

**Zeitschrift:** Les intérêts de nos régions : bulletin de l'Association pour la défense des intérêts jurassiens

**Herausgeber:** Association pour la défense des intérêts jurassiens

**Band:** 55 [i.e. 56] (1985)

**Heft:** 10: L'année économique 1985

**Artikel:** Machines et horlogerie : persévérer dans l'effort pour assurer notre avenir

**Autor:** Zwahlen, Jean-Claude

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-824303>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 02.04.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

**Machines et horlogerie :**

## **Persévérer dans l'effort pour assurer notre avenir**

*Par Jean-Claude ZWAHLEN,  
fondé de pouvoirs chez Hélios SA*



Depuis une décennie, les deux principales industries exportatrices de l'arc jurassien ont encaissé revers sur revers. L'industrie des machines est encore convalescente et l'industrie horlogère se remet à grand-peine de plus de 10 années de crises. Malgré le fait que les chiffres d'affaires enregistrés en 1985 seront supérieurs à ceux de l'année précédente, l'avenir reste incertain et différents secteurs de l'économie suisse s'essoufflent quelque peu. Au seuil d'un nouvel exercice, il nous est apparu intéressant d'essayer de définir certaines priorités susceptibles de donner à nos entreprises les meilleures chances face à une concurrence étrangère acharnée. Il est aussi utile de se mettre en cause individuellement et d'adapter son comportement aux changements très rapides des situations.

Nous n'avons pas la prétention de proposer des solutions inédites mais, plus modestement, de soumettre quelques réflexions sur les problèmes et l'évolution de nos entreprises.

### **Exporter sans marketing ou l'art de sauter sans parachute**

Personne ne l'ignore, l'industrie des machines et l'horlogerie sont toutes deux fortement dépendantes de l'étranger. Hélas, nos entrepreneurs doivent s'y rendre trop souvent à reculons, battus en brèche sur leurs marchés traditionnels par une concurrence impitoyable.

L'échange de produits industriels est caractérisé par une interdépendance pro-

fonde et durable entre client et fournisseur. En effet, il est souvent très coûteux de changer de fournisseur. Cette stabilité a un revers: la pénétration d'un nouveau marché exige une connaissance approfondie des conditions qui y règnent (ce qui constitue précisément la base du marketing). Bien que l'opération soit généralement très coûteuse, il vaut la peine d'établir une politique commerciale de communications adaptée à des clients sursollicités par une multitude d'autres offres. Il ne suffit plus de livrer les meilleurs produits; les clients attendent aussi qu'on les aide et les conseille. En matière d'exportation, les composantes humaines et la personnalité du responsable priment souvent les composantes commerciales et techniques, du fait de l'amenuisement des différences entre concurrents. Un énorme travail de formation reste donc à effectuer auprès des responsables.

### **Relever le déficit de l'électronique**

En Suisse, c'est dans l'Arc jurassien, région typiquement industrielle (plus de 50 % de la population active!) que se manifeste avec le plus d'acuité la nécessité de la réadaptation des programmes de fabrication. Le professeur Denis Maillet, de l'Université de Neuchâtel, constate que, de 1970 à 1980, l'emploi industriel a diminué de 33 % dans nos régions alors que la diminution moyenne suisse ne s'élève qu'à 21 %. Il est donc devenu impératif d'adapter notre appareil de production aux nouvelles conditions impo-

# **L'Annuaire des statistiques jurassiennes**

édité en 1984 par l'ADIJ

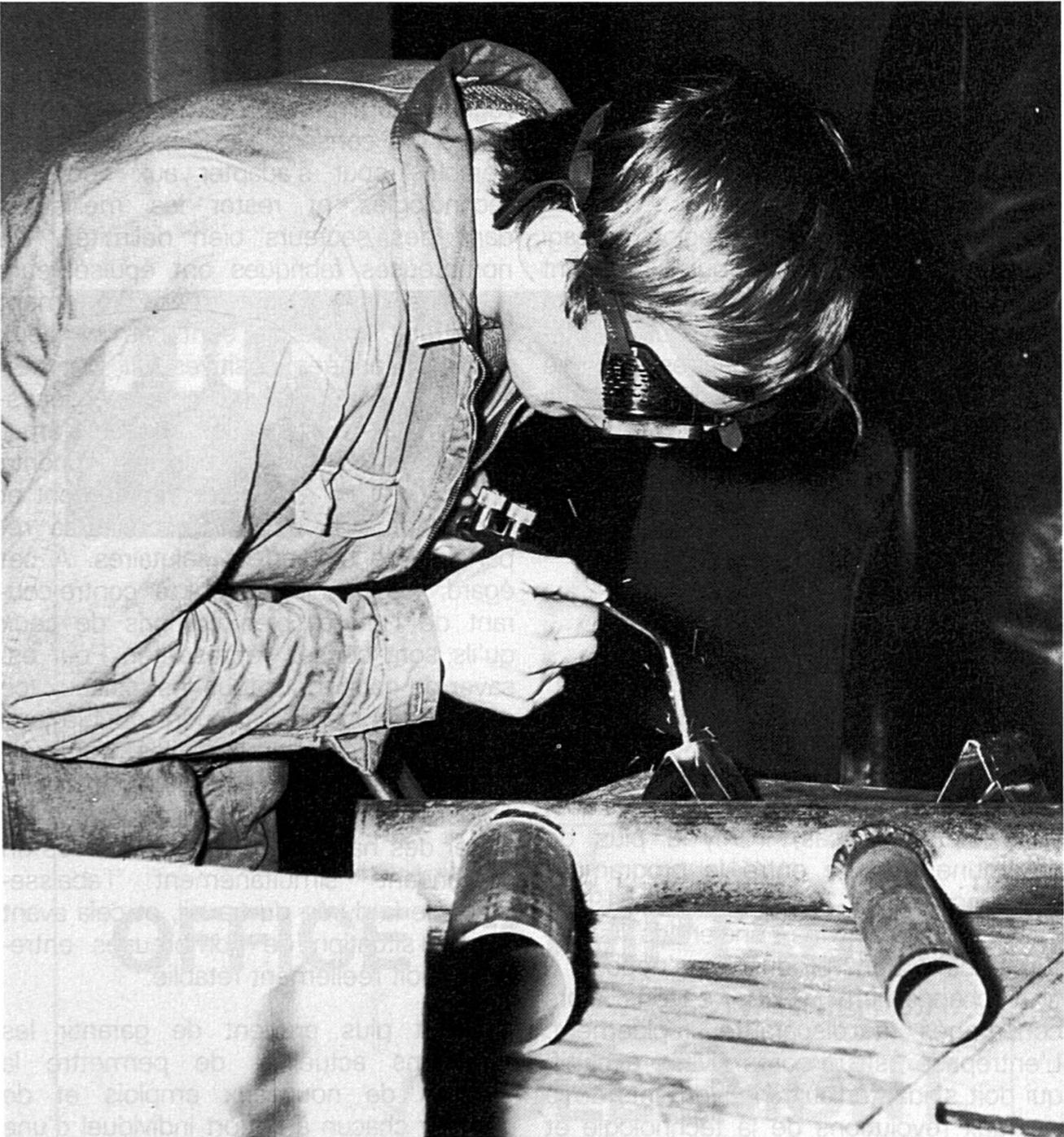
rassemble, sur plus de 300 pages, près de 100 000 données relatives aux sept districts jurassiens :

- climat ;
- état et mouvements de la population ;
- agriculture, élevage, commerce, industrie, construction ;
- prix, loyers, impôts et revenus ;
- transports ;
- santé ;
- enseignement et formation professionnelle ;
- forces politiques.

L'Annuaire de l'ADIJ met à la portée de tous des données jusqu'ici dispersées, introuvables ou inconnues.

L'Annuaire est en vente au secrétariat de l'ADIJ, rue du Château 2, case postale 344, 2740 Moutier, tél. 032 93 41 51.

Son prix est de Fr. 48.- (+ frais de port).



*Il ne suffit plus de livrer les meilleurs produits... (Archives Le Démocrate)*

sées par la technologie et la concurrence internationale.

Nos industriels et cadres techniques l'ont bien compris: en l'espace de quelques années, ils ont transformé nos usines et ont permis l'introduction de la micro-électronique et des commandes numériques (CN), technologies à peine connues il y a 10 ans! Plus des deux tiers des entreprises utilisent – d'une

manière ou d'une autre – l'électronique soit dans leur appareil de production, soit dans leurs produits. C'est un signe de réaction positive face à la technologie nouvelle. Ce déficit n'a pu être relevé qu'au prix d'efforts individuels qui forcent l'admiration, mais aussi grâce à des investissements à tel point «démesurés» qu'ils risquaient – dans certains cas – de mettre en péril l'équilibre finan-

cier de l'entreprise. Grâce à cet état d'esprit «d'entrepreneur» et au goût du risque des Jurassiens, la région continue à être attractive et enregistre un étonnant dynamisme local en matière de création d'entreprises et de diversification des produits.

De manière générale, la région a réagi positivement aux déficits qui lui étaient posés, même si cela n'a pas suffi à compenser les emplois disparus. Toutefois, nos entreprises manifestent une capacité d'adaptation aux changements qui leur permet de redéployer l'appareil de production et d'envisager l'engagement d'un personnel supplémentaire, à condition qu'il soit formé à l'utilisation des nouvelles technologies.

### **Avenir = investissements + formation + innovation**

Durant ces années de récession, nos entreprises ont fourni un effort considérable de diversification et de reconversion de leur production, à tel point que, dans bien des cas, il n'y a plus de commune mesure entre le programme de fabrication de 1975 et celui de 1985! Faut-il regretter les anciennes structures, les anciens produits et s'opposer à tout changement? Nous serions alors condamnés à disparaître rapidement. L'entreprise est un corps vivant, évolutif, qui doit s'adapter aux mouvements de la vie, aux révolutions de la technologie et cela à un rythme toujours plus rapide. Plus rien n'est acquis définitivement, même pour les collaborateurs. La nécessité de s'adapter constitue un impératif pour tous: l'importance croissante de la formation continue en devient une preuve évidente.

La prospérité et la facilité de vivre que notre génération a connues depuis la fin de la guerre et jusqu'en 1974 sont révolues, même si l'on jouit durablement de certains de leurs bienfaits. L'offre de

travail et d'emplois est essentiellement tributaires des investissements et de la recherche. Or chacun sait que dans nos régions, tout particulièrement, les entreprises ont consenti des dépenses considérables pour s'adapter aux nouvelles technologies et rester les meilleures dans des secteurs bien délimités. De nombreuses fabriques ont épuisé leurs réserves ou se sont même fortement endettées, et ce ne sont pas les deux dernières années positives qui ont permis de reconstituer les réserves nécessaires. Mais dès que les affaires s'améliorent, on est tenté d'oublier la priorité d'investir et on exige trop rapidement et inconsciemment l'amélioration et la répartition de ses effets salutaires. A cet égard, les syndicats vont à contre-courant de l'intérêt bien compris de ceux qu'ils sont censés représenter. Pour essayer de gagner sur tous les tableaux (ce qui est utopique!), ils jouent double jeu: à savoir vouloir augmenter les avantages par les lois et des initiatives populaires. Aujourd'hui, ils partent en guerre pour forcer des hausses réelles de salaires en demandant simultanément l'abaissement de la durée du travail, et cela avant que la situation de nombreuses entreprises soit réellement rétablie.

Il serait plus prudent de garantir les conditions actuelles, de permettre la création de nouveaux emplois et de pousser chacun à l'effort individuel d'une formation professionnelle continue avant d'exiger l'impossible. Cette solidarité dans l'effort serait préférable à l'illusion de la facilité et de l'autosatisfaction. Il faut le dire clairement: malgré l'augmentation des chiffres d'affaires, les marges bénéficiaires restent insuffisantes. De plus, il n'est pas envisageable de les améliorer par une augmentation linéaire des prix de vente, qui sont observés par une concurrence attentive offrant des produits de qualités comparable. N'ou-

# PIGNONS ASTRA

CH 2735 BEVILARD TEL. 032/92 14 24

FABRICATION DE PIGNONS ET ROUAGES  
POUR HORLOGERIE ET INSTRUMENTS DE PRECISION

# OFFICE COMPTABLE

W. WANNIER S.A.

# DELÉMONT

☎ 066 22 20 57 Av. de la Sorne 5 2800 Delémont

Organisation et tenue  
de comptabilités

Fonctions fiduciaires

Fondations de sociétés

Révisions – Expertises

Conseils d'ordre fiscal

Gérances immobilières

La réglementation fédérale sur la prévoyance personnelle volontaire (3e pilier) vient d'être publiée. Elle offre des avantages considérables. A vous aussi:

## Moins d'impôts, davantage d'intérêts:



### Avec PRIVOR.

Tel est le nom de nos prestations pour le 3e pilier. Renseignez-vous maintenant sur vos privilèges. Par exemple l'intérêt préférentiel et les déductions fiscales autorisées. Ou la possibilité d'inclure une assurance risques.

L'épargne-prévoyance est intéressante pour tous — et surtout pour les indépendants qui n'ont pas de 2e pilier obligatoire.



**BANQUE JURASSIENNE D'ÉPARGNE ET DE CRÉDIT**  
Bassecourt Delémont Porrentruy Moutier Saignelégier



**VOTRE BANQUE RÉGIONALE SUISSE**

blions pas que le coût de la main-d'oeuvre suisse est l'un des plus élevés au monde.

### **Décolletage, commande numérique... et rentabilité**

Peut-on survivre sans? C'est l'inquiétante question que se posent bon nombre de responsables d'entreprises de décolletage qui n'ont pas encore franchi le pas, à propos de la commande numérique.

La réponse doit être nuancée. Dans les revues spécialisées, on ne parle plus que de commande numérique et les bonnes vieilles machines n'ont plus droit de cité. Alors, va-t-il falloir jeter à la ferraille toutes les machines à cames et le personnel qui les conduit? Cela n'est sûrement pas envisageable et il suffit de constater à quel point nos décolleteurs sont actuellement surchargés de travail pour s'en convaincre. Mais la machine à CN apporte d'immenses possibilités auxquelles on ne saurait renoncer. Le choix du matériel optimum dépend de la pièce à fabriquer et de l'importance des quantités. Pour la petite série, l'avantage de la CN est incontestable. Pour la pièce comportant de nombreuses opérations de tournage et reprises, la CN est aussi en position de force. Les possibilités de la CN permettent souvent d'éliminer l'utilisation d'outils de forme qui sont toujours chers et difficiles à réaliser. Enfin, sa souplesse dans la modification des paramètres d'usinage est un avantage déterminant.

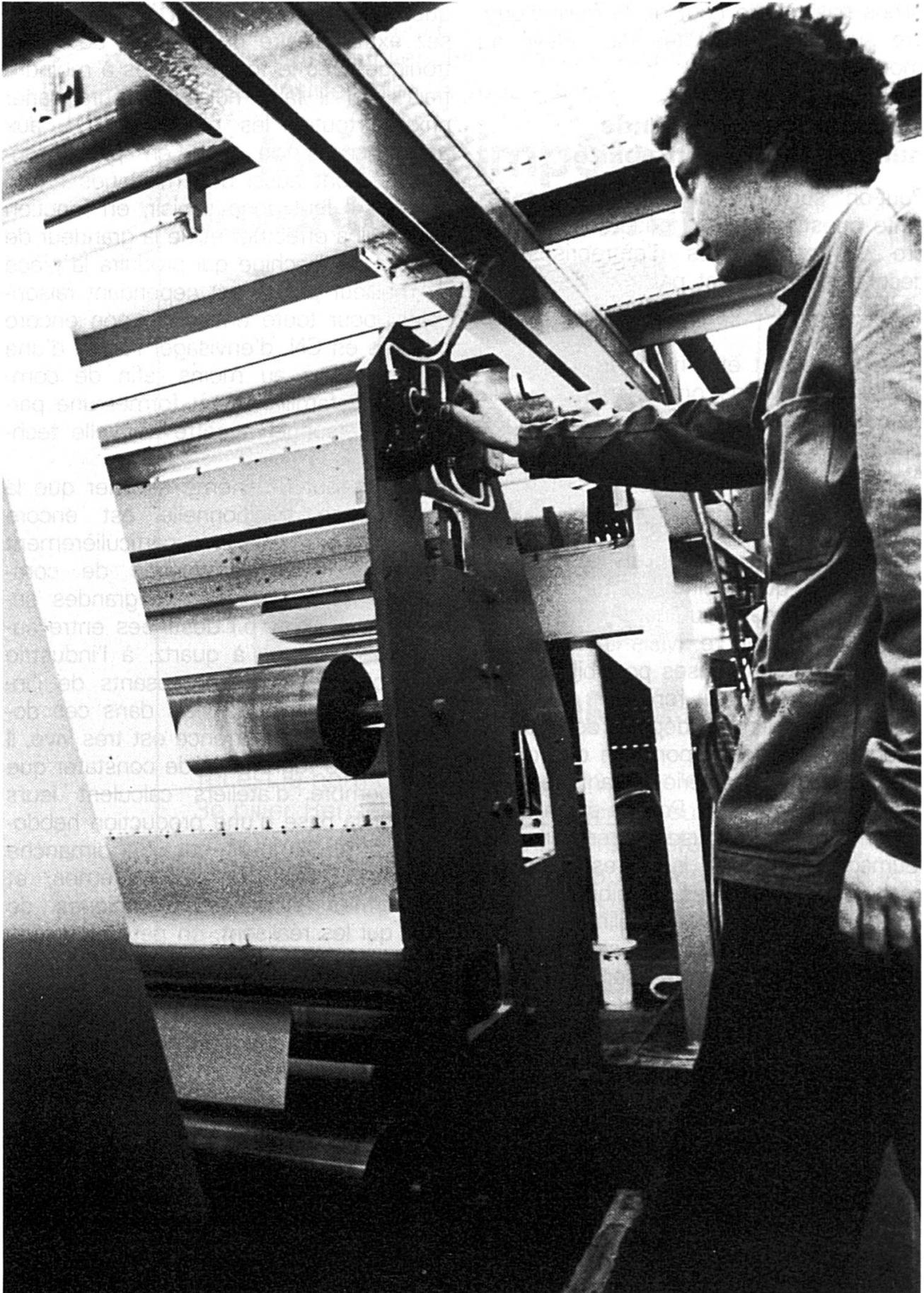
Alors que le tour à cames est limité par les seuls 360° dont il dispose et que le jeu de cames est pratiquement figé, on a vu ces deux dernières années, dans le district de Moutier, des ingénieurs électroniciens inventifs adapter sur des machines traditionnelles des éléments de CN permettant d'augmenter considérablement la production de n'importe

quelle décolleteuse. C'est le résultat assez extraordinaire du mariage de l'électronique avec le tour à cames à moindre frais! Car il faut, hélas, toujours parler prix et toutes les machines CN, aux performances de plus en plus étonnantes, sont aussi des machines... trop chères! Il faut donc choisir, en fonction du travail à effectuer et de la grandeur de la série, la machine qui produira la pièce au meilleur prix. Il est cependant raisonnable, pour toute entreprise non encore équipée en CN, d'envisager l'achat d'une telle machine au moins, afin de commencer à familiariser et former une partie du personnel à cette nouvelle technique.

On peut tout de même affirmer que la décolleteuse traditionnelle est encore promise à un bel avenir, particulièrement pour assurer la production de commandes répétitives et des grandes séries (dès 100 000 p.) destinées entre autres aux montres à quartz, à l'industrie automobile et aux composants de l'industrie électronique. Mais dans ces domaines où la concurrence est très vive, il est toujours regrettable de constater que bon nombre d'ateliers calculent leurs prix sur la base d'une production hebdomadaire de 7 jours sur 7... dimanche compris! Dans ces cas extrêmes, et malgré les prouesses techniques de ceux qui les réalisent, on peut objectivement se demander où est le progrès et où se trouve l'avantage obtenu par la technologie! Il faut souhaiter une certaine retenue dans ces efforts démesurés de production et un peu plus de réalisme dans la détermination des prix de vente, ne serait-ce que pour l'avenir du métier.

### **Motiver et mieux utiliser les capacités individuelles**

Aujourd'hui, les marchés sont saturés et les besoins de l'entreprise ont changé. Il faut produire « mieux », « différent »,



*Horlogerie et machines: une forte dépendance de l'étranger. (Archives Le Démocrate)*

« moins cher ». Or la catégorie « moins cher » a des limites que l'on atteint très vite. Il ne reste donc que le « mieux » ou le « différent ». Matières premières essentielles à cette production : l'imagination et la motivation.

Contrairement à un entraînement purement physique pour lequel les heures d'exercice amènent forcément un résultat relativement prévisible, on ne sait jamais à quel moment apparaîtra le résultat, ni même à quel résultat on arrivera en exerçant son imagination. Pour que cet exercice périlleux ait des chances de réussite, il faut pouvoir le réaliser dans un climat de confiance totale. Cela signifie une reconnaissance de ses limites, de ses possibilités et de ses besoins. En bref, un dialogue permanent entre direction, cadres et employés.

Trop de cadres moyens, contremaîtres et chefs de service ne se considèrent pas comme partie intégrante de l'encadrement de l'entreprise. Leur enthousiasme pour le travail est par conséquent limité. Pour qu'ils contribuent mieux à la compétitivité de leur entreprise il faut les motiver :

- en les autorisant à prendre part aux réunions de planning : ils se sentiront d'autant plus concernés qu'ils en sauront d'avantage ;
- en sachant les écouter et leur parler, pour éviter qu'ils ne soient les « derniers informés » des décisions de l'entreprise ;
- en n'oubliant pas que le directeur est à l'origine du « moral ». Le « patron » est très important pour eux, ils voient en lui une source de développement et d'aide dans leurs problèmes quotidiens.

Le handicap du prix élevé de la main-d'oeuvre en Suisse ne pourra être compensé que si, plus que partout ailleurs, l'encadrement s'attache à accroître les capacités productives du personnel. L'économie la plus importante que l'on puisse faire dans nos entreprises réside dans l'amélioration de la qualité et de l'auto-contrôle du travail accompli par chacun.

L'entreprise est nécessaire aussi bien à ceux qui y travaillent qu'à la société à qui elle fournit à la fois des biens et services dont elle a besoin et les moyens de les acheter. Dans cette entreprise, l'homme d'aujourd'hui passe une bonne partie de son temps. Il peut y donner sa mesure, il y vit la solidarité tous les jours, avec ses servitudes et ses satisfactions. C'est un lieu de contacts et d'échanges. On y oeuvre pour un but nécessaire et commun. On y souffre aussi bien de l'échec éventuel de cet effort collectif qu'on se réjouit de son succès. Les liens qui s'y tissent sont souvent durables. Ces dernières années, cette collaboration gagne en qualité. Pendant longtemps, une bonne partie des salariés de l'entreprise n'étaient que de simples exécutants. Les rôles, heureusement, ont changé. L'homme, désormais, prépare le travail de la machine, la règle, la surveillance, la dirige. L'initiative, autrefois concentrée exclusivement dans les échelons supérieurs, se diffuse dans toute la hiérarchie et la tâche de la direction est, de plus en plus, un rôle de stimulation et de motivation à tous les niveaux de l'entreprise. Les nouvelles relations salariés / direction sont la vague de fond de l'avenir.

*J.-Cl. Z.*