

L'horlogerie oscille entre méfiance et ouverture

Dans une industrie bien particulière, qui revendique à la fois son attachement pour la tradition tout en cherchant à produire avec toujours plus d'efficacité, l'approche de la révolution digitale n'a rien d'évident. La branche doit toutefois se pencher sur un ensemble de questions brûlantes d'actualité.

FLAVIA GIOVANNELLI

Régulièrement menacée d'extinction depuis ses débuts, l'horlogerie n'a pas peur de la digitalisation: elle a vécu tant de crises! Celle du quartz, dans les années 1980, était loin d'être la première. La Grande Dépression et même les turbulences du monde au XIX^{ème} siècle, voire au XVIII^{ème}, ne l'avaient pas épargnée. Aujourd'hui, le défi est d'un autre ordre, car elles touchent à l'essence même de ce secteur économique très particulier, à la fois fortement ancré dans un terroir, mais complètement dépendant de l'étranger, entre attachement patrimonial et innovation.

TRANSMISSION DU SAVOIR-FAIRE

En effet, si les imprimantes 3D n'ont pas attendu la généralisation de l'ère digitale pour entrer dans les manufactures, de même que l'intégration de la relation client n'est pas non plus toute neuve, c'est désormais la chaîne de production proprement dite qui est orchestrée par d'autres compétences que celles des horlogers qualifiés. «Ces derniers ont l'impression que les directions des marques les exhibent un peu comme des alibis, mais qu'ils ont perdu leur utilité», résume Hervé Munz. Ce chercheur à l'Université de Genève a choisi de consacrer sa thèse parue l'an dernier à la problématique de la transmission du savoir-faire horloger. Il parle même de «crise identitaire». Sans se prononcer à titre personnel, c'est en tout cas ainsi qu'il nomme le sentiment des gens du métier, glané lors de près de trois cents entretiens.

Hervé Munz: «Les employeurs veulent des forces de travail rapidement opérationnelles et très flexibles».

«J'ai constaté un paradoxe, dans la mesure où ceux qui revendiquent le plus les valeurs de savoir-faire ancestral, transmis de génération en génération, sont ceux qui se sont le plus clairement engagés dans un large processus d'industrialisation», commente Hervé Munz. L'auteur ne voit d'ailleurs pas de mal à cette évolution, qui s'est déjà mise en place depuis plusieurs décennies. Il s'étonne seulement de la position «marketing» de ces revendications. Ces dernières années, il se passait rarement quelques mois entre les annonces fracassantes d'ouvertures de manufactures, toutes plus modernes, high tech et performantes les unes que les autres.

Aujourd'hui, l'étape consistant à s'en remettre complètement à l'intelligence digitale est encore loin d'être franchie. Plusieurs raisons l'expliquent: par exemple, le fait que les entreprises sont en majorité des PME, qui n'ont pas toujours la taille critique pour se doter de tels instruments. Ensuite, selon le positionnement de la marque, certaines n'ont pas d'intérêt stratégique à effectuer un saut quantique. Si le modèle d'affaires privilégie de petites productions placées dans le segment de haut de gamme, dont le «fait main» justifie les prix, la montée du digital n'aurait pas de sens. En cela, l'horlogerie de luxe défend la même approche que la haute couture, la maroquinerie ou le champagne, par exemple.

A cela s'ajoute la crainte de mettre certaines données – noms des clients, recherche et développement – dans un *cloud*, qui suscite une méfiance sécuritaire justifiée.

ENJEU DE TAILLE POUR LA FORMATION

Il n'en demeure pas moins que l'horlogerie reste très attentive aux évolutions, notamment pour assurer la relève. La Convention patronale de l'industrie horlogère suisse (CPIH) a ainsi pour mission de procéder à une révision quinquennale des métiers, pour mieux anticiper les besoins de la branche.

«Actuellement, ce ne sont pas tant les compétences techniques qui doivent changer, car les bases restent les mêmes. Il est nécessaire de savoir comment se fabriquent des pièces comme des ponts, des rouages, etc. En fait, il s'agit plutôt de renforcer les aptitudes des futurs apprentis en matière d'analyse et de capacité de communication transversale», résume Séverine Favre, responsable de la formation à la CPIH.

Pour sa part, Hervé Munz estime que la digitalisation pourrait renforcer le processus de conversion à davantage de formations modulaires, qui avait déjà été amorcé dans les années 1990, avec l'automatisation. «Les employeurs veulent des forces de travail rapidement opérationnelles et très flexibles», résume-t-il. Un point de vue nuancé par les responsables de formation. «C'est l'objectif, mais il est difficile de passer de quelque chose d'assez rigide à une approche très segmentée de la formation. Il faudra sans doute garder un tronc commun – pour les professions de la mécanique au sens large – et favoriser l'émergence de nouveaux métiers amenés par la révolution 4.0, qui n'est pas encore mise en œuvre dans la branche», confirme Séverine Favre. Car l'horlogerie entend bien être prête à toutes les éventualités pour continuer de plaire, avec ou sans robots à diriger. ■

À LIRE

Hervé Munz
La transmission en jeu: apprendre, pratiquer, patrimonialiser l'horlogerie en Suisse
Neuchâtel. Éditions Alphil/
Presses universitaires suisses, 2016, 404 pages.

