

# **« Comment pérenniser l'industrie horlogère en sécurisant les postes spécifiques ? »**

**Travail de Bachelor réalisé en vue de l'obtention du Bachelor HES**

par :

**Alexandre MEYLAN**

Conseiller au travail de Bachelor :

**Nils PANCHAUD, Vacataire EE**

**Genève, le 17 août 2012**

**Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE)**

**Filière Economie d'entreprise**

## Déclaration

Ce travail de Bachelor est réalisé dans le cadre de l'examen final de la Haute école de gestion de Genève, en vue de l'obtention du titre Bachelor d'économiste d'entreprise HES. L'étudiant accepte, le cas échéant, la clause de confidentialité. L'utilisation des conclusions et recommandations formulées dans le travail de Bachelor, sans préjuger de leur valeur, n'engage ni la responsabilité de l'auteur, ni celle du conseiller au travail de Bachelor, du juré et de la HEG.

« J'atteste avoir réalisé seul le présent travail, sans avoir utilisé des sources autres que celles citées dans la bibliographie. »

Fait à Genève, le 17 août 2012

Alexandre MEYLAN

# Remerciements

Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué à l'élaboration de ce dossier. Tout d'abord mon conseiller au travail de Bachelor, Monsieur Nils Panchaud, pour l'aide précieuse qu'il m'a apportée au début de ce travail pour déterminer les objectifs liés à celui-ci ainsi que la méthodologie à adopter.

Je remercie également les entreprises Patek Philippe SA, Dubois & Dépraz SA et La Pierrette SA ainsi que l'Ecole Technique de la Vallée de Joux, pour la confiance et les informations données en vue de la réalisation de ce travail sans lesquelles mon dossier n'aurait pas pu être réalisé.

# Sommaire

L'industrie horlogère ne connaît, à l'heure actuelle, pas la crise. L'exercice 2011 et ses résultats exceptionnels en témoignent avec une valeur en terme d'exportations de près de 19.3 milliards de francs. En ce moment, la demande ne cesse de croître et les entreprises cherchent de nouveaux collaborateurs pour y répondre. La concurrence entre les entreprises est toujours plus féroce également en ce qui concerne le marché de l'emploi, car il est toujours plus difficile de trouver des collaborateurs qualifiés. Mon travail de Bachelor va donc s'intéresser à ce phénomène de pénurie de ressources qualifiées dans l'industrie horlogère.

Mon introduction consistera en une brève description du secteur horloger suisse, puis je m'intéresserai de plus près à cette problématique de recrutement des collaborateurs qualifiés dans ce secteur.

Pour la partie analyse, j'irai à la rencontre d'entreprises et d'une école technique pour connaître la situation réelle sur le terrain, vous verrez que les problèmes ne se situent pas toujours où on pourrait les imaginer.

Au terme de cette phase d'analyse, je synthétiserai les points importants relevés durant mes entretiens. Vous verrez alors que fidéliser les collaborateurs en les motivant, construire de nouvelles structures pour promouvoir l'horlogerie ainsi que la gestion prévisionnelle du personnel seront mes principales recommandations.

# Table des matières

Déclaration .....	i
Remerciements.....	ii
Sommaire .....	iii
Table des matières .....	iv
Liste des Tableaux .....	v
Liste des Figures .....	v
Introduction .....	1
1. La pénurie du prescrit au réel .....	7
1.1 Méthodologie et concepts théoriques.....	7
1.2 Analyse des entretiens menés.....	8
1.3 Visites des lieux de promotions .....	25
2. Synthèse .....	27
3. Recommandations.....	29
3.1 Renforcer la communication et la promotion de l'horlogerie et ses métiers .....	29
3.2 Communiquer entre les entreprises et les institutions .....	31
3.3 Apprendre des erreurs du passé .....	32
3.4 Motiver pour mieux fidéliser .....	35
Conclusion .....	38
Bibliographie .....	39

## Liste des Tableaux

Tableau 1	Répartition du personnel horloger par type poste en 2010 et 2011 .....	2
-----------	--	---

## Liste des Figures

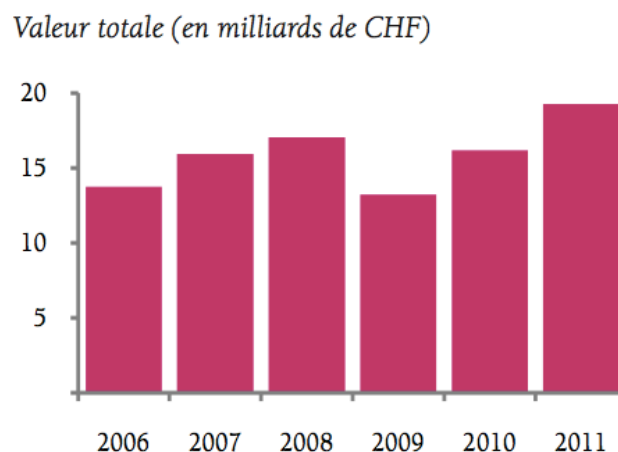
Figure 1	Valeur totale des exportations horlogères suisses par années .....	1
Figure 2	Evolution des CFC/AFP décernés en dual et en école à plein temps dans les métiers horlogers par année .....	3
Figure 3	Valeur totale des exportations horlogères mécaniques et électroniques par année .....	4
Figure 4	Effectif total des élèves de l'Ecole Technique de la Vallée de Joux (ETVJ), par formation et par années .....	16

## Introduction

La Suisse est un pays mondialement connu, notre économie est en effet l'une des plus prospères au monde. Les trois secteurs économiques y sont largement représentés : l'agriculture, l'industrie et les services font bel et bien partie intégrante de notre paysage économique. Le rayonnement international de notre industrie au travers du « swiss made », de nos médicaments ou encore de nos machines, ainsi que la réputation de nos services avec notamment le « secret bancaire » n'est plus à faire.

J'ai choisi pour mon travail de Bachelor de vous parler d'un secteur économique suisse qui m'est cher : l'horlogerie. Synonyme de qualité et d'excellence, la réputation de nos garde-temps est reconnue de tous. L'horlogerie est l'une des industries d'exportation les plus importantes du pays avec l'industrie des machines et celle de la pharmaceutique. Cette industrie est actuellement en plein essor, en effet, elle a réalisé un chiffre d'affaires, pour l'année 2011, exceptionnel en terme d'exportations (les marques ne communiquant pas leurs chiffres c'est la seule indication disponible) de près de 19.3 milliards de francs<sup>1</sup>.

**Figure 1**  
**Valeur totale des exportations horlogères suisse par année**



Source : [http://www.fhs.ch/statistics/horlogerie\\_2011.pdf](http://www.fhs.ch/statistics/horlogerie_2011.pdf)

---

<sup>1</sup> FEDERATION HORLOGERE SUISSE. *Statistiques* [en ligne]. [http://www.fhs.ch/statistics/horlogerie\\_2011.pdf](http://www.fhs.ch/statistics/horlogerie_2011.pdf) (consulté le 01.06.2012)

La croissance n'a pas été aussi forte pour l'horlogerie suisse depuis ces 20 dernières années<sup>2</sup>, le secteur est actuellement en pleine expansion et la demande ne cesse de croître pour ces bijoux mécaniques que sont nos montres. Cette croissance est telle que les horlogers peinent aujourd'hui à alimenter ce marché. La production est saturée et les entreprises de ce secteur doivent augmenter leurs capacités de production pour répondre à la demande mondiale. Ceci passe notamment par des augmentations de personnel qualifié, un développement du parc de machines, ou encore la construction de nouvelles unités de production. Une augmentation de production introduit automatiquement beaucoup de changements au sein d'une structure. Quand la demande excède l'offre pour ne pas se retrouver en pénurie, il faut doper sa production pour alimenter le marché toujours plus demandeur sans perdre au niveau de la qualité ou des délais de livraison.

L'industrie horlogère employait à la fin de l'année 2011 quelques 52'803 travailleurs<sup>3</sup> en Suisse, à noter que le Swatch Group est le plus gros employeur de ce secteur. Le nombre d'emplois dans ce secteur est le deuxième plus élevé depuis 30 ans<sup>4</sup> et se répartit de la manière suivante :

**Tableau 1**  
**Répartition du personnel horloger par type de poste en 2010 et 2011**

	<u>2010</u>	<u>2011</u>	<u>Variation</u>
Personnel de direction	1'607	1'555	- 3.2%
Personnel administratif	10'978	11'719	+ 6.7%
Personnel de production	35'708	39'243	+ 9.9%
Personnel à domicile	255	286	+ 12.2%
<b>TOTAL</b>	<b>48'548</b>	<b>52'803</b>	<b>+ 4'255</b> <b>(+ 8.8%)</b>

Source : [http://www.cpih.ch/communiques/CommPresse\\_Recens2011.pdf](http://www.cpih.ch/communiques/CommPresse_Recens2011.pdf)

<sup>2</sup> FEDERATION HORLOGERE SUISSE. *Statistiques* [en ligne]. [http://www.fhs.ch/statistics/horlogerie\\_2011.pdf](http://www.fhs.ch/statistics/horlogerie_2011.pdf) (consulté le 01.06.2012)

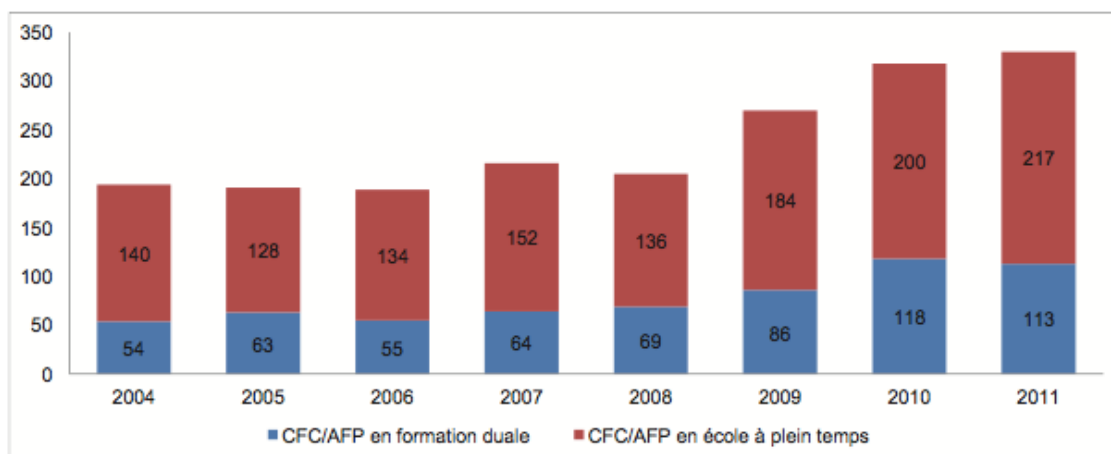
<sup>3</sup> CONVENTION PATRONALE HORLOGERE. *Communiqués de presse* [en ligne]. [http://www.cpih.ch/communiques/CommPresse\\_Recens2011.pdf](http://www.cpih.ch/communiques/CommPresse_Recens2011.pdf) (consulté le 01.06.2012)

<sup>4</sup> Idem



Cette répartition confirme ce que l'on pouvait imaginer, à savoir que la production est ce qui occupe le plus de personnel dans les entreprises de l'industrie horlogère. Il faut en effet tout le savoir-faire horloger pour créer les mouvements et concevoir ces garde-temps que sont nos montres. La place des horlogers qualifiés, des régleurs, des micromécaniciens et autres métiers spécifiques est donc au cœur des processus de production. Sans ces savoir-faire spécifiques, l'industrie horlogère ne pourrait pas exister. Il est donc aisément possible de dire que la pérennité de l'industrie horlogère passe par la conservation et la transmission de ses savoir-faire spécifiques. On remarque également que la variation entre 2010 et 2011 est de + 4'255 emplois. Ceci tend à montrer encore une fois que cette industrie est en pleine expansion. Regardons maintenant ce qu'il en est au niveau des chiffres de la formation dans les métiers horlogers en Suisse.

**Figure 2**  
**Evolution des CFC/AFP décernés en dual et en école à plein temps dans les métiers horlogers par année**

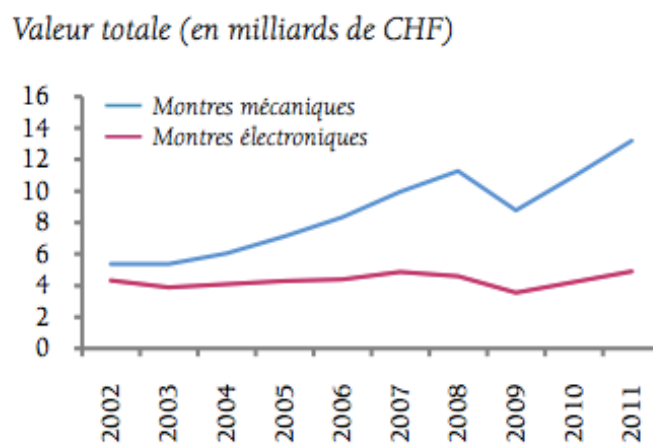


Source : [http://www.cpih.ch/communiqués/CommPresse\\_ChiffresApprentissage2011\\_tab.pdf](http://www.cpih.ch/communiqués/CommPresse_ChiffresApprentissage2011_tab.pdf)

Le graphique ci-dessus nous montre que pour l'année 2011, 330 diplômes ont été décernés en Suisse dans les métiers de l'horlogerie. Comme nous l'avons vu précédemment, l'industrie, quant à elle, a demandé au marché de l'emploi près de 4'255 nouveaux collaborateurs dont 3'566 en production. Il y a donc une variation de – 3'236 collaborateurs en production. Il semblerait donc que cette information tende à confirmer l'hypothèse que l'industrie horlogère entre dans une phase de pénurie des ressources qualifiées. Ainsi, les 3'236 nouveaux collaborateurs engagés en production en 2011 ne sont certainement pas des employés qualifiés pour l'industrie horlogère. Toutefois, ils auront certainement reçu une formation à l'interne.

Le marché de l'horlogerie suisse fait la distinction entre deux types de produits horlogers. Il y a tout d'abord les montres à quartz (c'est à dire les montres qui marchent avec une pile) et les montres mécaniques. Les montres mécaniques contiennent des mouvements beaucoup plus compliqués qui ne nécessitent pas d'apport d'énergie électrique pour fonctionner. Un simple remontage manuel ou automatique suffit à faire fonctionner la montre. C'est évidemment sur ce type de produit que le personnel qualifié et notamment les horlogers sont essentiels. Néanmoins, on retrouve des métiers spécifiques dans l'intégralité de l'industrie.

**Figure 3**  
**Valeur totale des exportations horlogères mécaniques et électroniques**  
**par année**



Source : [http://www.fhs.ch/statistics/horlogerie\\_2011.pdf](http://www.fhs.ch/statistics/horlogerie_2011.pdf)

Comme l'illustre ce graphique, la valeur en milliards de CHF pour les exportations des montres mécaniques est largement supérieure aux montres électroniques. Comme dit précédemment, le secteur horloger a totalisé un chiffre d'affaires exceptionnel de près de 19.3 milliards de CHF pour 2011. Il apparaît donc comme extrêmement important pour notre économie de pérenniser, développer et protéger l'industrie horlogère. Cette pérennisation passera obligatoirement par la préservation des savoir-faire spécifiques comme dit précédemment.

Même si l'année 2011 a été celle de tous les records, l'industrie horlogère est une économie cyclique qu'on dit entrer en crise environ tous les 7 ans. L'une des crises majeures a été celle des années 80 (1970-1985). Dans les années 70, la production des montres suisses était uniquement mécanique. En 1967, à Neuchâtel, des

ingénieurs créent les premiers prototypes de montres à quartz<sup>5</sup>. Seulement leur invention sera mise à l'écart par une industrie horlogère méfiante qui ne croit pas en l'avenir de ces montres avec pile et qui préfère privilégier les mouvements mécaniques. Pourtant, les japonais voient en cette technologie l'avenir des montres et décident de lancer une production massive et bon marché de montres à quartz. Très rapidement l'industrie horlogère mécanique suisse entre en crise et se fait prendre de vitesse par ces nouveaux produits asiatiques. La moitié des entreprises horlogères est contrainte de mettre la clé sous la porte et ce sont plus de 90'000 collaborateurs<sup>6</sup> qui se retrouvent au chômage. L'industrie horlogère est meurtrie et cette terrible crise a même failli faire totalement disparaître la tradition horlogère suisse, submergée par ses concurrentes asiatiques. Il faudra au secteur horloger l'arrivée de Monsieur Nicolas Hayek qui révolutionnera toute l'industrie horlogère suisse en lançant la montre "Swatch" en 1985<sup>7</sup>. Cette nouvelle montre en plastique, bon marché, avec un mouvement à quartz deviendra très vite un succès planétaire. L'industrie horlogère suisse sort de cette crise, reprend confiance dans les produits horlogers et continuera année après année d'asseoir son statut de numéro un mondial en production de montres, tant mécanique qu'à quartz.

L'une des autres crises majeures et la plus récente pour l'industrie horlogère a été la crise économique mondiale de 2008. Cette crise débute aux Etats-Unis où l'affaire des subprimes éclate. Les USA, qui sont étroitement liés dans les marchés économiques avec l'Europe et le reste du monde, entre dans une crise financière extrême. Celle-ci se répercutera en Europe, puis au reste du monde, pénalisant les économies mondiales. La Suisse n'échappera pas à cette crise mondiale et l'industrie horlogère considérée comme une industrie de luxe fera les frais de cette crise. La demande diminue fortement et les entreprises horlogères doivent prendre des décisions drastiques pour la surmonter. Les réductions budgétaires sont importantes, l'ensemble des projets est stoppé, l'industrie a peur et ne sait comment faire face à cette crise mondiale. La réduction de personnel apparaît comme l'un des postes de dépenses à réduire en premier. L'industrie horlogère licencie et renouvelle ses erreurs du passé en laissant partir en premier lieu ses collaborateurs et donc ses savoir-faire spécifiques.

---

<sup>5</sup> IDEES SUISSES (SRG SSR), La crise de l'industrie horlogère [en ligne]. <http://www.ideesuisse.ch/247.0.html?&L=1&changeLang=set> (consulté le 10.06.2012)

<sup>6</sup> Idem

<sup>7</sup> Idem

L'industrie horlogère a-t-elle appris des erreurs du passé ? Peut-on considérer qu'il est cohérent de licencier des collaborateurs spécifiques quand on sait qu'ils sont essentiels à la pérennisation des entreprises horlogères ? Quelles solutions peuvent être mises en œuvre pour éviter ces situations ? C'est avec ces questions que ma problématique « comment pérenniser l'industrie horlogère en sécurisant les postes spécifiques ? » est née. Pour répondre à ces questions, et comprendre mieux ce qui se passe dans l'industrie actuellement, je suis allé à la recherche d'informations auprès d'acteurs de l'industrie. Les partenaires dans la réalisation de ce dossier sont les suivants :

- **Patek Philippe SA**

La maison Patek Philippe est une manufacture de montres de luxe basée à Genève. Elle est l'une des dernières manufactures suisses en main familiale. Considérée par beaucoup comme la marque de montre la plus prestigieuse au monde en terme de qualité et complexité de ses montres, sa réputation n'est plus à faire. La maison Patek Philippe possède également un musée, le Patek Philippe Muséum, qui se situe également à Genève. Elle fait partie des marques de luxe actives dans le très haut de gamme.

- **Dubois & Dépraz SA**

Dubois & Dépraz SA est une entreprise indépendante basée à la Vallée de Joux. Considéré comme le berceau de la haute horlogerie, la Vallée de Joux est un lieu horloger d'exception où plusieurs grandes marques comme Audemars Piguet, Jaeger-LeCoultre, Blancpain ou encore Breguet exercent. L'entreprise Dubois & Dépraz SA est une entreprise familiale qui propose deux départements principaux : le département horlogerie, qui développe et fabrique des chronographes, et un département sous-traitance horlogère, qui est au service des plus grandes marques horlogères.

- **La Pierrette SA**

La Pierrette SA est une manufacture de pierres fines destinées aux mouvements des montres. Basée à la Vallée de Joux, la société possède également un important département de polissage et d'anglage des aciers.

- **Ecole Technique Vallée de Joux (ETVJ)**

L'ETVJ est une école professionnelle qui se situe à la Vallée de Joux, elle assure la formation des métiers de la microtechnique horlogère, de la bijouterie et de la micromécanique dans le canton de Vaud.

# 1. La pénurie du prescrit au réel

## 1.1 Méthodologie et concepts théoriques

Dans cette phase d'analyse et développement, j'ai tout d'abord effectué des recherches exploratoires, mon sujet étant une problématique d'actualité plus qu'un sujet théorique, il n'y est pas lié directement de concepts théoriques. Mon sujet traite tout de même des ressources humaines, je me baserai donc sur les cours de ressources humaines dispensés à la HEG et notre ouvrage de référence « Gérer les ressources humaines » de Messieurs Emery et Gonin comme base théorique si besoin. J'ai donc privilégié les ressources médias pour constituer ma base bibliographique et comprendre ce qui se passe dans l'actualité par rapport à ma problématique. J'ai aussi utilisé les informations, notamment statistiques, données par les sites internet de la Fédération de l'industrie horlogère Suisse (FH) ainsi que la Convention patronale de l'industrie horlogère suisse (CP).

Pour mes recherches sur le terrain, je suis allé à la rencontre des entreprises partenaires que je vous ai présentées dans la partie introduction de ce dossier. J'ai choisi de rencontrer trois entreprises de l'industrie horlogère lors d'entretiens semi-directifs et de discuter avec les services Ressources Humaines de celles-ci autour de ma problématique. Afin que ces entretiens soient le plus cadrés possible, j'ai créé une grille d'entretien dotée de 12 questions relatives à la problématique.

Pour entrer en contact avec ces entreprises, j'ai privilégié le courrier électronique que j'ai adressé au service Ressources Humaines des entreprises en expliquant ma démarche et son contexte tout en sollicitant leur aide dans ma récolte d'informations. Il était important pour moi de trouver une marque horlogère qui soit d'accord de répondre à mes questions. En effet, je pars du postulat qu'une marque de produits finis (montres) n'aura peut-être pas la même vision des problèmes de pénurie de ressources qualifiées qu'un sous-traitant. Les marques horlogères sont généralement très connues du grand public en Suisse et leurs images font qu'elles attirent peut-être plus facilement les talents au sein de leurs structures que des sous-traitants qui peuvent être moins connus et moins attirants en termes de prestige. Enfin j'ai pris en compte la situation géographique des entreprises interrogées. La maison Patek Philippe est une marque horlogère de renom basée à Plan-les-Ouates dans le canton de Genève. Genève étant certainement le premier pôle économique de Suisse romande, trouver des collaborateurs spécifiques y semble plus facile. Pour confirmer

ce postulat, les autres entreprises interrogées font partie du monde de la sous-traitance horlogère et sont basées à la Vallée de Joux. Bien que la Vallée de Joux soit également un pôle économique important de Suisse romande et qu'elle soit considérée comme le berceau de la haute horlogerie, sa situation géographique peine à attirer les habitants de l'arc lémanique. En effet, ceux-ci ont souvent une vision faussée de la distance à parcourir ou encore une peur des conditions climatiques peu favorables en période hivernale. Lors des mes entretiens en entreprise, j'ai rencontré Monsieur Rochat, Directeur du département Ressources Humaines de la maison Patek Philippe SA, Monsieur Berthoud responsable Ressources Humaines de la société Dubois & Dépraz SA, et enfin Monsieur Meylan Directeur de la société La Pierrette SA.

Finalement pour compléter mon étude, j'ai cherché à rencontrer un organisme de formation professionnelle, car il me semblait important d'avoir le point de vue d'un acteur de la formation dans ce dossier pour consolider les propos des entreprises. N'oublions pas que ce sont les institutions de formations qui sont généralement les premières à être en contact avec les futurs candidats aux formations horlogères. Elles sont aussi un acteur central entre les entreprises, la FH et la CP. Comme pour les entretiens en entreprise, j'ai effectué à l'Ecole Technique de la Vallée de Joux un entretien semi-directif avec son Directeur Monsieur Bachelard. Cet entretien s'est déroulé, avec comme base, la même grille d'entretien que pour les entreprises, seules quelques questions ont été adaptées.

## 1.2 Analyse des entretiens menés

### **1. Cette problématique (« Comment pérenniser l'industrie horlogère en sécurisant les postes spécifiques ? ») vous parle-t-elle ?**

Pour Patek Philippe SA : c'est une problématique d'actualité, l'industrie horlogère est une économie cyclique qui subit tour à tour des crises et des pics. Il y a une attractivité pour le secteur horloger dûe aux performances exceptionnelles de cette industrie dans cette conjoncture peu sûre. Nous sommes actuellement dans une période charnière où l'on attend toujours plus des candidats et des compétences. De nouveaux métiers font leur apparition : qualité, ordonnancement, logistique, etc.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Patek Philippe SA Daniel Rochat, entretien avec l'auteur, Plan-les-Ouates, 4 avril 2012

Pour Dubois & Dépraz SA : Oui nous sommes attentifs au problème, nous avons la chance d'être une entreprise familiale et d'avoir de la fidélité de la part de nos employés. Cependant le marché de l'emploi actuel est délicat, nous faisons appel entre autre à des agences de placement pour recruter nos nouveaux collaborateurs. Dans le dernier cas, nous avons mis plus de 4 mois de recherche pour trouver un candidat et nous avons dû faire des concessions sur le profil et consentir à une formation à l'interne.<sup>9</sup>

Pour La Pierrette SA : En effet, cette problématique est très actuelle, dans le cadre de notre société il n'y a pas de formation reconnue pour les métiers de pierriste. Nous avons donc beaucoup de postes qui exigent des formations à l'interne. C'est la raison pour laquelle nous ne recrutons que des profils de niveau minimum CFC, car nous pensons qu'il est important que les candidats montrent une capacité à suivre une formation. Pour les postes dits « spécifiques », le processus de recrutement est de plus en plus long également quand nous faisons appel à des agences de placement. Nous avons aussi remarqué à travers notre expérience qu'il est difficile d'attirer les candidats de l'arc lémanique, c'est pourquoi notre personnel est majoritairement frontalier.<sup>10</sup>

Pour l'ETVJ : Je pense que ce phénomène de pénurie est moins fort aujourd'hui qu'il y a quelques années. Nous avons parfois des remarques négatives sur nos élèves sortants. Les entreprises reprochaient un niveau trop faible pour certains types de métiers. Nous avons essayé de faire comprendre aux entreprises que c'était quelque chose de normal. En effet, nous avons des formations générales, et il appartient aux entreprises d'effectuer des formations plus spécifiques selon les postes proposés. Les entreprises peuvent faire une demande auprès du conseil de Direction pour augmenter les effectifs de l'école, mais ça n'a pas été le cas cette année.<sup>11</sup>

Mon analyse : A travers cette première question, je constate qu'il y a un décalage évident entre le prescrit et le réel. Pour l'ETVJ, il n'y a pas de phénomène de pénurie et cette même réponse m'avait été donnée par la Convention patronale de l'industrie horlogère suisse (CP), alors que les entreprises tiennent exactement le discours inverse. Cette différence s'expliquerait justement à cause de ces formations trop

---

<sup>9</sup> Dubois & Dépraz SA Claude-Alain Berthoud, entretien avec l'auteur, Le Lieu, 26 avril 2012

<sup>10</sup> La Pierrette SA Jean-Claude Meylan, entretien avec l'auteur, Le Brassus, 18 mai 2012

<sup>11</sup> ETVJ Lucien Bachelard, entretien avec l'auteur, Le Sentier, 5 juin 2012

générales. Les entreprises recherchent des collaborateurs spécifiques disponibles immédiatement, alors que ceux proposés par les organismes de formation comme l'ETVJ doivent encore être formés à l'interne.

## ***2. Réfléchissez-vous déjà à des solutions pour palier à ce phénomène ?***

Pour Patek Philippe SA : Tout à fait, nous avons un comité et cette question est au centre de nos préoccupations. Nous avons pour objectifs de trouver et mettre en place des solutions pour sécuriser les postes spécifiques.<sup>12</sup>

Pour Dubois & Dépraz SA : Comme je vous l'ai dit nous sommes attentifs, mais pour le moment tant que nos employés nous restent fidèles, il n'y a pas de souci pour nous. Nous réagirons en fonction des événements à venir. Cette année, nous avons un total de 26 jubilaires. 14 collaborateurs fêtent leurs 10 ans d'ancienneté, 5 collaborateurs fêtent leurs 20 ans d'ancienneté, 4 collaborateurs fêtent leur 25 ans d'ancienneté et enfin une personne fête ses 30 ans d'ancienneté. Comme vous le voyez, ceci tend à prouver que les collaborateurs sont fidèles à Dubois & Déparaz SA. Cependant, nous réfléchissons actuellement à une stratégie de remplacements de nos cadres qui ont tous 50 ans et plus et qui seront donc prochainement à la retraite.<sup>13</sup>

Pour La Pierrette SA : Nous disposons principalement de formations à l'interne, donc nous ne réfléchissons pas spécialement à cette question. Nos interrogations se portent surtout sur les questions de fidélisation de nos collaborateurs pour garder au maximum les employés que nous avons dû former.<sup>14</sup>

Pour l'ETVJ : Il faut distinguer deux types de formations. Les formations d'horloger ou de micromécanicien sont des formations dites de masse et nous avons suffisamment de candidats pour ce genre de formation. Pour les formations plus spécifiques comme angleur, guiocheur, graveur qui sont des métiers très spécifiques en horlogerie, il y aurait certes un besoin mais pour une école comme la nôtre, il faut 10 à 12 élèves inscrits pour pouvoir ouvrir une classe. Il n'y a donc pas suffisamment de demandes pour ouvrir ce type de formation et il n'y pas de vraie pénurie pour le métier d'horloger. Je pense qu'il y a un manque au niveau de la formation dual, c'est à dire apprentissage

---

<sup>12</sup> Patek Philippe SA Daniel Rochat, entretien avec l'auteur, Plan-les-Ouates, 4 avril 2012

<sup>13</sup> Dubois & Dépraz SA Claude-Alain Berthoud, entretien avec l'auteur, Le Lieu, 26 avril 2012

<sup>14</sup> La Pierrette SA Jean-Claude Meylan, entretien avec l'auteur, Le Brassus, 18 mai 2012



en entreprise. En effet, les entreprises proposent peu de places d'apprentissage et celle-ci sont généralement proposées en priorité aux enfants des collaborateurs.<sup>15</sup>

Mon analyse : Les entreprises sont sensibles à ce phénomène de pénurie et réfléchissent à des solutions. Effectivement il y a peu de places d'apprentissage disponibles. Une augmentation du nombre de places pourrait être envisagée, mais ceci ne peut se faire que si les entreprises et les écoles unissent leurs forces.

### **3. Depuis combien de temps êtes-vous sensible à la question ?**

Pour Patek Philippe SA : Nous sommes sensibles à ces questions depuis déjà plusieurs années.<sup>16</sup>

Pour Dubois & Dépraz SA : Pour le moment nous n'y sommes pas spécialement sensibles, encore une fois nous comptons sur la fidélité de nos collaborateurs. Notre force est d'être une entreprise familiale où les collaborateurs ne sont pas traités comme des numéros mais comme des personnes. Un climat familial où les employés se sentent considérés comme partie intégrante de l'entreprise contribue selon moi à conserver cette fidélité.<sup>17</sup>

Pour La Pierrette SA : Nous sommes attentifs à ce qui se passe sur le marché de l'emploi ainsi que sur l'évolution du marché horloger. Etant sous-traitant, nous n'avons pas de vision directe du marché horloger mondial, nous sommes donc à l'écoute de nos clients. Cependant lorsqu'il y a une crise et que nos commandes sont soudainement annulées, nous n'avons pas d'autres choix que de réagir et la réduction de personnel apparaît alors malheureusement comme une des premières options. Nous nous attardons donc plus sur les questions liées à la fidélisation du personnel ainsi que la gestion prévisionnelle des ressources.<sup>18</sup>

Pour l'ETVJ : *L'école n'étant pas spécialement sensible à cette question, la réponse était implicite.*<sup>19</sup>

---

<sup>15</sup> ETVJ Lucien Bachelard, entretien avec l'auteur, Le Sentier, 5 juin 2012

<sup>16</sup> Patek Philippe SA Daniel Rochat, entretien avec l'auteur, Plan-les-Ouates, 4 avril 2012

<sup>17</sup> Dubois & Dépraz SA Claude-Alain Berthoud, entretien avec l'auteur, Le Lieu, 26 avril 2012

<sup>18</sup> La Pierrette SA Jean-Claude Meylan, entretien avec l'auteur, Le Brassus, 18 mai 2012

<sup>19</sup> ETVJ Lucien Bachelard, entretien avec l'auteur, Le Sentier, 5 juin 2012

Mon analyse : La question de la pénurie de ressources qualifiées pour les métiers horlogers se pose vraisemblablement plus au sein des marques de montres que des sous-traitants. Ceci s'explique par le fait que le nombre de collaborateurs est sensiblement différent entre les structures et les impacts en cas de crises sont donc, eux aussi, bien différents. Il apparaît que les sous-traitants sont plus sensibles aux questions relatives à la fidélité des collaborateurs, cela s'explique par les formations spécifiques qui sont dispensées à l'interne pour certains types de métiers mais aussi par l'attrait que les grands marques peuvent avoir à « débaucher » des collaborateurs chez la sous-traitance.

#### **4. Comment définiriez-vous le marché actuel de l'emploi dans l'industrie horlogère ? (pénurie ou non de ressources qualifiées)**

Pour Patek Philippe SA : Nous ne rencontrons pas spécialement de difficultés pour embaucher actuellement. Il n'y a pas de guerre des talents, les compétences techniques disponibles sur le marché de l'emploi sont acceptables. Il y a cependant un manque d'attractivité pour les métiers spécifiques qui s'explique par le fait que les jeunes considèrent le salaire de base pour un horloger comme suffisant et ils ne sont donc pas motivés à faire de spécialisation. Patek Philippe compte aujourd'hui 1'230 collaborateurs, 200 collaborateurs possèdent un CFC d'horloger et 117 n'ont pas de CFC en horlogerie. Il y a une grande différence entre le nombre de CFC donnés chaque année et la qualité de ceux-ci. Chez Patek nous comptons environ 6 ans de formation supplémentaire à l'interne pour un collaborateur qui vient d'obtenir son CFC avant de le mettre en contact avec le produit Patek et la clientèle.<sup>20</sup>

Pour Dubois & Dépraz SA : Le marché actuel de l'emploi est compliqué. En tant que sous-traitant, nous n'avons pas la même attractivité que les marques de renom. Lorsqu'il y a une crise, nous sommes les premiers touchés derrière les marques elles-mêmes et quand cela arrive nous devons faire le tri et licencier. Comme nous ne sommes pas une marque, nous avons de la peine à recruter certains profils notamment pour les postes à responsabilités ainsi que certains postes spécifiques. Nous faisons donc parfois des concessions pour former nos employés sur le tas dans l'entreprise. Comme nous ne sommes pas une grande structure, nous avons la « chance » de ne pas avoir de chaîne de production, c'est-à-dire que nos horlogers

---

<sup>20</sup> Patek Philippe SA Daniel Rochat, entretien avec l'auteur, Plan-les-Ouates, 4 avril 2012

montent leur mouvement de A à Z. C'est un aspect qui peut nous aider à fidéliser et recruter.<sup>21</sup>

Pour La Pierrette SA : Le marché actuel de l'emploi est un peu compliqué, nous avons de la peine à trouver des candidats pour certains postes spécifiques, comme par exemple la qualité, l'ordonnancement ou encore la logistique. Il n'existe pas nécessairement de formations spécifiques pour ces métiers en Suisse et la recherche s'avère complexe. De plus, nous rencontrons aussi des difficultés pour attirer des candidats de la région lémanique. Les salaires à la Vallée de Joux ne sont pas les mêmes qu'à Genève et la distance ou les conditions climatiques en hiver en découragent plus d'un.<sup>22</sup>

Pour l'ETVJ : Notre école est un facteur d'intégration important à la Vallée de Joux, beaucoup de nos diplômés restent travailler dans cette région. Nous avons environ 100 élèves qui viennent de l'extérieur de la Vallée de Joux et qui logent ici durant leurs études. Ces élèves logent et consomment donc à la Vallée de Joux, c'est une source de revenu pour la région qui n'est pas négligeable. Je pense qu'une des difficultés sur le marché de l'emploi actuel est que la définition même du métier d'horloger est erronée. Quand on pense « horloger », on pense luxe : Rolex, Omega, Audemars Piguet ou autres grandes marques, mais il y a tellement plus. Ensuite de plus en plus de marques ne laissent plus les horlogers indépendants réparer leurs modèles, sous peine de perte de garantie. Ces facteurs font que certains horlogers pourraient être déçus par la suite du métier lui-même.<sup>23</sup>

Mon analyse : Je pense que mon postulat de base qui consistait à dire que les marques ont certainement moins de difficultés à recruter que les sous-traitants s'avère exact. Cependant, même les grandes marques se retrouvent en difficultés sur certains postes spécifiques qui nécessitent parfois de longues formations à l'interne. Pour les sous-traitants, il y a relativement plus de difficultés pour attirer certains types de candidats. La fidélisation des employés apparaît donc clairement comme une notion importante de la stratégie des entreprises.

---

<sup>21</sup> Dubois & Dépraz SA Claude-Alain Berthoud, entretien avec l'auteur, Le Lieu, 26 avril 2012

<sup>22</sup> La Pierrette SA Jean-Claude Meylan, entretien avec l'auteur, Le Brassus, 18 mai 2012

<sup>23</sup> ETVJ Lucien Bachelard, entretien avec l'auteur, Le Sentier, 5 juin 2012

### **5. Quelles sont dans votre entreprise les différentes sources de recrutement ?**

Pour Patek Philippe SA : Nos sources de recrutement sont très variées. Il y a les écoles pour tout ce qui est du recrutement de type apprentissage. Nous proposons également des stages en horlogerie pour les suisses et les étrangers qui peuvent déboucher sur un contrat. Il y a également les universités et l'EPFL, où nous faisons de la promotion pour la marque. Nous publions des annonces dans les journaux régulièrement quand nous avons des postes ouverts. Enfin nous avons le e-recruiting via notre site internet, c'est avec cette méthode qui nous recrutons le plus (environ 200 collaborateurs par année).<sup>24</sup>

Pour Dubois & Dépraz SA : Tout d'abord nous avons pour politique de ne pas débaucher du personnel dans d'autres entreprises. Notre recrutement s'effectue au travers d'agences de recrutement, de notre site internet, du site internet JobWatch qui est un portail spécialisé dans l'emploi horloger, ainsi que le site Jobup. Nous faisons également des annonces dans la feuille d'avis officielle de la Vallée de Joux, et nous recevons beaucoup de candidatures spontanées (5 à 8 CV environ par jour). Comme nous sommes une entreprise à caractère familial, il y a aussi une partie de notre recrutement qui s'effectue au travers de nos employés (famille, connaissances, amis).<sup>25</sup>

Pour La Pierrette SA : Nous publions les offres pour les postes ouverts sur notre site internet ainsi que dans la presse écrite (feuille d'avis de la Vallée de Joux, presse frontalière et presse romande). Nous passons également par des agences de placement de la Vallée de Joux. De plus, depuis que nous avons construit notre nouveau bâtiment moderne et réuni nos 4 anciens sites de production dans celui-ci, nous avons remarqué une forte augmentation des candidatures spontanées.<sup>26</sup>

Pour l'ETJV : la question a été adaptée par « Possédez-vous des partenariats avec des entreprises ? » Nous avons un bon nombre de partenariats avec des marques horlogères de la Vallée de Joux qui nous accueillent pour des visites avec nos élèves. Nous proposons également aux entreprises de venir faire des journées de recrutement où elles rencontrent nos élèves, se présentent et communiquent sur les postes

---

<sup>24</sup> Patek Philippe SA Daniel Rochat, entretien avec l'auteur, Plan-les-Ouates, 4 avril 2012

<sup>25</sup> Dubois & Dépraz SA Claude-Alain Berthoud, entretien avec l'auteur, Le Lieu, 26 avril 2012

<sup>26</sup> La Pierrette SA Jean-Claude Meylan, entretien avec l'auteur, Le Brassus, 18 mai 2012

ouverts. Enfin toutes les entreprises qui proposent des places d'apprentissage en horlogerie peuvent mettre un stand dans notre école lors des journées portes ouvertes afin de recruter des apprentis.<sup>27</sup>

Mon analyse : Les sources de recrutement sont sensiblement les mêmes entre les différents types d'entreprises. Je constate que le recrutement sur internet a aujourd'hui une place prépondérante dans les sources de recrutement. Il est donc possible de recommander aux entreprises qui n'auraient pas franchi le cap de l'e-recrutement d'afficher et proposer le recrutement en ligne. Pour ce qui est des partenariats avec les écoles, on remarque que bons nombres d'actions sont entreprises pour intéresser les candidats et se faire connaître, je ne peux donc qu'encourager cette démarche.

#### **6. Possédez-vous des programmes de formation à l'interne ?**

Pour Patek Philippe SA : Nous proposons tout d'abord des places d'apprentissage au sein de l'entreprise. Nous avons 13 à 15 apprentis toutes années confondues chez Patek Philippe. Comme je vous l'ai dit, dans nos sources de recrutement, nous proposons également 20 stages par année qui peuvent ensuite déboucher sur une place d'apprentissage ou un engagement. Enfin, nous avons un programme de formation continue de nos collaborateurs. Nous proposons plusieurs types de formation comme de l'initiation à certains métiers ou des formations plus poussées pour certaines opérations dans le but de développer les compétences individuelles de nos collaborateurs et créer de la polyvalence entre les métiers. En 2011, 295 collaborateurs ont participé à des formations pour un total de 5'200 heures de formation.<sup>28</sup>

Pour Dubois & Dépraz SA : Nous ne proposons pas de places d'apprentissage. Cependant, nous offrons depuis cette année des stages aux élèves de l'Ecole Technique de la Vallée de Joux (ETVJ) pour la validation de leurs acquis. Nous faisons de la formation à l'interne pour certaines opérations qui demandent un savoir-faire spécifique ou pour les collaborateurs désireux de se former à de nouveaux métiers. Le développement de la polyvalence de nos collaborateurs contribue à les motiver et à

---

<sup>27</sup> ETVJ Lucien Bachelard, entretien avec l'auteur, Le Sentier, 5 juin 2012

<sup>28</sup> Patek Philippe SA Daniel Rochat, entretien avec l'auteur, Plan-les-Ouates, 4 avril 2012

accroître leur fidélité qui est, comme je vous l'ai déjà dit, la marque de reconnaissance la plus précieuse que nous ayons.<sup>29</sup>

Pour la Pierrette SA : Nous ne proposons pas de places d'apprentissage étant donné que notre cœur de métier, les pierres en rubis synthétique, n'a pas de formation reconnue au niveau CFC. Nous avons un programme de formation à l'interne pour tous les nouveaux collaborateurs afin de les former à nos métiers spécifiques, et nous développons la polyvalence des employés déjà en poste.<sup>30</sup>

Pour l'ETJV : La question a été adaptée par « **Quels sont vos effectifs ?** »

Nous avons, cette année, 141 élèves inscrits pour le CFC d'horloger pour un total de 245 élèves toutes formations confondues.<sup>31</sup>

Mon analyse : Il apparaît que la formation continue est importante dans les entreprises qui ont à cœur de développer la polyvalence de leurs collaborateurs. Ceci s'explique notamment par la motivation. En effet, certaines tâches sont répétitives et pour continuer à motiver les collaborateurs, proposer de nouvelles formations pour exercer de nouveaux postes semble être une des solutions utilisées en entreprise. On remarque également qu'il n'y a que les grandes structures qui offrent des places d'apprentissage dans l'industrie horlogère, ceci s'explique aisément car il faut avoir une structure suffisamment importante pour valider les apprentissages, car les plans de formation exigent que les apprentis passent par plusieurs départements que les petites structures n'ont pas (par exemple Marketing ou Communication) .

## **7. Avez-vous constaté une croissance du nombre de demandes en formation ?**

Pour Patek Philippe SA : Notre structure nous permet d'engager 3 à 4 apprentis en « horlogerie pure » par années, et nous recevons chaque année pour ces postes environ 50 candidatures. Le processus de sélection de nos apprentis comprend des tests à l'interne. Ces tests sont à la hauteur de la réputation de nos montres et le niveau en est relativement élevé. Il arrive parfois que nous ayons des difficultés, après ces tests, à recruter des candidats pour nos apprentissages donc il me serait difficile

---

<sup>29</sup> Dubois & Dépraz SA Claude-Alain Berthoud, entretien avec l'auteur, Le Lieu, 26 avril 2012

<sup>30</sup> La Pierrette SA Jean-Claude Meylan, entretien avec l'auteur, Le Brassus, 18 mai 2012

<sup>31</sup> ETVJ Lucien Bachelard, entretien avec l'auteur, Le Sentier, 5 juin 2012

de vous dire si nous avons vraiment une croissance à ce niveau-là. Pour ce qui est de la formation interne, ces demandes sont relativement stables au fil des années.<sup>32</sup>

Pour Dubois & Dépraz SA : Comme nous ne proposons pas de places d'apprentissage, il m'est difficile de répondre à la question. Nous réfléchissons tout de même aux possibilités que nous avons de proposer des formations mais envisager des apprentissages nous est difficile, car nous ne possédons pas toutes les étapes de production nécessaires pour avoir un plan de formation complet au niveau CFC. Il en est de même pour les formations CFC d'employé de commerce, étant donné que nous n'avons pas de département marketing par exemple.<sup>33</sup>

Pour la Pierrette SA : Par rapport à notre dernière réponse, il nous est difficile de répondre à cette question. Néanmoins, pour ce qui est de la formation interne, nous en dispensons en fonction de nos besoins et des demandes de nos collaborateurs mais cela reste stable.<sup>34</sup>

Pour l'ETVJ : Il y a effectivement une croissance de nos effectifs au fil des années. Je vous propose pour mieux vous rendre compte de regarder ce graphique. Vous constaterez que nos effectifs pour cette année sont les plus hauts que l'école n'ait jamais accueillis. Nous faisons une distinction entre les différentes formations, et vous voyez que la formation CFC est la plus représentée et que même si la majorité de nos élèves l'est à plein temps, nous avons depuis quelques années une augmentation du nombre de nos élèves en formation dual (apprentissage).<sup>35</sup> :

---

<sup>32</sup> Patek Philippe SA Daniel Rochat, entretien avec l'auteur, Plan-les-Ouates, 4 avril 2012

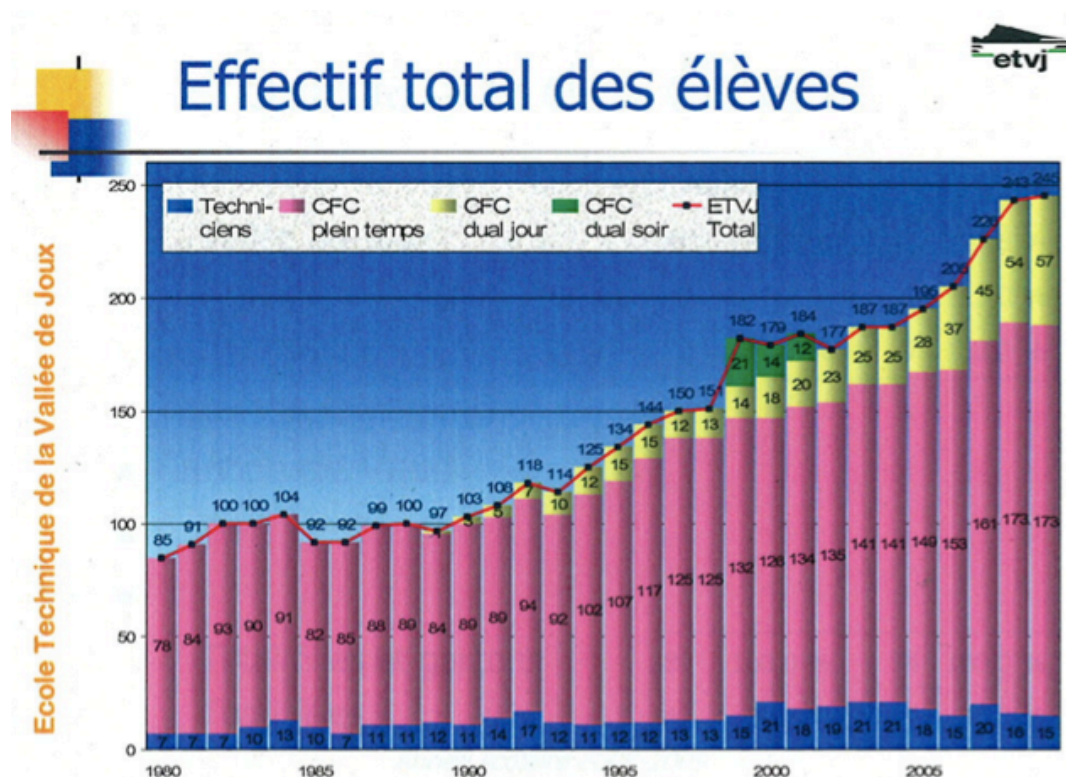
<sup>33</sup> Dubois & Dépraz SA Claude-Alain Berthoud, entretien avec l'auteur, Le Lieu, 26 avril 2012

<sup>34</sup> La Pierrette SA Jean-Claude Meylan, entretien avec l'auteur, Le Brassus, 18 mai 2012

<sup>35</sup> ETVJ Lucien Bachelard, entretien avec l'auteur, Le Sentier, 5 juin 2012

Figure 4

Effectif total des élèves de l'Ecole Technique de la Vallée de Joux (ETVJ),  
par formation et par années



Source : Ecole Technique Vallée de Joux, Présentation de l'école, remise en main propre

Mon analyse : Les entreprises qui ne proposent pas de places d'apprentissage ne peuvent pas réellement répondre à cette question. Concernant Patek Philippe SA, ils reçoivent plus de candidatures que de postes disponibles donc il est également difficile de savoir si il y a une réelle croissance de la demande à ce niveau-là. L'ETVJ a, quant à elle, fourni un graphique qui met en évidence une augmentation régulière des effectifs. Cela tend donc à prouver que la demande en formation spécifique augmente elle aussi, mais cela reste une supposition. Il apparaît également que les années où l'horlogerie est en crise, l'école forme moins d'élèves aux métiers horlogers. On peut donc dire qu'il y a une corrélation entre la conjoncture et les demandes de formation.

#### 8. Comment faites-vous la promotion des métiers horlogers ?

Pour Patek Philippe SA : Nous collaborons avec les écoles afin d'intéresser les jeunes et les motiver à faire des formations en horlogerie mais nous encourageons également les personnes qui sont déjà en formation. En effet, nous organisons le « CONCOURS PATEK PHILIPPE DE BIENFACTURE ET DE PRÉCISION ». L'objectif de ce concours est de développer un partenariat durable avec les écoles d'horlogerie suisses mais



également de révéler les talents. Cependant, la vraie promotion se fait principalement par le Patek Philippe Museum qui est ouvert au public et où nous invitons toutes les écoles du canton de Genève chaque année.<sup>36</sup>

Pour Dubois & Dépraz SA : Nous ne faisons pas spécialement de promotion à ce niveau-là.<sup>37</sup>

Pour la Pierrette SA : Nous ne faisons pas spécialement de promotion de nos métiers, mais nous accueillons volontiers les groupes qui en font la demande pour une visite de l'entreprise.<sup>38</sup>

Pour l'ETVJ : Nous avons plusieurs axes à ce niveau-là. Tout d'abord, nous organisons chaque année des journées portes ouvertes pour lesquelles nous faisons de la publicité. Puis nous travaillons avec l'orientation professionnelle dans les écoles pour que les élèves, choisissant des voies techniques, connaissent notre école ainsi que les métiers horlogers. Pour les candidats qui désirent entrer à l'école, nous procédons à des examens d'admission et nous faisons également de la publicité pour inviter les éventuels intéressés à venir les passer ou tout simplement découvrir l'école. Nous donnons également chaque année la possibilité à environ 150 personnes de venir faire une journée de stage au sein de l'école afin de faire connaître les formations et les métiers horlogers.<sup>39</sup>

Mon analyse : A travers ces réponses, il semble que seules les grandes structures font de la promotion pour les métiers horlogers. Cela s'explique notamment par le fait qu'il faut avoir des ressources financières disponibles car la publicité coûte relativement chère. Je remarque qu'il n'y a pas eu mention de promotion lors des salons des étudiants par exemple, il y aurait donc peut-être des possibilités supplémentaires de faire connaître les métiers horlogers par ce biais.

---

<sup>36</sup> Patek Philippe SA Daniel Rochat, entretien avec l'auteur, Plan-les-Ouates, 4 avril 2012

<sup>37</sup> Dubois & Dépraz SA Claude-Alain Berthoud, entretien avec l'auteur, Le Lieu, 26 avril 2012

<sup>38</sup> La Pierrette SA Jean-Claude Meylan, entretien avec l'auteur, Le Brassus, 18 mai 2012

<sup>39</sup> ETVJ Lucien Bachelard, entretien avec l'auteur, Le Sentier, 5 juin 2012

### **9. Envisagez-vous d'augmenter vos possibilités de formation ?**

Pour Patek Philippe SA : Pour les formations d'horlogerie, nous n'allons pas procéder à des augmentations de nos capacités de formation pour le moment. Par contre, pour les formations plus techniques comme le gravage, le guiochage ou encore le pivotage, nous pensons à augmenter nos capacités de formation.<sup>40</sup>

Pour Dubois & Dépraz SA : Nous ne proposons pas d'apprentissage, mais nous sommes en train de regarder pour accueillir des jeunes dans le cadre des AFP (Attestation de Formation Professionnelle). Les AFP sont de nouvelles formations destinées aux jeunes en difficultés scolaires qui se déroulent sur deux ans et où, à l'inverse du CFC, il n'y a pas de partie théorie à l'école, mais uniquement de la pratique en entreprise.<sup>41</sup>

Pour la Pierrette SA : Nous ne proposons pas d'apprentissages, mais parfois, en fonction des demandes nous acceptons des demandes de stage. Pour ce qui est de la formation interne, c'est en fonction des besoins et des demandes.<sup>42</sup>

Pour l'ETVJ : Nous estimons que nos effectifs actuels n'évolueront pas dans les 5 à 10 ans à venir.<sup>43</sup>

Mon analyse : Plus j'avance dans mes entretiens, plus je m'aperçois que le métier d'horloger est un terme général et qu'il n'y a pas réellement de pénurie à ce niveau-là. Ce sont en réalité des métiers beaucoup plus spécifiques tels que guillocheur, angleur ou encore sertisseur dans lesquels le phénomène de pénurie est plus largement constaté. Certainement qu'il n'y a pas suffisamment de promotions et de découvertes offertes au public pour ces métiers. Pour beaucoup de personnes, qui dit horlogerie dit horloger, alors que dans la réalité il y a beaucoup plus de formations annexes.

### **10. Possédez-vous des programmes de fidélisation des employés ?**

Pour Patek Philippe SA : Nous faisons une valorisation métier grâce à une cartographie métier qui consiste à valider les acquis de nos collaborateurs et à les placer dans une matrice des polyvalences. Grâce à nos formations internes, nous

---

<sup>40</sup> Patek Philippe SA Daniel Rochat, entretien avec l'auteur, Plan-les-Ouates, 4 avril 2012

<sup>41</sup> Dubois & Dépraz SA Claude-Alain Berthoud, entretien avec l'auteur, Le Lieu, 26 avril 2012

<sup>42</sup> La Pierrette SA Jean-Claude Meylan, entretien avec l'auteur, Le Brassus, 18 mai 2012

<sup>43</sup> ETVJ Lucien Bachelard, entretien avec l'auteur, Le Sentier, 5 juin 2012

faisons progresser les compétences individuelles de nos employés et par la suite nous pouvons leur proposer d'évoluer au sein de la marque. Nous élaborons des passerelles entre les différents métiers pour que nos collaborateurs puissent bénéficier de transferts dans l'entreprise. Il y a eu environ 100 transferts en 2011. Grâce à cette méthode, nous essayons de motiver nos collaborateurs à découvrir d'autres métiers, et ainsi nous tentons de les motiver pour les fidéliser. Les valeurs Patek Philippe sont très fortes et bien ancrées dans la vie de l'entreprise. Pour fidéliser nos collaborateurs, nous tentons de les faire s'identifier à nos valeurs.

Pour Dubois & Dépraz SA : Oui, nous utilisons une matrice des polyvalences. C'est un outil qui évite l'ennui, cela permet aux gens de se former et de voir d'autres choses dans l'entreprise. Nos employés peuvent ainsi demander à se former à d'autres métiers dans le but de changer de poste. Nous avons aussi un système de prime d'ancienneté pour récompenser les collaborateurs qui nous sont fidèles. Je pense que notre management et notre structure familiale dans lesquels nos employés se sentent à l'aise leur donne envie de rester et les fidélisent. Chez Dubois & Dépraz, nous considérons nos employés comme des personnes avant des ressources.<sup>44</sup>

Pour la Pierrette SA : Nous utilisons une matrice des polyvalences pour éviter l'ennui de nos collaborateurs, et nous possédons également un système de prime d'ancienneté. Il est important pour nous de fidéliser nos collaborateurs étant donné que nous les formons individuellement et spécifiquement aux métiers de la pierre d'horlogerie. Nous investissons également dans les nouvelles technologies et avons des projets pour contribuer à motiver nos collaborateurs à rester au sein de l'entreprise.<sup>45</sup>

Pour l'ETVJ : Nos élèves sont notre meilleure carte de visite, nous essayons donc de donner la meilleure image de l'école afin qu'ils en parlent autour d'eux. L'école a une bonne réputation au sein de la Vallée de Joux et dans la région. Beaucoup d'étudiants sortants travaillent par la suite dans l'horlogerie à la Vallée de Joux.<sup>46</sup>

Mon analyse : Il apparaît que la fidélisation des employés est une part importante de la stratégie RH des entreprises de la branche horlogère. En effet, fidéliser ses employés,

---

<sup>44</sup> Dubois & Dépraz SA Claude-Alain Berthoud, entretien avec l'auteur, Le Lieu, 26 avril 2012

<sup>45</sup> La Pierrette SA Jean-Claude Meylan, entretien avec l'auteur, Le Brassus, 18 mai 2012

<sup>46</sup> ETVJ Lucien Bachelard, entretien avec l'auteur, Le Sentier, 5 juin 2012

c'est garder les talents et le savoir-faire spécifique au sein de l'entreprise. C'est donc essentiel à la pérennisation de l'entreprise. La matrice des polyvalences semble être un outil largement utilisé par les entreprises. Son fonctionnement est simple, il s'agit d'un tableau répertoriant l'ensemble des collaborateurs de l'entreprises avec les différentes tâches pour lesquelles ils sont formés. Il permet effectivement de limiter l'ennui des collaborateurs en leur proposant l'accès à de nouvelles formations en interne qui peuvent déboucher sur de nouveaux postes. Etant donné que certains postes consistent à faire des tâches très répétitives qui peuvent susciter ennui et à terme départ de l'entreprise, donner la possibilité aux collaborateurs de changer de métiers apparaît comme une forme importante de fidélisation. Les primes financières liées à l'ancienneté sont également largement citées comme étant un moyen de fidélisation.

### **11. Avez-vous un programme de gestion du savoir-faire ?**

Pour Patek Philippe SA : Tout à fait, chez Patek Philippe quelques années avant qu'un collaborateur spécifique n'arrive à la retraite, nous le gradons au statut de mentor. Le mentor sera chargé de suivre, former, et transmettre tout son savoir à la nouvelle génération de nos employés. Ainsi, Patek Philippe entend préserver son savoir-faire. En dehors de ceci, nous avons aussi des processus de fabrication écrits et nous consignons tout notre savoir-faire de manière formelle. Nous impliquons aussi certains de nos spécialistes dans les comités externes de réforme de certains métiers spécifiques comme la réforme sur la formation des horlogers.<sup>47</sup>

Pour Dubois & Dépraz SA : Avant beaucoup de nos employés spécifiques étaient seuls à connaître leurs métiers. Nous avons mis en place des marches à suivre, des processus ainsi que des pense-bêtes afin de consigner le savoir-faire spécifique de manière écrite. Nous avons également investi dans un ERP (prologiciel de gestion intégré), où nous gérons nos programmes de production, nos finances, nos RH, ainsi que nos processus de fabrication. Nous demandons à nos employés à ce que tout soit consigné à l'intérieur. Nous anticipons également les départs à la retraite en recherchant des remplaçants jusqu'à 18 mois avant la date de départ du collaborateur afin qu'il puisse former la nouvelle ressource.<sup>48</sup>

---

<sup>47</sup> Patek Philippe SA Daniel Rochat, entretien avec l'auteur, Plan-les-Ouates, 4 avril 2012

<sup>48</sup> Dubois & Dépraz SA Claude-Alain Berthoud, entretien avec l'auteur, Le Lieu, 26 avril 2012

La Pierrette SA : Nous avons, il y a déjà quelques années, créé un département méthodes qui a pour responsabilité de consigner tout le savoir-faire, les processus de fabrication et l'utilisation des machines de manière écrite. Nous utilisons également la matrice des polyvalences afin d'avoir toujours au minimum 2 collaborateurs formés sur chaque étape de fabrication.<sup>49</sup>

Pour l'ETVJ : Nous avons des plans de formation et nous sommes en cours de certification ISO. Avant la transmission se faisait essentiellement de manière orale, maintenant toutes nos procédures sont écrites. Nous avons des fiches explicatives pour chaque cours donné. Nos enseignants sont, soit à plein temps dans notre école, soit certains d'entre eux travaillent à côté de l'enseignement dans des entreprises horlogères. Les visites en entreprises sont également l'opportunité pour nos enseignants de voir comment les métiers évoluent au fil du temps avec les nouvelles technologies.<sup>50</sup>

Mon analyse : Il apparaît que tant les entreprises que l'école ont conscience du fait que consigner le savoir-faire spécifique est important. La tendance semble toutefois récente, ceci peut s'expliquer parce dans le passé, le personnel était plus fidèle et restait souvent durant toute sa carrière dans la même entreprise ce qui n'est plus vraiment le cas aujourd'hui. Je pense que la pérennisation passe impérativement par la consignation du savoir-faire.

## ***12. Pensez-vous que l'industrie horlogère a appris des erreurs du passé (gestion des crises) ?***

Pour Patek Philippe SA : Très honnêtement je dirais non, l'appât du gain pour les marques horlogères est trop grand. On prend certains enseignements comme construire sur le long terme plutôt qu'à court terme, mais pas tous.<sup>51</sup>

Pour Dubois & Dépraz SA : Je pense que non, nous venons de traverser une crise très importante. Pourtant tout est reparti encore plus fort qu'avant. Nous sommes dans une folie de commandes, de production et d'engagements. Par contre, pour notre entreprise, nous avons appris de la dernière crise. Nous avons consolidé notre structure ainsi que nos processus et je peux dire que la société fonctionne mieux

---

<sup>49</sup> La Pierrette SA Jean-Claude Meylan, entretien avec l'auteur, Le Brassus, 18 mai 2012

<sup>50</sup> ETVJ Lucien Bachelard, entretien avec l'auteur, Le Sentier, 5 juin 2012

<sup>51</sup> Patek Philippe SA Daniel Rochat, entretien avec l'auteur, Plan-les-Ouates, 4 avril 2012

aujourd'hui qu'avant la crise. Notre rentabilité est plus élevée aujourd'hui malgré le fait que nous ayons moins d'employés qu'avant la crise. Nous avons aussi une meilleure connaissance de nos collaborateurs et avons renforcé ainsi ce climat familial qui fait la force de notre société. Nous avons aussi profité de la crise pour former nos employés dans différents domaines comme la communication, ou encore la gestion des conflits.<sup>52</sup>

Pour La Pierrette SA : L'industrie horlogère peine à prendre les enseignements des crises passées, elle repart comme si de rien n'était et l'euphorie actuelle nous interpelle quelque peu. Quand il y a une crise, les commandes sont coupées aussitôt et dès que la crise est terminée les commandes pleuvent et on nous demande de livrer toujours plus et toujours plus vite. Les petites structures comme la nôtre n'ont pas la réactivité des grandes entreprises. Quand nous devons licencier et déstructurer une partie de notre production et que nous devons ensuite réengager et reformer nos collaborateurs, il est difficile de maintenir les délais de livraison demandés par les marques.<sup>53</sup>

Pour l'ETVJ : Je ne pense pas, quand il y a une crise, les marques horlogères disent toujours qu'il faut se diversifier vers de nouveaux produits et lorsque l'industrie repart on abandonne toutes ces idées pour se reconcentrer sur le cœur de métier, les montres. Cependant, je pense que les marques apprennent à certains niveaux comme la logistique par exemple. Certainement qu'il y a une nette amélioration de la chaîne logistique et dans la gestion des stocks.<sup>54</sup>

Mon analyse : Visiblement tout le monde s'accorde à dire que les acteurs de l'industrie horlogère ne prennent pas en compte les enseignements des crises passées. Il y a une conscience du problème mais pas de réelle amélioration. Je pense que cette situation est plutôt problématique, car il faut que le secteur horloger puisse apprendre de ses erreurs pour se pérenniser.

---

<sup>52</sup> Dubois & Dépraz SA Claude-Alain Berthoud, entretien avec l'auteur, Le Lieu, 26 avril 2012

<sup>53</sup> La Pierrette SA Jean-Claude Meylan, entretien avec l'auteur, Le Brassus, 18 mai 2012

<sup>54</sup> ETVJ Lucien Bachelard, entretien avec l'auteur, Le Sentier, 5 juin 2012

### 1.3 Visites des lieux de promotions

Pour faire suite aux différents entretiens menés et notamment aux réponses obtenues à la question de la promotion des métiers horlogers, il m'a semblé intéressant pour compléter l'analyse de visiter les différents lieux cités par les intervenants.

Tout d'abord, je me suis intéressé aux événements promotionnels, après avoir mené des recherches, je me suis rendu au Salon des étudiants qui s'est déroulé au Palais de Beaulieu à Lausanne les 28 et 29 mars 2012. Durant cette édition, plusieurs marques horlogères étaient présentes telles que Blancpain, Breguet, ou encore Rolex.

Après un passage sur les stands et une prise d'informations, il m'a semblé que la présence au Salon des étudiants relèverait plus d'une question d'image. La présence d'une marque motive certainement les autres à faire de même et à être représentée sur ce type d'événement. En effet, nous sommes au mois de mars et la majorité des places d'apprentissage sont déjà prises pour 2012, et en ce qui concerne les stages, il n'y a pas non plus spécialement de postes ouverts mais il est possible d'envoyer des candidatures spontanées.

Je pense que ce type de salon devrait intervenir plus tôt dans l'année pour ce qui est des apprentissages, car les jeunes intéressés pourraient être démotivés de voir qu'aucune place n'est disponible pour l'année à venir. De plus, cela laisserait l'opportunité aux jeunes gens de découvrir les métiers tout en ayant la possibilité de postuler pour un apprentissage. Un jeune qui termine l'école obligatoire et qui doit trouver un apprentissage préférera certainement changer d'idée de métier que d'attendre une année sans rien faire pour commencer un apprentissage en horlogerie. En outre, il me semble que des supports explicatifs sur les formations pourraient être développés pour mieux illustrer et faire la promotion de ces métiers. En effet, quand un jeune voit qu'une marque propose des formations d'angleur, polisseur ou encore de guillocheur je ne pense pas que les termes soient nécessairement parlants pour le public. Il appartient donc aux organismes de formation et aux marques horlogères de développer des supports pour en expliquer la teneur. Je pense qu'il est essentiel de faire connaître les métiers horlogers à la jeune génération pour pérenniser ces métiers et former de nouvelles ressources.

Je me suis également rendu au Patek Philippe Museum qui se situe près de la plaine de Plainpalais à Genève. Le musée se compose de 3 étages. Le rez présente les métiers horlogers en exposant des établis et des outils d'époque afin de retracer

l'historique horloger de Genève. Il n'y a cependant aucun descriptif disponible pour les visiteurs pour expliquer l'utilité des machines et outils exposés. De plus, il s'agit d'établissements et d'outils d'époque et il n'y a pas d'exposition sur les techniques actuelles.

Le premier étage présente la collection privée de montres Patek Philippe, il est possible pour le visiteur de voir l'évolution des montres Patek Philippe grâce aux nombreuses pièces exposées. Le visiteur pourra notamment admirer la montre la plus compliquée au monde. Le deuxième étage reprend le concept du premier, simplement sur celui-ci, on retrouve toutes sortes de montres et non plus uniquement de la marque Patek Philippe. Pour ces deux étages, les pièces et la richesse de l'exposition sont présentes et il s'agit certainement d'une des plus belles collections qu'il est possible d'admirer en Suisse. Toutefois, il n'y a, à nouveau, pas de réelles explications sur l'évolution de l'histoire des montres. Le visiteur passe de vitrines en vitrines et voit de lui-même l'évolution sans avoir d'indications écrites des dates importantes de l'histoire horlogère. Le troisième étage, quant à lui, abrite les archives et la bibliothèque Patek Philippe. Lors de ma visite, celui-ci accueillait également l'exposition temporaire Jean-Jacques Rousseau.

J'ai apprécié ma visite au Patek Philippe musée pour le caractère unique de la très impressionnante collection qui y est exposée. Toutefois, il me semble qu'il manque vraiment des explications pour les non connaisseurs en horlogerie. Les montres s'enchaînent dans les vitrines et un néophyte verra la beauté d'un design mais ne se rendra certainement pas compte de tous les métiers nécessaires pour créer ces pièces, du temps et de tous les savoir-faire spécifiques qu'il y a derrière.

Lors de mon entretien chez Patek Philippe, Monsieur Rochat m'a dit que le musée invitait chaque année les écoles du canton de Genève pour une visite avec leurs classes, mais selon moi, le musée n'est pas suffisamment interactif pour intéresser des adolescents à travailler dans l'horlogerie.

Je pense qu'il serait profitable pour le musée de développer une information claire sous forme de panneaux pour expliquer l'évolution de l'horlogerie suisse à travers les ans. Il serait également intéressant de développer la partie métier en y intégrant les métiers tels qu'ils sont de nos jours en présentant aux visiteurs l'évolution de la technologie, des machines et des outils. Pour finir, je trouverais intéressant de développer des ateliers d'initiation à l'horlogerie pour les visiteurs qui en font la demande. Cela rendrait l'expérience du visiteur beaucoup plus pratique et pourrait susciter des vocations pour les métiers horlogers.



## 2. Synthèse

Après avoir mené ces différents entretiens en entreprises ainsi qu'au sein de l'Ecole Technique de la Vallée de Joux (ETVJ) et analysé les réponses à mes questions, je fais les constats suivants :

- **Décalage entre le prescrit et le réel**

Depuis le début de mon étude, lorsque j'ai demandé des informations tant à la Convention Patronale de l'industrie horlogère (CP) ainsi qu'à l'Ecole Technique de la Vallée de Joux, ces deux entités m'ont dit qu'il n'y avait pas vraiment de pénurie de ressources qualifiées dans l'industrie horlogère. Or, lorsque l'on interroge les entreprises sur ces questions, elles reconnaissent avoir de grandes difficultés dans le recrutement de personnel qualifié en ce moment. La différence entre les deux positions est ce que j'appelle le décalage entre le prescrit (ce qui est dit officiellement) et le réel (ce qui est vécu sur le terrain)

- **Le phénomène de pénurie inquiète principalement les entreprises**

Comme j'ai pu le constater dans la phase d'analyse, les institutions de formation, ainsi que la Convention patronale de l'industrie horlogère n'ont pas réellement conscience des problèmes de pénurie que rencontrent les entreprises actuellement.

- **La fidélisation des employés primordiale dans cette conjoncture**

J'ai pu constater lors de mes entretiens en entreprise que la fidélisation des employés occupe une place prépondérante dans le travail des Ressources Humaines dans les entreprises actuellement. Elles cherchent à pérenniser leur production en gardant les savoir-faire spécifiques au sein de leurs structures respectives et tous les moyens sont bons pour y parvenir.

- **Mêmes sources de recrutement pour tous**

Toutes les entreprises interrogées utilisent les mêmes sources de recrutement.

- **Le e-recrutement largement utilisé**

Les nouvelles technologies et l'ascension d'internet dans notre vie moderne ont développé de nouvelles façons de concevoir le recrutement. Toutes les entreprises interrogées dans le cadre de ce travail de Bachelor utilisent le recrutement sur internet que se soit par le biais de leur site propre ou de diverses plateformes en ligne.

- **Pas de stratégie de promotion des métiers horlogers**

Les marques horlogères sont les pros du marketing, il ne se passe pas un jour sans que notre œil ne soit confronté à une publicité pour une marque de montre. Cependant, je constate et les entretiens menés le prouvent, ces mêmes marques n'ont pas de réelle stratégie de promotion des métiers de l'horlogerie. Il en est de même pour les institutions de formations qui ne font que de brèves publicités sur leurs journées portes ouvertes.

- **La motivation principale source de fidélisation**

Les entreprises sont très attachées à la motivation de leurs collaborateurs qui apparaît comme la principale source de fidélisation. En effet, les entreprises interrogées ont toutes mis en place des programmes de formation à l'interne et une matrice des polyvalences pour éviter la routine chez leurs collaborateurs. Elles assurent qu'il y a corrélation entre la motivation de leurs collaborateurs et leur fidélité

- **L'industrie horlogère n'apprend pas de ses erreurs**

Tous sont unanimes à ce propos, l'industrie horlogère n'apprend pas des erreurs du passé. Certains points sont améliorés comme la logistique ou les processus de fabrication, mais pour ce qui est de la gestion des ressources humaines, c'est plus complexe. Lorsque l'industrie est en période d'euphorie comme aujourd'hui, les entreprises engagent à tour de bras et lorsqu'il y a récession elles licencient tout autant.

### **3. Recommandations**

Après avoir synthétisé les éléments forts ressortis de mes entretiens, je vais tenter d'élaborer des recommandations afin de donner des pistes de solutions pour remédier à certains points faibles de la situation actuelle :

#### **3.1 Renforcer la communication et la promotion de l'horlogerie et ses métiers**

A mon avis, il est essentiel aujourd'hui de mieux communiquer sur les métiers de l'horlogerie et de les promouvoir. Intéresser les générations futures à apprendre les métiers horlogers, c'est assurer une pérennité des ressources sur le long terme. De par ma connaissance propre ainsi que par les différents entretiens que j'ai pu mener, je pense qu'il est essentiel de développer la communication à ce niveau-là. Lorsque je me suis intéressé aux musées horlogers, je me suis rendu compte qu'il n'y a pas de réelles infrastructures à ce niveau-là. Le Patek Philippe Muséum est un musée d'exception, le visiteur peut y admirer des pièces uniques, mais comme je l'ai dit dans mon analyse de celui-ci, il manque vraiment des informations pour les visiteurs qui ne connaissent pas l'horlogerie. Je pense qu'il faut développer des moyens pour montrer aux intéressés que la conception et la production d'une montre n'est pas une chose aisée. Je suis persuadé que beaucoup de personnes n'imaginent même pas toutes les étapes de fabrication qu'il faut pour créer une montre. Il y aussi une part émotionnelle dans la fabrication, peu s'imaginent l'émotion que ressent un horloger lorsqu'il place l'oscillateur dans le mouvement de la montre et que celle-ci prend vie sous ses yeux après plusieurs mois de travail. Si l'horlogerie est un héritage national et une culture dans notre région et notre pays, il faut impérativement la démocratiser pour en assurer sa pérennité.

Je pense que la création d'un musée didactique et ludique sur l'horlogerie serait une première étape. Il faut réunir l'histoire de l'horlogerie autour de toutes les marques qui la composent et s'affranchir d'une marque en particulier. Par exemple, combien de suisses ou d'étrangers savent que la maison Rolex a été la première à concevoir une montre étanche ou même à inventer la montre bracelet ? Ou combien savent que Patek Philippe est la marque qui a conçue la montre la plus compliquée au monde ? Ce sont des détails qui font la différence, nous avons là une vraie richesse qui n'est pas exploitée. Nous avons des fabriques et des musées sur le fromage ou le chocolat mais très peu sur les montres. C'est simple, un touriste n'a pas de possibilité de visiter une manufacture de montres, car les marques ne veulent pas dévoiler certains secrets

de fabrication. C'est en tout cas ce qui nous avait été rapporté par le Directeur Marketing de Genève tourisme dans le cadre d'une présentation qui nous avait été faite dans le cours à option d'introduction au tourisme en deuxième année de HEG. Je suis persuadé qu'il y a moyen de développer pleins de choses autour de l'horlogerie. Pour la création d'une telle structure je pense qu'il faut un comité indépendant ou alors composé de toutes les marques afin de créer un tel espace. L'horlogerie est un secteur prospère, je ne pense pas que le financement d'un tel projet serait un obstacle.

Dans ce musée, il faudrait présenter l'intégralité des marques horlogères du pays pour être impartial, et donner également une place importante pour les sous-traitants qui sont tout aussi importants même si on en parle moins. Il faudrait que les marques partagent leurs historiques pour retracer l'histoire même de l'horlogerie. Les métiers devraient avoir une place prépondérante dans la structure en retraçant l'évolution des techniques de production. Il serait important d'avoir des horlogers pour montrer le travail en réel, construire des salles de découverte horlogère où les écoles, les entreprises, les suisses ou les touristes pourraient venir découvrir l'horlogerie en démontant ou montant un mouvement par exemple. Intéresser les gens, c'est la première étape. Présenter simplement des montres sans autre explication revient à aller voir les vitrines des grandes marques, ce qui est sans grand intérêt pour une personne qui n'y connaît rien. Je pense qu'un nouveau musée dédié à l'horlogerie et non pas à une marque particulière serait profitable à tous. Tout d'abord au pays, pour le tourisme mais aussi pour l'image de la Suisse, car cela contribuerait à asseoir la réputation de beauté et de solidité de nos montres. Ensuite, les marques en tireraient un bénéfice, car beaucoup de gens comprendraient pourquoi les montres manufacturées sont aussi chères et qu'il ne s'agit pas juste de donner l'heure... Qui sait peut-être même que de nouvelles personnes s'intéresseraient à en acquérir après la visite d'un tel endroit. Des emplois seraient également créés pour le musée. Au final je suis persuadé que beaucoup seraient gagnants si l'on investissait du temps et de l'argent dans la création d'un tel lieu. Le mouvement semble toutefois lancé, en effet, l'Espace Horloger de la Vallée de Joux vient de réouvrir après 8 mois de rénovation. Le nouveau musée présente les métiers horlogers au moyen de fiches consultables sur des tables multimédias et le visiteur découvre l'univers horloger de manière interactive. Cependant, le musée est d'une taille relativement modeste, ne présente pas la sous-traitance horlogère, et ne propose pas de démonstrations aux visiteurs. Il ne remplace donc pas à l'heure actuelle mon idée de nouveau musée mais ouvre la voie pour la création d'espaces plus interactifs et ludiques pour faire découvrir le monde horloger.

Pour intéresser les gens, je pense également que des événements comme la foire horlogère de Bâle (Baselworld) devraient être plus accessibles, car le billet d'entrée à 60 CHF décourage bon nombre de personnes d'aller la visiter. Le Salon International de la Haute Horlogerie (SIHH) à Genève devrait être ouvert au public. En effet aujourd'hui il s'agit d'un salon privé pour lequel il faut une invitation malgré le fait qu'il y ait beaucoup de communication et de publicité liées à celui-ci. En continuant de procéder comme cela on continue de montrer que l'horlogerie est destinée à une élite alors que dans le fond c'est un héritage culturel qui appartient à tous.

Si un tel projet devait voir le jour, je suis sûr que cela développerait des vocations dans les générations futures. Il faudrait donc créer de nouvelles structures de formations, car on ne peut pas faire de la promotion pour intéresser les gens mais au final laisser les quotas de formations tels quels. Promouvoir pour intéresser est une des clés de la pérennisation de ces savoir-faire spécifiques qui sont essentiels à la continuité de l'industrie horlogère suisse. Et consigner les savoir-faire spécifiques au sein d'un musée, d'une fondation ou de toute autre structure qui aurait pour mission de faire connaître l'horlogerie, ses spécificités et son histoire aux intéressés serait une première étape importante dans ce processus de pérennisation.

### **3.2 Communiquer entre les entreprises et les institutions**

Comme j'ai pu l'observer durant mon analyse des entretiens, il y a un décalage entre ce que les institutions pensent et disent du phénomène de pénurie et ce qui est vécu dans les entreprises. Je pense donc qu'il serait profitable de réduire cet écart en communiquant sur les points divergents.

Il faudrait organiser une rencontre entre les entreprises et les institutions de formation ou encore la Fédération horlogère et la convention patronale. Les entreprises devraient peut-être mieux communiquer sur les profils et les qualités qu'elles recherchent actuellement à l'engagement de nouveaux collaborateurs. Cela permettrait aux organismes de formation de réformer dans la mesure du possible les formations pour mieux correspondre aux attentes des entreprises. De plus une discussion autour de ces questions permettrait peut-être aux entreprises de se rendre compte qu'il faut accroître les possibilités d'apprentissage pour assurer une relève des collaborateurs vieillissants. Il n'y a pas de meilleur moyen que de former les apprentis dans l'entreprise pour coller immédiatement aux profils et aux exigences demandées par la production des montres.

Partager l'expérience sur le terrain serait une bonne chose pour une meilleure compréhension de l'industrie en elle-même. Si on instaure une bonne communication entre les acteurs de l'industrie horlogère, peut-être serait-il plus facile d'anticiper les crises et de réagir avant d'être pris au dépourvu.

### **3.3 Apprendre des erreurs du passé**

Lors des entretiens menés, tous les acteurs interrogés ont été unanimes sur le fait que l'industrie horlogère n'apprend pas des erreurs du passé. En effet, lorsque le marché est favorable l'industrie se retrouve en position d'euphorie et met tout en œuvre pour répondre à la demande du marché. Cela se traduit par des investissements parfois colossaux tant au niveau des infrastructures, des moyens de production que du personnel. Cependant, dès que le marché se met en position de repli, ce personnel engagé est le premier à en faire les frais et se fait bien souvent licencier alors qu'il a été formé spécifiquement pour répondre aux exigences des entreprises et de leur production. L'employé perd alors son statut de ressource primordiale pour n'être plus qu'un coût.

Il n'y a pas énormément de solutions pour remédier à ce problème, l'horlogerie est une industrie de luxe sensible aux phénomènes de mode ainsi qu'aux fluctuations du marché qu'il est très difficile de prévoir. Toutefois, les marques devraient instaurer une meilleure communication avec les autres acteurs du marché, car ce sont elles qui ont les chiffres de ventes et qui sont les premières informées des tendances du marché. Communiquer permettrait donc aux sous-traitants de pouvoir réagir avec plus de réactivité en fonction de la condition du marché. Lorsque les décisions doivent être prises en réponse à une forte baisse de la demande, bien souvent le personnel est le premier à en faire les frais et les licenciements s'enchaînent au sein des entreprises. Ceci s'explique facilement étant donné que la masse salariale est bien souvent le poste de dépenses le plus important dans les entreprises et que pris au dépourvu il est difficile de trouver d'autres solutions viables pour sauver des emplois.

Après avoir lu plusieurs ouvrages de référence, l'une des solutions possibles pour mieux gérer les ressources humaines est d'utiliser la Gestion Prévisionnelle du Personnel (GPP), un chapitre sur cette méthode est présenté dans l'ouvrage de Messieurs Emery et Gonin « GERER LES RESSOURCES HUMAINES » (2009). Je me baserai donc sur ce livre pour vous présenter la méthode GPP. Celle-ci est définie de la manière suivante :

*« Processus par lequel l'organisation identifie ses besoins en ressources humaines, quantitatifs et qualitatifs, en fonction de l'évolution prévisible de l'organisation du personnel en place, afin d'optimiser la gestion des effectifs » (Emery et Gonin, 2009 : 84)*

Messieurs Emery et Gonin donnent quatre étapes-clés dans le processus de GPP qui sont les suivantes :

### 1. Déterminer la stratégie de l'organisation

Il s'agit ici tout d'abord de faire une analyse stratégique de l'entreprise pour dégager les objectifs stratégiques poursuivis. La méthode la plus couramment utilisée est l'analyse SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities et Threats) ou en français MOFF (Menaces, Opportunités, Forces et Faiblesses). Les forces et les faiblesses identifiées relèvent d'une analyse interne de l'entreprise tandis que les menaces et les opportunités sont externes à l'entreprise et donnés par l'analyse PESTEL (Politique, Economique, Social, Technologique, Environnemental et Légal) pour comprendre l'environnement économique dans lequel évolue l'entreprise. L'entreprise devra ensuite construire une vision sur différents horizons temporels (court, moyen et long terme) de ses activités pour pouvoir être réactive et ainsi anticiper au mieux l'évolution du marché. Plusieurs scénarios ressortent de ces analyses, allant du plus négatif au plus positif.

### 2. Identifier les besoins en personnel

On parle ici des besoins en personnel issus des choix stratégiques opérés. Il est conseillé à l'entreprise de créer un « plan des postes », qui est l'outil de base de la GPP. Celui-ci permet dans un premier temps d'identifier l'ensemble des collaborateurs dans l'entreprise selon plusieurs critères : département, fonction, taux d'occupation et salaire. L'entreprise créera également un plan maximal théorique des postes correspondant aux quotas maximaux admis par la structure. Une fois ces deux plans créés, le plan des postes actuel doit être mis à jour régulièrement et croisé avec les évolutions imaginées de par les choix stratégiques retenus. Cette étape permettra de déterminer les augmentations ou diminutions de postes à prévoir.

### 3. Planifier le personnel

La planification du personnel est le moment du processus où l'on met en pratique les évolutions imaginées en fonction de la situation actuelle. On gère les ressources de manière globale (en fonction de la conjoncture économique), mais également de

manière individuelle en tenant compte des plans de carrière du personnel (départ à la retraite, turnover, demande de changement de poste, etc.). Cette étape permet de gérer de manière efficiente les effectifs en fonction des besoins du moment.

#### 4. Mettre en œuvre et évaluer la gestion des effectifs (croissance ou décroissance)

La gestion des effectifs est la dernière phase de la GPP. Il s'agit de la phase la plus opérationnelle du processus dans laquelle on met en place des procédures de croissance et de décroissance des effectifs. La gestion de la croissance est source de certaines difficultés. Il faut en effet être en mesure de recruter rapidement de bons candidats pour faire face à la croissance du marché tout en adaptant la structure à l'arrivée de nombreux nouveaux collaborateurs. Il faut veiller notamment à l'intégration des nouveaux collaborateurs, à la mise à jour des documents institutionnels relatifs (par exemple les organigrammes), à l'organisation des formations pour les nouveaux employés, à disposer des infrastructures suffisantes (par exemple les bureaux), etc. La gestion de la décroissance est quant à elle un peu plus compliquée, car elle contient un part de psychologie qu'il faut être en mesure de gérer. En effet, les licenciements ne sont jamais faciles et sont surtout source d'insécurité pour l'entreprise et ses collaborateurs. Il faut faire preuve de professionnalisme et de tact pour l'annonce des licenciements des collaborateurs concernés tout en veillant à sécuriser les collaborateurs restants. Il est important de réfléchir à la gestion de la décroissance et de mettre en place des procédures.

Cette étape a pour but, comme l'intégralité du processus, à préparer l'entreprise à toute éventualité en étant réactive et professionnelle. Cependant la gestion prévisionnelle n'est pas une science exacte et les imprévus en feront de toute manière partie. Mais une entreprise préparée et disposant d'un processus de Gestion Prévisionnelle du Personnel (GPP) adéquat aura tout mis en œuvre pour être la plus performante possible dans la gestion de son personnel.

Dans le cas de l'horlogerie, je pense qu'il serait important que les entreprises soient prévoyantes en se dotant de tels processus afin d'être en mesure de gérer au mieux la croissance comme la décroissance. La croissance pour se prémunir des problèmes liés notamment à la pénurie de ressources qualifiées comme c'est le cas actuellement. La décroissance est quant à elle un risque majeur pour ces entreprises, car elle est souvent considérée comme le risque de perdre son personnel qualifié et comme je l'ai dit à plusieurs reprises, le personnel qualifié est selon moi la source de pérennité première de ces entreprises.



### 3.4 Motiver pour mieux fidéliser

Comme j'ai pu le constater lors de mes différents entretiens, dans cette conjoncture où le marché de l'emploi est en pénurie de ressources qualifiées, la fidélisation des collaborateurs apparaît comme un élément important du travail des Ressources Humaines en entreprise. L'un des clés de la fidélité des collaborateurs est la motivation, comme cela a été évoqué lors de mes entretiens. La motivation apparaît donc un élément important qui peut décider les collaborateurs à rester ou non au sein de la société.

J'ai mené quelques recherches sur les sources de motivation au travail et j'ai trouvé un ouvrage intéressant de Mesdames Kaye et Jordan-Evans intitulé « GARDEZ LES MEILLEURS ! » (2009). Le postulat, fait dans cet ouvrage, est que « *quelle que soit la conjoncture économique, vos meilleurs collaborateurs ont toujours le choix : rester ou partir ?* » (Kaye et Jordan-Evans : 2009, quatrième de couverture) et bien entendu que « *ce sont vos collaborateurs **les plus talentueux** qui font la différence et vous permettent d'atteindre vos objectifs.* » (Kaye et Jordan-Evans : 2009, quatrième de couverture). Le livre donne des conseils pour retenir les talents au sein de son entreprise, c'est pourquoi il m'a semblé intéressant de vous exposer certaines de ces idées toujours tirées du même ouvrage.

- **Construire avec vos collaborateurs leur carrière**

Il est important de s'entretenir avec les collaborateurs au sujet de leur carrière pour maximiser les chances qu'ils veuillent rester dans l'entreprise. Les auteurs du livre partent du postulat que les collaborateurs cherchent avant tout un dialogue pour « *échanger sur leurs compétences, leurs choix et leurs idées* » (Kaye et Jordan-Evans : 2009, 22), elles donnent 5 étapes à suivre pour ceci :

1. Connaître leurs compétences

Il est important de s'entretenir avec les collaborateurs pour échanger avec eux sur leurs compétences et ainsi mieux les connaître, car bien connaître ses collaborateurs c'est bien connaître son entreprise.

2. Donner son point de vue

Les collaborateurs ont besoin d'échanger, c'est pourquoi il est important de leur donner des retours sur leur travail. Les entretiens d'évaluation de fin d'année sont un bon moyen pour ceci ainsi que pour fixer les nouveaux objectifs à atteindre.

3. Discuter des orientations

Il est important que les collaborateurs soient au courant de ce qui se passe dans l'entreprise. Ils ne doivent pas se limiter aux seules informations relatives à leur département, mais voir l'entreprise comme un ensemble. En pratiquant comme cela, les collaborateurs auront une vision globale des perspectives de carrières imaginables pour eux dans l'entreprise, mais aussi des perspectives d'avenir de l'entreprise.

#### 4. Découvrir les multiples possibilités

Il est important de faire en sorte que les collaborateurs soient conscients des multiples possibilités qui s'offrent à eux pour leurs évolutions de carrière. On pense souvent à tort que la seule évolution possible est verticale alors qu'il existe d'autres formes d'évolution de carrière. Par exemple, on peut évoluer horizontalement en changeant de métier sans pour autant changer de niveau hiérarchique ou encore l'immersion qui consiste à travers le poste actuel à continuer d'apprendre et d'évoluer.

#### 5. Concevoir ensemble un plan d'action

Dans cette dernière étape, il s'agit de concevoir avec le collaborateur un plan d'action pour l'évolution de sa carrière en définissant les étapes à suivre pour atteindre les objectifs fixés. Il s'agit d'encourager avant tout les collaborateurs à s'intéresser de près à leur carrière pour les motiver à vouloir évoluer au sein de l'entreprise. Un collaborateur qui se sera fixé des objectifs à atteindre dans l'entreprise sera plus motivé et restera pour les atteindre.

- **Laissez vos collaborateurs réseauter**

L'idée est d'établir des contacts et des liens entre les collaborateurs d'une même société. En effet, qu'un collaborateur ne se sente pas isolé dans l'entreprise accroîtra ses performances et le fidélisera. Il est important que la Direction de l'entreprise fasse des réunions d'information avec le personnel pour que les gens se rencontrent et que les informations sur les objectifs de l'entreprise et le contexte économique dans lequel elle évolue soient bien communiqués. De plus, l'organisation d'événements pour les employés comme un repas de fin d'année ou une journée sportive donne la possibilité aux collaborateurs de faire la connaissance des autres employés de l'entreprise (travaillant sur un autre site ou dans un autre département par exemple). Les auteurs de l'ouvrage pensent que « Les relations solides au travail sont essentielles pour la fidélisation de vos collaborateurs et leur productivité » (Kaye et Jordan-Evans : 2009, 119). Une bonne ambiance dans l'entreprise ne peut être que positive pour la bonne marche de celle-ci. En effet, les collaborateurs qui s'entendent bien échangent sur

leurs connaissances, donnent des formations plus facilement aux nouveaux arrivants et communiquent bien mieux les informations dans l'entreprise.

- **Une écoute empathique des collaborateurs**

Il est important d'être à l'écoute de ses collaborateurs. Mais attention l'écoute doit être active, il ne faut pas faire semblant. La communication au sein des entreprises est une notion primordiale pour la fidélisation des employés. En effet, tout collaborateur qui se sentira écouté, compris et estimé travaillera plus et souvent mieux. La motivation des collaborateurs est souvent plus importante lorsqu'ils se sentent estimés par leur hiérarchie, car ils sont ramenés à l'état d'être humain et non plus de ressource. Il est toujours plus motivant de constater que le travail que l'on fournit est apprécié, c'est pourquoi les entreprises ne doivent pas hésiter à communiquer avec leurs collaborateurs. Écouter est important, mais dans les Ressources Humaines, il faut également faire preuve de psychologie, pour montrer également aux collaborateurs que l'on se soucie d'eux. Il faut que les collaborateurs soient en confiance avec leur responsable des ressources humaines et qu'ils sentent qu'ils peuvent venir parler des problèmes importants qu'ils peuvent rencontrer aussi en dehors du travail. Si un collaborateur connaît une période difficile sur le plan privé et que l'entreprise est tenue au courant, il sera plus facile de réagir pour que la production n'en soit pas affectée.

## Conclusion

L'industrie horlogère est un domaine qui m'attire tout particulièrement et ce travail de Bachelor m'a permis d'en découvrir de nouvelles facettes. Le phénomène de pénurie des ressources qualifiées n'est pas à prendre à la légère. En effet, à terme, si on ne sécurise pas les postes spécifiques nous pourrions perdre des connaissances et un savoir-faire irremplaçable. L'horlogerie est une industrie qui apporte beaucoup à notre pays, tant au niveau économique que pour l'image qu'elle nous donne à l'international, c'est pourquoi la préserver est essentiel.

Lors de mon étude, l'une des choses qui m'a le plus marqué c'est le décalage que j'ai constaté entre le prescrit et le réel. Ce que j'ai appelé le prescrit c'est ce qui m'avait été dit par la Convention patronale de l'industrie horlogère (CP), à savoir qu'il n'y avait pas de pénurie actuellement de ressources qualifiées. Le réel quant à lui et ce qui m'a été dit par les entreprises, à savoir qu'elles ressentaient tout de même une pénurie de ressources qualifiées sur le marché de l'emploi.

Les recommandations que j'ai pu faire dans ce travail, sont pour la majorité relativement accessibles pour les entreprises. Il suffirait d'investir du temps pour les mettre en place, mais le bénéfice en retour serait plus que conséquent. Pour ce qui est de mon idée de musée, je pense réellement qu'il serait bien dans les années à venir de développer quelque chose pour le tourisme horloger, car nous avons une vraie richesse de savoir-faire qui n'est pas exploitée.

En conclusion, je pense que l'industrie horlogère est consciente des enjeux liés à sa pérennité, sans pour autant toujours prendre en compte les erreurs commises par le passé. L'histoire est l'une des clés de la pérennité selon moi, et je pense qu'elles devraient être plus attentives à ne pas refaire les mêmes erreurs. Les entreprises planchent aujourd'hui sur les questions de sécurisation des postes spécifiques et je n'ai nul doute que l'industrie horlogère a encore de belles années devant elle.

## Bibliographie

### LIVRES :

Emery Y. et Gonin F., *GERER LES RESSOURCES HUMAINES*, Lausanne, PPUR, 2009.

Kaye B. et Jordan-Evans S., *GARDEZ LES MEILLEURS !*, Issy-les-Moulineaux, ESF, 2009.

### SITES WEB :

FEDERATION HORLOGERE SUISSE. *Statistiques* [en ligne].  
[http://www.fhs.ch/statistics/horlogerie\\_2011.pdf](http://www.fhs.ch/statistics/horlogerie_2011.pdf) (consulté le 01.06.2012)

CONVENTION PATRONALE HORLOGERE. *Communiqués de presse* [en ligne].  
[http://www.cpih.ch/communiques/CommPresse\\_Recens2011.pdf](http://www.cpih.ch/communiques/CommPresse_Recens2011.pdf) (consulté le 01.06.2012)