



## core là»

crise. Il décrit aussi discours complotiste

tégration de la science dans le débat et ouvert le champ à des propositions obscurantistes et absurdes, comme d'interdire l'expression publique des membres de la task force ou des scientifiques.

**Qu'est-ce que la pandémie pourrait changer dans l'organisation du système de santé, qui a montré ses déficiences?** Le compromis général dans les pays occidentaux était de penser qu'on était protégés, invulnérables, grâce à nos infrastructures médicales très performantes. Mais les plans de gestion

**«On peut cacher la mort derrière des statistiques et faire des comparaisons abstraites, mais il n'y a pas que les chiffres»**

d'épidémie avaient des lacunes, ils se sont révélés purement théoriques et inadaptés à un événement de cette envergure. On s'est aussi rendu compte que des objets plutôt «low tech» comme le gel et les masques étaient plus efficaces que des outils sophistiqués comme une application sur smartphone. A moyen-terme, bien sûr, c'est le «high tech» qui a permis de développer les vaccins. Pour lesquels on aurait pu penser, étant donné leur nature essentielle, que les brevets et les prix allaient être revus. Rien de tout cela ne s'est produit. Les privilèges commerciaux de l'industrie pharmaceutique demeurent, on n'a rien gagné en transparence. Enfin, jamais notre dépendance à des sites de production de biens médicaux hors d'Europe n'aura jamais été aussi claire. La crise nous rappelle que la proximité a du bon.

**Reviendra-t-on, à votre avis, à la vie d'avant, à la normalité d'avant?** Je ne peux pas répondre à cette question. Ce que je peux dire, c'est que si l'anomalie qu'est le virus s'estompe, il faut bien sûr anticiper une période de convalescence. Indépendamment de tout cela, retrouver une certaine insouciance, ce serait important. ■

## Ces minutes qui ont duré des semaines

**HORLOGERIE** Le 17 mars 2020 restera gravé dans les mémoires horlogères. La branche s'est retrouvée paralysée pour de longues semaines. Retour sur cette journée exceptionnelle

ALEXANDRE STEINER  
@Alexanstein

Quarante-huit heures. C'est le temps qu'il aura fallu pour stopper la quasi-totalité de l'industrie horlogère suisse. Le 16 mars 2020, le Conseil fédéral décrète l'état de «situation extraordinaire» et impose un semi-confinement, tout en autorisant les entreprises à poursuivre leurs activités. Mais le lendemain, de grandes marques annoncent leur fermeture. Rolex, Hublot, Audemars Piguet, Patek Philippe seront rapidement suivies par d'autres. Certains ateliers mettront deux mois à redémarrer.

Un an plus tard, quatre acteurs de cette industrie racontent au *Temps* cette semaine où tout a basculé. Secrétaire général de la Convention patronale de l'industrie horlogère suisse, François Matile se souvient d'un affolement général: «Il fallait régler des questions sanitaires, organiser les gardes d'enfants, qui ne pouvaient plus aller à l'école. Pour la plupart des entreprises, fermer était la seule voie possible face à une situation ingérable et des marchés fermés.» Edouard Meylan, directeur de H. Moser & Cie, évoque une ambiance

apocalyptique: «On voyait la vague arriver d'Italie, mais on ne savait pas quelle serait l'ampleur du tsunami. Nous nous sommes demandé si nous pourrions maintenir notre outil de production, ou si cela allait nous détruire.» La marque indépendante schaffhouseoise disposait alors d'un carnet de commandes bien garni, mais l'arrêt des grandes manufactures a provoqué des dégâts collatéraux. «Faute de volume, tous nos sous-traitants fermaient, nous avons parfois dû les supplier de continuer à nous fournir.»

H. Moser n'a pas fermé mais a réduit son activité de moitié pendant trois mois. «Ne sachant pas quelle serait la durée de la crise, nous devons continuer autant que possible pour limiter l'impact sur notre trésorerie.» La marque a aussi cherché de nouveaux canaux de distribution: «Nous avons développé une plateforme de vente en ligne avec trois bouts de ficelle: une simple adresse e-mail pour nous contacter.» Un scénario inimaginable pour une grande marque.

### Déclaration de guerre

D'autres se sont davantage laissés surprendre. «Début mars, nous pensions que ce n'était rien de grave, que nous en avions vu d'autres, raconte Grégory Affolter, codirecteur d'Affolter Group à Malleray, spécialiste bernois depuis plus d'un siècle des rouages horlogers.

Mais quand le Conseil fédéral a annoncé ses mesures, on a eu l'impression de vivre une déclaration de guerre.»

Dans un premier temps, la direction ne songe «pas du tout» à suspendre ses activités, parce que ses mandats portent sur du long terme. Mais l'annonce de Rolex instille le doute. «C'est un client

**«On ne savait pas quelle serait l'ampleur du tsunami»**

ÉDOUARD MEYLAN, H. MOSER & CIE

important pour de nombreux fournisseurs, cela a donné le ton. Dans les deux jours, 95% de nos partenaires ont fermé leurs portes, parfois sans même nous avertir. On sentait un vent de panique.»

S'en est suivie une phase de questionnement. «Nous n'avions pas de raisons de chômer et le Conseil fédéral nous demandait de continuer, mais il n'était pas non plus acceptable de prendre le risque de voir un collaborateur ou un proche décéder. Nous changions d'avis d'une heure à l'autre.» Finalement, la direction a sondé ses employés: 80% d'entre eux ont souhaité poursuivre.

A quelques kilomètres de là, à Delé-

mont, Willemin-Macodel a connu une situation similaire, avec un choix différent à la clé. «C'est un très mauvais souvenir», lâche Olivier Haegeli, codirecteur du fabricant de machines-outils. «Nous travaillons beaucoup avec la Chine et nos contacts laissaient penser que la situation était dramatique. De mon petit point de vue jurassien, je peinais à comprendre le manque de réaction internationale.»

### «Marre de prendre des coups»

Dès la fin février, il songe à une fermeture forcée d'une semaine, plutôt en avril. Mais tout est allé très vite, elle survient finalement le 17 mars. «Nous commençons à avoir des problèmes d'approvisionnement et de livraison, notre personnel n'avait plus l'esprit au travail. Nous avons constaté que nous ne pourrions pas poursuivre au-delà de la journée.» S'ensuivent deux semaines d'arrêt total et un lent redémarrage à partir d'avril.

Il y a un an, aucun de ces patrons ne pensait que la crise sanitaire allait durer plus de quelques semaines. Aujourd'hui, ils disent avoir appris à vivre avec, et surtout être mieux préparés face à de tels événements. Est-ce donc là cette fameuse résilience? «Je n'aime pas ce mot, répond Olivier Haegeli. La résilience, c'est prendre des coups et se relever. On en a marre de prendre des coups.» ■

## Des petits patrons fatigués, mais debout

**TÉMOIGNAGES** Depuis mars 2020, les acteurs économiques que *Le Temps* suit sont passés par tous les états d'âme. Tous sont encore là, même si la situation de certains d'entre eux est devenue très précaire

ALINE BASSIN  
@BassinAline

■ **«Fin mars, je ne pourrai plus payer le loyer»**

Cristina Marques est à court de liquidités. «J'ai épuisé mon crédit-relais et mes économies personnelles. Je suis à jour pour mes factures jusqu'à fin février. Fin mars, je ne sais pas comment je vais payer le loyer du restaurant», s'inquiète la patronne du Café du Stade à Carouge (GE).

Mise en place il y a un an, lors des premières fermetures, l'offre de vente à l'emporter s'avère trop aléatoire, peu rentable. «Je ne prends plus que des commandes le midi. Le soir, c'est sur réservation uniquement.»

La réouverture, elle ose à peine y songer, tant l'incertitude est grande, «j'ai trop peur d'être déçue», soupire-t-elle. Cristina Marques espère surtout qu'à

défait d'être définitive, cette réouverture sera complète. «N'ouvrir que les terrasses, comme certains le suggèrent, ce ne serait pas gérable. Je me retrouverais avec de la marchandise sur les bras à chaque averse ou coup de froid», craint-elle. La restauratrice regrette aussi les lenteurs administratives dans l'octroi des aides et reste suspendue aux prochaines décisions fédérales quant aux cas de rigueur.

Dans ce contexte, difficile de maintenir la flamme. «On ne sait pas où on va, je vis au jour le jour. Mais je ne sais pas jusqu'à quand je tiendrai.»

■ **«Sur un marathon, les derniers mètres sont les plus durs»**

Lorsqu'elle pense à toutes ces entreprises mises à l'arrêt pendant des semaines, Isabelle Harsch s'estime «privilegiée». Il n'en demeure pas moins que son activité a aussi pâti de la crise du coronavirus, avec un fléchissement du chiffre d'affaires approchant les 15%.

«Nous sommes tout de même sortis du premier confinement avec une grosse perte à combler», rappelle la patronne de l'entreprise familiale Harsch Déménagements. Durant l'été, l'ac-

tivité a bien repris. «Certains gros projets avaient été gelés et reportés et se sont quand même concrétisés. Nous en avons profité.» En termes de gestion, ces derniers mois n'ont pas été simples car il faut en permanence évaluer la charge de travail pour les effectifs.

«Entre le printemps qui arrive et les campagnes de vaccination, on va certainement vers le mieux», espère la jeune dirigeante, tout en restant sur ses gardes. Il y a, observe-t-elle une grande lassitude chez les gens: «Dans un marathon, les derniers mètres sont les plus durs.»

■ **«Le plus grand problème, ce sont les quarantaines»**

Difficile de faire un balayage en visioconférence. Voilà pourquoi Davide Positano s'est rendu en Lombardie, en début de semaine, pour une formation dédiée à cette technique de coloration. «Je devais la faire l'année dernière, je l'attendais depuis longtemps», glisse-t-il au téléphone. Cet aller-retour est un signe tangible que la normalité a presque repris son cours pour le patron du salon de coiffure Stile Libero Positano, à Neuchâtel.

Les sept semaines de fermeture forcée du printemps auront coûté environ 10% du chiffre d'affaires en 2020. Davide Positano, qui avait bénéficié d'une exemption de deux loyers, n'a en revanche pas eu besoin de puiser dans la ligne de crédit qu'il avait obtenue en participant au programme de crédits-relais.

Les capacités d'accueil sont, elles aussi, presque revenues à la normale. Pendant une journée bien remplie, une trentaine de clients s'assoient dans son salon. Mais un agenda plein en début de semaine n'est pas une garantie. «Le plus grand problème du moment, ce sont les quarantaines. Les gens annulent au dernier moment, nous perdons parfois six ou sept rendez-vous en une semaine», regrette Davide Positano. Il craint aussi, «mais sans le remarquer pour le moment», que la détérioration du marché du travail poussent certains clients, notamment les hommes, à augmenter le nombre de semaines entre deux rendez-vous. Ou qu'ils préfèrent opter pour un coiffeur low cost. ■

Retrouvez l'intégralité de ces témoignages, ainsi que d'autres entretiens sur notre site internet: [www.letemps.ch](http://www.letemps.ch)