

# L'industrie horlogère suisse depuis 1921

Par le Dr F. Scheurer.

expert-comptable (A. S. E.) et professeur à l'Université de Neuchâtel

## Sommaire

1° Le lieu de production . . . . .	497	5° L'après-guerre . . . . .	500
2° Importance de l'industrie horlogère pour l'économie nationale. . . . .	497	6° L'industrie horlogère à l'heure ac- tuelle. . . . .	502
3° L'industrie avant la guerre mondiale	498	7° Causes de la dépression . . . . .	504
4° La guerre . . . . .	500	8° Remèdes à la crise. . . . .	512

## 1° Le lieu de production

D'après une théorie devenue célèbre d'Alfred Weber, le lieu de production d'une industrie est déterminé par plusieurs facteurs économiques dont les principaux sont: la perte de poids de la matière première par la fabrication, le coût de transport, le prix de la main-d'œuvre et l'agglomération, c'est-à-dire le marché du travail. Il y a cependant aussi des industries qui échappent aux lois générales et qui enguirlandent la vie économique comme la rose grimpante un pavillon.

L'industrie horlogère a été pendant de longues années un art de ce genre. Elle est allée se nicher dans les hautes vallées du Jura neuchâtelois et y a apporté l'aisance et la richesse, alors qu'on ne voit pas bien quel facteur économique aurait pu l'y attirer. Dans tous les cas, ce n'est ni la présence d'une matière première ou de la force motrice à bon marché, ni les facilités de transport.

Petit à petit cependant, surtout avec le développement de la fabrication mécanique de la montre, les facteurs économiques déterminant le lieu de production gagnent en importance. Ils sont la cause de luttes entre les diverses régions horlogères. Dans cette lutte, la situation acquise, la tradition, le marché (l'agglomération pour employer le terme de Weber) sont des armes puissantes dans les mains des centres horlogers anciens.

## 2° Importance de l'industrie horlogère pour l'économie nationale

Cette industrie occupait en:

1900 . . . . .	52.752	ouvriers	dont	17.374	femmes.
1910 . . . . .	53.212	»	»	18.417	»
1920 . . . . .	62.833	»	»	24.295	»

Etaient soumis à la loi sur les fabriques :

en 1911 . . . . .	858 établissements avec	34.983 ouvriers.
» 1923 . . . . .	972 »	» 33.408 »
» 1926 . . . . .	1120 »	» 42.687 »

Par rapport à la valeur des produits exportés, l'industrie horlogère tient le troisième rang parmi les industries suisses. Elle n'est dépassée que par les industries de la soie et du coton (y compris la broderie).

Voici quelques chiffres relatifs au développement de l'exportation :

	Nombre de montres et de mouvements finis	Valeur de l'exportation horlogère r.
1885 (c'est dans cette année-là que commence la statistique douanière suisse) . . . . .	2.975.180	82.026.498
1895 . . . . .	4.737.087	94.635.392
1905 . . . . .	9.106.704	131.290.418
1913 (année précédant la guerre) . . . . .	16.855.349	182.849.199
1915 . . . . .	13.877.456	136.607.936
1920 (dernière année de prospérité d'après-guerre)	13.729.870	325.849.182
1921 (première année de crise d'après-guerre) .	7.853.240	169.286.264
1922 . . . . .	9.569.802	180.047.000
1923 . . . . .	13.389.693	216.552.000
1924 . . . . .	17.374.450	273.150.693
1925 . . . . .	19.081.395	302.330.407
1926 . . . . .	17.184.629	258.260.615
1927 . . . . .	18.454.165	273.244.811

Le marché national suisse absorbe bon an mal an un joli nombre de montres, mais par rapport à l'importance des débouchés étrangers, il disparaît.

L'industrie horlogère est donc par excellence une industrie d'exportation. C'est dire qu'elle est sujette à toutes les tracasseries douanières et autres que les divers pays croient devoir infliger à la concurrence étrangère. De même les péripéties par lesquelles passe la vie politique dans les divers Etats se répercutent sur notre production.

L'étroite liaison de l'industrie horlogère avec le marché mondial a pour effet qu'elle prend part aussi au flux et reflux qu'on constate dans la vie économique en général depuis que l'industrie existe, le trafic des marchandises, des hommes et des capitaux rendant solidaires les divers pays du globe.

### 3° L'industrie avant la guerre mondiale

Depuis tantôt cent cinquante ans, les périodes de prospérité ont toujours alterné avec des périodes de crise et de dépression, et l'industrie horlogère y a régulièrement participé.

L'industrie horlogère étant une industrie livrant des produits terminés et prêts à la consommation, les crises horlogères ne se manifestent pas tout à fait d'une manière identique à celles de la bâtisse ou de l'industrie lourde par exemple. Cela vaut donc la peine de les étudier spécialement. C'est ce que j'ai fait dans

mon ouvrage «Les crises de l'industrie horlogère». L'étude va jusqu'à l'an 1914, soit jusqu'à la guerre mondiale.

Voici les faits principaux qui en découlent :

a) La concurrence intérieure et extérieure, le développement de la technique et des débouchés, la liberté du commerce, le marché financier, l'augmentation de la population constituent un ensemble de forces et de tendances qui, quoique interdépendantes, sont très difficiles à coordonner et à mettre en harmonie.

b) La cause fondamentale des crises est l'erreur dans la mesure. Cette erreur peut se produire dans la production, dans la circulation (emploi du crédit), la répartition et la consommation des richesses, enfin dans les rapports entre l'économie politique et les question de population. Plus l'évolution est rapide et forte, plus les sources d'erreurs sont importantes et nombreuses, plus aussi la crise qui suivra sera intense. Les crises constituent les moments d'arrêt, de lassitude, de désorientation dans la marche à l'industrialisation du monde.

c) L'industrie horlogère dépendant du marché mondial, les crises se répètent sur elle. Faisant partie d'un organisme, elle en partage les vicissitudes. Chaque crise horlogère a cependant eu son caractère spécial, déterminé par des faits touchant au domaine de la concurrence, de la technique industrielle et commerciale.

d) Les théories des crises sont nombreuses. Chaque économiste y est allé de sa petite idée particulière, généralisant presque toujours le fait le plus saillant de son époque. Il y en a qui voient la source du mal dans l'industrie même et qui voudraient en conséquence la supprimer ou du moins en limiter la production. D'autres voient la solution dans un changement plus ou moins radical du régime économique; ils préconisent le socialisme, le collectivisme ou le communisme avec leurs diverses variantes.

D'autres encore ne voient aucun remède aux crises. Le mal pour eux se guérit par le mal; c'est dire que la crise élimine les éléments faibles et que l'organisme, ainsi épuré, peut reprendre, au bout de quelque temps, sa marche ascendante.

e) Effectivement, jusqu'à la grande guerre, les crises ont toujours atteint plus particulièrement les ateliers et formes d'entreprises à technique mécanique et commerciale arriérée, soit ceux dont le prix de revient était le plus élevé par rapport à la qualité du produit donné ou qui n'étaient pas bien organisés pour la vente. Aussi le développement technique, c'est-à-dire la production rapide, bonne et variée selon la mode et le goût des clients, et l'organisation de plus en plus rationnelle de la vente ont ils été jusqu'ici le meilleur moyen pour avancer la reprise des affaires.

f) L'évolution de la technique horlogère est donc étroitement liée à l'histoire des crises. — C'est la crainte de la concurrence étrangère et interne, la baisse constante du profit et l'espoir de gagner plus que les autres qui, avec la passion de la nouveauté, poussent les hommes à perfectionner l'outillage. Les mêmes facteurs ont amené l'extrême division du travail qui caractérise l'horlogerie et le passage successif de l'organisation du travail à domicile dans ses différentes formes au système de l'établissement développé, avec des ateliers spéciaux multiples, et de ce dernier à la production centralisée dans les grandes fabriques. Au point de

vue commercial, les crises ont engagé le monde horloger à forcer la vente, à éliminer les intermédiaires et à se rapprocher le plus possible du consommateur, enfin à étendre le marché qui, aujourd'hui, embrasse le monde entier.

g) Bref, l'industrie horlogère était arrivée en 1914 à un haut degré de maturité. On fabriquait beaucoup, bien et à bon compte. L'exposition nationale à Berne en 1914 constitua un véritable succès pour cette belle branche de notre activité nationale. On y admira tant les merveilles artistiques que mécaniques des divers étalages.

#### 4° La guerre.

Le désarroi fut d'autant plus grand quand la guerre éclata. D'énormes sommes dues par l'étranger ne rentrèrent pas. Les commandes firent défaut et les banques resserrèrent les crédits. L'écoulement au dehors laissant fortement à désirer, on parla de «faire du stock» afin d'occuper les ouvriers. Il était aussi question de travaux publics pour les chômeurs et de nouvelles industries.

Cependant, en septembre 1914 déjà, un bon nombre de fabriques reprirent le travail. L'hiver de 1914—1915 se passa mieux qu'on n'avait pensé. L'année 1915 est caractérisée par une lente reprise; en 1916, de mois en mois, les affaires vont mieux. C'est le début de la «conjoncture» de guerre, pour employer un terme plus ou moins consacré. La montre-bracelet fournit beaucoup de travail, mais la prospérité est causée dans une sensible mesure également par la hausse constante des prix de toutes choses. Cette hausse des prix a trois grandes causes différentes: d'abord la raréfaction des matières et de la main-d'œuvre ensuite de la guerre, puis la baisse de la puissance d'achat de l'argent ensuite de l'inflation, enfin une augmentation générale des besoins et un goût prononcé chez les masses pour toutes sortes de folies, comme on le constate presque toujours lors des grands cataclysmes.

Si les affaires vont d'une façon satisfaisante en 1916, 1917 et 1918, elles ne manquent cependant pas d'à-coups et d'alertes.

Les envois subissent des retards. Nombreuses sont les confiscations de marchandises qu'on prétend provenir d'un état ennemi. Pour tout envoi, il faudra bientôt des formulaires à n'en pas finir. Puis viennent les interdictions d'importation, les contingents, les fermetures brusques des frontières, les mesures de boycottage, les demandes de crédits et de prêts de la part des pays belligérants et toutes les difficultés qui s'en suivent. Ainsi les affaires occasionnent beaucoup de tracas et usent les nerfs plus vite qu'à l'ordinaire, mais du moins les commandes affluent.

La fabrication de munitions occupe également beaucoup d'ouvriers et provoque une véritable fièvre des affaires. Nous savons aujourd'hui que ni directement ni indirectement ce ne fut une bénédiction pour notre économie nationale <sup>1)</sup>.

#### 5° L'après-guerre

Presque tout le monde avait entrevu pour les premières années de paix un essor inoui; on avait pensé qu'il en serait comme après la guerre franco-allemande

<sup>1)</sup> Voir, pour plus de détails, mon étude: «L'industrie horlogère suisse depuis la guerre», dans le Journal de statistique et revue économique suisse (1918, fasc. 2 et 3).

de 1870—1871, mais dans des proportions beaucoup plus gigantesques. Aussi les fabriques avaient-elles démesurément augmenté leur outillage. Les besoins pressants des armées en guerre avaient fait naître en outre une quantité d'ateliers nouveaux, grands et petits.

Les banques avaient aidé du reste à entretenir la folie générale. Elles avaient eu de grosses sommes disponibles cherchant un emploi et les avaient mises à la disposition des industriels.

La facilité de trouver du crédit avait sans doute contribué à la hausse continue des prix. Cette dernière s'accrut encore beaucoup après la cessation des hostilités. C'est à fin 1919 et au début de 1920 que le renchérissement atteignit son maximum.

La hausse des prix favorise la marche des affaires. Plus elle est forte et rapide, plus la spéculation est effrénée. Or, aucune année auparavant n'avait vu une tendance à la hausse aussi prononcée que 1919. C'est là la cause principale du simili essor auquel on assista après la conclusion de l'armistice. La quantité de montres et de mouvements finis exportés était: en 1913 de 16.855.349; en 1919 de 16.865.132.

Il n'y avait donc guère augmentation pour le nombre.

Il en est tout autrement pour la valeur. Cette dernière était: pour 1913 de fr. 182.849.199, pour 1919 de fr. 314.800.000.

L'augmentation pour la valeur est de 72,2 %, pour la quantité de 0,6 ‰.

La hausse constante des prix engagea à accumuler des stocks et à négliger tous les sains principes financiers en affaires, acquis pourtant au prix de combien de sacrifices par des siècles d'expériences.

Ceux qui vendirent en 1917—1919 au comptant leur entreprise avec un grand inventaire ont pu réaliser des gains considérables.

Pour les autres, les prix boursouflés ne constituaient que des bénéfices sur papier, dont seul le fisc, en particulier l'administration fédérale de l'impôt sur les bénéfices de guerre, profita réellement.

Les premiers mois de 1920, le renchérissement atteignit et dépassa son apogée. La baisse vint, d'abord timide, puis toujours plus forte. En même temps, des signaux de ralentir la production furent donnés et bientôt les annulations d'ordres se mirent à pleuvoir. C'était la crise. Elle fut terrible. Jamais auparavant on n'en avait vu une aussi violente. Ce fut vraiment le digne pendant du fol essor qui l'avait précédé<sup>1)</sup>.

La crise sévit avec violence jusqu'en 1922. Les chiffres relatifs à l'exportation d'horlogerie le dénotent suffisamment.

De 325,8 millions en 1920, l'exportation tombe à 169,2 millions en 1921, donc à peu près à la moitié. En 1922, elle s'élève à peine, atteignant 180 millions de francs. Ce n'est qu'en 1923 que les affaires reprennent un peu. L'exportation

<sup>1)</sup> Pour plus de détails, voir mon étude «L'industrie horlogère suisse depuis 1918», dans cette revue, 1922, fasc. 1.

monte successivement en 1923 à 216,<sub>5</sub> millions de francs,  
 » 1924 à 273,<sub>1</sub> » » »  
 » 1925 à 302,<sub>3</sub> » » »

1926 en revanche accuse de nouveau un fort recul, puisque l'exportation tombe à 258,<sub>2</sub> millions, donc en dessous de l'année 1924. Le début de 1927 n'est guère meilleur. La deuxième moitié de l'année montre heureusement une reprise, de sorte que toute l'année 1927, avec une exportation d'horlogerie de 273,<sub>2</sub> millions de francs, apparaît comme meilleure que 1926, moins bonne cependant que 1925 (302,<sub>3</sub> millions). En 1928, l'amélioration se maintient dans l'ensemble. Cela n'empêche qu'un malaise et surtout une grande incertitude continuent à peser sur toute l'industrie.

Mais il nous faut examiner d'un peu plus près ces dernières années. Nous comprendrons mieux alors la situation de l'industrie horlogère et les réformes proposées dont on espère un nouvel essor.

### 6° L'industrie horlogère à l'heure actuelle

Comme nous venons de voir, les années 1923—1925 constituent une période d'essor pour l'industrie horlogère. Les chiffres de l'exportation vont en augmentant. Le deuxième trimestre de 1925 apporte même un véritable boom dans l'exportation en Angleterre avant la réintroduction des droits MacKenna tombant sur le 30 juin et frappant de nouveau l'horlogerie d'un droit ad valorem de 33<sup>1</sup>/<sub>3</sub>%. Malheureusement, le 30 juin 1925 amena aussi un arrêt brusque dans l'exportation en Grande-Bretagne qui, depuis, se débat dans une crise intense, crise dont le marché horloger a été particulièrement atteint. (De 62,<sub>4</sub> millions en 1925, l'exportation en Grande-Bretagne tombe à 18,<sub>5</sub> millions en 1926 et à 23,<sub>7</sub> millions en 1927.). Mais aussi d'une façon générale, le deuxième semestre de 1925 accusa un recul par rapport à la même période de 1924.

En comparant les statistiques douanières de 1926 et 1927 avec celle de 1925, on constatera que l'exportation de mouvements finis a augmenté. Elle progresse

### L'exportation de

Les chiffres indiquant les quantités ne comprennent  
 Les chiffres indiquant la valeur comprennent toute l'exportation hor-

Trimestre	1926		1927	
	Quantité	Valeur totale	Quantité	Valeur totale
1 <sup>er</sup> trimestre .	3.635.548	52.362.301	3.309.094	47.349.003
2 <sup>e</sup> trimestre .	3.864.264	58.773.310	4.112.419	60.687.246
3 <sup>e</sup> trimestre .	4.133.645	61.744.332	4.815.594	69.723.722
4 <sup>e</sup> trimestre .	5.551.172	85.386.113	6.217.058	95.484.840

de 4.964.018 pièces en 1925 à 5.437.488 pièces en 1926 et à 5.555.517 pièces en 1927. Le recul est d'autant plus grand pour les montres prêtes, tant montres de poches que montres-bracelets, ainsi que pour les boîtes de montres.

Voici à ce sujet quelques chiffres:

	1925 Pièces	1926 Pièces	1927 Pièces
Boîtes finies argent . . . . .	436.136	183.904	153.713
» » or . . . . .	243.686	134.361	122.016
Montres de poche métal . . . .	6.924.881	6.273.222	6.298.105
» » » argent. . . .	1.477.440	803.272	791.959
» » » or. . . . .	388.828	265.018	314.504
» bracelets argent. . . .	1.140.813	609.483	823.287
» » or. . . . .	1.326.669	915.765	1.003.089

Depuis la guerre, l'exportation de mouvements sans boîtes a pris une place de plus en plus en vue dans l'exportation horlogère. Quant à la boîte pour ces mouvements, elle est fournie par la concurrence étrangère qui s'est développée pendant et depuis la guerre. Ce sont surtout l'Angleterre, le Japon, l'Allemagne, l'Autriche et la France qui cherchent à s'émanciper de notre industrie boîtière. Quant aux Etats-Unis, nous y exportons aussi principalement des mouvements de montres-bracelets, mais cette exportation ne s'est pas faite au détriment de la montre complète. Elle nous a permis au contraire d'augmenter considérablement le commerce avec ce pays qui, avant la guerre, n'occupait plus que le 7<sup>e</sup> rang, alors que maintenant il est au premier.

Quant aux autres pays, il faut malheureusement se rendre à l'évidence que la concurrence s'y développe et que l'industrie de la boîte est la première menacée. Tantôt ici, tantôt là, récemment en Italie, on rencontre un nouveau foyer de concurrence. Il est clair que le progrès technique (emploi de la frappe à la place du tournage) et le fait que les boîtes deviennent de plus en plus simples, facilitent l'émigration de cette industrie.

### 1926 à 1928

que les montres et les mouvements finis de montres.  
logère (montres, mouvements, boîtes, pendules et parties détachées).

1928		1928		
Quantité	Valeur totale	Mois	Quantité	Valeur totale
4.040.476	57.954.759	Janvier. . . .	979.462	13.313.913
4.728.559	69.910.163	Février. . . .	1.482.569	21.291.198
—	—	Mars. . . . .	1.578.445	23.349.648
—	—	Avril. . . . .	1.502.879	22.352.127

La statistique suivante montre le recul de la fabrication de la boîte depuis 1913: Furent poinçonnées par le Contrôle fédéral:

	Boîtes de montres or, ar- gent et platine		Boîtes de montres or, ar- gent et platine
1913 . . . . .	3.801.689	1923 . . . . .	2.495.287
1918 . . . . .	4.008.548	1924 . . . . .	3.315.969
1919 . . . . .	3.994.498	1925 . . . . .	3.094.648
1921 (crise) . .	971.753	1926 . . . . .	2.344.698
1922 . . . . .	1.569.823	1927 . . . . .	2.732.713

Le chiffre de 1913 n'a plus jamais été atteint depuis la crise de 1920—1922.

Pour la boîte argent, ce n'est pas seulement la concurrence étrangère qui lui a fait du tort, mais encore et probablement plus la mode; beaucoup de gens préfèrent aujourd'hui une montre-bracelet ou calotte or extra légère à une montre de poche munie d'une solide boîte en argent.

Disons en passant que l'exportation d'horlogerie sous forme de «chablons», c'est-à-dire comme ébauches non remontées mais accompagnées de toutes les fournitures, fait aussi du tort à l'industrie suisse. L'exportation sous cette forme est pratiquée surtout pour les pays centraux et la Pologne, mais elle tend à se généraliser. On tâche de la restreindre à l'heure qu'il est. Mais la chose est plus difficile qu'on ne se figure. Ce ne sont plus seulement les fabriques d'ébauches qui s'occupent de chablonnage, mais aussi des fabriques d'horlogerie, voire des fabricants d'horlogerie. Les fabricants y trouvent un moyen relativement simple d'assurer la production de leurs ébauches par grandes séries, donc à des prix favorables. D'autre part, la maladie est déjà si avancée, dans certains pays du moins, que la cessation complète et brusque de la livraison de chablons risque d'occasionner l'émigration de fabriques entières.

La concurrence étrangère ne saurait cependant à elle seule provoquer chez nous un malaise suffisant pour qu'on puisse parler de crise. Pourtant, la fin de 1925, toute l'année 1926 et le début de 1927 étaient sans doute sous le coup d'une dépression, pour ne pas dire crise, dont nous allons chercher à déterminer les causes.

### 7<sup>o</sup> Causes de la dépression

Quel est le caractère spécial de cette dépression et quelles en sont les causes <sup>1)</sup> ?

Il y a d'abord *les causes externes, indépendantes de notre volonté.*

a) La puissance d'achat de beaucoup de pays a diminué ensuite de la guerre et de l'inflation qui l'a suivie. Pendant la période où le change se dépréciait, les gens fuyaient la monnaie en achetant des choses quelconques à valeur stable. (Les hauts chiffres pour 1918 et 1919 dans le tableau ci-dessus relatif au poinçonnement de boîtes s'expliquent en partie par là.) Il en est résulté un grand

<sup>1)</sup> La situation précaire de l'industrie horlogère préoccupe les esprits. Elle a fait éclore de nombreux articles de journaux et de périodiques. Les deux travaux les plus récents à ce sujet sont: *La situation de l'industrie horlogère*, rapport présenté au Conseil d'Etat de la République et canton de Neuchâtel par une commission d'experts (1928); et *La Régénération horlogère*, ouvrage couronné par la Fédération des sociétés d'anciens élèves des écoles techniques de la Suisse occidentale (1927).

Straits-Settlements. . . . .	—	28	597	24	1.500	18	2.625	20	2.975	12	5.947	20	2.584
Colombie . . . . .	32	29	596	32	825	42	437	37	1.003	32	1.207	30	1.327
Océanie. . . . .	—	30	567	28	1.250	29	1.359	27	1.607	31	1.542	31	1.323
Pérou. . . . .	—	31	524	35	683	38	644	40	589	40	673	44	427
Reste de l'Asie Mineure (jusqu'en 1923: Syrie) . . . . .	—	32	517	40	357	47	246	45	346	47	343	43	448
Pologne. . . . .	—	33	422	30	1.082	19	2.623	23	2.549	39	675	28	1.499
Portugal . . . . .	22	34	412	37	612	34	828	30	1.450	29	1.675	37	1.018
Turquie. . . . .	17	35	380	34	767	40	536	35	1.097	34	1.132	34	1.232
Chili . . . . .	16	36	358	33	774	31	1.152	29	1.521	24	1.902	32	1.290
Uruguay . . . . .	—	37	345	36	634	32	1.151	34	1.157	30	1.575	26	1.736
Hongrie. . . . .	—	38	286	38	453	25	1.925	21	2.960	23	2.011	21	2.493
Cuba . . . . .	—	39	273	26	1.486	22	2.055	25	2.011	25	1.841	36	1.058
Yougoslavie . . . . .	34	40	241	39	367	36	754	32	1.268	33	1.155	40	561
Indo-Chine . . . . .	—	41	201	47	79	52	63	51	239	49	260	53	203
Maroc . . . . .	—	42	199	46	124	51	83	53	140	46	358	50	271
Grèce. . . . .	36	43	197	41	279	37	702	36	1.051	38	714	35	1.067
Amérique Centrale. . . . .	27	44	172	42	215	43	350	43	519	42	631	39	693
Siam . . . . .	—	45	92	43	189	39	560	47	300	50	237	48	281
Philippines . . . . .	—	46	69	45	126	46	275	42	534	41	672	38	739
Afrique Orientale . . . . .	—	47	52	48	58	53	51	54	135	51	229	51	241
Bulgarie . . . . .	35	48	40	44	141	49	196	46	325	48	313	56	151
Afrique Occidentale . . . . .	—	49	33	49	53	55	35	52	237	52	162	49	277
Jamaïque . . . . .	—	50	28	50	39	56	27	56	52	55	135	55	156
Finlande . . . . .	—	—	—	—	—	28	1.519	33	1.168	28	1.749	24	1.932
Irlande . . . . .	—	—	—	—	—	48	216	44	396	45	431	46	391
Lithuanie . . . . .	—	—	—	—	—	45	326	49	277	53	160	54	170
Vénézuéla. . . . .	—	—	—	—	—	44	339	41	536	37	788	41	523
Russie . . . . .	—	—	—	—	—	57	10	57	25	57	55	52	224
Equateur . . . . .	—	—	—	—	—	54	39	55	67	56	103	58	59
Lettonie . . . . .	—	—	—	—	—	—	—	—	—	43	459	—	—
Algérie, Tunisie . . . . .	—	—	—	—	—	—	—	—	—	58	17	59	30
Mésopotamie . . . . .	—	—	—	—	—	50	131	48	296	—	—	42	519
Mésopotamie et Perse . . . . .	—	—	—	—	—	—	—	—	—	44	459	—	—
Bolivie . . . . .	—	—	—	—	—	—	—	—	—	54	146	57	113
Birmanie . . . . .	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	45	418

*Exportation de montres et de mouvements finis de montres*

Pays dans l'ordre des exportations en 1922	1913	1922		1923		1924		1925		1926		1927	
	Rang	Rang	Valeur en 1000 fr.	Rang	Valeur en fr. 1000	Rang	Valeur en fr. 1000						
Etats-Unis . . . . .	6	1	42.509	1	48.121	1	49.047	2	44.763	1	54.259	1	56.302
Grande-Bretagne . . . . .	2	2	20.557	2	22.992	2	39.370	1	62.389	3	18.564	3	23.746
Japon . . . . .	19	3	12.042	3	16.533	3	28.685	4	16.151	2	19.581	4	15.525
France . . . . .	10	4	9.280	7	8.039	7	7.875	7	7.935	7	7.667	9	5.781
Italie . . . . .	5	5	9.273	4	11.878	6	9.478	5	14.229	5	10.349	5	12.018
Allemagne . . . . .	1	6	8.730	16	2.980	4	14.936	3	31.697	4	14.893	2	29.240
Chine . . . . .	15	7	8.209	5	10.045	5	13.250	6	8.312	6	10.047	7	6.729
Espagne . . . . .	8	8	7.018	6	8.171	8	6.689	9	6.073	13	5.731	11	5.449
Argentine . . . . .	7	9	5.357	8	7.277	9	5.836	10	5.616	11	6.206	13	5.361
Belgique . . . . .	11	10	4.721	10	4.593	16	3.520	18	3.214	21	2.305	22	2.437
Fédération australienne . . . . .	33	11	3.294	9	6.293	11	5.631	8	6.180	9	6.378	6	7.470
Tchécoslovaquie . . . . .	—	12	2.988	12	4.291	14	3.623	15	3.863	16	4.042	12	5.386
Hollande . . . . .	14	13	2.936	15	3.047	13	3.899	17	3.629	18	3.229	16	3.842
Canada . . . . .	13	14	2.553	11	4.366	10	5.671	11	4.970	8	6.898	8	6.633
Indes britanniques . . . . .	9	15	2.298	14	3.269	15	3.608	12	4.733	10	6.322	10	5.524
Autriche (1913: Hongrie comprise) . . . . .	3	16	2.246	13	4.024	12	5.484	14	4.030	17	3.861	15	4.409
Brésil . . . . .	12	17	1.951	21	1.863	21	2.345	13	4.087	15	4.049	18	3.231
Divers . . . . .	—	18	1.532	25	1.490	26	1.815	50	240	—	—	—	—
Suède . . . . .	18	19	1.500	19	2.132	17	3.369	16	3.689	14	4.139	14	4.600
Egypte . . . . .	21	20	1.484	20	1.960	23	1.951	22	2.584	22	2.230	23	1.935
Danemark . . . . .	20	21	1.467	17	2.750	20	2.503	19	3.070	19	3.143	17	3.334
Mexique . . . . .	25	22	1.368	27	1.365	27	1.629	26	1.910	27	1.768	29	1.493
Indes néerlandaises . . . . .	24	23	1.225	29	1.121	33	861	28	1.551	26	1.791	25	1.924
Norvège . . . . .	28	24	1.075	31	988	41	502	39	789	36	847	33	1.251
Roumanie . . . . .	26	25	1.031	22	1.652	30	1.200	31	1.365	35	958	27	1.527
Pays baltiques (1926 scindés) . . . . .	—	26	1.016	18	2.440	35	801	38	799	—	—	47	363
Afrique du Sud . . . . .	—	27	972	23	1.544	24	1.950	24	2.535	20	3.062	19	3.055

*Boîtes contrôlées*

Mois	1921		1922		1923		1924	
	Total	Or	Total	Or	Total	Or	Total	Or
Janvier . . . . .	70.969	29.081	57.098	20.282	137.915	62.350	286.877	120.739
Février . . . . .	92.711	33.147	89.263	36.940	156.049	71.132	319.731	130.490
Mars . . . . .	83.231	30.440	109.631	40.225	173.641	77.888	327.062	125.954
Avril . . . . .	81.234	26.606	110.710	45.796	175.263	78.791	297.975	114.792
Mai . . . . .	76.194	25.945	131.405	54.413	198.367	84.292	323.667	131.234
Juin . . . . .	88.844	28.726	143.611	59.290	224.230	97.834	305.693	118.193
Juillet . . . . .	69.880	23.096	147.658	63.267	213.416	94.102	265.345	102.874
Août . . . . .	77.262	26.551	157.942	73.545	211.794	100.803	255.020	105.551
Septembre . . . . .	81.308	30.548	141.452	66.570	194.599	92.832	222.931	96.381
Octobre . . . . .	88.807	37.605	157.399	70.163	231.095	115.210	253.064	97.154
Novembre . . . . .	92.811	38.207	177.206	86.228	290.716	128.539	240.540	97.388
Décembre . . . . .	68.502	26.457	146.448	74.741	288.202	115.129	218.067	92.150
	971.753	356.409	1.569.823	691.460	2.495.287	1.118.902	3.315.972	1.332.900

  

Mois	1925		1926		1927		1928	
	Total	Or	Total	Or	Total	Or	Total	Or
Janvier . . . . .	198.515	75.995	179.072	78.700	138.978	74.080	231.851	117.901
Février . . . . .	219.843	80.731	186.130	80.300	209.665	113.816	261.693	139.119
Mars . . . . .	246.002	87.341	230.701	119.439	217.238	106.465	273.023	139.807
Avril . . . . .	246.723	83.842	196.338	96.400	191.037	93.179	242.225	128.034
Mai . . . . .	203.540	54.553	190.102	93.214	203.705	105.721	269.062	134.680
Juin . . . . .	276.629	96.360	199.269	88.081	223.882	114.879	260.509	133.219
Juillet . . . . .	283.320	104.188	196.225	95.804	213.101	107.835	263.751	138.349
Août . . . . .	290.869	109.146	184.238	85.392	239.606	126.187	262.533	138.016
Septembre . . . . .	318.858	119.466	183.885	98.528	251.174	131.607	236.658	123.661
Octobre . . . . .	311.349	143.124	213.280	121.198	271.779	141.543	—	—
Novembre . . . . .	271.514	124.825	217.794	117.805	295.320	154.782	—	—
Décembre . . . . .	227.486	108.609	167.664	86.124	277.228	146.127	—	—
	3.094.648	1.188.180	2.344.698	1.160.985	2.732.713	1.416.221		

L'industrie horlogère suisse depuis 1921

manque d'argent liquide. Les commandes d'Allemagne, d'Autriche, de Tchécoslovaquie, etc., ne manquaient pas ces dernières années, mais il était infiniment difficile de se faire payer. Encore aujourd'hui, les maisons les plus importantes payent à termes très longs ou par de tout petits acomptes; les maisons moins bien établies ou moins scrupuleuses ne payent pas du tout. Ce n'est que petit à petit que la situation financière des pays environnants se rétablit.

b) Un grand débouché, la Russie, est toujours encore fermé ou ne peut être atteint qu'à grands risques et par des détours. Les affaires avec les soviets ont toujours encore un caractère de spéculation.

c) Beaucoup de pays pratiquent un protectionnisme exagéré, cherchant par ce néo-mercantilisme à garder dans le pays le plus de travail et de capitaux possible.

d) L'Angleterre a été gênée pour ainsi dire pendant toute l'année 1926 par la grève des mineurs. Encore aujourd'hui, les contre-coups de cette grève se font sentir.

e) Le marché chinois, promettant un bel avenir il y a quelques années, est nul tant que la révolution trouble le céleste Empire. Beaucoup d'opérations avec ce pays ont actuellement le caractère de haute spéculation.

Bref, le monde est encore bouleversé. La vente d'horlogerie s'en trouve forcément affectée.

Il y a ensuite des *causes internes*.

a) Nous avons déjà dit que le nombre des fabriques et des ateliers s'occupant d'horlogerie a considérablement augmenté.

De plus, l'outillage a été multiplié et perfectionné.

Il en résulte une capacité de production énorme à une époque où les débouchés se restreignent et ont une puissance d'absorption fortement diminuée.

On estime que l'industrie horlogère suisse pourrait produire par année 30 millions de mouvements et montres.

Le résultat en est qu'un marché est inondé à peine qu'il s'est ouvert.

b) La diminution de la puissance d'achat d'une bonne partie de la clientèle pousse à fabriquer des montres à bon marché. Les boîtes or en particulier deviennent de plus en plus petites et légères; le titre aussi devient de plus en plus faible.

Pour finir, on en est arrivé à ces boîtes appelées cassolettes 7 carat, où l'or à titre bas ne forme plus qu'une mince pellicule couvrant comme le plaqué une boîte en métal ordinaire (cuivre etc.). Il est clair que le gain avec de la marchandise de ce genre est très petit et qu'il faudrait qu'on pût se rattraper sur la quantité. Malheureusement, ce n'est pas le cas. Le nombre de boîtes fabriquées, loin d'augmenter proportionnellement avec la diminution du prix, a diminué comme nous avons vu.

c) Le prix d'un objet manufacturé a toujours la tendance à se rapprocher du coût. Seules les nouveautés permettent de calculer des marges de bénéfice notables. S'il en est ainsi d'une façon générale, à plus forte raison les prix ont-ils la tendance à la baisse quand l'offre du produit est grande alors que la demande est limitée, voir diminuée, comme c'est le cas de nos jours. La concurrence pro-

voque donc la baisse des prix de vente. On le voit le mieux en calculant le prix moyen des mouvements finis exportés.

*Tableau des prix moyens*

	Quantité	Valeur en milliers de f	Prix moyen fr.
1921 . . . . .	1.906.458	41.545	21, 79
1922 . . . . .	2.349.962	50.105	21, 32
1923 . . . . .	3.653.132	62.525	17, 12
1924 . . . . .	4.947.822	75.756	15, 31
1925 . . . . .	4.964.018	73.010	14, 71
1926 . . . . .	5.437.488	74.106	13, 63
1927 . . . . .	5.555.517	73.181	13, 17

Souvent cette baisse ne serait pas nécessaire. Bien au contraire, les grands risques que l'on court avec les mauvais crédits demanderaient de fortes marges de gain brut.

Quand on parle de concurrence, il faut donc distinguer celle qui a pour base la lutte proprement dite pour l'existence et celle qui devient une passion, car, comme tout ce qui est organique, le mobile de la concurrence se développe facilement; de moyen il devient but et tourne alors en passion, en rage du chiffre d'affaires, en manie de vouloir mettre knock-out le compagnon.

C'est cette mentalité, dépourvue du sentiment de la solidarité, qui provoque la baisse continuelle et rapide.

La même idée se trouve exprimée dans la brochure «La situation de l'industrie horlogère», rapport présenté au Conseil d'Etat du Canton de Neuchâtel, où on lit, page 22, le passage suivant:

«Nombre de nos industriels s'épuisent à nourrir des visées de suprématie individuelle. Des capitaux énormes sont engagés parallèlement dans ce but et ne réussissent qu'à s'entre-détruire. Chacun y va de ses frais de représentation, de publicité, veut s'attacher le client par la remise en consignation de stocks importants, allonge les termes de crédit, se résigne à payer son tribut à l'avilissement des prix.»

Souvent on soutient la concurrence même avec des moyens malhonnêtes. Il est facile de vendre à bon compte quand on ne paye pas ses fournisseurs et ses bailleurs de fonds et qu'on est sûr, ou à peu près, d'obtenir un concordat quand on sera au bout du rouleau, comme on dit. Une trop grande bienveillance des autorités par rapport aux demandes de sursis et à l'homologation des concordats a fait du tort à l'industrie.

Bref, le fait est là: les prix de vente ont baissé à peu près d'une manière continue depuis 1920, sans être suivis dans la même mesure par les prix de revient. Les pour-cents de bénéfice qu'on peut réaliser diminuent donc constamment. A un moment donné, ils deviennent tout à fait insuffisants pour ne pas dire nuls. A fin 1925, quand les tarifs des monteurs de boîtes furent abolis, il n'y avait plus guère d'ateliers qui eussent pu gagner quelque chose, tant la surenchère par la baisse des prix était forte.

d) Dans les conditions actuelles, les difficultés s'accroissent pour une entreprise bien établie et dans une situation financière saine. Que sera-ce pour les maisons

nombreuses qui traînent depuis la dernière crise de 1920—1922 un boulet lourd sous forme d'intérêts passifs dûs aux banques ?

Une maison qui est entrée dans la crise de 1920 avec un fort stock acquis en bonne partie avec des fonds étrangers ne peut pour ainsi dire se relever. Le stock perd successivement de sa valeur. La dette, en revanche, reste. Souvent elle grossit par les intérêts arriérés. Les ventes des produits nouveaux ne laissent qu'une petite marge de bénéfice. Ensuite, les pertes avec de mauvais crédits sont plus nombreuses qu'autrefois. Comment veut-on, dans ces conditions, que l'entreprise s'en sorte et reconstitue son patrimoine ?

Beaucoup de maisons ne vivent aujourd'hui que par les crédits que les banques leur avaient accordés en son temps et qu'elles continuent à accorder bon gré mal gré. Ces crédits, vu leur durée, se substituent en quelque sorte aux fonds propres de la maison. On peut dire que les maisons en question appartiennent aux banques. Il est clair que souvent les banques se passeraient volontiers de ce pouvoir.

e) Un autre fait encore pèse sur l'industrie horlogère. C'est qu'elle est de plus en plus soumise à la mode. Les calibres, les fournitures, la forme de la boîte, le décor, tout change, et cela toujours plus rapidement. Autrefois, on pouvait produire ébauches et fournitures par grandes séries. On était sûr qu'elles garderaient leur valeur même s'il fallait les conserver en magasin longtemps. Aujourd'hui, il faut procéder à des amortissements, ensuite de dépréciation, à chaque inventaire, voire d'un trimestre à l'autre. On devrait donc presque calculer des marges de gain comme cela se pratique dans le commerce de nouveautés. Au lieu de cela, les marges de bénéfice deviennent de plus en plus petites, comme nous avons vu. On suit donc une politique des prix tout à fait fautive et dangereuse.

f) Beaucoup d'entrepreneurs qui ont connu les beaux temps d'avant-guerre n'ont plus les qualités voulues pour réussir de nos jours. Il faut d'abord une singulière force de caractère pour se remettre à la besogne, pour se contenter d'un modeste gain, tout en fournissant une grande somme de travail, quand on a vécu un certain temps dans le luxe. Ensuite, les affaires d'aujourd'hui sont beaucoup plus difficiles que celles d'avant-guerre.

g) Beaucoup de grandes fabriques d'horlogerie avaient pratiqué pendant les années de guerre la politique dite de l'intégration. Les fournisseurs étaient exigeants pour ne pas dire arrogants. Pour se libérer d'eux, les grandes usines se mirent à fabriquer elles-mêmes toutes les fournitures et parties détachées de la montre (pierres, pignons, assortiments, boîtes de montres, etc.).

Afin d'échapper aux luttes avec les syndicats ouvriers, on créa des ateliers-succursales dans des endroits reculés. Tout cela était bien tant que la demande surpassait l'offre. La situation changea avec la grande crise. A partir de ce moment, beaucoup de fabriques se trouvèrent surorganisées. Leurs ateliers travaillaient plus cher que la concurrence se vouant à une seule spécialité. Il fallut donc en revenir de l'idée d'intégration et procéder à une simplification plus ou moins accentuée du rouage. Cela ne se fit pas sans hésitations, ni sans de grands sacrifices. C'est là une des principales raisons pour lesquelles les grandes fabriques ont eu ces dernières années tant de peine à nouer les deux bouts.

h) Une autre question est celle des frais généraux. Les fabriques proprement dites, c'est-à-dire les entreprises qui ont des machines, doivent compter avec des frais généraux relativement élevés. Ces frais pèsent lourdement sur le prix de revient, dès que le chiffre d'affaires descend en dessous d'une certaine norme.

Un fabricant d'horlogerie travaillant sans machines a beaucoup moins de frais. Il peut donc mieux s'adapter aux conditions du marché et il arrivera souvent à des prix qui, pour lui, sont rémunérateurs, alors que pour la fabrique ils seraient déficitaires. On pourrait croire que les frais généraux avec lesquels la fabrique doit compter se retrouvent chez le fabricant dans les prix d'achat de l'ébauche et des fournitures. Or, tel n'est pas le cas. Les fabriques d'ébauches établissent leurs produits en si grandes séries que les frais ne jouent pas le même rôle chez elles en les comptant par douzaine que dans une fabrique d'horlogerie désirant produire toute la gamme des calibres. Le résultat est donc que ces dernières années étaient plus favorables aux fabricants d'horlogerie qu'aux fabriques proprement dites.

Ce recul dans l'évolution naturelle des modes de production est accentué du fait que le terminage à domicile a subi depuis la guerre une recrudescence insoupçonnée. Or, ce travail à domicile se fait sans les charges sociales qui pèsent sur la fabrique. Beaucoup de termineurs travaillent en outre absolument sans principes commerciaux, se contentant d'un gain équivalant à un salaire d'ouvrier. Les fabricants d'horlogerie ont profité de ce travail à bon compte.

i) Les fabriques d'ébauches livrent aujourd'hui les mouvements bruts dans un tel état d'avancement et de perfectionnement que la différence de qualité entre la montre anonyme et la montre de marque n'est plus aussi grande qu'autrefois. Ce fait a enlevé ou mieux réduit la faveur du public dont jouissait la fabrique autrefois.

Un fabricant d'horlogerie peut d'ailleurs obtenir des fabriques d'ébauches l'exclusivité de calibres auxquels il peut donner sa marque.

Les premières années après la crise, ce sont les grandes fabriques qui semblaient avoir le plus de peine. Aujourd'hui cependant, les marques renommées paraissent regagner une certaine vogue auprès de la bourgeoisie tenant à la bonne montre et ayant de nouveau les moyens de se l'accorder.

La crise paraît peser actuellement plutôt sur la fabrique moyenne dont la marque n'a pas une réputation mondiale et dont les frais généraux sont cependant considérables. Plus particulièrement, ce sont les fabriques moyennes produisant la montre de poche pour hommes qui ont de la peine à trouver le chiffre d'affaires nécessaire à un rendement normal.

Tous les faits cités pèsent évidemment lourdement sur l'industrie horlogère.

\* \* \*

Un autre facteur encore joue un rôle dans la gêne générale qui règne aujourd'hui. On sait que la hausse des prix stimule les affaires. C'est clair d'ailleurs. Si le commerçant espère réaliser une plus-value sur le stock par la hausse successive des prix, il ne craint pas d'acheter d'assez fortes quantités. Au contraire, quand les prix ont la tendance à la baisse, il évite tout stock. Il vit au jour le jour et

n'achète que le strict nécessaire. Tout le monde raisonnant comme lui, on comprend que les périodes de baisse sont défavorables aux affaires. Leur effet est double ou triple. D'un côté, la baisse des prix diminue les marges de bénéfice, d'un autre, elle fait diminuer les commandes. Le fabricant lui-même, craignant de nouvelles baisses des matières premières et fournitures, n'ose pas non plus se lancer dans de grandes séries. Il s'en tiendra aux commandes de peu d'importance qui lui parviennent et travaille ainsi dans de fâcheuses conditions: prix de revient plus élevé, prix de vente plus bas, chiffre d'affaires diminué. Quoi d'étonnant qu'on ait de la peine à tourner, comme on dit, dans ces conditions?

Or, nous sommes incontestablement dans une période de baisse. Notre époque est semblable en ceci à celle de 1880—1888. Est-ce l'argent qui regagne de la valeur après l'avoir perdue de moitié et plus pendant et après la guerre? Sont-ce au contraire les marchandises qui baissent parce que de nouveau moins rares? Ou enfin la folie générale de jouissances caractérisant les années d'après-guerre a-t-elle fait place de nouveau au besoin d'économiser et de diminuer les dépenses? Peu importe, le fait de la baisse est là et nous ne paraissions pas encore avoir atteint le point minimum. Or, tant que ce mouvement dure, il ne faut pas s'attendre à une période de grande prospérité, tout au plus à une adaptation successive, à une stabilisation, pour employer ce terme à la mode, permettant à l'industrie dans son ensemble d'attendre les temps meilleurs.

L'insécurité du lendemain a un autre inconvénient encore: Les commandes se donnent par bourrées, surtout de la part de l'Amérique, et doivent être exécutées à brève échéance. La presse de quelques semaines est suivie d'une stagnation d'autant plus prononcée. Ce mouvement saccadé de l'industrie est peu avantageux pour tout le monde. Il empêche l'organisation rationnelle de la production.

## 8° Remèdes à la crise

Je diviserai les remèdes en quatre groupes:

- 1° Mesures internationales.
- 2° Mesures de l'Etat.
- 3° Mesures collectives d'ordre privé.
- 4° Mesures individuelles.

### *1° Mesures internationales.*

Il est clair que l'industrie horlogère est intéressée au rétablissement économique et politique des pays d'Europe, surtout à la stabilisation des changes et à l'abaissement des barrières douanières. C'est pourquoi elle suit attentivement les débats des conférences économiques internationales (je pense surtout à la conférence économique de Genève, mai 1927), des réunions des chambres de commerce (Stockholm, juin 1927), etc. Heureusement la monnaie est reconstituée dans un pays après l'autre. De ce côté là, la situation s'améliore de mois en mois. Espérons que, du côté de la politique douanière aussi, les conférences qui ont eu lieu n'auront pas été un vain bruit de cymbales.

*2<sup>o</sup> Mesures étatiques.*

Les milieux horlogers ont en général peu confiance dans l'efficacité d'une intervention étatique. Personne ne songerait aujourd'hui à réclamer une ré-édition des subsides de change de l'année 1921. Il se pourrait cependant qu'on eût besoin de l'aide de l'Etat s'il fallait en arriver à interdire ou restreindre, pour sauver ce qui existe, la construction de nouvelles fabriques ou de nouveaux ateliers, la création de nouvelles maisons d'horlogerie ou encore l'interdiction ou la limitation de l'exportation de chablon, etc.

Il y a d'ailleurs, à ce sujet, un exemple en Suisse. La création d'une Société fiduciaire suisse pour l'industrie hôtelière est allée de pair avec l'interdiction par la Confédération de créer de nouveaux hôtels.

La Confédération peut aussi seconder puissamment l'industrie d'exportation en assurant à cette dernière des traités de commerce aussi favorables que possible.

Puis il y a tout ce qu'on résume sous le titre d'expansion commerciale. Rentrent dans ce domaine: le service consulaire, les chambres de commerce à l'intérieur du pays et à l'étranger, le service d'informations économiques, en particulier aussi les renseignements sur les fluctuations du marché. Pour toutes ces questions, on travaille beaucoup aujourd'hui et la Suisse, de ce côté là, fait ce qu'elle peut, d'après ses moyens, et en tenant compte des conditions particulières de notre pays.

Ensuite de démarches entreprises par la Chambre suisse de l'horlogerie auprès de la Commission fédérale de surveillance en matière de poursuites et faillites, les tribunaux sont devenus plus sévères pour accorder un sursis concordataire ou l'homologation du concordat. A l'heure qu'il est, aucun concordat n'est plus homologué sans examen au préalable de la comptabilité du requérant par un expert. On espère par là éliminer avec le temps les éléments qui prennent trop à la légère les engagements envers leurs créanciers.

On ne peut pas trop compter dans ce domaine sur les créanciers. Quand une maison demande un sursis, les créanciers veulent d'abord tout casser. Ils prononcent des menaces. Ils jurent qu'ils ne se laisseront pas faire, qu'ils veulent donner un exemple. Au bout de quelque temps, la résignation fait place à l'énervement et à la colère et, en fin de compte, on préfère un maigre arrangement à une faillite éclatante. Les créanciers ressemblent un peu aux actionnaires dont un écrivain spirituel a dit ceci: «Tantôt ce sont des agneaux, tantôt des lions rugissants, mais toujours des bêtes.» Les tribunaux sont au-dessus de la mêlée et ils peuvent en conséquence mieux juger si un individu mérite les bienfaits du concordat ou non.

D'un autre côté, on cherche à obtenir une application plus stricte des dispositions légales relatives à l'inscription au registre du commerce. On veut obliger par là les nombreux termineurs à s'inscrire au registre du commerce et à tenir une comptabilité.

Mentionnons enfin les bureaux de contrôle fédéral des matières d'or et d'argent qui font de leur mieux pour maintenir l'honnêteté dans le commerce avec les montres argent et or et pour seconder les organisations professionnelles dans leur politique d'assainissement.

Ainsi, les monteurs de boîtes or ont l'obligation, de la part de leur syndicat, d'insculper dans chaque boîte un marteau avec leur numéro respectif, et le Contrôle fédéral, sans y être astreint, se prête à la surveillance de cette marque servant à reconnaître le fabricant.

Dans le domaine cantonal, nous avons à Neuchâtel et à Genève les observatoires qui se mettent au service de l'industrie horlogère pour le contrôle de la précision, la communication du temps exact et l'organisation de concours pour chronomètres.

L'Université de Neuchâtel, à son tour, a créé un laboratoire de recherches horlogères.

En 1926 et 1927, ce laboratoire s'est occupé entre autres de l'étude de l'influence du support sur la marche des montres, de l'étude de l'influence de la pression et des gaz sur la marche des montres, de l'étude des alliages, de l'étude d'huiles types, etc.

C'est là de la véritable organisation rationnelle ou scientifique.

Le gouvernement du canton de Neuchâtel a sollicité à deux reprises (à fin 1925 et au début de 1926) l'intervention du Département fédéral de l'économie publique pour la convocation d'une conférence ayant pour but la discussion des mesures à prendre dans l'intérêt de l'industrie.

Le Département fédéral, basé sur un préavis négatif de la Chambre suisse de l'horlogerie, n'a pas pris en considération les requêtes présentées.

### *3<sup>o</sup> Mesures collectives d'ordre privé.*

Entre temps, d'ailleurs, les groupements professionnels se sont, de leur propre initiative, mis à l'œuvre afin de chercher une réorganisation professionnelle. Les uns voudraient créer de toutes pièces un groupement professionnel complet avec organisation locale, régionale ou cantonale et enfin fédérale. Ils visent la collaboration au sein de ces groupements de l'élément patronal et de l'élément ouvrier.

Un programme complet de ce genre a été édité par la F. O. M. H. sous le titre: «La restauration de l'industrie horlogère», en juin 1923. Bien entendu, cette thèse met en relief le rôle et la position des ouvriers.

M. le Conseiller national D<sup>r</sup> Arnold Bolle, un des chefs du parti progressiste national du canton de Neuchâtel, prône également l'organisation professionnelle systématique et il a défendu mainte fois ses idées et ses projets dans l'«Effort», journal paraissant à la Chaux-de-Fonds.

Le volume publié par la Société des anciens élèves du Technicum du Locle et qui a pour titre: «La régénération horlogère» vise également une réorganisation de grand style.

Sans vouloir nier l'utilité d'un règlement général relatif à l'organisation d'une industrie, on devra reconnaître cependant que la discussion d'un pareil règlement soulève une quantité de questions de principes au sujet desquels les esprits et les sentiments sont loin d'être d'accord et il pourrait donc facilement en résulter de longues discussions qui n'auraient pour effet que d'exciter les adversaires et en conséquence d'envenimer les choses. Aussi le monde patronal

a-t-il préféré procéder, sans attendre une réglementation tout à fait systématique, aux réformes qui lui paraissent les plus urgentes. On a repris la question des syndicats.

Le «leitmotiv» des syndicats est, aujourd'hui comme autrefois, la lutte contre les effets désastreux de la concurrence et le maintien des prix.

Le mouvement syndical dans l'industrie horlogère est né dans une période similaire à la nôtre, période de dépression ensuite du fléchissement général des prix. Ce fut en 1886.

Un deuxième élan se produisit dans les années 1905 et 1906. (On trouvera les détails concernant le mouvement syndical dans une brochure que j'ai publiée en 1909 et qui a pour titre «Le mouvement syndical dans l'industrie horlogère.»)

Nous sommes actuellement dans la troisième phase du mouvement syndical. Espérons qu'elle durera et qu'elle aboutira à une organisation définitive.

Les syndicats industriels prennent plusieurs formes. Il y en a qui se contentent de régler les conditions de vente, d'autres fixent les prix, soit en établissant des tarifs, soit en demandant que les membres ajoutent à leurs prix de revient un pour-cent fixe de bénéfice. Enfin, il y a des syndicats qui règlent la production ou les débouchés ou encore qui centralisent la vente. A la fin de l'évolution qui va par les quatre degrés indiqués, on trouve le trust. Toutes les branches intéressées à l'industrie horlogère possèdent aujourd'hui une organisation plus ou moins avancée. Cela me conduirait trop loin de les énumérer ici. Je ne citerai qu'un exemple.

De tous temps, un des syndicats les mieux organisés dans l'industrie horlogère était celui des fabricants de boîtes de montres en or. Ce syndicat a un contrat collectif avec les ouvriers. Depuis février 1926, il a également un contrat collectif avec la F. H. (Fédération suisse des associations de fabricants d'horlogerie), comme autrefois avec la Société suisse des fabricants de montres en or. La F. H. s'engage à observer le tarif des monteurs de boîtes et à n'acheter des boîtes qu'à des fabricants de boîtes syndiqués. Les monteurs de boîtes, à leur tour, s'engagent à ne livrer des boîtes or qu'à des membres de la F. H. Les contraventions au contrat collectif sont établies par un rapport d'expertise, sur quoi le cas est soumis à un tribunal arbitral qui juge en dernier ressort et qui inflige des amendes très sensibles aux contrevenants.

Il est clair cependant qu'en temps de crise, quand les commandes se font rares, la tentation est grande de rompre la consigne. Et si les moyens ayant pour but la découverte des fraudes se développent, ceux qui ont pour but de cacher la fraude ne restent pas en arrière. Dès qu'il y a connivence entre fournisseur et preneur, la découverte de la fraude devient presque impossible. Aussi la hantise des fraudes fait avancer l'idée qu'il faudrait en arriver à supprimer complètement la concurrence. Cela ne peut cependant se faire que par la fusion des entreprises en trusts.

Si je ne parle pas des autres syndicats, je dois mentionner en revanche des groupements nouveaux ayant plus particulièrement pour tâche l'assainissement de l'industrie horlogère.

Ces groupements sont: la F. H., l'Ubah, la Fidhor et l'Ebauche S. A.

La *Fédération suisse des Associations de fabricants d'horlogerie (F. H.)* dont je viens de parler a été créée au début de 1924. Comme le nom le dit, c'est une fédération de divers groupements de fabricants et fabriques d'horlogerie. Le contrat collectif ci-dessus mentionné avec les fabricants de boîtes or ne relate qu'un côté de son activité. La F. H. cherche à avoir des contrats semblables avec les autres groupements de fournisseurs et éventuellement avec les clients. Elle lutte également contre la concurrence déloyale dont pourraient se rendre coupables les membres de ses sections à l'égard d'autres membres.

Un autre groupement de même genre est l'*Union des branches annexes de l'horlogerie (Ubah)*, fondée le 12 décembre 1927. Elle embrasse en principe tous les groupements de fournisseurs des fabricants d'horlogerie.

Pour lutter contre les abus en matière de crédit, on a enfin fondé au début de 1928 une *Fiduciaire horlogère (Fidhor)*. Cette fiduciaire a pour principal but de contrôler les crédits accordés aux diverses maisons par les banques et d'empêcher des abus dans ce domaine. En outre, on pense l'appeler à contrôler l'exécution des contrats collectifs liant les divers groupements.

La création la plus importante cependant dans le but de réagir contre les abus dans l'industrie horlogère, d'en éliminer les éléments indésirables, de limiter ou de réduire l'exportation de chablons et de stabiliser les prix est l'*Ebauche S. A.* C'est un trust créé le 1<sup>er</sup> janvier 1927 par la fusion des principales fabriques d'ébauches.

L'industrie horlogère dispose donc actuellement des organes nécessaires pour aborder sérieusement les réformes envisagées comme indispensables ou utiles.

Toutefois, il ne faut pas se dissimuler les nombreuses difficultés qui seront à vaincre. Les rivalités de contrées et de personnes au sein même des groupements, les dissidents qui profitent toujours du mouvement syndical sans en porter les charges, le nombre très grand des établissements à grouper, l'importance différente de ces établissements, la mentalité et la culture très variées des chefs, la facilité de créer des établissements concurrents et de déplacer l'industrie, même à l'étranger, sont un ensemble de faits rendant très difficile l'organisation et demandent de la part des dirigeants énormément de savoir-faire, une volonté tenace et des qualités morales extraordinaires.

Les meilleurs éléments du monde patronal horloger souhaitent cependant de tout cœur que l'organisation soit possible et viable et qu'elle porte bientôt ses bons fruits. Ce n'est toutefois que d'ici quelques années que l'on pourra avec certitude constater les effets des mesures prises.

\* \* \*

Sous l'égide de la Chambre suisse de l'horlogerie, une commission spéciale s'occupe de la *normalisation des fournitures* d'horlogerie et une autre des *salaires types*.

Quant à la normalisation, on est déjà arrivé à l'entente au sujet du filetage des vis et du diamètre des vis ainsi que pour les aiguilles de montres.

Des progrès sensibles peuvent encore être faits de ce côté là. Si par exemple on arrive à normaliser les roues et les assortiments, on pourra de nouveau fabriquer ces pièces par grandes séries, donc à bon marché, sans risquer de voir le stock se déprécier par chaque moindre changement de mode.

Mais la normalisation ne se fera en grand certes que dans les trusts.

Là où les individus sont libres, ils croient, à tort ou à raison, qu'une petite forme spéciale est avantageuse pour eux, la concurrence pouvant moins facilement l'imiter.

Mentionnons enfin que d'aucuns demandent l'introduction de *marques et de poinçons de garantie* dans le but d'extirper la mauvaise qualité de notre fabrication.

#### 4<sup>o</sup> Effort individuel.

Ce qui, de tous temps, a fait la grandeur de l'industrie suisse, c'est la capacité de nos industriels. Il en sera de même à l'avenir. Les temps sont évidemment difficiles. Pour réussir, il faut aujourd'hui une force de travail et une puissance d'adaptation extraordinaires. Il faut apprendre à se contenter d'un gain modique, tout en fournissant un travail plus grand que par le passé. Il faut serrer les dépenses, examiner continuellement les prix de revient et le rendement des divers ateliers, réduire le chantier au strict minimum afin d'éviter l'inactivité des capitaux, enfin améliorer la production.

En outre, il est possible qu'une fabrique dont l'établissement de l'ébauche pour ses propres besoins ne suffit pas à nourrir le département en question puisse rendre ce dernier rentable en s'unissant à un ou plusieurs fabricants pour la livraison d'ébauches ou pour l'exploitation en commun du département «ébauches.»

Les frais de vente peuvent également être réduits par l'entente entre plusieurs fabriques ou fabricants pour l'utilisation d'un même voyageur, la répartition des marchés du monde, le placement des produits de l'un par l'autre, pour la réclame collective, etc.

C'est l'*organisation rationnelle ou scientifique réalisée pratiquement* et dépourvue du bluff qui semble accompagner nécessairement tout ce qui est nouveau et surtout tout ce qui nous vient d'Amérique.

Le fabricant doit aussi avoir du *caractère et des principes commerciaux* et s'opposer par un «Non» catégorique aux tentatives des acheteurs de faire baisser les prix sans motif valable ou d'exciter la jalousie entre concurrents.

La réorganisation de l'industrie horlogère est donc aussi, et peut-être pas en dernière ligne, un problème d'éducation.

Si les groupements ont recours à la Fiduciaire horlogère, les chefs d'ateliers et de fabriques, eux, ont intérêt à demander périodiquement les services d'experts techniques et économiques privés. On n'a pas idée combien des conseils judicieux d'un expert technique ou d'un expert-comptable capable et consciencieux peuvent être utiles.

*Avenir.*

Fort heureusement, les derniers mois de 1927 et les premiers de 1928 sont meilleurs que les périodes correspondantes de 1926 et de 1927. Combien durera l'essor? Personne ne saurait le dire. La stabilisation de la monnaie dans les différents pays et la reconstitution de l'épargne, grâce à la paix qui dure maintenant déjà depuis bientôt dix ans, augmentent lentement la puissance d'achat des pays clients. Mais, d'autre part, la technique est si développée qu'on arrive vite de nouveau à une surproduction.

Ne nous berçons donc pas d'illusions, car les temps sont difficiles et resteront difficiles encore longtemps, mais ne nous laissons pas non plus aller au pessimisme. Jusqu'ici, les années maigres ont toujours de nouveau été suivies d'années grasses. Ces derniers temps, il est vrai, elles ne sont que tout au plus mi-grasses. Cependant, un peuple qui travaille ne périt point; son énergie sait vaincre tous les obstacles et finit par maîtriser la vie. Il en sera ainsi, espérons-le, pour notre monde horloger.

Depuis la remise du manuscrit, une entente est intervenue entre l'Ebauche S. A., la F. H. et l'Ubah pour la réglementation de l'exportation d'horlogerie sous forme de chablons. C'est une importante convention dont on espère beaucoup de bien. Elle ouvre la série des mesures devant être prises pour l'assainissement de l'horlogerie.

---