie des munitions. Cette année-là, les exportations de munitions se seraient élevées à plus de 166 millions de francs suisses selon le *Bulletin de l'Union de Banques Suisses* 6, juin 1929, p. 61. A titre de comparaison, les exportations horlogères atteignirent 211 millions la même année.



Tableau 4. Structure comparée des capitaux des trois sociétés du groupe Jaeger-Le Coultre (1917-1919).

	Association en participation octobre 1917 720 parts de 5000 fr.	<i>Le Coultre &amp; Cie</i> décembre 1918 1200 actions de 500 fr.	<i>S.A. des Etablissements Jaeger</i> Janvier 1919 3600 actions de 500 fr.
Edmond Jaeger	140 (19,44%)	233 (19,41%)	700 (19,44%)
Laurent Seguin	100 (13,89%)	166 (13,83%)	500 (13,89%)
Gabriel Voisin	90 (12,51%)	150 (12,50%)	450 (12,51%)
J.-D. Le Coultre	75 (10,42%)	125 (10,42%)	375 (10,42%)
Robert Morane	60 ( 8,33%)	100 ( 8,35%)	300 ( 8,33%)
Charles Weymann	60 ( 8,33%)	100 ( 8,33%)	300 ( 8,33%)
Gustave Delage	56 ( 7,78%)	93 ( 7,75%)	280 ( 7,78%)
R.-Edouard Badin	40 ( 5,55%)	66 ( 5,50%)	200 ( 5,55%)
Pierre Boucard	35 ( 4,86%)	58 ( 4,83%)	175 ( 4,86%)
Edmond Audemars	34 ( 4,72%)	56 ( 4,66%)	170 ( 4,72%)
René Luquet de Saint-Germain	30 ( 4,17%)	50 ( 4,17%)	150 ( 4,17%)
Et. Jaeger S.A.		3 ( 0,25%)	
Total	720 (100%) 3 600 000 fr.	1200 (100%) 600 000 fr.	3600 (100%) 1 800 000 fr.

Tableau 5. Part de la diversification dans le chiffre d'affaires de *Le Coultre & Cie*.

	Ventes totales fr.	Compteurs et montres automobiles fr.	Ouvriers occupés
1921	1 521 810	406 000 (27%)	260
1922	1 806 206	670 000 (37%)	335
1923	2 314 416	740 000 (32%)	370
1924	2 423 137	970 000 (40%)	510
1925	2 893 296	1 570 000 (54%)	500

La réussite de cette diversification mérite d'être soulignée. De 1916 à 1925, cette «industrie nouvelle», permit à *Le Coultre & Cie* de réaliser plus de 7 millions de chiffre d'affaires, soit le tiers de ses ventes totales, en occupant chaque année des centaines d'ouvriers de la région durant une période où le chômage se fit menaçant à plusieurs reprises.

vent opportun de fonder une S.A. en France, en 1919, qui sera les Etablissements Jaeger. Dès lors, *Le Coultre & Cie* s'intègre dans un groupe où la gestion n'a rien à envier aux sociétés les plus modernes. Les tâches sont clairement définies: Gustave Delage à Paris s'occupe des finances des deux sociétés, Edmond Audemars de la promotion des ventes, Jaques-David Le

Tableau 6. L'évolution financière de la S.A. *Le Coultre & Cie* de 1920 à 1929.

Année	Ventes	Inventaires	Frais généraux	Ouvriers	Bénéfice brut	Amortisation	Capital	Total
	fr.	et en % ventes fr.	fr.	produisants fr.	fr.	totaux fr.	fr.	bilan fr.
1920	1 973 616	470 822 (24%)	354 462 (18%)	1 465 604 (74%)	-9 320 (-)	72 000 ( 4%)	600 000	2 135 339
1921	1 521 810	735 362 (48%)	362 953 (24%)	928 668 (61%)	-5 037 (-)	449 264 (30%) <sup>1</sup>	600 000	1 949 718
1922	1 806 206	745 212 (41%)	266 030 (15%)	1 582 487 (88%)	-5 388 (-)	31 230 ( 2%)	600 000	4 130 793
1923	2 314 416	932 912 (40%)	367 120 (16%)	1 835 482 (80%)	209 457 ( 9%)	303 852 (13%)	600 000	3 824 492
1924	2 423 137	957 680 (40%)	- <sup>2</sup>	- (-)	77 033 ( 3%)	159 196 ( 7%)	600 000	-
1925	2 893 296	875 434 (30%)	360 794 (12%)	1 864 824 (64%)	-10 028 (-)	534 534 (18%) <sup>3</sup>	600 000	3 592 189
1926	2 620 837	650 104 (25%)	384 588 (15%)	1 805 589 (69%)	105 650 ( 4%)	285 390 (11%)	600 000	3 329 506
1927	3 460 566	630 866 (18%)	528 952 (15%)	2 543 293 (73%)	202 823 ( 6%)	35 694 ( 1%)	600 000	2 895 521
1928	4 198 121	698 663 (17%)	- <sup>4</sup>	- (-)	436 099 (10%)	- (-)	600 000	3 028 252
1929	4 975 999	719 357 (14%)	- <sup>4</sup>	- (-)	215 153 ( 4%)	469 212 ( 9%)	600 000	3 049 339

1 Dont 424 782 francs de pertes sur change.

2 Le bilan et le compte d'exploitation de l'exercice 1924 ont disparu, les chiffres disponibles sont tirés du RCA et du RCVC. Les 159 196 francs d'amortissement représentent les pertes sur change.

3 Dont 425 626 francs de pertes sur change et 82 246 francs sur inventaire, le solde sur débiteurs et divers.

4 Les comptes d'exploitation de 1928 et 1929 ont disparu.

Coultré de la production en Suisse et Henri Rodanet de toutes les questions techniques touchant à la création de nouveaux produits.

Grâce à la diversification de sa production, *Le Coultré & Cie* traverse la crise du début des années vingt sans dommage réel, son chiffre d'affaires ne baisse que de 23% entre 1920 et 1921 avant de reprendre immédiatement sa progression. Les «nouvelles fabrications» de compteurs pour avions et pour automobiles, auxquelles viennent s'adjoindre des montres pour tableau de bord, prennent une part de plus en plus importante dans les ventes; de 27% du chiffre d'affaires en 1921, elles passent à 32% en 1923 et à 54% en 1925, soit 1 570 000 francs sur 2 893 296 francs. De 1921 à 1925, le nombre des ouvriers occupés par cette diversification de la production va presque doubler passant de 260 à 500 (Tableau 5).

Pour sa part, et à titre de comparaison, *Fleurier Watch Co SA*, qui n'avait jamais tenté la moindre diversification, connaît une période d'extrême difficulté de 1921 à 1923; la société neuchâteloise en sortira très affaiblie, criblée de dettes qu'elle mettra dix ans à honorer<sup>37</sup>.

Dans le courant des années vingt, *Le Coultré & Cie* réalise d'importantes marges de bénéfices qui lui permettent d'éponger des pertes sur change dépassant le million de francs de 1921 à 1925, soit une moyenne de 234 258 francs par exercice; à cela s'ajoutent encore des remboursements réguliers à la Banque cantonale vaudoise de 175 000 francs annuels en moyenne de 1922 à 1929. Ces ponctions expliquent la modicité des profits durant cette période où la société poursuit ses efforts d'assainissement (Tableau 6).

L'extension des marchés finit par rendre nécessaire des implantations à l'étranger, notamment en Angleterre, en Italie et aux Etats-Unis, ce dernier débouché absorbant déjà le 20% des ventes de la société en 1927. La croissance interne de la production reste assez équilibrée, la «grosse horlogerie», soit les compteurs et les montres pour automobiles, continue sa progression sans toutefois entraver le développement de «l'horlogerie fine», qui ne cesse de lancer de nouveaux calibres et de perfectionner l'outillage permettant d'avancer dans le long processus de la terminaison des mouvements, qui aboutira, dans les années trente, à la livraison de la montre complète portant l'une ou l'autre des marques de la Maison.

Le rapide développement des affaires et la croissance autonome des ateliers implantés à l'étranger, devenus en quelques années des succursales dynamiques, amènent les dirigeants du groupe à créer, en 1927, une société holding pour centraliser les opérations financières.

La correspondance échangée entre Gustave Delage à Paris et Jacques-David Le Coultré au Sentier, tous deux administrateurs de la S.A.P.I.C. (Société anonyme de participations industrielles et commerciales) donne une idée claire de la gestion d'une modeste multinationale, et pourrait faire l'objet d'une belle monographie, mais ceci est une autre histoire ...

37 F. JEQUIER, *Fleurier Watch Co SA ...*, op. cit., p. 157-167, «La crise de 1920 à 1923».

## Conclusion

Ces quelques réflexions devraient faire ressortir les difficultés de l'exercice. En effet, comment l'historien doit-il tenter de saisir l'évolution de la gestion d'une entreprise et les idées que les entrepreneurs se faisaient de l'organisation de leur firme en se basant sur des sources aussi riches en contradictions? Entre les principes affirmés, moult fois répétés, et leurs applications régulières, sporadiques ou simplement inexistantes, il y a un monde, une somme de possible dans la gestion à court ou moyen terme que l'examen des balances trimestrielles (quand elles existent) ou des rapports annuels ne laisse pas toujours apparaître d'autant plus que les résultats disponibles peuvent faire illusion, particulièrement dans les comptes des associations de personnes ou des sociétés en commandite, comme nous espérons l'avoir souligné.

Le discours patronal sur la gestion, complété par des remarques sur le passé et des vues prospectives, reste une source de première main pour tenter de comprendre dans quelles circonstances et avec quels moyens les entrepreneurs du passé ont effectué ce passage souvent délicat de l'exploitation familiale à l'entreprise sociétale en séparant peu à peu leurs activités domestiques de celles de leur firme.

Le cas présenté ici montre la lente évolution à travers trois générations d'entrepreneurs, de l'atelier individuel (c. 1823-1830) aux associations familiales (1831-1858), puis de la société en commandite (1859-1869) à la société en nom collectif (1869-1898), à laquelle succède, après quelles hésitations, la société anonyme (1899) qui facilite grandement l'entrée de *Le Coultre & Cie* dans un groupe, constitué en 1917 avec Edmond Jaeger, le tout finalement coiffé par une société holding dix ans plus tard. Cet exemple illustre bien les théories traditionnelles de la firme, de l'organisation et de la société anonyme, dont Hubert Sales vient d'esquisser récemment les aspects historiques<sup>38</sup>.

Les structures juridiques, en elles-mêmes, nous apprennent peu de choses sur l'évolution de la gestion, elles ne font que suivre celle de la taille de l'entreprise, qui montre à quel point le patron et sa firme ne peuvent se définir l'un sans l'autre. Nous le répéterons une fois de plus: à chaque étape du développement technologique et commercial correspondent un type de patrons et des modes de gestion, à chaque secteur industriel, à chaque région et évidemment à chaque période. Et l'histoire de la famille Le Coultre n'est qu'un exemple parmi d'autres, qui illustre clairement les différentes étapes d'une croissance régionale, en soulignant ce lent passage de la terre à l'artisanat, de la forge à l'atelier, de l'établi à la fabrique et, enfin, de la manufacture à la société holding qui gère des intérêts multinationaux.

38 HUBERT SALES, «Les théories traditionnelles de la firme, de l'organisation et de la société anonyme. Aspects historiques», in *Economies et Sociétés. Cahier de l'ISMEA*, t. XIII, 1979, p. 921-940 (Série sciences de gestion, No 1).