

CONTRIBUTION 7 septembre – Antoine Lorotte et Xavier Dietlin



Petit manifeste pour sortir l'horlogerie de la crise

Cette tribune est coécrite par [Xavier Dietlin \(www.dietlin.ch\)](http://www.dietlin.ch) et [Antoine Lorotte \(www.fiveco.ch\)](http://www.fiveco.ch).

Il est des périodes de l'histoire qui ressemblent à des carrefours : chaque événement nous fait sentir que notre avenir est prêt à basculer dans une autre dimension. Il en va en ce moment ainsi du secteur de l'horlogerie suisse. D'une part on apprend que le lucernois Bucherer prévoit de licencier plus de 370 emplois, dont 220 en Suisse, événement tragique qui illustre la crise que nous traversons; d'autre part, Tissot va lancer la première montre connectée 100% suisse, signe que le secteur résiste et se place dans la course mondiale à l'innovation.

Hélas, malgré cette dernière bonne nouvelle, il semble plutôt que ce soit la crise qui l'emporte et comme le rappelait Olivier Müller sur [RTS](#), « l'année 2020 sera la pire année pour l'horlogerie suisse depuis 1947 »

Comme on le sait, ces derniers mois, le Covid a joué un rôle non négligeable. Même si la pandémie n'est pas l'unique cause de cette situation, elle a plutôt joué comme un accélérateur en révélant les faiblesses d'un monde horloger qui n'a pas toujours su se remettre en question. Face à « l'alternative historique » qui se présente, chaque choix sera décisif et il convient de trouver la bonne stratégie pour que l'horlogerie suisse renoue avec

les valeurs qui ont fait sa renommée. Voici donc un petit manifeste qui regroupe quelques pistes de réflexion.

Se mettre à l'heure des jeunes

Dans un sondage réalisé en Suisse sur un échantillon de 400 personnes, seul 61% des jeunes portent une montre tous les jours. Certains lecteurs verront le verre à moitié plein, et penseront que cette majorité est confortable. En fait, elle pourrait faire s'étonner les plus anciens et regretter une époque pas si lointaine, où chaque communiant recevait en cadeau sa précieuse première montre. Depuis cette période bien de l'eau a coulé sous les ponts et une ribambelle de gadgets électroniques est venue détrôner la pléiade des mécaniques horlogères. Plus qu'une part de marché à conquérir, il s'agit là de redonner les codes manquant à toute une génération, pour aujourd'hui et surtout pour demain, car quand on prend l'habitude de porter une montre c'est pour la vie. Il y a donc un travail considérable d'éducation à faire auprès notamment des digital natives qui sont habitués à télécharger des mises à jour de nouvelles versions tous les trois mois et à changer un appareil plutôt que de le réparer. Pour aller conquérir cette clientèle furtive, les marques devront communiquer pour transmettre leurs valeurs, mais surtout s'adapter à leurs modes de communication.

Ré-inventer les lieux de ventes

Comme vient de l'illustrer le paragraphe précédent, le contact entre la marque et son public est essentiel pour consolider le partage de valeurs communes. De ce point de vue, on sait toute l'importance que les horlogers accordent à leurs sacro-saintes boutiques. Il est sans doute grand temps d'avoir une réflexion de fond sur ce « lieu de vente » afin de faire évoluer le concept.... Et d'une manière plus générale, de réfléchir en termes d'accueil, plutôt qu'en termes d'emplacement... Pour beaucoup, pousser la porte d'un horloger peut avoir quelque chose d'intimidant, car on a peur de s'engager trop vite. Et on aimerait que le boutiquier – qui n'est pas toujours horloger – attache une importance à notre satisfaction plutôt qu'à notre argent. Hélas les horlogers n'ont pas su faire évoluer leurs points de vente qui sont les mêmes depuis 70 ans. Aujourd'hui pris par l'urgence de la situation, ils inondent leurs boutiques de digital mais ils ont oublié qu'un client veut justifier son déplacement physique dans un lieu de vente par quelque chose qu'il ne peut pas faire sur son écran.

Il en va tout autrement de rencontrer par hasard l'une de ses marques favorites présentes avec son stand sur un lieu tel qu'une compétition sportive ou encore un festival de musique. Bref les marques doivent jouer la carte de la créativité et de l'inattendu pour tisser une toile de points de contacts qui entre la boutique, le site internet, les médias sociaux et le stand événementiel seront autant d'occasions d'aller à la rencontre de leurs communautés.

Boutique IWC sans aucune cloche en verre

Innover pour de vrai

Très souvent, par manque d'imagination ou d'ambition, certaines marques font passer pour de la nouveauté d'anciens modèles. Hélas s'il est un moyen commode de renouveler une gamme et de créer l'illusion d'un changement de collection, le vintage est aussi le pire ennemi des marques. Car en ayant recours à ces « pseudo-nouveautés » les horlogers cèdent à la facilité. Or, comme chacun sait, seule l'innovation véritable est un vecteur de développement pour les marques. En ressortant d'anciens modèles de montres à succès, la prise de risque est certes moindre, mais l'espoir de conquérir de nouveaux marchés est également réduit... car comme dit le proverbe : « à vaincre sans péril, on triomphe sans gloire » et à un moment, il faut se rendre à l'évidence : le vintage a fait son temps. Place à l'innovation, la vraie.

Redonner le pouvoir à la passion

L'innovation, comme nous l'avons rappelé dans de nombreuses tribunes passées, loin d'être le fruit d'un claquement de doigt, ou d'une intuition géniale, est le résultat d'un processus qui comprend de nombreuses strates. Parmi ces dernières, l'une est fondamentale et nos horlogers suisses l'ont hélas un peu oublié : ce sont des passionnés, des mordus, des dingues d'horlogerie qui ont révolutionné le monde des mouvements au fond de leurs ateliers. Tous ces pourfendeurs d'impossible ont déplacé des montagnes pour incarner leur rêve dans une mécanique. La marque qui veut vraiment innover doit redonner le pouvoir à ces passionnés. Elle doit rétablir la juste hiérarchie au sein de son management et rendre aux ingénieurs la place qui leur appartient : le pouvoir d'innover au-dessus de toutes considérations marketing. Cela paraîtra sans doute déraisonnable à certains, mais c'est à ce prix que les grandes marques suisses d'horlogerie pourront se réinventer.

Retrouver le juste prix et défendre encore plus le Swissmade

Ces deux éléments évoquent une même problématique : en effet, comme on sait l'horlogerie suisse tire essentiellement son épingle du jeu dans le segment haut de gamme. Certaines marques ont voulu accroître leur marge sans justificatif et expérimentent aujourd'hui, une sanction du marché. Certaines ont voulu optimiser leur coût de production en externalisant la production dans des pays à bas coût. On connaît ensuite l'histoire et les attermoissements ainsi que les nombreuses entorses pour que le label Swissmade puisse être apposé sur un objet... Il est temps de se poser les questions sur le sens de ces stratégies. La crise du Covid nous a fait prendre conscience de la limite de l'import-export, et sans aucun doute certains grands comptes vont s'interroger sur les industries qu'ils doivent re-localiser sur le territoire suisse. Peut-être est-ce l'occasion pour produire encore davantage dans nos cantons ? Cela ne pourra se faire sans une réflexion sur les prix de nos mouvements produits ici ainsi que leur « juste prix ».

Oser

Tout ceci nous amène à un cruel constat : l'horlogerie a perdu le goût de l'aventure. Pour pouvoir innover, il faut oser prendre des risques. Hélas les grands groupes préfèrent miser sur la sécurité et garantir leur retour sur investissement. On a augmenté les volumes, on vend en Chine, on fait dans la quantité plutôt que dans l'exclusivité. L'abondance tue le sentiment d'exclusivité et conduit à la perte totale de désidérabilité. On comprend facilement pourquoi les grandes marques indépendantes occupent les premières places du classement des « Dream brands ». Elles ont le luxe de se permettre l'exclusivité.

Mais faut-il encore avoir compris les mécanismes complexes d'un achat d'un produit de luxe. Aucune marque aussi forte soit-elle ne pourra vous expliquer précisément les ingrédients qui constituent l'achat d'un garde-temps à plusieurs milliers de francs. L'émotionnel a ceci de merveilleux : il est parfaitement irrationnel et inexplicable. Dès lors aucune marque n'a le courage de remettre en question cette formule abstraite qui repose sur un équilibre fragile. L'horlogerie est entourée de spécialistes, bardés de diplômes qui n'ont rien vu venir. Ils ont été incapables d'anticiper la montre connectée et la prise de pouvoir de la jeune génération. La tradition horlogère a pris un sacré coup de vieux et elle a oublié d'évoluer avec son temps. Qui peut se permettre ça en 2020 ? La boîte à musique, la porcelaine, l'argenterie, autant de traditions disparues.

On le voit le secteur de l'horlogerie est en prise permanente avec le monde des valeurs. Pour se sortir de l'ornière dans lequel il se trouve, il va devoir trouver la solution pour réincarner les tendances qui sont en train de forger notre nouveau monde et innover dans ce cadre.

Aujourd'hui, on ne peut plus se permettre de changer les choses quand ça ne marche plus. Le cycle d'évolution du marché est tellement rapide qu'il est souvent trop tard. De grandes entreprises s'y sont cassées les dents. On doit sans cesse se remettre en question et faire évoluer son produit et ceci même si le succès est au rendez-vous. L'horlogerie a oublié cette règle de base.

Comment renouer avec le monde des valeurs ?

Si nous considérons le problème évoqué de la séduction des jeunes, par exemple, de nouvelles pistes apparaissent déjà : en effet comme chacun sait les jeunes générations – que nous avons décrites comme furtives – sont, assez paradoxalement, en première ligne pour défendre le développement durable. N'est-ce pas un premier pas dans l'univers de l'horlogerie ? N'y-a-t-il pas de plus belle manière de lutter contre l'obsolescence programmée que d'acheter une montre que l'on pourra transmettre ? Voici un message à incarner dans un mouvement et ensuite il n'y aura plus qu'à relancer la machine à faire rêver pour sortir enfin de la crise.

Xavier Dietlin rejoint l'entreprise familiale active dans la construction métallique. En 10 ans. Il réoriente l'entreprise vers les vitrines d'exposition avec un accent fort sur l'innovation, notamment en collaborant avec **FiveCo**. La principale rupture s'est réalisée en 2005 pour Hublot avec le présentoir Raptor, une vitrine sans verre, mais sécurisée grâce à des capteurs. L'objet disparaît dans le socle de la vitrine en quelques dixièmes de secondes dès l'approche d'un corps étranger. Dès lors, le monde horloger lui confie les projets les plus complexes à travers le monde, puis les joailliers, les grands musées (MoMA) et des multinationales telles que Mercedes Benz, Huawei ou Philip Morris leur emboitent le pas.