••• « MORITURI TE SALUTANT » ? (éditorial)

Le 13 / 06 / 2018 à 08:00 Par Grégory Pons - 2541 mots

L'amont industriel de l'horlogerie (fournisseurs et sous-traitants) se reconfigure au même rythme et à peu près sur les mêmes bases que l'horlogerie des marques. On peut le vérifier à l'EPHJ, véritable baromètre de la santé des partenaires industriels de l'horlogerie. Dans le paysage des montres de marques, on voit le marché se focaliser, dans le haut du tableau, sur deux poignées de maisons qui surperforment et *oligopolisent*

80 % du chiffre d'affaires de la branche. Dans le bas du tableau, une myriade de micro-marques de niche, d'ateliers créatifs, avec une poignée de maisons de taille moyenne, tentent de survivre aux périls de la mutation des marchés (basculement générationnel, ubérisation de la demande, impact des montres connectées, convulsions géopolitiques, etc.). Le bouillonnement démographique de ces néo-marques assure à l'horlogerie un renouvellement créatif global que les « grandes marques » ne peuvent ou ne veulent plus assumer…

Dans le paysage des fournisseurs, la dynamique est symétrique et tout aussi polarisante : on assiste à une certaine consolidation autour de pôles de compétence, mais aussi à l'émergence de nouveaux acteurs industriels de référence *[les « géants » de demain, ceux qui seront les interlocuteurs des grandes marques]*, alors que, dans le bas du tableau, la sélection naturelle a provoqué l'élimination de nombreux ateliers dont la santé était chancelante, au profit de « survivants » très entreprenants *[et très entrepreneurs]* aux compétences très pointues dans à peu près tous les métiers connexes de l'horlogerie. Ce sont ces « survivants » – le plus souvent des ateliers très spécialisés ou des PME qui ont passé le turbo, avec des « trentas » ou des « quadras » à leur direction – qui introduisent dans l'univers horloger les nouveaux concepts, les nouvelles technologies ou les nouvelles procédures de travail qui fertiliseront par la suite le champ industriel.

Cette dynamique créative est renforcée par le constat d'impuissance des « grandes marques » qui s'étaient entichées de *verticalisation* en tentant d'absorber, sous le toit de leurs manufactures, « tous les métiers de l'amont » *[souvenons-nous de ces CEO qui se flattaient d'avoir une centaine de métiers représentés dans leurs ateliers]*. Soufflée aux CEO par des conseilleurs qui ne sont jamais des payeurs, cette verticalisation était une illusion : les compétences ont été perdues ou affaiblies dès que les ateliers sont passés sous la coupe des bureaucraties horlogères et les talents des entrepreneurs qui les animaient se sont évanouis ou ont été

dilués dans la « culture » du non-risque et du machiavélisme managérial qui imbibe ces « grandes marques ». Lesquelles sont désormais obligées de sous-traiter à l'extérieur de plus en plus de ces opérations qu'elles se flattent encore de réaliser dans leur « manufacture ». Ce serait du pain béni pour les fournisseurs, qui voient se reconstituer globalement leurs carnets de commande si les cartes n'avaient pas été redistribuées.

Ce sont toujours les « grandes marques » *[les grands donneurs d'ordre]* qui tiennent le couteau par le manche, et avec une lame de plus en plus longue et coupante : on peut même estimer que le rapport de forces leur est plus favorable que jamais, au détriment des sous-traitants. On peut vérifier à l'EPHJ que les marques n'assument plus leur part de risques et qu'elles l'ont transféré aux fournisseurs – lesquels doivent investir et prendre tous les risques du développement d'une innovation quelconque. À quelques exceptions près *[dont Rolex ou Hublot]*, les marques ne financent plus leurs propres développements – et d'autant moins qu'elles savent ne plus pouvoir compter sur leurs compétences internes. Elles ont délégué cette partie de leurs missions aux fournisseurs qui peuvent l'assumer…

Sauf que ces fournisseurs peuvent de moins en moins prendre ce genre de risques parce que les banques n'assument plus, elles non plus, leur mission de « huilage » des rouages économiques. Allergiques au risque et hypersensibles au profit court-termiste, les banques n'accordent plus le moindre crédit aux sous-traitants qui en auraient besoin pour investir sur de nouvelles machines, de nouvelles procédures ou de nouvelles équipes. On voit donc des ateliers de sous-traitance lâchés à la fois par les marques et par les banques ! D'où quelques situations périlleuses et inquiétantes : derrière les paillettes des stands de l'EPHJ, à l'heure des premiers verres de blanc ou d'absinthe, on découvre beaucoup de poussières sous les moquette. S'il y avait cette année quelques exposants absents *[en faillite ou absorbés par des grands regroupements multi-métiers de type Acrotec]*, il risque d'y en avoir

beaucoup plus l'année prochaine. On peut le vérifier dans les questions que se posent les exposants sur l'utilité d'un salon comme l'EPHJ : interrogations absolument symétriques à celles que se posent les marques vis-à-vis de Baselworld ou du SIHH *[à quoi ça sert vraiment ? Quel est le vrai retour sur investissement ? Si c'est purement convivial, mon stand n'est-il pas trop conventionnel* et old school *? N'y aurait-il pas un meilleur choix dans un autre concept pour un budget équivalent ? Etc.]*… On peut également le vérifier dans le virage massif pris du côté de la micromécanique non horlogère et du « medtech » (technologies médicales). Les surfaces dédiées par l'EPHJ au medtech ont plus que doublé en quelques années. Les innovations semblent avoir déserté les stands horlogers-joailliers *[à quelques exceptions : voir ci-dessous]* au profit des *start-ups* non spécifiquement horlogères, qui représentent aujourd'hui 80 % de l'apport créatif de l'EPHJ – c'était l'inverse voici cinq ans. Bien entendu, par effet de « ruissellement », les hautes technologies horlogères bénéficieront de ces innovations, mais ce ne sera plus que par ricochet.

D'où notre question initiale : « Morituri te salutant » (« Ceux qui vont mourir te saluent ») ? C'était le salut des gladiateurs face aux empereurs romains, à l'heure de monter dans l'arène. C'est un peu la question qu'on se pose dans les allées de l'EPHJ 2018, qui vient d'ouvrir ses portes à Genève : combien d'entre vous survivront-ils aux convulsions en cours, maintenant qu'ils sont lâchés à la fois par les marques, par les banques et par les marchés qui décrochent – mais aussi par le poids de leur propre imprévoyance et par le boulet que représente leur propre conservatisme, leur déni de réalité et leur attachement fétichiste à des procédures de travail dépassées [pour ne rien dire des marques abusives et, souvent, d'un flagrant manque de professionnalisme]. Les deux dernières crises (2008-2009 et 2015-2016) ont remis les pendules à l'heure et poussé les marques à un sérieux *aggiornamento* de leurs procédures managériales. On en est encore très loin – à quelques exceptions près – dans le tissu de la sous-traitance helvéto-française traditionnelle. Certains reclassements

en cours s'annoncent ravageurs : il n'y aura plus de commandes pour tout le monde et malheur à ceux qui n'auront fait leur mue technologique et professionnelle dans le bon tempo. On vous laisse réfléchir là-dessus…

••• DANS LES COULOIRS DE L'EPHJ,

« BUSINESS MONTRES » A RÉPÉRÉ POUR VOUS…

• **De fantastiques bracelets**, tous plus « écoresponsables » les uns que les autres, chez **Arkimedia**, une manufacture italienne (Padoue) de cuirs ultra-innovants, qui fête son vingt-cinquième anniversaire. Le concept est simple : on recycle tout [la motivation est environnementale autant qu'industrielle], on limite le gaspillage des ressources planétaires et on prône une certaine originalité au poignet. Un bracelet en peau de bananes recyclés ? Pas de souci, Arkimedia en fabrique, avec toutes les certifications possibles et imaginables, ainsi que des puces RFID intégrées dans une gamme de bracelets « connectés » ! Même demande pour des bracelets en déchets de pommes recyclées, en champignons (!), en débris textiles de l'industrie de la mode, en bouteilles de plastique récupérées, en papiers gaspillés, en cuirs usagés, mais aussi en ballons, en crampons et en maillots de football (ou de basketball) transformés. Une « peau » peut en cacher une autre : ces Italiens n'ont peur de rien, pas même d'un Diamond Strap (serti de diamants)… L'usine est ultra-moderne, la démarche industrielle semble sérieuse, les idées sont un peu folles *[on pratique cependant toujours chez Arkimedia les cuirs traditionnels]* et la posture anti-gaspillage s'avère très sympathique : c'est une des meilleures bonnes nouvelles de cette édition de l'EPHJ…

• **D'extraordinaires et talentueux cadrans** qui illustrent parfaitement la conception que se fait l'atelier **Olivier Vaucher** des fameux « métiers d'art » (*en haut de la page*). Avec, sans doute pour la première fois dans les annales de la décoration horlogère, l'utilisation en sculpture de l'ambre (oléorésine fossilisée), matériau « magique » souvent âgé de millions d'années qui reste associé aux premiers « bijoux » de la préhistoire. Autre nouveauté chez Olivier Vaucher, qui fête cette année les quarante ans de son atelier : l'émail grand feu légèrement granulé (magnifique effet décoratif). On admirera au passage les peintures miniatures sur nacre, les gravures « arthuriennes » *[celles des chevaliers de la Table ronde, chez Roger Dubuis]* et le recours de plus en plus fréquent au mariage des techniques (*ci-dessous*) pour créer des effets de profondeur multidimensionnelle. Tout semble possible aux « artistes » de cet atelier genevois : finit par se demander ce que l'équipe d'Olivier Vaucher ne saurait pas faire ou n'oserait pas faire…

• **Des spiraux cylindriques**, simples ou même doubles, chez Precision Engineering, qui renoue ainsi avec la grande tradition des spiraux dédiés aux chronomètres de marine. Non seulement c'est superbe esthétiquement, mais c'est tout aussi fort sur le plan isochronique. D'autant que ces spiraux cylindriques *[à quand des spiraux sphériques, comme autrefois ?]* fonctionnent verticalement aussi bien qu'horizontalement – ce qui permettra de réduire l'épaisseur des montres sans sacrifier le grand spectacle offert par cet élément mécanique innovant…

• **La « haute accessoirie »** comme concept innovant comme décoration avancée dans l'habillage horloger. Voici donc la Manufacture de haute accessoirie (**MHA, Genève**), suisse comme son nom l'indique (depuis 1905) et spécialisée dans les accessoires (stylos, cadeaux, etc.) et dans les composants d'habillage travaillés au femto-laser pour des effets de surface épatants, avec un goût très vif pour la personnalisation et l'originalité dans la décoration. La *texturisation*, c'est bluffant (*en bas de la page*)…

• **Une superbe horloge Nixie**, restylée dans un goût très horloger par le designer lausannois [Jeremia Adatte](). L'objet est cylindrique (*ci-dessus*), avec une complication GMT sur cinq villes de référence [*l'affichage digital de l'heure dans ces villes est opéré, à la seconde près, par les lampes Nixie]*, subtilement *vintage* quoique d'un genre très contemporain, plutôt intelligent et très décoratif. C'est dans ce studio créatif que sont nées les plus belles réalisations du nouveau merchandising Breitling (*ci-dessous*)…

• **Un nouveau procédé ultrasecret** et hautement technologique de traitement du bois, capable de transformer une banale planche de sapin des Alpes en « bois exotique » magnifiquement veiné ! Le « bois » obtenu est si dur qu'on peut l'usiner par robot à commandes numériques, comme un bloc d'acier. Impossible d'en dire plus pour l'instant, mais ça peut révolutionner l'image qu'on se fait de la « menuiserie » horlogère, de la réalisation des écrins à la conception de boîtiers réellement « écologiques » – sans parler d'une multitude d'autres applications dans le sport ou l'équipement de la maison. C'est toute la filière bois romande qui peut se

trouver impactée : vous allez regarder nos belles forêts alpines d'un autre œil…

••• À SUIVRE DANS LES JOURS QUI VIENNENT : d'autres jolies découvertes faites à l'EPHJ…