

Le motoriste des pilotes d'horlogerie

PRIX SVC 2026 (1/5) L'entreprise neuchâteloise Vaucher Manufacture Fleurier occupe une place aussi discrète que centrale dans l'écosystème horloger. Sa spécialité est la fabrication de mouvements sur mesure, mais avec des critères de fiabilité industriels

STÉPHANE GACHET

Une montre est essentiellement constituée d'un moteur et d'une carrosserie, un peu comme dans l'automobile. Si l'esthétique extérieure est le territoire naturel des marques, la mécanique interne est l'affaire des «motoristes». Vaucher Manufacture Fleurier fait partie de ces fournisseurs dont la vocation est de rester sous le capot des montres. L'entreprise, créée en 2003 dans le Val-de-Travers (NE), est l'organe central du pôle horloger de la Fondation de famille Sandoz – Hermès en est coactionnaire, à hauteur de 40%.

Vaucher, qui fait partie des cinq finalistes du Prix SVC Suisse romande 2026, une initiative dont *Le Temps* est partenaire, présente ainsi la double particularité de ne pas être rattachée à un groupe et de ne servir, de fait, que des marques externes (à l'exception de Parmigiani Fleurier, propriété de la Fondation Sandoz). Ces dernières sont exclusivement positionnées haut de gamme et elles viennent le plus souvent à Fleurier pour des développements sur mesure. Des maisons comme Richard Mille, Audemars Piguet, ou TAG Heuer – et Hermès bien sûr – font partie de la clientèle régulière. L'adresse s'est aussi imposée comme source d'approvisionnement de nombreux indépendants.

La croissance n'est jamais éternelle

Jean-Noël Lefevre a pris la direction de la manufacture en 2019, après un parcours de pilote industriel au sein de l'écurie

Richemont, chez Cartier (Le Locle), Roger Dubuis, Vacheron Constantin et Stern (fabrication de cadrans). L'entreprise avait «une base solide», il est reparti de là pour remodeler les flux de production. L'évolution des affaires donnerait une idée de ce qui a été réalisé, si la manufacture ne gardait pas si jalousement ses chiffres.

En parlant avec le dirigeant, on comprend toutefois très vite que la prouesse est moins la croissance que la capacité à tenir les chocs: de l'accélération phénoménale post-covid, jusqu'à l'atterrissage forcé après le pic de 2024. Cette cyclicité «n'est pas une découverte», elle fait partie de la vie du secteur. Il n'empêche que le ralentissement actuel reste «violent» et s'inscrit dans «une durée» inhabituelle.

La réponse est dans l'anticipation

Jean-Noël Lefevre aborde cette réalité avec philosophie: «Ne pas renoncer à la croissance, mais garder toujours en tête que tout peut se retourner.» C'est particulièrement vrai pour Vaucher, très exposé aux retournements de marché en tant que fournisseur indépendant: «La gestion de crise fait partie de notre ADN.» Avec l'expérience, il a appris à lire les indicateurs avancés, «ces signaux à bas bruit qu'il faut écouter». Si des fabricants de boîtes ou de cadrans (ce que les horlogers nomment «habillage») introduisent la réduction de l'horaire de travail (RHT), par exemple, c'est un avis de tempête.



Jean-Noël Lefevre, patron de Vaucher Manufacture Fleurier: «Nos clients sont aussi nos concurrents. Si nous ne sommes pas meilleurs qu'eux, ils font le travail en interne.» (FLEURIER, 24 SEPTEMBRE 2026/MATTHIEU SPOHN POUR LE TEMPS)

La réponse est dans l'anticipation. Côté ressources humaines, les intérimaires, qui représentent entre 10 et 15% des quelque 200 collaborateurs, servent d'indispensable variable d'ajustement. En cas de forte poussée de la demande, la solution passe aussi par le recours à d'autres sous-traitants. L'un dans l'autre, l'entreprise n'a pas eu besoin d'activer la RHT après la fin de l'euphorie post-pandémie.

Vaucher est confronté à un autre impératif: «Nos clients sont aussi nos concurrents. Si nous ne sommes pas meilleurs qu'eux, ils font le travail en interne.» Car beaucoup de marques fabriquent en partie leurs propres mouvements. La parade tient en trois points: «Le prix, le délai de commercialisation et la qualité.» C'est là que se trouve le véritable moteur du changement.

En arrivant en 2019, Jean-Noël Lefevre avait le sentiment d'avoir «un diamant brut» entre les mains. Depuis il a pris le temps de le tailler. Le parc machines a été entièrement renouvelé. La chaîne d'approvisionnement a été revue et retendue. La production a été réor-

ganisée en unités – trois au total – qui fonctionnent comme «des manufactures indépendantes au sein de la manufacture», capables de gérer des commandes allant de quelques dizaines d'unités à quelques milliers. Les effets sont concrets. Les «en-cours [en valeur] ont été divisés par deux» et le fait de travailler «avec peu de stock» a permis de «gagner en réactivité». L'objectif final est clair: faire de Vaucher «une vitrine de l'excellence opérationnelle». Et il s'agit de le faire savoir: près de 200 visiteurs, et pas que des clients, passent à la manufacture chaque année.

La durabilité jusqu'à la cybersécurité

Enfin, un travail de fond a été réalisé sur les méthodes de production. Avec la volonté d'anticiper les futurs standards du secteur, dans un souci de durabilité omniprésent. Ce que le dirigeant nomme le «new normal» de l'horlogerie. Les caractéristiques techniques sont en première place. L'amagnétisme par exemple est une thématique centrale. De même que «le taux de service» et la qualité: chaque mou-

vement est homologué dix ans (vieillessement accéléré en laboratoire) et garanti huit ans – bien au-dessus de la moyenne. Les critères Reach (chimie des matériaux), la cybersécurité, le bilan carbone, et la RSE (responsabilité sociétale des entreprises) se traitent au quotidien. Vaucher est certifiée B Corp depuis 2021, et classée «Great Place to Work» depuis deux ans. La cybersécurité est surveillée en permanence.

Des réflexes d'entrepreneur que Jean-Noël Lefevre, ingénieur français, a sans doute acquis dans la vallée de l'Arve, lorsqu'il travaillait

pour des équipementiers automobiles: «Dans ce secteur, celui qui n'est pas homologué est immédiatement sorti des listes de fournisseurs.» Si tous les clients mettaient leur motoriste en avant, tout le monde se rendrait compte que Vaucher est en pole position sur son marché. La récente collaboration avec TAG Heuer sur le très sophistiqué chronographe Evergraph en a fait la démonstration. Un appel du pied adressé aux marques servira de conclusion: «Laissez-nous nous occuper de vos mouvements et concentrez-vous sur le marketing.» ■

Prix SVC Suisse romande

Jusqu'au 29 octobre, jour de la remise du prix, «Le Temps» vous présente chaque semaine les 5 finalistes du Prix SVC Suisse romande. Organisée en alternance avec Genève et, dès l'année prochaine, le Valais, cette initiative portée par le Swiss Venture Club et dont notre média est partenaire vise à récompenser une PME particulièrement exemplaire.