

# DES CADRANS ET DES BIGOUDIS: LES COÛTS DE LA DIVERSIFICATION

**Durant les années 1930, la fabrique de cadrans de montres Kohli, à Tramelan, produit des bigoudis. Si cette diversification permet de maintenir une activité pendant la crise, elle engendre des coûts... et des tracas.**

«**J**e savais que les voyageurs étaient une race, pour une partie, qui n'était pas facile à traiter (...).»  
Fernand Kohli, directeur de la fabrique éponyme, se plaint des difficultés rencontrées dans la vente de ses nouveaux bigoudis Bini. Ces mots amers, adressés à son beau-frère et associé dans l'affaire, Fritz Wüthrich, sont datés du

*«Malgré toute ma correspondance, vous vous obstinez à garder un mutisme complet, ce qui ne fait pas mon affaire. Vous êtes d'accord avec moi qu'il n'est pas possible de laisser un statu-quo et vous qui traitez des affaires, vous savez le bien-être qu'a un fournisseur à voir une rentrée normale de ses fonds, afin de pouvoir lui-même s'acquitter de son dû.»*

René Ischer reçoit la lettre le 19 septembre 1933. Devant la menace de poursuites, il répond le jour même: *«Depuis que je suis établi, je n'ai jamais eu autant de difficultés [sic] pour la rentrée de mes fonds, aussi c'est la seul [sic] raison de ce retard.»*



La famille Kohli. CEJARE, Fonds Kohli et Cie, v. 1930.

27 décembre 1932. Inquiet des mauvaises expériences avec ses propres voyageurs de commerce, l'industriel décide de travailler également avec des grossistes, qui visitent *«coiffeurs, parfumeurs, drogueries et magasins de nouveautés»* dans toute la Suisse (lire les épisodes précédents dans la *Revue de la CEP*, N<sup>os</sup> 161 et 163, pp. 62-63).

## DES CLIENTS EN CRISE

Grâce au développement de ces réseaux de distribution, les commandes affluent. Mais il arrive que les paiements tardent. René Ischer, spécialiste en produits de beauté à Lausanne, met la patience de l'entrepreneur tramelot à rude épreuve:

## DES COÛTS DE DISTRIBUTION CONSÉQUENTS

L'exemple des Établissements Ischer est loin d'être isolé. Fernand Kohli le cite dans une lettre à son beau-frère, afin de souligner *«l'embarras financier de bien des commerçants»*. Les retards de paiement s'accumulent, certains clients font faillite... Le 18 janvier 1934, Fernand Kohli constate: *«Pour le 50% des clients il faut (...) faire une réclamation pour le règlement, donc seulement le port 10 cts; le 25% un avis de rembour., de nouveau 10 cts pour le port, et le 50% des remboursements est impayé et ceux-ci doivent encore être réclamés.»*

Doit Avoir				Doit Avoir					
Mois	Jour	Fr.	Cts.	Mois	Jour	Fr.	Cts.		
1 FEV. 1936	Mme. Lausanne	15	49.50	48.	1 AVR. 1936	Comptable L <sup>re</sup>	75	49.50	48.
12 FEV. 1936	Doct. Berne V	20	66.	66.	7 AVR. 1936	Mme. Fourn. Fribourg	6	21.	20.55
18 FEV. 1936	Mme. Von Kistal	3	10.50	10.30	8 AVR. 1936	Doct. Berne	20	66.	66.
1 FEV. 1936	M. Jeger Sohier	4	13.20	12.95	23 AVR. 1936	St. Passage Genève	10	33.	32.35
17 FEV. 1936	Mme. Bienne	1	4.	4.	29 AVR. 1936	Boulevard Bienne	3	9.90	9.35
17 FEV. 1936	Mme. Ch. F. F.	12	42.	41.15			54	179.40	176.35
17 FEV. 1936	M. Remy Fribourg	10	33.	32.35					
25 FEV. 1936	M. Châtelain, Jura	6	75.20	6.					
	(p. 3.20 L. 24)		71.93	4.10					
Compte 1/ février p. 3.45/12				Compte 1/ avril 1936 p. 3.15/12					
5 MARS 1936	Doct. Berne	20	66.	66.	1 MAI 1936	Mme. Lausanne	6	19.20	19.20
5 MARS 1936	St. Passage Genève	10	33.	32.35	2 MAI 1936	M. Jeger Sohier Bienne	4	13.20	12.95
18 MARS 1936	M. Jeger Sohier Bienne	4	13.20	12.95	8 MAI 1936	M. L. F. Fribourg	3	10.50	10.30
16 MARS 1936	M. Remy Fribourg	12	42.	42.	14 MAI 1936	Mme. Von Kistal	4	14.	13.70
17 MARS 1936	M. Remy Fribourg	10	33.	32.35	18 MAI 1936	St. Passage Genève	10	33.	32.35
27 MARS 1936	Mme. Ch. F. F.	12	42.	41.15	25 MAI 1936	M. Remy Fribourg	10	33.	32.35
	(p. 3.05 L. 24)		33	267.60	29 MAI 1936	M. Remy Fribourg	3	9.90	9.70
			264.215	36.	30 MAI 1936	Boulevard Bienne	3	9.90	9.35
							45	140.90	147.15
Compte 1/ mars p. 3.35/12				Compte 1/ mai p. 3.35/12					

Carnet intitulé «Factures». CEJARE, Fonds Kohli et Cie, 1936-1940.

S'ajoutent les frais d'emballage et d'envoi des articles, la commission du voyageur et la licence due aux détenteurs du brevet des bigoudis Bini, Fritz Wüthrich et son collègue Émile Hasler. Fernand Kohli résume la situation ainsi: la vente aux particuliers demande «un travail énorme». Il est plus simple de passer par les grossistes, mais ceux-ci exigent d'importants rabais. Dans les deux cas, la marge est faible.

## POUR EN SAVOIR PLUS

CEJARE, Fonds Kohli et Cie.

DONZÉ Pierre-Yves et JORNOD Joël, *L'industrie en images. Un système technologique et industriel dans le Jura bernois, XIX<sup>e</sup>-XXI<sup>e</sup> siècle*, Saint-Imier & Neuchâtel, CEJARE & Éditions Alphil, 2019, pp. 50, 179-181.

JORNOD Joël, «Des cadrans et des bigoudis: la fabrique Kohli face à la crise des années 1930», *Revue de la CEP*, N° 161, 2021, pp. 62-63.

JORNOD Joël, «Des cadrans et des bigoudis: commercialiser un nouveau produit», *Revue de la CEP*, N° 163, 2021, pp. 62-63.

## LES TÂTONNEMENTS DE LA PRODUCTION

Dans le domaine de la production, il faut amortir les investissements consentis. Les débuts ont été laborieux. Le 12 novembre 1932, Fernand Kohli note: «Nous avons beaucoup travaillé et cherché à améliorer les petits défauts signalés, petit à petit nous y arrivons, non sans peine, car 1 jour cela va et le lendemain cela ne joue plus.»

La finition des pièces a été particulièrement compliquée. Après plusieurs essais, le nickelage a été préféré au chromage. Mais il a fallu du temps pour trouver, parmi les sous-traitants contactés, celui qui convenait, la qualité du travail étant insuffisante, ou les prix trop élevés. Durant l'été 1933, la bonne formule est trouvée. En septembre, l'entrepreneur passe à l'étape suivante, la rationalisation: «Pour que cette affaire soit quelque peu profitable, je devrai voir pour abaisser tout ce que je pourrai dans la fabrication.»

L'affaire des bigoudis a-t-elle été profitable? Les archives comptables, lacunaires pour cette période, ne permettent pas de répondre: on sait seulement que les ventes ont continué jusqu'en 1940 au moins. Mais au vu des difficultés rencontrées, on peut supposer que la diversification a eu pour principal mérite d'occuper une partie du personnel durant la crise. Lorsque l'industrie horlogère commence à se redresser, dès 1934, les cadrans reviennent au centre de l'attention de Fernand Kohli.

JOËL JORNOD

Responsable du CEJARE