



Jean-Noël Lefèvre a changé le paradigme de production de Vaucher Manufacture Fleurier.

Jean-Noël Lefèvre, chef d'orchestre de l'excellence opérationnelle

Mouvement.

Depuis son arrivée en tant que CEO de Vaucher Manufacture Fleurier en avril 2019, Jean-Noël Lefèvre a instauré avec brio l'excellence opérationnelle grâce à une approche déployée dans les ateliers, qui intègre les équipes de production à des experts en méthodes et logistique. Ceci a permis de conjuguer la haute précision horlogère à une performance industrielle pérenne.

Vaucher Manufacture Fleurier prépare les standards de demain avec son calibre extra-plat à l'instar du Seed VMF 5500. Un mot sur cette nouveauté ?

Jean-Noël Lefèvre : C'est notre nouveau mouvement extra-plat, c'est l'évolution du calibre 5400 qui a existé de nombreuses années chez Vaucher Manufacture. Nous sommes restés exactement dans la même enveloppe, les mêmes dimensions. Il fait 2,60 mm d'épaisseur pour 30 mm de diamètre. Avec le quantième, il atteint 3 mm. Et plus de 65 heures de réserve de marche pour 32 rubis. Homologué dix ans, il est garanti huit ans. Ce calibre est disponible à partir de 25 pièces. Notre calibre Seed VMF 5500 est entièrement personnalisable à la demande du client. Sa sortie commerciale est prévue pour printemps 2027.

A votre arrivée chez Vaucher Manufacture en 2019, vous avez lancé une sorte de révolution culturelle. Un mot sur ce sujet ?

J'ai lancé le programme CLEAR qui est une démarche d'excellence opérationnelle. CLEAR est un acronyme stratégique. C comme Client pour recentrer les efforts sur la satisfaction et les attentes des marques partenaires. L comme Lean pour optimiser les flux de production et éli-

Vaucher Manufacture a obtenu à deux reprises le label Great Place To Work®. 94 % de ses employés étaient contents de travailler dans un environnement de qualité.

miner les gaspillages. E comme Efficience afin d'améliorer la rentabilité et la performance des processus industriels. A comme Agilité pour augmenter la capacité d'adaptation de la manufacture face aux demandes du marché. R comme Ressources afin de valoriser et mieux coordonner les compétences humaines et matérielles. Cette révolution s'est effectuée par petites touches successives afin de faire évoluer la culture de l'entreprise. Parmi les gros changements, nous avons créé notre première unité autonome de production (UAP) afin de rapprocher les métiers. Par la suite, nous avons encore lancé deux autres UAP.

Avez-vous développé ces unités par corps de métier ?

Au contraire, nous avons justement cherché à décloisonner la production. Dans l'ancien modèle, les différentes étapes étaient réparties entre des départements spécialisés, avec des passages successifs d'un atelier à l'autre. Nous avons fait évoluer cette organisation vers des îlots de production autonomes, qui rapprochent les compétences, les équipes et les différentes étapes de fabrication. Cette organisation nous apporte davantage de fluidité, de réactivité et de responsabilité. Elle permet de réduire les temps de passage et les délais de fabrication, tout en offrant une bien meilleure capacité d'adaptation aux séries complexes et aux demandes spécifiques de nos clients. C'est cette combinaison entre autonomie, flexibilité et maîtrise des savoir-faire qui nous a permis d'augmenter les volumes sans jamais transiger sur le niveau de qualité attendu pour des mouvements de haute horlogerie

Y-a-t-il eu des résistances ?

Aucune résistance pour la simple raison que toutes les équipes ont été impliquées dans ces changements. Ce n'était pas un job d'ingénieur qui aurait dessiné dans son coin un nouvel atelier, mais un changement radical avec l'aval de tout le monde. Nous avons formé les équipes de techniciens, de managers, d'opérateurs au concept du Lean Manufacturing. Et construit ensemble leurs nouvelles implantations, leurs nouveaux ateliers, etc. Je tiens à préciser que ce succès est collectif, je ne suis que le chef d'orchestre !

Dans votre rituel du matin, vous dites à vos équipes que la responsabilité est commune et l'action à mener est partagée. Un mot sur votre devise ?

Il est indéniable que nos équipes ont une connaissance approfondie de leur métier et sont conscients des défis auxquels ils peuvent être confrontés. Et c'est avec leur concours que nous perfectionnons les procédures et la qualité ! Il ne s'agit pas d'écarter les techniciens et les ingénieurs, mais de faire appel à toutes les ressources appropriées. À titre d'exemple, un responsable d'une UAP gère le budget de son unité, supervise les livraisons auprès des clients et assure la qualité des produits. La responsabilité est commune !



Calibre 5500 extra-plat pour une réserve de marche de 65 heures.

Vous avez doublé votre chiffre d'affaires et quadruplé les volumes de la manufacture entre 2019 et 2022-2023. Mais le tournant de Vaucher s'est fait en 2022. Pour quelles raisons ?

Ce changement de dimension se situe bien en 2022, sans doute le temps que les mesures engagées aient pleinement produit leurs effets. Cette transformation a notamment reposé sur une évolution profonde de notre organisation : nous sommes passés d'une structure en ateliers cloisonnés et compartimentés à des unités autonomes de production, capables de piloter plus largement leur activité, avec davantage de flexibilité, de réactivité et de responsabilité. Cette nouvelle organisation nous a permis d'accompagner efficacement la forte reprise de la demande après le



Le calibre 5500 sera disponible au printemps 2027.



Le 5500 fait 2,60 mm d'épaisseur pour 30 mm de diamètre.

Covid et de répondre à l'appétence exceptionnelle pour les montres. Sans cette transformation, nous serions restés prisonniers d'une organisation en silos, avec des flux fragmentés et une capacité limitée à absorber les volumes et à honorer les commandes de nos clients.

Le bien être des collaborateurs est au centre de tous les processus. Concrètement, comment cet objectif se décline-t-il sur le terrain ?

Nous avons été certifiés à deux reprises en 2024 et 2025 par Great Place To Work® Suisse. 94 % de nos employés étaient contents de travailler dans un environnement aussi excellent. Dans un autre registre, nous avons eu l'honneur cette année de figurer parmi les cinq finalistes sur cent participants au Prix SVC (Swiss Venture Club). Cette distinction récompense les PME pour leur innovation, leurs performances pérennes et leur ancrage dans leur région. La remise des prix aura lieu en octobre prochain.

Avant de rejoindre la haute horlogerie, vous avez fait de longs passages chez les équipementiers automobiles. Quelles différences avec l'horlogerie ?

Le monde automobile est extrêmement exigeant, notamment en matière de cadence, de fiabilité et de réactivité. Une ligne de production ne peut pas s'arrêter : chaque minute compte. On ne peut évidemment pas transposer à l'identique ces méthodes à la haute horlo-

gerie, car les deux univers reposent sur des cultures et des savoir-faire très différents.

En revanche, l'horlogerie n'a plus aujourd'hui le luxe de prendre son temps pour répondre aux évolutions du marché. Nos partenaires et nos clients doivent eux aussi gagner en agilité, en réactivité et en efficacité, que ce soit pour réduire les volumes, accélérer les flux ou répondre plus rapidement aux nouvelles demandes. Le time-to-market se raccourcit, et notre capacité à nous adapter devient donc un véritable enjeu de compétitivité. ■

A la carte

Vaucher Manufacture Fleurier permet parfois à ses clients privilégiés de manipuler les composants modulaires de leurs mouvements au point de les rendre méconnaissables. La manufacture offre également la possibilité de partir d'une feuille blanche jusqu'à la création d'un mouvement original complet. Couleurs, traitements, squelettages, implantations variées, mouvements de forme et autres.