

Le vrai coût d'une nouvelle marque

Horlogerie. L'attrait des investisseurs étonne moins que la disparité des montages financiers. Il y a pourtant quelques règles élémentaires.

Le lancement d'une marque de montres est toujours plus long et plus coûteux, mais l'horlogerie suisse continue d'attirer les investisseurs. Reflet de la visibilité extrême du secteur, malgré la saturation et la domination évidente des grandes structures. Ce constat d'un investissement continu dans les nouveaux labels (également dans la revitalisation d'anciennes marques éteintes) reste empirique, il n'y a pas de données statistiques. On ne connaît ni le nombre de labels concernés, ni les montants investis. Ce que l'on repère en revanche est la disparité des approches, en termes de positionnement, c'est logique, mais aussi en termes de montants engagés. Il existe pourtant quelques règles de base. Kalust Zorik, spécialiste en stratégie et marketing horloger à Neuchâtel, en rappelle quelques-unes.

Première distinction: il y a deux manières de se lancer. Sur le mode «garage», micro-entreprise (le plus souvent limitée au créateur) et ultraconfidentiel par vocation. Sur le mode plus ambitieux d'une affaire sans limite de développement a priori. Là où se concentrent en réalité les investisseurs.

Première étape: franchir le seuil du lancement. Kalust Zorik avance un chiffre: 4 millions de francs au minimum. En-dessous, c'est le mode «garage». Quatre millions qui serviront à vérifier l'intérêt de la distribution pour le produit et, le cas échéant, à valider le concept sur quelques débouchés clé. Quatre millions qui serviront au développement d'une modèle, du prototype jusqu'à la pré-série, et à la mise en place d'une mini-structure commerciale. Nota bene de l'expert: le coût d'amorçage augmente pour ainsi dire chaque jour en raison d'impératifs marketing toujours plus exigeants.

Dans l'ordre, le produit se résume à ce niveau d'investissement à une conception simple. La base technique sera un mouvement industriel existant, avec peut-être le design d'un module additionnel, une phase de lune par exemple. Le développement concerne également tout ce qui «fait qu'une montre est prête à la vente», donc boîte, cadran, aiguilles, écrin, présentoir, etc. Pour 4 millions, on devra se limiter à un modèle conjugué en différentes variantes.

Avec 4 millions, il n'est évidemment pas question de production intégrée. Le montant servira uniquement à organiser le réseau de cotraitance («La sous-traitance, c'est déjà quand on possède la compétence!») et mener la conception du prototype à la pré-série, indispensable pour la validation commerciale. Une pré-série entre 500 et 1000 au maximum.

L'organisation enfin devra au moins regrouper trois compétences clé: design du mouvement, design de la montre, marketing (communication, vente, logistique). Au minimum 4 à 5 collaborateurs, dépendamment de la ou des compétences du créateur de la marque. «On n'y échappe pas, c'est une question de légitimité.» Il faudra organiser toute la communication, avec salons, événements et tests en direct sur les marchés.

A ce stade, la marque candidate a déjà trois ans d'activité et elle disparaîtra sans réseau de distribution. Donnée essentielle: «Pour que la distribution s'y intéresse, il faut absolument se différencier.» Design, conception, prix. Sans spécificité, pas de motivation. «Il faut une vraie compréhension de la clientèle, de l'innovation qu'on lui apporte.» Le crédo vieille marque endormie revitalisée reste le plus commun. Cela suffit-il? «C'est une petite légitimité pour le nom. Mais cela ne résout pas encore la question de la clientèle ciblée.» Chaque design a son message et le message doit être clair et lisible. C'est toute la légitimité du produit qui est en jeu, partant tout son potentiel de développement.

Pour que le projet soit pleinement validé, il faudrait idéalement passer le test sur plusieurs territoires, trois ou quatre, intéresser des distributeurs ou avoir un accès direct avec les détaillants. L'idéal est d'avoir dès le départ des contacts sur au moins un réseau de distribution, à défaut, compter trois ou quatre ans de construction. Il est important de bien cibler ses points de vente, de réfléchir «style de vie», urbain, marin, asiatique, ethnique, etc.

Une fois la première validation décrochée avec la pré-série, c'est retour à la case financement. Objectif stock et communication. Les montants en jeu dépendent du positionnement, les dizaines de millions de francs sont vite atteintes. Pour la communication, la règle traditionnelle des 20% du chiffre d'affaires semble dépassée, il faut plutôt viser un ratio supérieur. Pour la production, il faudra en plus du coût compter avec des délais très variables pour la fabrication de composants. Le processus de financement s'étirera au moins sur cinq ans avant de mener – dans les meilleurs cas – à l'équilibre.

Stéphane Gachet, novembre 2012, *L'Agefi*