

# Comment les horlogers se réinventent

Par Stéphane Benoit-Godet, Le Temps, le 24 mars 2017

**L'horlogerie se réinvente et, bonne nouvelle pour l'industrie, il n'est plus seulement question de nouveaux modèles. De nombreuses maisons bousculent leur fonctionnement dans tous les départements de l'entreprise: du marketing à la logistique, en passant par les ressources humaines et la finance. Tour d'horizon.**

Dans les travées de Baselworld, l'heure est à l'optimisme forcé. Les chiffres des exportations sortis la veille de l'ouverture du salon ont montré que la crise s'installe. Les horlogers doivent s'adapter. L'an dernier, toute l'industrie semblait s'être donnée le mot pour baisser les prix et conserver ce qui pouvait l'être, à savoir des parts de marché. Mais le marasme s'avère profond, il s'agit maintenant de répondre différemment au nouveau paradigme avec des solutions innovantes à tous les étages des entreprises. Tour d'horizon.

## Omega mise sur les ventes via les réseaux sociaux

Omega a plongé dans le grand bain des réseaux sociaux de manière spectaculaire en janvier dernier. A l'initiative d'un blogueur, la marque du groupe Swatch a lancé un Speedy Tuesday, soit la mise en vente un jour de l'année d'un modèle Speedmaster en série limitée à travers Instagram. Le test a été passé avec succès: les 2012 pièces sont parties en quelques heures. «Tout part des réseaux sociaux désormais, analyse Raynald Aeschlimann, président et directeur d'Omega. C'est le principal canal d'information des générations Y et Z [ndlr: personnes nées après 1980] et, à terme, ce sera beaucoup plus que cela: un canal très puissant pour vendre des montres.»

## La personnalisation par application chez Bulgari

Du côté de Bulgari, les clients peuvent désormais personnaliser leur Serpenti grâce à une application avec laquelle ils sélectionnent boîte, bracelet, cadran et le mot à graver sur le dos de la montre. Les clients ont changé et souhaitent devenir désormais les protagonistes du monde du luxe. «Ils sont devenus journalistes avec les blogs, il n'y a pas de raison qu'ils ne deviennent pas désormais designers», s'exclame Jean-Christophe Babin, directeur de la marque propriété de LVMH. Pour répondre à cette demande Bulgari s'est inspiré des «configureurs de voitures»: grâce à l'app de la maison italienne, il existe désormais 312 combinaisons possibles de la Serpenti.

## La rapidité et l'agilité s'imposent chez Breitling

Chez Breitling, Jean-Paul Girardin, vice-président, estime que la crise pousse à «être le plus efficace possible sur les éléments cruciaux que nous contrôlons, soit le produit, le marketing, la distribution et le service après-vente». Avec des crises à la fois toujours plus fréquentes et d'ampleur importante, l'entreprise s'impose rapidité et agilité. «La vitesse, c'est l'avantage compétitif décisif», selon le responsable. Breitling a ainsi mis en place il y a deux ans un système de garantie activée sur le Web par l'acheteur final. Résultat, l'entreprise connaît exactement son sell out (ses ventes réelles, pas celles réalisées auprès des distributeurs) et adapte ainsi sa production. Le but étant d'éviter les stocks et de lancer rapidement la production de cadrans à succès, par exemple.

## Moteur repensé chez Zenith

Pour Zenith, la révolution viendra de son moteur traditionnel Et Primero. Il fait la fierté de la marque mais conçu dans les années 1960, sa production industrielle n'avait jamais été adaptée à l'aune de ce que la technologie permet aujourd'hui. Le fameux mouvement comportait ainsi des pièces de tailles différentes afin que les ouvriers ne se trompent pas au moment du montage. Il existe désormais d'autres moyens de parer à cela et El Primero est en train d'être repensé afin de nécessiter moins de pièces différentes afin de baisser les coûts de production.

## Les produits dérivés de Chopard

Chopard exerce une activité de produits dérivés, dans les sacs à main et accessoires, peu visible en Suisse mais auréolé d'un grand succès à l'étranger. La maison a décidé cette année de réinventer ses modèles avec les étudiants du MAS luxe de l'ECAL dirigé par Nicolas Lemoigne. Travailler avec une école d'art constitue une première et un pas audacieux vers des accessoires plus contemporains pour une maison qui se caractérise par son côté classique.

Cela peut paraître banal, mais le secteur a longtemps été très réfractaire à l'idée de s'ouvrir à des écoles autres que celles d'horlogerie. Cette année, d'autres horlogers ont aussi fait ce pas de travailler avec des étudiants pour stimuler leur créativité, à l'instar de Baume et Mercier, par exemple, qui présentait en janvier dernier au SIHH des modèles dessinés par des étudiants de la HEAD.

## Carl Edmon parie sur le travail collaboratif

Les petites marques ont toujours joué le rôle d'innovateurs. C'est le cas de Carl Edmond, start-up suédoise de l'horlogerie qui a travaillé avec Eric Giroud, un des designers stars de l'horlogerie suisse, pour lancer ses premiers modèles lors de ce Baselworld. Ce dernier a travaillé comme directeur artistique d'une équipe mandatée par la marque et rompue au travail collaboratif: «c'est la seule manière de fonctionner avec des trentenaires.» Carl Edmond se positionne face à Daniel Wellington, la montre venue du Nord au succès fracassant dans le segment des produits à moins de 300 francs.

Une partie de la réussite du nouveau venu passera par une énorme base de données (dans les 600 000 contacts) que le jeune fondateur a patiemment constituée tout au long de sa carrière dans l'e-commerce commencée quand il avait 15 ans seulement. Ali Nouri – c'est son nom – mise beaucoup sur cette clientèle potentielle et il ne lancera la production de ses premiers modèles, en Chine, une fois seulement qu'il aura engrangé suffisamment de commandes.

## Appel au crowdfunding chez Tacs

Chez Tacs, petite marque japonaise aussi dans le segment des montres à quelques centaines de francs, l'idée de faire appel au crowdfunding s'est imposée quand les créateurs ont pensé sortir un modèle plus ambitieux avec un mouvement automatique. Cette voie de financement devient de plus en plus courante depuis que Pebble s'est créé en 2012 déjà dans le segment des smartwatches. Désormais, c'est aussi un moyen d'accompagner l'évolution des entreprises actives dans l'horlogerie. La campagne de financement de Tacs sur Kickstarter a dépassé de plus de 200% les objectifs de la marque grâce à un modèle inspiré du monde de la photo.

Toute la chaîne de valeur de l'horlogerie s'adapte. Pour des raisons économiques mais aussi à cause des mœurs qui évoluent, tant du côté clients que des équipes. Sans compter que la technologie a de multiples solutions à apporter. Jean-Christophe Babin voit toutes ces innovations comme une occasion de régénérer le secteur: «c'est la fin de l'horlogerie avec des figures imposées», résume-t-il.