

# **Des montres et des pétrodollars : la politique commerciale d'une PME horlogère suisse : Aubry Frères SA, Le Noirmont (1917-1993)**

Autor(en): **Donzé, Pierre-Yves**

Objektyp: **Article**

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

Band (Jahr): **54 (2004)**

Heft 4

PDF erstellt am: **21.07.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-81377>

## **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

## **Haftungsausschluss**

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

## Des montres et des pétrodollars: la politique commerciale d'une PME horlogère suisse

*Aubry Frères SA, Le Noirmont (1917–1993)*<sup>1</sup>

Pierre-Yves Donzé

### *Summary*

*The commercial policies of Swiss watchmaking companies during their growth in the 20<sup>th</sup> century have not been studied extensively yet. The example of the family enterprise Aubry Frères SA (AFSA), laid out in this article, shows the importance of the structure of the market on the firm's management. Until the end of the 1970s, the world market for watches expands rapidly (especially the Middle East in the case of AFSA). This makes it favourable to over-emphasize high productivity, based on the principle that everything that is produced can be sold as well. The economic crisis of the 1970s, which AFSA feels most due to the decline of the Middle Eastern market, leads to a new commercial policy focused on marketing. From then on, the needs of market determine what kinds of watches would be produced. At AFSA, this transition is coupled with a generational conflict revealing these different approaches to the firm's management.*

Si, ainsi que l'affirme David Landes, «en Suisse [...] on sait vendre les montres»<sup>2</sup>, la manière dont les entreprises horlogères ont abordé leur politique commerciale a passablement évolué au cours du temps. L'op-

1 J'adresse mes vifs remerciements à Laurence Marti et Laurent Tissot pour la relecture du texte et leurs critiques constructives.

2 David Landes, «Préface», dans Jacqueline Henry Bédard, *Une région, une passion: l'horlogerie. Une entreprise: Longines, St-Imier*, Longines, 1992, p. 9. Voir aussi David Landes, *L'heure qu'il est. Les horloges, la mesure du temps et la formation du monde moderne*, Paris, Gallimard, 1987, pp. 458–460.

position entre une thèse technicienne, qui privilégie l'innovation technique et la rationalisation de la production comme facteur de croissance de l'entreprise – partant du principe que ce qui est produit est vendu –, et une thèse commerciale, qui met l'accent sur le marché comme élément structurant de la production, a déjà été largement abordée dans l'historiographie économique contemporaine<sup>3</sup>. Ce type de questionnement n'a toutefois été que peu abordé dans le cas de l'industrie horlogère suisse du 20<sup>e</sup> siècle.

Jusqu'à la fin des années 1970, il semble que le facteur essentiel de la réussite de l'industrie horlogère réside dans sa capacité à produire en masse, à un prix rentable, des produits de qualité et réputés comme tels. Le marché mondial connaît en effet une formidable expansion pendant les années 1945–1975. La production mondiale de montres et de mouvements de montres passe ainsi de 21,6 millions de pièces en 1945 à 235,5 millions de pièces en 1974. Durant toute la période, la Suisse conserve la première place sur le marché mondial, bien que sa prédominance soit remise en question (87,2% des montres et mouvements de montres produits en 1945 et 36,9% en 1974) par l'arrivée de nouveaux venus tels que le Japon (13,7% en 1974), l'URSS (12,2%) et les USA (10,1%)<sup>4</sup>. L'industrie horlogère suisse est dans une phase de très forte croissance: le nombre de personnes actives dans ce secteur économique passe de plus de 45 000 employés en 1941 à près de 85 000 en 1970<sup>5</sup>. On se trouve ainsi dans la situation d'un marché mondial en très forte expansion qui permet aux entreprises suisses de se concentrer sur les aspects techniques et organisationnels de la production. La stratégie commerciale des Trente Glorieuses est fondée sur la publicité – dont le but est essentiellement annonciateur et informatif – et les réseaux d'agents et de représentants pour l'écoulement de la production. La constante croissance de la demande ne rend pas les méthodes marketing (études de marché, positionnement des produits, etc.) nécessaires à l'écoulement de la production. La crise des années 1970 apparaît ainsi comme un moment déterminant dans le passage d'une logique productiviste à une logique

3 Pour une présentation synthétique de la question en Suisse, voir Laurent Tissot, «Stratégies commerciales et réseaux de diffusion dans la micro-mécanique jurassienne, 1875–1945», in Jean-Luc Mayaud et Philippe Henry (dir.), *Horlogeries – Le temps de l'histoire*, Besançon, Annales littéraires de l'Université de Besançon, n° 591, 1995, pp. 235–247.

4 Statistiques de la Fédération horlogère suisse (FHS), citées par David Landes, *L'heure qu'il est...*, op. cit., pp. 590–591. Au niveau du chiffre d'affaires, l'industrie horlogère suisse conserve une position nettement dominante.

5 Christophe Koller, *L'industrialisation et l'Etat au pays de l'horlogerie. Contribution à l'histoire économique et sociale d'une région suisse*, Courrendlin, CJE, 2003, p. 529.

marketing, l'enjeu étant désormais de savoir quel type de montres il faut produire pour un marché déterminé<sup>6</sup>.

Il est vrai que l'adoption du marketing apparaît dans certaines entreprises avant la crise des années 1970. Chez Longines par exemple, l'arrivée d'une réflexion marketing dans la politique commerciale date du début des années 1960 et les premières études de marché sont réalisées en 1964<sup>7</sup>. D'autres sociétés horlogères d'importance, comme Omega et Tissot, insistent de même sur l'ancienneté de la publicité et de la communication dans leur politique commerciale<sup>8</sup>. Les travaux réalisés sur ces entreprises s'attachent à montrer que les méthodes marketing et l'attention portée envers le client (agents à l'étranger, service après-vente, etc.) ne sont pas nées avec la Swatch au début des années 1980 mais présentes dès la seconde partie du 19<sup>e</sup> siècle, il est vrai sous des formes peu développées et non conceptualisées. Ainsi la montre-bracelet serait-elle née d'une volonté de répondre aux besoins nouveaux du consommateur des années 1900–1910<sup>9</sup>. De même, la crise des années 1930 a été, comme dans d'autres secteurs industriels, un moment important dans l'affirmation des préoccupations commerciales, avec notamment l'essor de la publicité<sup>10</sup>.

Il n'empêche, bien que le caractère avant-gardiste et novateur de la politique commerciale qui a pu avoir lieu dans certaines grandes entreprises horlogères ait été passablement célébré, on peut s'interroger sur la généralisation de ce phénomène à l'ensemble de l'industrie horlogère suisse. De très nombreuses sociétés familiales fondées durant la seconde industrialisation (1880–1920) ont connu une très forte croissance jusque dans les années 1970 mais n'ont pas réussi leur reconversion vers une industrie horlogère mondiale dominée par le marché. Le cas de la maison Aubry Frères SA (AFSA), Le Noirmont, dont les archives sont conservées au Centre jurassien d'archives et de recherches économiques

6 Les périodes de crise économique, notamment celle des années 1930, apparaissent comme des moments favorables à l'innovation commerciale dans les entreprises. Laurent Tissot, «Stratégies commerciales...», *op. cit.*, et Marc Meuleau, «De la distribution au marketing (1880–1939). Une réponse à l'évolution du marché», in *Entreprises et histoire*, n° 3, 1993, pp. 61–74.

7 Véronique Paratte, *Marketing et publicité dans l'horlogerie: le cas Longines de 1900 à 1962*, Université de Neuchâtel, mémoire de licence, 2003, pp. 98–100.

8 Marco Richon, *Omega Saga*, Bienne, Fondation Adrien Brandt en faveur du patrimoine Omega, 1998, 487 p.; Estelle Fallet, *Tissot: 150 ans d'histoire, 1853–2003*, Le Locle, Tissot, 2003, 351 p.

9 Sylvie Béguelin, *De l'art de séduire à l'art de compter le temps. La montre-bracelet à la conquête de la société (1880–1950)*, Université de Neuchâtel, mémoire de licence, 1993, 118 p.

10 Carlo Montandon, *La publicité dans l'industrie horlogère suisse*, Lausanne, Impr. A. Boyvay-Giddey, 1932, 143 p.

(CEJARE), à St-Imier, est un excellent exemple de l'évolution de la politique commerciale de l'une de ces PME horlogères suisses qui connaît un formidable développement jusqu'à la fin des années 1970. On a en effet affaire à une entreprise familiale fondée en 1917 dont les deux premières générations industrialisent la production, écoulée par un client genevois sur des marchés moyen-orientaux en pleine expansion. L'arrivée de la troisième génération à la tête de l'entreprise au milieu des années 1970 coïncide avec une grave crise commerciale sur les marchés arabes suite à la révolution iranienne. La question du marché se double ainsi d'un conflit de génération qui ne fait que rendre l'abandon de la logique productiviste plus difficile.

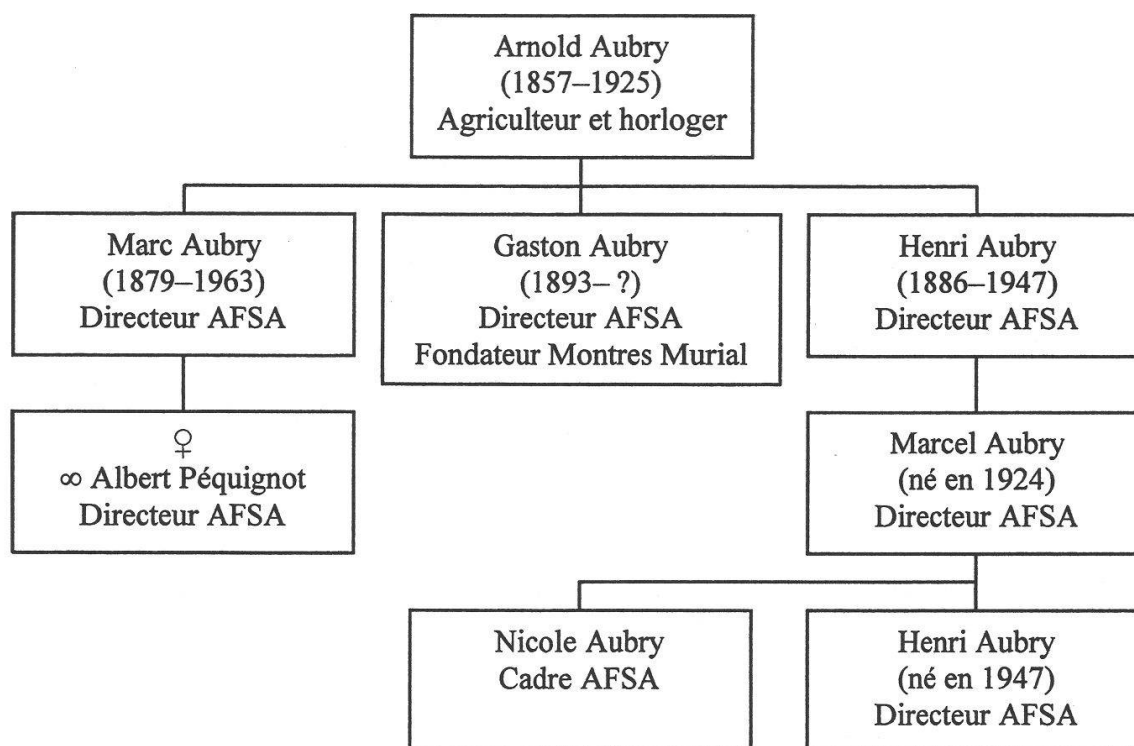
### **1. De la ferme à l'usine: la première génération et l'industrialisation de la production (1917–1961)**

Les frères Aubry sont issus de cette «fabrique rurale collective» dont parle Robert Pinot<sup>11</sup>. Dès les premières décennies du 19<sup>e</sup> siècle, les Franches-Montagnes – à proximité de La Chaux-de-Fonds et du vallon de St-Imier – connaissent en effet une forte croissance de l'horlogerie à domicile, essentiellement dans des secteurs de sous-traitance (boîtes de montres, fournitures, etc.) pour des établisateurs. Malgré la présence de quelques rares entreprises ayant passé au stade de la production mécanisée en usine vers les années 1890–1900, la plupart de la production horlogère franc-montagnarde se fait à domicile, généralement dans le cadre de petits ateliers familiaux. En 1905, le district des Franches-Montagnes est celui du Jura bernois qui connaît la plus forte proportion de travailleurs à domicile (35,2% des actifs du secteur horloger contre 25% en moyenne pour le canton de Berne)<sup>12</sup>.

C'est dans ce contexte proto-industriel que naît l'entreprise Aubry Frères. Deux fils d'agriculteurs, Marc et Henri Aubry, horlogers de profession, installent un premier atelier de pignons en 1917, puis louent un immeuble mis à disposition par la Banque cantonale bernoise (1918–1919). Ils sont rapidement rejoints par un troisième frère, Gaston, lui aussi horloger. Le développement de l'affaire est lent et probablement dépendant de l'autofinancement. La conjoncture des années 1920 offre des conditions favorables à la croissance du petit atelier: les trois frères passent en 1921 à la production de montres complètes puis ils acquièrent un nouvel immeuble en 1925 (fig. 1).

11 Robert Pinot, *Paysans et horlogers jurassiens*, Genève, Gronauer, 1979, pp. 207ss.

12 Christophe Koller, *L'industrialisation...*, *op. cit.*, p. 173.



**Figure 1.** Généalogie simplifiée de la famille Aubry.

Au début des années 1930, la société Aubry Frères a pris une certaine ampleur, loin de l'atelier de pignons des débuts, mais elle reste de condition et de taille modestes. C'est la rencontre d'un important négociant horloger genevois qui va changer la destinée de la société. En effet, dès 1932, des relations commerciales sont établies avec la société West End SA, spécialisée sur les marchés indiens et moyen-orientaux<sup>13</sup>.

### *1.1 Une forte dépendance envers West End SA*

Les relations d'affaires entreprises en 1932 avec la société West End SA assurent un important débouché commercial pour Aubry Frères et permettent le développement de l'entreprise. Une société anonyme au capital de 45 000 francs est créée en 1935. Selon le notaire qui supervise la constitution de la SA, «l'entreprise de la société en nom collectif reprise

<sup>13</sup> La marque West End Co est fondée dans les années 1880 par Arnold Charpié, représentant à Bombay de la maison Alcide Droz & Fils (Montres Berna), à Saint-Imier. Elle connaît un rapide succès sur le marché indien et est rachetée en 1886 par Droz et Amstutz, propriétaire d'un comptoir aux Indes. Ce dernier reprend seul la société en 1905 et crée en 1917 une société suisse, basée à Genève, propriétaire de la marque et chargée de sa commercialisation, West End SA. CEJARE, Archives Aubry Frères SA (AAFSA), archives de la société West End SA (*Feuille officielle Suisse du commerce*).

par la nouvelle société est bien établie et bien connue dans le monde horloger. Elle a rapporté ces dernières années des bénéfices convenables.»<sup>14</sup> C'est durant les décennies 1940 et 1950 que la maison Aubry Frères SA passe au stade industriel et que ses patrons s'imposent comme des entrepreneurs qui comptent. Cependant, ces succès économiques reposent essentiellement sur le client unique qu'est West End et les frères Aubry, aveuglés par la croissance vertigineuse de leurs affaires, ne perçoivent pas le danger d'une telle dépendance.

West End SA fait sentir dès 1932 son importance sur l'évolution de la marche des affaires. Le nombre total de montres vendues par AFSA est en constante croissance et passe de 50 411 pièces en 1939 à 203 310 en 1961. Le chiffre d'affaires suit une courbe ascendante identique.

Cette croissance dépend dans une large mesure de West End qui représente 78% des montres vendues pendant la période 1939–1961, et 71% du chiffre d'affaires. Il faut savoir aussi que les affaires sont ralenties pendant la Seconde Guerre mondiale avec West End, dont le débouché principal, les Indes britanniques, devient difficilement accessible. Après 1945, la maison de commerce genevoise devient un partenaire de plus en plus important sur qui repose l'essentiel de la croissance. Sa part dans le chiffre d'affaires d'AFSA passe en effet de 49% en 1946 à plus de 90% dès 1960. Cette dépendance est réciproque, puisque la proportion de montres vendues par West End en provenance de la maison AFSA passe de 43% en 1939 à 87% en 1961<sup>15</sup>. On a donc affaire à une interdépendance croissante entre les deux sociétés.

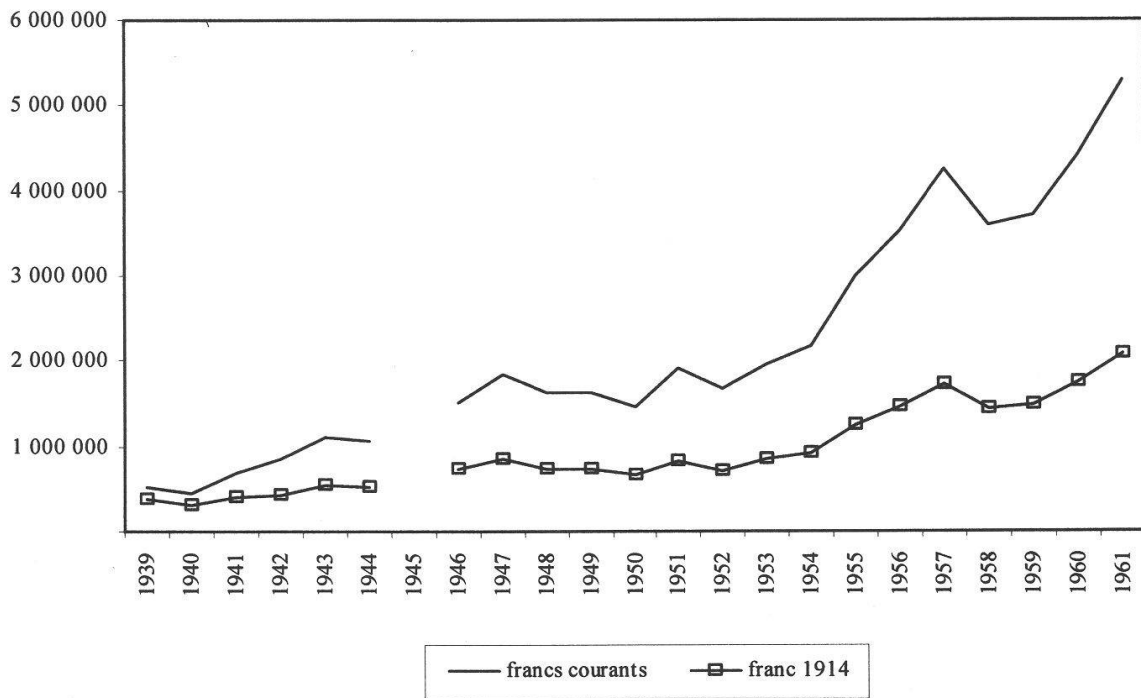
L'influence de West End ne se mesure pas seulement en terme de chiffre d'affaires et de production de montres mais porte aussi ses effets sur la structure de l'entreprise et de ses moyens de production. En 1948, AFSA développe son appareil de production «en vue de donner suite aux exigences de la West End, notre Client principal»<sup>16</sup> et ouvre un petit laboratoire pour des opérations de lessivage sur ébauches en 1948 (fig. 2).

Cette forte dépendance présente rapidement des effets négatifs. Lorsque le gouvernement indien décide en 1952 de restreindre fortement l'entrée de produits étrangers, en raison d'un manque de devises dans le pays, la situation devient problématique. La recherche de nouveaux débouchés s'avère urgente: «C'est là un grand travail auquel il faut immédiatement s'atteler si l'on veut maintenir intact notre poten-

14 AAFSA, Mémoire de M<sup>e</sup> Germain Koch relatif à la constitution de la société anonyme AFSA, 18 mars 1935.

15 AAFSA, archives de la société West End SA (statistiques commerciales).

16 AAFSA, Procès-verbaux des Assemblées générales, 29 octobre 1948.



**Figure 2.** Chiffre d'affaires d'AFSA, en francs courants et en francs 1914, 1939–1961.  
*Source:* AAFSA, Statistiques générales des ventes.

tiel ouvriers. Nul n'ignore en effet qu'actuellement la concurrence est très friande de bons ouvriers et que toutes les Maisons travaillent à plein rendement.»<sup>17</sup> En 1953, on envoie un cadre commercial en Scandinavie et on participe à la Foire de Barcelone. Quatre ans plus tard, la direction se réjouit «de souligner le développement des affaires avec les clients autres que notre principal client: la Société des Montres West End SA, à Genève.»<sup>18</sup>

Mais cette quête n'est que passagère. West End a établi de nouveaux marchés prometteurs au Moyen-Orient. Les montres vendues dans ces pays par l'intermédiaire de la société Behbehani passent de 34 738 en 1955 à 99 441 en 1961, si bien que ces marchés absorbent bientôt la moitié de production d'AFSA (29,3% des montres en 1955 et 48,9% en 1961). On retrouve ainsi la situation d'avant la crise du marché indien et le développement des moyens de production pour répondre aux attentes du client principal. En 1955, AFSA construit une annexe au bâtiment principal et engage 35 ouvriers supplémentaires car «les importantes commandes – toujours croissantes – reçues de notre Client principal nous obligent à augmenter notre production. La recommandation émane de notre Client qui se verrait contraint de commander ailleurs la

17 AAFSA, Procès-verbaux du Conseil d'administration, 8 août 1952.

18 AAFSA, Procès-verbaux du Conseil d'administration, 9 juillet 1957.



marchandise que nous ne pourrions pas lui livrer avec l'effectif actuel du personnel.»<sup>19</sup> L'année suivante, les Aubry décident la création d'un service de terminage «par suite de recrudescence notable dans les demandes de montres de la Société des Montres West End SA»<sup>20</sup>.

La crise des années 1952–1953 due au marché indien est ainsi surmontée sans que les directeurs d'AFSA ne remettent en cause leur dépendance envers West End. Impressionnés par les succès financiers de l'entreprise, ils n'en perçoivent pas la fragilité.

### *1.2 Des patrons aveuglés par la croissance*

Jusque dans les années 1950, les frères Aubry adoptent une gestion prudente de l'entreprise. Ainsi, malgré des exercices bénéficiaires, ils décident de ne pas s'accorder de dividende à plusieurs reprises (1936–1937, 1942–1943) mais de porter l'ensemble du bénéfice net en réserve. L'immédiat après-guerre est difficile. A trois reprises entre décembre 1947 et mai 1948, on puise dans la réserve liquide afin de réduire les déficits des comptes bancaire et postaux<sup>21</sup>. De même, les trois directeurs baissent leur salaire mensuel de 3000 à 2500 francs et remboursent chacun 5000 francs qu'ils avaient empruntés à l'entreprise à titre privé (1948). Leur salaire annuel connaît tout de même une forte hausse sur le moyen terme et passe de 6000 francs en 1937 à 31 000 francs en 1950<sup>22</sup>.

Avec le développement des affaires avec West End au cours des années 1950, les directeurs adoptent une politique beaucoup plus rentière de l'entreprise. Les bénéfices bruts d'exploitation<sup>23</sup> connaissent une croissance continue, passant de 941 659 francs en 1950 à 3,5 millions de francs en 1961. Ces gains sont d'abord profitables à l'indépendance de l'entreprise: la part du bilan couverte par la fortune propre passe de 31,7% en 1950 à plus de 90% dans les années 1958–1960 (tab. 1).

Cette forte croissance profite aussi aux frères Aubry. Les dividendes versés passent en effet d'un total de 4800 francs en 1951 à 21 000 francs dès 1960. De même, les directeurs empruntent à plusieurs reprises d'importantes sommes d'argent au début des années 1950. Cette phase de croissance permet aux trois frères une ascension sociale dans la société

19 AAFSA, Procès-verbaux des Assemblées générales, 26 février 1955.

20 AAFSA, Procès-verbaux du Conseil d'administration, 22 octobre 1956.

21 AAFSA, Procès-verbaux du Conseil d'administration. La réserve liquide passe ainsi de 163 921 francs en 1947 à 0 franc en 1948.

22 AAFSA, Echelle des salaires de la direction 1937–1950, document sans date.

23 C'est-à-dire les bénéfices d'exploitation avant amortissement, mise en réserve et distribution.

**Tableau 1.** Evolution du bilan d'AFSA, 1950 et 1961

|                             | 1950    | 1950 (en %) | 1961      | 1961 (en %) |
|-----------------------------|---------|-------------|-----------|-------------|
| Capital-actions .....       | 60 000  | 8,3         | 60 000    | 3,1         |
| Réserves .....              | 169 701 | 23,4        | 1 421 676 | 72,5        |
| Solde reporté .....         | –       | –           | 338 932   | 17,3        |
| Passifs transitoires .....  | –       | –           | 50 857    | 2,6         |
| Banques et créanciers ..... | 494 470 | 68,3        | 90 742    | 4,6         |
| Total .....                 | 724 171 | 100,0       | 1 962 207 | 100,0       |

Source: AAFSA, comptes et bilans annuels.

villageoise. Ils font désormais partie de l'élite dirigeante avec d'autres industriels<sup>24</sup>. Henri Aubry occupe le siège de maire de 1941 à 1945. Son frère Gaston lui succède pendant quatre ans (1945–1948). Une fondation pour le personnel est créée (1944). Enfin, les frères Aubry font construire quatre maisons pour leurs ouvriers.

Marc Aubry se retire de l'entreprise en 1944, en faveur de son beau-fils Albert Péquignot. En 1951, Gaston Aubry en fait de même pour se mettre à son compte. Ce dernier ne quitte pas pour autant la famille en mauvais terme. Il obtient une indemnité de départ de 45 000 francs, ainsi qu'un contingent de 30 ouvriers, sur le total de 90 ouvriers dont dispose alors AFSA<sup>25</sup>. Cette entreprise est alors en pleine croissance et Gaston Aubry peut vendre ses 20 actions à Marcel Aubry et Albert Péquignot pour une somme de 96 000 francs (valeur nominale de 20 000 francs). Il fonde la même année une nouvelle société, les Montres Murial, avec son fils Gaston junior et Jean-Marie Aubry<sup>26</sup>. Dix ans plus tard, Péquignot vend ses actions AFSA à Marcel Aubry, qui devient ainsi en 1961 actionnaire unique de la société.

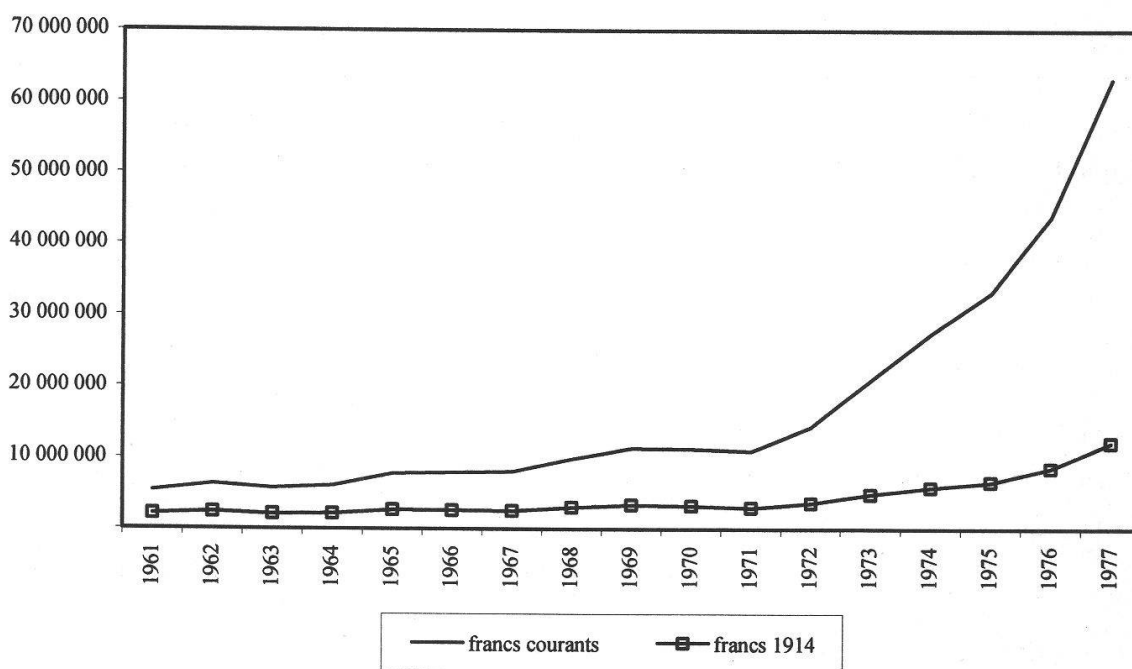
## 2. Marcel Aubry et les succès de la logique productiviste (1961–1977)

Dès sa prise en main personnelle, Marcel Aubry restructure l'entreprise et nomme plusieurs cadres et mandataires commerciaux qui assureront la croissance de la maison (1961–1962). Il garantit aussi la pérennité de l'entreprise en 1968 avec la constitution d'une Fondation Marcel Aubry

24 Les Aubry partagent le fauteuil de maire avec la famille Maître, propriétaire de la maison Pronto Watch.

25 AAFSA, Lettre de l'administration fédérale des contributions à AFSA, 26 septembre 1952. Les entreprises horlogères sont alors soumises au statut légal de l'horlogerie et ne peuvent pas engager du personnel comme elles le désirent.

26 Cette société est fondée avec un capital de 50 000 francs, dont 48 000 francs souscrits par Gaston Aubry et 1 000 francs par chacun de ses associés. Source: *Feuille officielle suisse du commerce*, 1951.



**Figure 3.** Chiffre d'affaires d'AFSA, en francs courants et en francs constants 1914, 1961–1977. *Source:* AAFSA, Statistiques générales des ventes.

à but philanthropique, à qui échouerait la propriété et la gestion d'AFSA en cas de disparition accidentelle de la famille.

Les années 1960 et 1970 voient une extraordinaire croissance de l'entreprise, tant au niveau du chiffre d'affaires qu'au nombre de pièces produites. Le chiffre d'affaires dépasse les 10 millions de francs en 1969, puis les 20 millions en 1973, les 40 millions en 1976 et culmine avec un chiffre d'affaires record de 63,1 millions en 1977. Durant les folles années 1972–1977, on atteint une croissance annuelle moyenne de 34%. Quant au nombre de montres produites, il suit une même dynamique, passant de 203 310 pièces en 1961 à 1 027 683 en 1977. Atteint cette année-là, le cap du million de pièces ne le sera plus par la suite (fig. 3).

Cette explosion nécessite bien évidemment un important développement des moyens de production. Une première succursale est installée à Saignelégier – village voisin et chef-lieu du district – en 1963, dans des locaux mis à disposition par la commune: «De nouvelles méthodes de fabrication nous ont amenés à décider la création d'un atelier à Saignelégier [...]. Surveillée par nos cadres techniques du Noirmont, organisée par eux, fortement rationalisée et mécanisée, la production de Saignelégier sera menée jusqu'au visitage de mise en marche. La terminaison de la pièce se fera au Noirmont.»<sup>27</sup> Une autre succursale se fait une

<sup>27</sup> AAFSA, Procès-verbaux du Conseil d'administration, 4 mars 1963.

dizaine d'années plus tard par le rachat des ateliers d'un sous-traitant, à Vicques, près de Delémont (1974)<sup>28</sup>. Le nombre d'employés connaît une hausse vertigineuse et passe à 250 personnes en août 1974 puis 350 en septembre 1976, ce qui fait d'AFSA l'une des plus importantes entreprises horlogères du Jura bernois et un client essentiel pour plusieurs sous-traitants<sup>29</sup>.

### *2.1 Forte dépendance de West End (1961–1973)*

Cette vigoureuse croissance ne résout pas pour autant le problème de la dépendance d'un marché unique. Bien au contraire, cette tendance s'amplifie très fortement: les ventes à West End représentent 90% du chiffre d'affaires et 89% de la production d'AFSA durant la période 1961–1973. De plus, les marchés moyen-orientaux, par l'intermédiaire de Behbehani, prennent une importance déterminante. Ils absorbent 48,9% des montres produites par AFSA en 1961, 63,0% en 1965 et une moyenne de 77,8% en 1970–1977. La forte expansion d'AFSA repose donc essentiellement sur West End et les marchés arabes galvanisés par les pétrodollars. Le Moyen-Orient s'affirme d'ailleurs comme un débouché sur lequel l'industrie horlogère suisse peut compter au cours des années 1960 et 1970. Sa part dans la valeur totale des exportations horlogères suisses, qui n'était que de 2% en 1950, double entre 1960 (6%) et 1980 (12%)<sup>30</sup>.

Marcel Aubry a conscience des problèmes posés par la dépendance envers un marché quasi unique et déclare en 1969 que «le portefeuille de commandes est bien rempli [mais que] le chiffre d'affaires en dehors de West End n'est absolument pas suffisant et qu'il est très loin de créer le contrepoids si des difficultés surgissaient du côté de West End. Il y aura lieu conséquemment de fournir un très gros effort pour augmenter les ventes des clients autres que West End.»<sup>31</sup> Les essais de diversification des marchés portent sur plusieurs points, comme l'accès à de nouveaux débouchés géographiques par le rachat d'entreprises horlogères en difficulté et la mise au point de nouveaux produits (machines-outils, robots). A ces stratégies s'ajoute le rachat de West End, dans le but d'avoir un

28 Il s'agit des ateliers d'André Faehndrich. Ce dernier devient alors chef de cette succursale.

29 Citons notamment le cas du fabricant de boîtes de montres Donzé-Baume SA, Les Breuleux, qui travaille alors presque exclusivement pour AFSA. En 1970, il a livré 293 801 boîtes à AFSA, pour une somme de 3,1 millions de francs. AAFSA, Lettre de Donzé-Baume à AFSA, 21 janvier 1971.

30 Chiffres fournis par la Fédération horlogère suisse.

31 AAFSA, Procès-verbaux du Conseil d'administration, 20 février 1969.

contrôle direct sur les marchés et d'internaliser les bénéfices du distributeur.

## 2.2 *Vers la conquête de nouveaux marchés (1969–1972)*

AFSA continue ses tentatives de pénétration des marchés scandinaves, avec une prise de participation en 1969 dans la société Pari UR d'Oslo (Norvège), qui s'occupe notamment de la distribution de montres dans les pays nordiques. Cette maison ne donne pas les résultats escomptés et elle est déjà revendue en 1971. En 1969, on voit aussi le budget publicitaire augmenter à 180 000 francs «en raison de l'effort énorme que nous devons faire pour développer les marchés Ciny»<sup>32</sup>, alors que les dépenses de publicité étaient trois fois moins importantes en 1965 (61 077 francs).

Pour AFSA, la quête de nouveaux marchés nécessite un effort financier particulier en raison «de l'augmentation croissante des stocks, de l'augmentation des crédits à la clientèle et de la diminution des marges bénéficiaires»<sup>33</sup>. AFSA n'a pas seul les moyens de cette diversification et cherche des partenaires. Il y a des projets de recapitalisation avec l'intervention de Chronos Holding, mais qui demeurent sans suite (1970). On se tourne aussi vers l'ASUAG à la fin de l'année 1969. Celle-ci étudie à pareille époque les possibilités de mise sur pied d'une holding regroupant une dizaine d'entreprises horlogères de la région Tramelan – Franches-Montagnes. Renggli, président du conseil d'administration de l'ASUAG, écrit à Marcel Aubry qu'il prend «acte de votre intérêt de principe à une intégration de votre maison dans une éventuelle concentration future»<sup>34</sup> et lui offre le poste de directeur général de la future holding. Cependant, ce n'est pas tant AFSA qui intéresse l'ASUAG que son principal partenaire commercial, West End SA. Aussi Renggli fait-il comprendre à Marcel Aubry que l'intégration de son entreprise n'interviendrait qu'après un rachat de West End. Finalement, l'ASUAG abandonne le projet de la holding Tramelan – Franches-Montagnes au profit d'un regroupement de plusieurs importantes industries horlogères de la région Bienne – Granges au sein de la General Watch Holding (1971)<sup>35</sup>,

32 AAFSA, Procès-verbaux du Conseil d'administration, 21 mai 1969. Les «marchés Ciny» sont précisément les marchés à conquérir, à l'opposé des «marchés West End».

33 AAFSA, Procès-verbaux du Conseil d'administration, 10 août 1971.

34 AAFSA, Lettre de Renggli à Marcel Aubry, 15 décembre 1969.

35 Cette holding, fondée en 1971 avec un capital de 35 millions de francs détenu à 60% par l'ASUAG, regroupe sept maisons horlogères (Certina, Edox, Eterna, Mido, Oris, Rado et Technos).

dans un contexte de concentration de l'industrie horlogère suisse dans les villes du pied du Jura. C'est un cuisant échec pour AFSA qui doit adopter une nouvelle stratégie d'expansion.

AFSA se tourne alors vers le rachat d'une firme en difficulté dont la marque principale est porteuse sur des marchés inaccessibles jusque-là, ce qui permettrait l'ouverture de nouveaux débouchés commerciaux. On s'approche dans un premier temps de la maison chaud-fonnière Arthur Dorsaz & Co, qui possède la marque Dogma «très bien introduite en Espagne»<sup>36</sup>. L'idée est de liquider l'entreprise proprement dite mais d'en garder la marque Dogma et les réseaux de vente à l'étranger, tout en produisant les montres dans les usines du Noirmont, dont l'augmentation de la production est nécessaire en raison d'un suréquipement technique et humain<sup>37</sup>. Le rachat de Dogma se réalise en 1972 pour un montant de 2,3 millions de francs. Il est rendu possible par l'intervention de la Banque populaire suisse (BPS).

En échange de cette intervention financière, la BPS exige l'ouverture du conseil d'administration à trois nouvelles personnes: un cadre dirigeant de l'entreprise, Roland Aubry<sup>38</sup>, et deux personnalités extérieures, Raymond Moennath, directeur général de la BPS, et Pierre Goetschin, professeur d'économie à l'Université de Lausanne et administrateur de nombreuses sociétés. Ces deux dernières personnalités, imposées par la banque à AFSA, vont jouer un rôle important de consultant dans le développement de l'entreprise et vont promouvoir la diversification de l'entreprise, vers de nouveaux marchés (Moennath) ou de nouveaux produits (Goetschin). Moennath intervient ainsi dès sa première séance au conseil d'administration en affirmant que «nous devrions faire du marketing»<sup>39</sup> et prévoir le développement de l'entreprise sur une durée de cinq ans. On essaie dès la fin de l'année 1972 de s'attaquer au marché belge par l'intermédiaire de la vente par correspondance mais cette expérience est sans lendemain.

### *2.3 Le rachat de West End: une fausse émancipation (1973–1977)*

La société AFSA rachète en 1973 la totalité des actions de West End SA dont le propriétaire sans descendance désire se défaire. Les bureaux de Genève sont fermés en décembre 1973 et rapatriés aux Franches-Montagnes. Pour Marcel Aubry, ce rachat est important car il permet un

36 AAFSA, Procès-verbaux du Conseil d'administration, 2 décembre 1971.

37 L'argument du suréquipement intervient pour la première fois en 1971.

38 Sans lien de famille avec les Aubry Frères. Il est alors sous-directeur.

39 AAFSA, Procès-verbaux du Conseil d'administration, 17 mars 1972.

contrôle plus direct sur les marchés West End et assure des revenus financiers non négligeables.

Le fonctionnement de la société West End SA est jusque-là relativement simple. Cette société est un intermédiaire commercial, qui achète des montres à AFSA et les revend sur ses différents marchés, grâce à d'autres intermédiaires commerciaux, comme Behbehani au Moyen-Orient, ou à sa propre société de distribution pour les Indes<sup>40</sup>. Les Aubry gardent cette différenciation fonctionnelle pour des raisons de profit financier, si bien qu'il n'y a pas de fusion entre les deux sociétés. En effet, selon la convention signée en 1973 entre les deux sociétés, AFSA peut vendre des montres West End contre une redevance, dont le montant est négocié entre les deux directions, qui dépendent d'une seule et même personne, Marcel Aubry. Quant à West End SA, elle n'a pour seuls frais que ceux découlant de la promotion de la marque en Inde et au Pakistan et de la protection de la marque.

Cette structure permet à la famille Aubry de confortables revenus, puisque les royalties versés par AFSA dépendent du nombre de montres vendues. Elles atteignent 230 300 francs en 1975 et 929 552 francs en 1977. Cette année-là, le bénéfice brut de West End SA se monte à près de 800 000 francs, ce qui permet d'importantes mises en réserve et la distribution de dividendes élevés (14 700 francs en 1977). Cette entreprise devient un important réservoir financier pour la famille Aubry: sa fortune<sup>41</sup> se monte à plus d'un million de francs en 1977.

#### *2.4 Espérus ou la tentative d'une diversification dans la machine-outil (1974-1977)*

La société Espérus est fondée en 1963 par la famille Aubry afin de s'occuper des machines et des problèmes mécaniques d'AFSA. On espère aussi que cette nouvelle entreprise puisse mettre au point une machine-outil commercialisable, afin de la rendre autonome d'AFSA. Mais c'est un échec et Marcel Aubry déclare en 1974 qu'«il est honnête de reconnaître que cette Société, créée il y a plus de 10 ans n'a pas donné les résultats que nous pouvions espérer»<sup>42</sup>. En effet, même si on observe une croissance continue du chiffre d'affaires durant cette première décennie – de 10 593 francs en 1964 à 146 770 francs en 1973 – la sous-traitance pour AFSA reste forte: elle englobe en moyenne 29,1 % du chiffre d'affaires.

40 Il s'agit de la société West End Co Bombay, qui appartient à West End SA et s'occupe uniquement de la distribution en Inde et au Pakistan.

41 Capital-actions, réserve et report du solde.

42 AAFSA, Procès-verbaux du Conseil d'administration d'Espérus SA, 14 mars 1974.

fares<sup>43</sup>. Il s'agit pour Marcel Aubry de mettre au point un produit novateur qui permette l'expansion autonome d'Espérus.

Le professeur Goetschin joue ici un rôle déterminant. C'est lui qui insiste sur l'importance de se lancer rapidement dans la robotisation, un secteur neuf et un bon moyen de diversification pour une industrie horlogère surdéveloppée. Un contact est établi avec le professeur Burckhardt, directeur de l'Institut de microtechnique de l'École polytechnique de Lausanne. Un de ses ingénieurs est engagé en 1975 pour la mise au point d'un robot industriel à commande hydraulique. Henri Aubry, fils de Marcel et directeur d'Espérus, voit l'avenir avec sérénité et déclare: «Je pense qu'une telle collaboration peut être extrêmement fructueuse. Si nous la réalisons plusieurs années, nous pourrions, à un moment donné, être à la pointe d'une nouvelle industrie: le robot industriel.»<sup>44</sup> Mais déjà Goetschin voit les limites de cette collaboration et écrit à Marcel Aubry que «la nature du produit à développer n'est pas claire. Le robot industriel est une notion générique très large. A la marge, on entre dans le domaine de l'intelligence artificielle et de l'électronique avancée. Ceci me semble dépasser les moyens d'Espérus. Il faut donc préciser très clairement le domaine de recherche, lequel doit effectivement, pour le moment, rester lié à l'horlogerie.»<sup>45</sup> En 1975, l'ingénieur mandaté rend son premier rapport sur un projet de robot effectuant des opérations de montage d'un rouage de montre et propose de nouveaux investissements pour la finalisation du produit.

De son côté, AFSA soutient activement sa filiale et y engage beaucoup d'argent au cours des années 1970: 400 000 francs de prêts (1973–1978), 50 000 francs par an mis à disposition pour la recherche (1974–1978) et 40 000 francs par an engagés pour la promotion des ventes (1975–1976). Malgré tout, ces sommes sont insuffisantes pour aboutir à un projet commercialisable et rentable, cela d'autant plus qu'une entreprise autrement plus importante, Ebauches SA, est en concurrence directe avec les Aubry. En effet, Ebauches SA travaille depuis 1973 avec le même professeur Burckhardt à la réalisation d'un robot effectuant des opérations de montage, soit quasiment le même projet qu'Espérus<sup>46</sup>. Marcel Aubry rencontre alors Serge Balmer, président de la direction

43 Le solde de la clientèle est constitué de nombreuses sociétés qui sollicitent Espérus pour des projets précis et limités dans le temps.

44 AAFSA, Dossier EPUL-Ebauches SA, Rapport d'Henri Aubry, 12 décembre 1974.

45 AAFSA, Dossier EPUL-Ebauches SA, Lettre de Pierre Goetschin à Marcel Aubry, 14 décembre 1974.

46 La différence la plus importante est que le projet d'Ebauches est à commande électrique et celui d'Espérus à commande hydraulique.



générale d'Ebauches, afin de clarifier les choses (1975). Cette société ne désire pas s'associer un nouveau partenaire mais accepte une collaboration pour un temps limité (1976), après quoi le professeur Burckhardt et son équipe quittent Espérus et continuent leurs recherches chez le concurrent aux moyens financiers moins limités (1977).

Suite à ce nouvel échec dans la création d'un produit maison, Espérus se replie sur la production de bracelets métalliques, notamment pour les montres West End, vers 1979. Le chiffre d'affaires s'en ressent positivement (518 570 francs en 1977 et 2,0 millions de francs en 1985), mais la dépendance envers AFSA se renforce (38,2% du chiffre d'affaires entre 1977 et 1985).

## 2.5 *L'entreprise, un bien patrimonial*

Malgré plusieurs importantes tentatives, on n'observe pas vraiment l'émergence de nouveaux marchés, ni de nouveaux produits. La forte croissance de la production et du chiffre d'affaires dans la première partie des années 1970 s'explique essentiellement par les marchés arabes, qui permettent à AFSA de ne pas être touché par la crise jusqu'à la fin des années 1970.

Les fruits de la croissance profitent aussi directement aux dirigeants de l'entreprise. Les dividendes passent à 30 000 francs en 1975. De plus, Marcel Aubry décide en 1968 la distribution de jetons de présence aux membres du conseil d'administration (9 000 francs au total en 1968 et 90 360 francs en 1977). Enfin, le salaire annuel du directeur passe la barre des 200 000 francs en 1973. Il s'agit aussi de penser à l'avenir et d'organiser la transmission de l'entreprise à la troisième génération. Les deux enfants du directeur, Henri et Nicole Aubry, sont nommés membres du conseil d'administration en 1975 et reçoivent chacun 10 actions (sur un total de 600) en 1978. Henri Aubry est nommé directeur d'Espérus en 1974. Enfin, Marcel Aubry fonde à Fribourg en 1978 la société Eile SA «dans le but de préparer l'avenir et de prendre certaines précautions au sujet d'éventuels problèmes politiques ou fiscaux»<sup>47</sup>. En cas d'adoption d'une politique fiscale défavorable aux entrepreneurs par l'Assemblée constituante jurassienne, il pourrait ainsi y délocaliser son siège social<sup>48</sup> (tab. 2).

47 AAFSA, Procès-verbaux du Conseil d'administration, 4 juillet 1978.

48 Le canton du Jura, entré en souveraineté le 1<sup>er</sup> janvier 1979, n'adopte toutefois pas une politique fiscale défavorable aux industriels. Les archives d'AFSA ne conservent que très peu de documents sur la société Eile SA, dont le fonctionnement nous est inconnu.

**Tableau 2.** Evolution du bilan d'AFSA, 1961 et 1977

|                             | 1961    | 1961 (en %) | 1977     | 1977 (en %) |
|-----------------------------|---------|-------------|----------|-------------|
| Capital-actions .....       | 60000   | 3,1         | 60000    | 0,2         |
| Réserves .....              | 1421676 | 72,5        | 14094069 | 43,9        |
| Solde reporté .....         | 338932  | 17,3        | 8412939  | 26,2        |
| Passifs transitoires .....  | 50857   | 2,6         | 6107690  | 19,0        |
| Banques et créanciers ..... | 90742   | 4,6         | 3428226  | 10,7        |
| Total .....                 | 1962207 | 100,0       | 32102924 | 100,0       |

Source: AAFSA, comptes et bilans annuels.

En fin de compte, les succès financiers enregistrés au cours de cette période expliquent dans une large mesure le peu d'empressement à trouver de nouveaux marchés et de réduire la dépendance envers la société West End. Les interventions au conseil d'administration du banquier Moennath et du professeur Goetschin ne pèsent pas lourd face à l'explosion du chiffre d'affaires. Le système AFSA-West End-Espérus est un système rentable et un formidable moyen d'ascension sociale. Le bénéfice brut continue son ascension (4,7 millions de francs en 1965, 24,8 millions en 1975) vers une année 1977 record à 48,4 millions de francs. Durant les décennies 1960 et 1970, les bénéfices cumulés ont permis d'autofinancer le développement d'AFSA tout en assurant une forte augmentation des réserves: celles-ci se montent à 22,5 millions de francs en 1977<sup>49</sup>.

### **3. La crise commerciale et l'apparition d'une logique marketing (1978-1993)**

Les problèmes commerciaux apparaissent avec la révolution iranienne de 1978. Les commandes du principal client d'AFSA, Behbehani, chutent fortement à partir de cette année-là<sup>50</sup>: le montant de ses importations s'élève à 42,1 millions de francs en 1978 et à 21,1 millions en 1979<sup>51</sup>, alors qu'il avait atteint le sommet de 56,4 millions en 1977. De plus, les conditions d'exportation en Inde se durcissent<sup>52</sup> et on se dit fortement confronté à la contrefaçon au début des années 1980<sup>53</sup>. Ces divers pro-

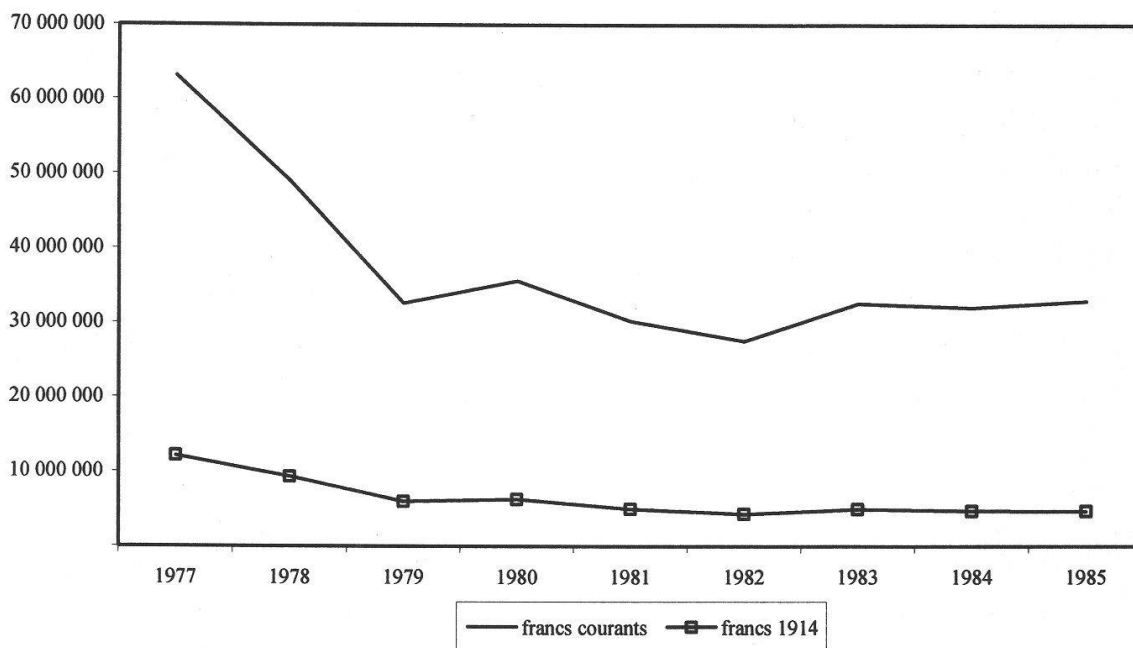
49 Rubriques «réserves» et «solde reporté» du bilan.

50 AAFSA, Statistiques générales de vente.

51 Pour 1979, ce chiffre ne comprend pas le mois de décembre.

52 Interdiction d'exporter des montres terminées. Seules les pièces détachées sans marque sont autorisées.

53 Selon les procès-verbaux du Conseil d'administration de West End SA.



**Figure 4.** Chiffre d'affaires d'AFSA, en francs courants et en francs constants 1914, 1977–1985. Les chiffres ne sont pas connus après 1985.

blèmes commerciaux entraînent de graves difficultés financières, qui se traduisent par des licenciements, du chômage partiel et une baisse de salaire des cadres (1978), puis par la centralisation de la production au Noirmont (1979).

Pour la direction, cette crise commerciale permet de dénoncer certaines difficultés – toutes externes à l'entreprise – auxquelles elle est confrontée, comme la cherté du franc suisse, les nombreuses remises exigées par les clients et la nouvelle concurrence japonaise. Mais surtout, cette grave crise commerciale et financière met à jour le problème de la dépendance envers les marchés West End et la nécessité de mettre en œuvre une véritable diversification, telle que le réclament depuis le début des années 1970 les deux membres externes du conseil d'administration, Goetschin et Moennath. Cependant, une telle reconversion est rendue difficile par le comportement rentier de Marcel Aubry et son opposition aux innovations proposées par son fils Henri Aubry (fig. 4).

### 3.1 L'impossible acquisition de nouveaux marchés (1978–1987)

Le principal et urgent souci de la direction est d'acquérir de nouveaux débouchés commerciaux pour y écouler sa production. Pour ce faire, elle choisit la stratégie adoptée une première fois au début des années 1970, celle de l'acquisition de nouveaux marchés par le rachat de marques en difficulté. Ainsi, en 1978 déjà, AFSA reprend la marque Doxa,

«forte dans les pays de l'Est et en Autriche»<sup>54</sup>, qui appartient au groupe financier en liquidation Synchron SA, ainsi que les marques Borel, Auréole et Synchron, pour un total de 1,35 million de francs<sup>55</sup>. Afin de développer cette politique, on prend contact avec les grandes banques suisses (BPS, UBS, SBS) «pour étudier les possibilités de diversification»<sup>56</sup> et de rachat d'autres entreprises horlogères.

Pourtant, face au risque de rachats d'entreprises tous azimuts, l'administrateur Goetschin propose en 1979 que l'on se concentre plutôt sur l'Europe et que l'on cherche une diversification par les produits. Sous son impulsion, des réflexions sont menées autour de la création d'une montre électronique. Goetschin affirme en effet en 1979 qu'«il existe des possibilités inouïes dans le domaine électronique partant des Etats-Unis et il devrait y avoir des niches de spécialités pour des produits de haute qualité dont le prix ne joue pas de rôle. D'autre part, M. Goetschin est persuadé que dans 10 ans, il n'y aura plus que des montres électroniques.»<sup>57</sup> Des liens sont entrepris avec Ebauches SA pour la production et la commercialisation de montres électroniques sur les marchés traditionnels d'AAFSA. Marcel Aubry déclare en 1979 qu'«il faudrait que nous puissions devenir la locomotive de la montre électronique au Moyen-Orient»<sup>58</sup>. Goetschin insiste aussi pour que l'on contacte les grands groupes industriels mécaniques (Brown Boveri, Bobst, Hasler, etc.) qui auront besoin dans un avenir proche de sous-traitants pour l'électrotechnique. Mais, en l'absence d'ingénieur compétent et d'un véritable centre de recherche-développement, ces projets ne dépassent pas le stade de la réflexion.

Pour Goetschin, une diversification nécessiterait de plus le passage à une nouvelle stratégie marketing qui n'est pas dans la culture de l'entreprise. Il se fait insistant sur la nécessité d'opérer ce changement, mais se heurte à l'inertie du directeur qui pense que la crise n'est que passagère. En effet, ce dernier affirme en 1980 qu'«il est moyennement optimiste, mais qu'il est impossible de faire des pronostics. L'incertitude subsiste. [...] Il faut être très souple et faire de la direction à vue et oublier la direction par objectifs.»<sup>59</sup> La même année, Goetschin démissionne de son poste d'administrateur, officiellement en raison de sa nomination au

54 AAFSA, Procès-verbaux du Conseil d'administration, 10 février 1978.

55 AFSA ne rachète que les marques et un stock de marchandises, tandis qu'une société genevoise, Delvina SA, reprend Cyma.

56 AAFSA, Procès-verbaux du Conseil d'administration, 9 mars 1979.

57 AAFSA, Procès-verbaux du Conseil d'administration, 22 juin 1979.

58 AAFSA, Procès-verbaux du Conseil d'administration, 22 juin 1979.

59 AAFSA, Procès-verbaux du Conseil d'administration, 11 juillet 1980.

conseil d'administration d'une société concurrente, la Société des Garde-Temps<sup>60</sup>. Quant à Moennath, il adopte la même position que son collègue démissionnaire et demande que l'on abandonne le Moyen-Orient pour se focaliser sur l'Europe: «Il faut arrêter de se battre avec le passé.»<sup>61</sup> Il quitte son siège d'administrateur en 1981 suite à des difficultés liées à son activité bancaire. Le départ de ces deux hommes peu impliqués dans la société AAFSA mais aux visions réalistes est lourd de conséquence pour le devenir de l'entreprise. Ils ne sont pas remplacés par des personnalités extérieures et laissent la famille Aubry bien seule à un moment déterminant pour l'entreprise. Au même moment, on enregistre de graves difficultés sur les nouveaux marchés acquis en 1978–1979: Doxa est «complètement paralysé pour le moment sur les pays de l'Est européen»<sup>62</sup>, la Chine reste fermée à Borel – bien implanté à Hong Kong – et Dogma connaît des difficultés au Maroc (contrefaçon et guerre au Sahara occidental).

Face à ces multiples difficultés, Marcel Aubry demande un audit à la société Hayek Engineering, qui affirme elle aussi en 1985 que la stratégie suivie d'acquisition de nouveaux marchés est dangereuse: «Nous considérons la création et/ou l'élargissement de nouveaux marchés pour les marques Aubry déjà établies en Europe de l'Ouest et aux USA comme étant un risque potentiel pour Aubry Frères SA par suite de la saturation du marché, de la pression de la concurrence et de la guerre des prix.»<sup>63</sup> Ces consultants recommandent l'abandon des marchés récemment acquis. Il s'agirait de consolider plutôt les marchés sur lesquels on est présent (Moyen et Extrême Orient), avec une seule marque (West End), et de viser par la suite quelques marchés voisins (Chine et Afrique notamment). Hayek Engineering insiste sur la nécessité de ne pas disperser les efforts et de se concentrer sur un produit phare, avec des objectifs déterminés par des analyses marketing, afin de se positionner précisément sur le marché – soit la politique commerciale que Nicolas Hayek met au point dans le cadre de la SMH. Peu après, les marques Dogma et Auréole sont vendues, respectivement à des hommes d'affaires marocain et japonais. On évoque pourtant toujours cette année-là

60 La Société des Garde-Temps SA (SGT) est une société holding fondée à Neuchâtel en 1968 avec un capital social de 13 millions de francs. SGT regroupe les entreprises horlogères Avia, Silvana, Helvetia, Fleurier Watch Co, Solvil & Titus, etc. Elle est en 1970 le troisième groupe horloger suisse derrière ASUAG-Ebauches et la SSIH. François Jequier, *Une entreprise horlogère du Val-de-Travers: Fleurier Watch Co: de l'atelier familial au XIX<sup>e</sup> aux concentrations du XX<sup>e</sup> siècle*, Neuchâtel, SHAN, 1972, pp. 311–316.

61 AAFSA, Procès-verbaux du Conseil d'administration, 12 décembre 1980.

62 AAFSA, Procès-verbaux du Conseil d'administration, 15 décembre 1981.

63 AAFSA, Rapport d'audit de Hayek Engineering AG, 26 novembre 1985.

la possibilité de racheter une marque en perdition pour s'ouvrir un nouveau marché, mais cette stratégie devient d'autant plus difficile que la SBS lâche AFSA en 1987<sup>64</sup>.

### *3.2 La tentation du haut de gamme, victime d'un conflit de génération (1983-1986)*

Devant l'échec de la conquête de nouveaux marchés par le rachat de marques, Henri Aubry, fils du directeur, peut-être sensible aux arguments d'Hayek Engineering, propose une diversification de la production dans le haut de gamme. Il crée en 1983 la marque Aubry of Switzerland. Ce projet est l'occasion d'un important conflit avec son père Marcel Aubry, âgé d'une soixantaine d'années, qui cherche à lui remettre son entreprise mais n'admet pas les options stratégiques de son fils. En effet, le positionnement d'une nouvelle marque dans le haut de gamme nécessite d'importants investissements financiers et le recours à des compétences extérieures étrangères à l'ancienne génération. Henri Aubry se rapproche du designer parisien Alain Carré, de l'agence de communication McCann Erikson et de l'Institut pour l'économie d'entreprise de l'Université de Saint-Gall. Il affirme chercher «quelqu'un qui sache convaincre et qui sache vendre 'l'idée', plutôt que vendre un produit»<sup>65</sup>.

Marcel Aubry adopte dans un premier temps une position attentiste et met 140 000 francs au budget pour ce projet en 1983. L'année suivante, il fixe une limite des dépenses totales à 2 millions, alors que les calculs de son fils déterminent un premier investissement minimal de 6,1 millions. Marcel Aubry refuse de courir ce risque, alors que son fils déclare que ce «sera une opération de très haut de gamme et qu'il faudra des investissements publicitaires très grands pour le lancement et le soutien de ce nouveau produit [...]. Certaines choses pourront choquer dans l'approche de certains dossiers.»<sup>66</sup> Il vise dans un premier temps les marchés de Genève, de Paris et de New York mais se heurte à l'autorité paternelle. En effet, Marcel Aubry songe à se retirer de l'entreprise mais avertit son fils: «Je ne quitterai pas cette société que j'ai développée pendant 40 ans sans qu'elle soit absolument saine sur le plan financier et sur le plan politique d'entreprise.»<sup>67</sup> Ce projet est définitivement abandonné en 1986. Il aura coûté 1,24 million de francs à l'entreprise. Marcel Aubry annonce

64 Elle lui retire son crédit en blanc de 4 millions, inutilisé.

65 AAFSA, Procès-verbaux du Conseil d'administration, 15 février 1984.

66 AAFSA, Procès-verbaux du Conseil d'administration, 16 avril 1984.

67 AAFSA, Procès-verbaux du Conseil d'administration, 7 décembre 1984.

en 1988 l'abandon définitif du haut de gamme et sa volonté de «vendre des montres à des prix normaux»<sup>68</sup>.

### 3.3 *L'échec d'Espérus (1980–1988)*

Espérus n'a jamais généré les bénéfices prévus. De 1964 à 1983, il a été investi dans divers projets une somme totale de 1,9 million de francs, ce qui correspond à 21% du chiffre d'affaires total<sup>69</sup>. Au début des années 1980, cette société est confrontée à plusieurs difficultés. Ses produits destinés à des clients autres qu'AFSA, comme les potentiomètres fabriqués pour la maison Antax ou diverses autres machines, ne sont pas rentables. Mais surtout, la fabrication de bracelets métalliques pour AFSA est trop coûteuse. En effet, la société Eile SA, fondée par la famille Aubry en 1978, a racheté à AFSA en 1980 la totalité des actions Espérus, ainsi que le brevet de fabrication desdits bracelets. Selon un accord passé avec Eile SA, Espérus verse des royalties pour la production de bracelets<sup>70</sup> qu'elle vend ensuite à AFSA: la société Eile est donc un intermédiaire coûteux.

Les difficultés financières deviennent rapidement importantes, si bien que l'organe de contrôle des comptes, la Société fiduciaire suisse, écrit dans son rapport pour l'année 1982 que «compte tenu des amortissements restant à effectuer, la moitié du capital-actions n'est effectivement et dans tous les cas plus couverte, et éventuellement aussi l'intégralité de celui-ci»<sup>71</sup>. Henri Aubry, directeur d'Espérus, décide alors une restructuration financière afin de limiter les coûts. AFSA rachète les actions Espérus à Eile et consent un abandon de créance à Espérus de 600 000 francs<sup>72</sup>. Cette recapitalisation a pour but de donner une dernière chance à la commercialisation d'un robot, avec la réalisation en 1982–1983 d'un prototype pour le compte de la maison genevoise Coudinter, mais celle-ci rompt déjà les relations d'affaires en 1983<sup>73</sup>. Henri Aubry désire qu'Espérus continue seul l'étude de ce prototype et sa commercialisation, mais il se heurte à l'absence de compétences internes. Tout d'abord, Marcel et Henri Aubry ne sont pas eux-mêmes in-

68 AAFSA, Procès-verbaux du Conseil d'administration, 5 mai 1988.

69 AAFSA, Procès-verbaux du Conseil d'administration d'Espérus SA, 15 février 1984.

70 Le montant de ces royalties se monte en 1983 à 29 235 francs.

71 AAFSA, Société fiduciaire suisse, Rapport de l'organe de contrôle pour 1982, 25 février 1983, p. 2.

72 En contrepartie, le capital actions d'Espérus est augmenté de 350 000 francs en faveur d'AFSA.

73 Les raisons de cette rupture ne sont pas connues.

généralistes et manquent de connaissances techniques<sup>74</sup>. Ils s'adjoignent en 1984 les compétences du Bureau d'ingénieurs Glauser et Boada de St-Sulpice pour la conceptualisation du robot et engagent quelques techniciens. De plus, la société Espérus manque aussi de compétences commerciales hors du secteur horloger. Elle mandate en 1983 le Management Zentrum de St-Gall, dont les responsables affirment croire «en la valeur commerciale du robot [mais] ne sont cependant pas convaincus que la commercialisation se fasse de la bonne manière»<sup>75</sup>. La production à un niveau industriel de robots d'assemblage nécessite en effet sa vente en dehors du seul secteur horloger (électroménager, injection plastique, etc.), soit sur des marchés où tout reste à mettre en place (réseau de distribution, service après-vente, etc.). Selon Henri Aubry, les investissements nécessaires se montent à «probablement plusieurs millions sur 5 ans»<sup>76</sup>. Même s'il affirme en 1985 que «ces investissements [...] semblent raisonnables dans le cadre des profits que Aubry peut espérer dégager dans la situation horlogère actuelle»<sup>77</sup>, son père se montre beaucoup plus dubitatif et déclare que «nous ne sommes pas préparés, ce n'est pas notre métier [...]»<sup>78</sup>. En fin de compte, ni les ressources propres d'Espérus, ni les bénéficiaires d'AAFSA ne suffisent à développer ce projet, si bien que la direction annonce en 1985 la nécessité de trouver des partenaires du côté des banques. Mais celles-ci ne soutiennent plus les projets industriels de la famille Aubry dont les diverses sociétés connaissent de graves difficultés. Devant l'impossibilité de concrétiser ce projet et de rentabiliser cette société, Henri Aubry vend Espérus en 1988 à une petite entreprise mécanique en plein développement, Micronum SA<sup>79</sup>, dirigée par Gérard Paratte, pour une somme de 800 000 francs.

74 De retour de la foire de Milan en avril 1984, Marcel Aubry fait part de sa rencontre avec le représentant en Italie des robots développés par Ebauches SA et ajoute: «Il aimerait discuter également avec quelqu'un de chez nous à propos de soft sur nos robots [...]. Je n'insiste pas n'ayant pas très bien compris les termes techniques.» AAFSA, Rapport du 2 avril 1984.

75 AAFSA, Lettre du Management Zentrum à AFSA, 5 octobre 1983.

76 AAFSA, Rapport du 15 novembre 1983.

77 AAFSA, Rapport du 6 août 1985.

78 AAFSA, Rapport du 30 juillet 1985.

79 L'usine de mécanique Sycrilor, de Montfaucon, fondée en 1980, et dirigée par Gérard Paratte en 1983, décide d'ouvrir une nouvelle usine au Noirmont, d'usinage à commande numérique, Micronum, avec 10 ouvriers. Elle connaît un succès rapide et cherche à s'agrandir, avec le rachat d'Espérus. Source: *Le Pays*, 5 juillet 1988.



### *3.4 Echec de la diversification et transmission du pouvoir (1986–1989)*

Tous ces échecs mènent les Aubry à envisager toute une panoplie de nouveaux produits dans des domaines très divers, comme la production de montres bon marché Clockies sur le marché suisse (1987–1988) ou de montres en private label pour la maison américaine de vêtements de sports Champion (1988), mais aucun ne permet la relance de la croissance.

Pour la première fois en 1988, Marcel Aubry ne met pas les difficultés de l'entreprise sur le compte de facteurs externes – escompte aux clients, franc suisse élevé, perte sur les marchés, etc. Il a «la conviction – et il en prend sa part de responsabilité – que notre Maison est mal dirigée à tous points de vue. [...] Nous avons pris des décisions au coup par coup, inspirées par un optimisme exagéré.»<sup>80</sup> Il démissionne en 1989 des conseils d'administration d'AFSA et de West End SA et remet ces entreprises entre les mains de son fils Henri.

Lorsqu'il reprend seul la direction des affaires, Henri Aubry doit faire face à une situation financière catastrophique, proche de la faillite. La BPS fait pression et se fait remettre les cédules hypothécaires de tous les immeubles AFSA (1989). La vente d'un immeuble au Fonds de prévoyance et des villas patronales à Marcel et Henri Aubry permet de dégager plus de 2,5 millions d'argent liquide, mais ce n'est pas suffisant.

### *3.5 L'accès au marché chinois, un nouvel échec (1989–1993)*

Henri Aubry voit dans le gigantesque marché chinois, qui s'ouvre au libéralisme économique à la fin des années 1980, l'opportunité d'un grand développement et du redressement de sa société. Il lui faut cependant trouver un partenaire financier qui permette cette reconversion. En 1989, il cède 400 des 600 actions AFSA, ainsi que la totalité des actions West End, à Truly Electronics Manufacturing Ltd, une société de Hong Kong appartenant à l'homme d'affaires chinois Steven Lam, et explique: «L'opportunité a fait que nous avons été mis en contact avec la Maison TRULY qui souhaitait investir dans l'horlogerie en Suisse et qui souhaitait développer, d'une part le marché chinois, d'autre part la marque 'Ernest Borel', ainsi que la production de montres Swiss made.»<sup>81</sup> L'idée de cette alliance est de s'ouvrir le marché chinois avec des montres moyen de gamme de marque Ernest Borel. Les bénéfices dégagés par cette acti-

80 AAFSA, Procès-verbaux du Conseil d'administration, 5 mai 1988.

81 AAFSA, Procès-verbaux du Conseil d'administration, 6 juin 1990.

tivité devraient permettre le lancement d'une montre haut de gamme en Europe. Les Chinois font de grandes promesses d'investissements: Steven Lam assure deux millions de francs par an pour la période 1993–1995, ainsi que la résorption des dettes d'AFSA, afin que cette société devienne rentable en 1995. Une fabrique de boîtes de montres et de bracelets est ouverte en Chine en juin 1990 et organisée par un cadre suisse de l'entreprise.

L'optimisme fait pourtant rapidement place aux problèmes. La succursale chinoise ne donne pas satisfaction au niveau de la qualité des boîtes de montres produites, ce qui implique de nombreuses remises à la clientèle et d'importants manques à gagner. Dès 1992, des problèmes relationnels se posent entre Henri Aubry et ses partenaires chinois qui n'investissent pas l'argent promis et cherchent déjà à se séparer d'AFSA. Ce rapprochement se révèle vite être un nouvel échec. En quasi-état de faillite, Henri Aubry leur cède la marque Ernest Borel en échange de liquidités pour payer les fournisseurs. Avec l'aide de trois banques suisses<sup>82</sup>, Henri Aubry rachète cette société aux Chinois (1993), mais il ne parvient pas à en faire une entreprise horlogère concurrentielle, malgré une conjoncture favorable au redéploiement de l'horlogerie suisse<sup>83</sup>.

## Conclusion

L'évolution d'AFSA au cours du 20<sup>e</sup> siècle met en lumière les influences des marchés et des comportements patronaux sur le développement, la croissance et la chute d'une entreprise horlogère suisse. Revenons tout d'abord sur la politique commerciale de la maison. La dépendance envers un client unique – West End SA – et un marché unique – le Moyen-Orient – est très tôt perçue par les dirigeants d'AFSA comme un danger à terme pour l'entreprise. Ils n'ont pas de contrôle sur leurs marchés et ne cherchent que très peu, et fort tard, à développer des outils marketing leur permettant une certaine maîtrise des débouchés commerciaux. Les deux premières générations à la tête de l'entreprise sont des producteurs de montres et non des vendeurs. Dans le contexte d'un marché mondial en permanente croissance, ils font passer leur entreprise au stade industriel de la production en masse sans se soucier des débouchés commerciaux. L'externalisation de la fonction commerciale dans la so-

82 La Banque cantonale du Jura, l'Union de banques suisses et la Société de banques suisses.

83 L'entreprise AFSA est définitivement fermée en 2001 et la marque West End est vendue à un entrepreneur valaisan d'origine jurassienne.

ciété West End ne pose alors pas de problème. AFSA connaît une extraordinaire croissance dans les années 1960 et 1970, fondée à la fois sur l'expansion des marchés – les profits d'AFSA proviennent directement des pétrodollars et de l'élite occidentalisée proche du shah d'Iran – et sur une conception fordiste de la production industrielle typique de la société de consommation de masse. La facilité avec laquelle la production d'AFSA est écoulee sur les marchés moyen-orientaux a en effet pour corollaire une politique de développement essentiellement quantitative de l'entreprise.

La crise commerciale qui apparaît avec la fermeture du marché iranien met en lumière les limites de la logique productiviste adoptée par AFSA, qui vit dans les années 1970 et 1980 une série d'échecs au niveau de la diversification de ses marchés et de la segmentation de sa production. L'arrivée à la tête d'AFSA d'un patron de la troisième génération plus sensible à la logique du marché ne suffit pas à réorienter une entreprise familiale qui manque de compétences internes, tant au niveau technique que marketing, et de ressources financières. Le passage d'une logique productiviste à une logique marketing se double alors d'un conflit de génération entre Marcel Aubry, le fils de l'un des trois fondateurs, qui a connu la formidable croissance des années 1960 et 1970, et Henri Aubry, le petit-fils, qui, conscient des difficultés de l'entreprise familiale, tente quelques innovations commerciales, même si celles-ci sont disparates et hésitantes sur le long terme. C'est donc bien l'obstination de la seconde génération à ne pas laisser la troisième génération moderniser – au risque de brader la tradition familiale et de perdre l'indépendance financière de l'entreprise – qui a joué en défaveur de la pérennité d'AFSA. On rejoint ici les conclusions de Jean-Daniel Kleisl sur le rôle des comportements patronaux dans la désindustrialisation de l'arc horloger jurassien. Ainsi qu'il l'avait suggéré dans son étude sur le patronat de la boîte de montre dans la vallée de Delémont<sup>84</sup>, au vu de l'attitude rentière et peu innovante – dans le domaine commercial – de certains entrepreneurs, on ne peut rendre la crise économique des années 1970 et les aléas de la conjoncture seuls responsables de la désindustrialisation régionale.

84 Jean-Daniel Kleisl, *Piquerez SA & Ruedin SA. Le patronat horloger de la boîte de montre dans la vallée de Delémont. L'exemple de E. Piquerez SA et de G. Ruedin SA à Bassecourt (1926–1982)*, Delémont, Alphil, 1999, notamment pp. 180–184.