

Les quatre Everest de la création d'une marque horlogère

par

■ **Alain Marhic** ■

Fondateur et PDG de March LA.B

En bref

Un marché polarisé entre un haut de gamme classique et des marques "sport" abordables, une création ennuyeuse et conventionnelle... L'horlogerie, pour Alain Marhic, laisse la place pour une nouvelle marque, haut de gamme mais créative. D'autant qu'il a déniché un designer ultra-talentueux qui lui semble pouvoir apporter un regard neuf... sans avoir jamais dessiné de montre. L'histoire de March LA.B débute par une frustration, une envie, une rencontre et une dose d'inconscience. Car la suite, ce sera... quatre "Everest". La création, codifiée et "surcontrainte", est un exercice d'équilibriste pour tenter d'imposer une identité nouvelle. L'industrialisation se heurte à un marché concentré et conduit à devoir coordonner le travail d'une quinzaine d'acteurs. La distribution, focalisée sur les valeurs sûres, n'est pas à l'affût de la nouveauté. La presse est verrouillée par les grandes marques. Après sept ans, March LA.B commence néanmoins à exister dans le monde fermé de la montre.

Compte rendu rédigé par Sophie Jacolin

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Séminaire organisé grâce aux parrains de l'École de Paris (liste au 1^{er} mars 2017) :

Algoé¹ • ANRT • Be Angels • Carewan • CEA • Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris Île-de-France • Conseil régional d'Île-de-France • Crédit Agricole S.A. • Danone • EDF • ENGIE • ESCP Europe • FABERNOVEL • Fondation Crédit Coopératif • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • HRA Pharma² • IdVector² • La Fabrique de l'Industrie • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique – DGE • Ministère de la Culture et de la Communication – DEPS • NEOMA Business School • Orange • PricewaterhouseCoopers • PSA Peugeot Citroën • Renault • SNCF • Thales • UIMM • Ylios

1. pour le séminaire Vie des affaires
2. pour le séminaire Ressources technologiques et innovation

Créer de toutes pièces une marque horlogère qui rivaliserait avec des maisons multiséculaires, s'affranchir de codes esthétiques hégémoniques, s'immiscer dans un réseau de distribution ultra-conformiste... l'entreprise relevait de l'inconscience! Fort heureusement, je ne mesurais pas les obstacles qui me guettaient lorsque j'ai fondé March LA.B, il y a sept ans. Je m'attaquais à l'Everest avant même de gravir les Vosges... Progressivement, et à la faveur de profondes remises en cause, la marque a trouvé son marché. Elle a peut-être même contribué à le créer.

À la conquête des sommets

L'envie de me lancer dans cette aventure est née d'une frustration. J'étais alors en charge des accessoires pour Quiksilver, leader mondial des vêtements et équipements de surf, et avais le sentiment que nous nous fourvoyions dans des produits moyennement satisfaisants, sans réelle vision. En développant une gamme de montres pour cette marque, j'avais néanmoins pris goût à l'horlogerie, et appris le métier. J'avais aussi remonté la trace d'un designer dont les produits avaient attiré mon œil en magasin, Jérôme Mage, un Français habitant Los Angeles. Il avait décliné ma proposition de dessiner des lunettes pour Quiksilver, car il avait d'autres engagements. Mais un an et demi plus tard, quand je me suis lancé en solo, il était prêt à créer des montres avec moi. Jamais auparavant il ne s'était frotté à l'horlogerie. Ce qui aurait pu être considéré comme une faiblesse s'est révélé un atout. Jérôme Mage a apporté à ce monde un regard désaxé, surprenant. Ses deux grandes passions – les Ford Mustang et Napoléon I^{er} – témoignent d'ailleurs de son ouverture et de sa curiosité d'esprit. C'est avec lui que j'ai fondé March LA.B.

Nous visions le luxe, ou tout au moins ses premières marches, loin des produits grand public que j'avais développés jusque-là. J'avais connu un marché de masse où la distribution était simple et ouverte, et n'imaginai pas que l'univers de l'horlogerie haut de gamme fût aussi cadenassé. Pour y pénétrer, il me faudrait gravir les quatre "Everest" que sont la création, la fabrication, la communication et la distribution.

Affirmer une vision créative singulière

Pour avoir une chance de se distinguer, une nouvelle marque doit affirmer un parti pris créatif fort et pertinent. L'enjeu pour March LA.B était de trouver une place dans l'univers "consanguin" de l'horlogerie de luxe, circonscrit à la Suisse, dont tous les membres partagent les mêmes références et aiment les mêmes objets. Il suffit de tourner les pages d'un magazine ou d'arpenter le salon de Bâle, rendez-vous mondial de la montre, pour constater l'uniformité de l'offre. Il nous semblait manquer une proposition tout à la fois raffinée et singulière, qui apporte de la fraîcheur. Nous n'entendions pas révolutionner les codes de ce marché, mais faire un pas de côté élégant, juste et au bon prix.

Notre style est délibérément inspiré du passé, en particulier de l'esthétique anglaise du début des années 1970 que Jérôme Mage et moi affectionnons tant. Nos subtils détournements de formes anciennes – un remontoir placé à quatre heures plutôt qu'à trois, un jeu entre acier poli et brossé, un fond transparent vert... – constituent le fil rouge de notre gamme, notre identité. C'est grâce à ces détails, s'exprimant parfois



© March LA.B.

au demi-millimètre, qu'un client peut ressentir un coup de cœur pour un modèle, sans toujours en comprendre les ressorts. Il est rassuré par des repères connus tout en étant agréablement dérouté.

À nos débuts, nous avons bénéficié de l'aura d'une légende américaine, le créateur de la Ford AC Cobra, Carroll Shelby, qui a accepté de collaborer avec March L.A.B. Étonnamment, il fut simple de l'approcher : un mois après avoir reçu notre projet, il nous convoquait dans son bureau. Six mois plus tard, nous avions notre montre. Il avait compris que nous partagions ses goûts, pour la Ford Mustang en particulier, et jugeait notre vision juste. La presse mondiale s'est fait l'écho de ce projet inédit. Nous avons tenté de poursuivre l'expérience mais, en raison d'engagements liant Carroll Shelby, le projet a été repris par Baume & Mercier, grande marque du groupe Swatch. Il s'en est trouvé dénaturé, banalisé. Les aspérités de notre montre avaient été lissées, pour se conformer à un goût standardisé. Or, nous sommes résolus à défendre l'originalité de nos créations.

Apprivoiser une industrie verrouillée

Boîtier en acier, cadran, aiguilles, mouvement mécanique, bracelet de cuir... la montre est un assemblage d'éléments issus de divers processus industriels. L'avènement du procédé quartz dans les années 1970 a recomposé l'industrie horlogère, à l'avantage presque exclusif de la Suisse. Les fabricants français ont estimé que cette technologie signait la mort des mécanismes traditionnels et ont fermé leurs usines. Leurs homologues transalpins ont, quant à eux, réinvesti le marché par le haut, avec des mouvements complexes et des produits éminemment raffinés. Sur les deux cent cinquante usines d'assemblage que comptait la région de Morneau avant ce tournant, il n'en existe plus que deux, à quelques kilomètres de la frontière. Aujourd'hui, la Suisse est le centre mondial de l'horlogerie. La plupart des usines appartiennent aux grandes maisons et seule une poignée d'ateliers est ouverte aux petites marques. La fabrication est donc très verrouillée. Après avoir envisagé de collaborer avec des fournisseurs suisses, je me suis résolu à ce que March L.A.B soit de fabrication française. J'ai noué un partenariat avec une entreprise de la belle ville de Besançon. C'est là qu'est notre siège.

Quelques manufactures comme Rolex, Audemars Piguet, Jaeger-LeCoultre ou Vacheron Constantin produisent entièrement leurs mouvements. Pour le reste, 80% des montres automatiques du marché recourent au même mécanisme, fabriqué par la société ETA, filiale de Swatch. C'est dire l'emprise qu'a ce groupe sur le marché – d'autant qu'il possède une trentaine de marques, dont les prestigieuses Breguet, Omega ou Longines. Swatch a tenté de ne plus livrer son mouvement mécanique à la concurrence, mais a été retoqué par la Commission européenne pour abus de position dominante. Il impose de fait des conditions draconiennes : des prix rehaussés de 30% chaque année et une livraison sous dix-huit mois.

À force de négociations avec les instances européennes, il a obtenu de réduire de 20% par an ses livraisons à des tiers.

En France, Pequignet s'est essayé à développer son propre mouvement. Il a peiné à le vendre, d'autant qu'il présentait quelques défauts techniques. L'entreprise vient d'annoncer sa liquidation judiciaire. Aujourd'hui, seules la Suisse, le Japon et la Chine produisent des mécanismes.

Pour nous soustraire à cet environnement industriel contraint, nous avons opté pour un mouvement japonais, extrêmement perfectionné et entièrement réalisé sur place – tandis que Swatch importe certains éléments d'Asie et les assemble en Suisse. Nous avons au moins échappé à la mainmise de ce groupe.

Contourner une distribution ultra-conservatrice

Les magasins d'horlogerie sont des modèles de conformisme : ils ne vendent que des grands noms, les mêmes que leurs concurrents. Pour franchir leur porte, les jeunes marques doivent leur démontrer, au fil des ans, qu'elles ont des fondements sérieux, une histoire cohérente et une proposition pertinente.

Contrainte supplémentaire, le marché est tenu par cinq groupes (Richemont, Swatch, LVMH, Kering et Chanel) qui cadenassent la distribution via des accords avec les enseignes. Ils imposent leurs marques dans les vitrines des Galeries Lafayette et autres Printemps, ne laissant que peu d'espace aux nouveaux venus. Avec patience, nous essayons de grappiller des places, mais elles sont chères.

Séduire une presse sous influence

Les horlogers sont les premiers annonceurs de la presse papier. Vous ne verrez pas March LA.B dans les suppléments des magazines, mais constaterez que leurs articles évoquent invariablement les marques qui leur ont acheté des espaces publicitaires... La presse est à ce point tenue par les grandes maisons que les journalistes n'ont guère de lignes à consacrer aux marques indépendantes ou récentes, qui ne peuvent déboursier 15 000 euros pour une page de publicité dans un titre de mode.

Nos produits sont notre seul moyen de séduire la presse – et il faut reconnaître que notre ton décalé a réussi à attirer son attention. Cela demande d'être très présent auprès des journalistes.

À la rencontre des clients

J'ai souvent été découragé au cours de ces sept années, au point d'envisager à deux reprises de tout abandonner. Si la marque a survécu, c'est parce que nous avons su la réinventer au prix de choix radicaux. Nous nous sommes tout d'abord réorientés d'une fabrication suisse vers le made in France. Surtout, nous avons nettement baissé nos prix. Notre gamme se situait initialement dans une fourchette de 2 000 à 5 000 euros, la plus fournie du marché, où sont présentes 80 % des grandes marques. C'est le créneau dans lequel il est le plus compliqué de trouver sa place. Les boutiques d'horlogerie nous expliquaient que nos montres plaisaient aux clients, mais que pour le même prix, ils préféreraient opter pour une valeur sûre, un nom historique.

Nous avons donc décidé de passer à l'échelon inférieur, entre 500 à 1 500 euros, jusqu'alors désert. On nous soutenait que ce créneau n'avait pas d'acheteurs. Il suffisait en fait de le créer. Plus une nouvelle marque est chère, plus elle est longue à pénétrer le marché : les clients ont besoin de temps pour se l'approprier et concrétiser leur achat. S'il vise une gamme de prix élevée, un nouveau venu doit avoir les moyens de survivre plusieurs années sans engranger de bénéfices, mais en redoublant les actions de communication. Cela a valu à Pequignet de disparaître : il avait rehaussé ses tarifs de 20 %, mais n'avait pas la capacité financière d'attendre deux ou trois ans que les clients suivent.

Mon ambition première était de créer une marque aussi raffinée que les grandes références, mais plus accessible. Un trentenaire qui s'offrirait sa première belle montre devait choisir une March LA.B, avant d'avoir les moyens de passer à la haute horlogerie. Or, il s'avère que 70 % de nos clients possèdent déjà des montres très haut de gamme, à ce point identifiables qu'elles en deviennent communes dans leur petit cercle. Elles ne font plus leur effet. Pour ces individus qui achètent facilement un modèle à 5 000 euros, une March LA.B à 1 000 euros est un plaisir abordable qui les distingue enfin de leurs congénères, tout en faisant référence à des codes établis.

C'est donc dans l'entrée de luxe que nous avons pu enclencher une mécanique de vente. Depuis, d'autres marques nous y ont rejoints. Ce marché représente 1 % des ventes mondiales avec une vingtaine d'acteurs. Pour le reste, 20 % des montres, toutes suisses, réalisent 80 % du chiffre d'affaires mondial, et 80 % des références d'entrée de gamme en génèrent 20 %.

Nous avons aujourd'hui deux boutiques à Paris, dans le Marais et les jardins du Palais-Royal. Nous produisons quatre mille pièces par an et sommes distribués chez de bons horlogers, qui voient en nous une alternative en termes de prix et de style. March LA.B est aussi présent dans le pointu magasin Colette, qui fait office de laboratoire des tendances. Progressivement, nous avons trouvé notre place dans l'univers si fermé de la haute horlogerie.

Séduire honnêtement

Un intervenant : *Comment un designer comme Jérôme Mage, étranger au monde horloger, parvient-il à créer des objets justes dans un univers aussi contraint sur les plans technique et esthétique ?*

Alain Marhic : La force d'une création naît de l'alliance entre un chef de produit et un designer. L'inventivité de ce dernier y suffit rarement. En tant que chef de produit, je donne l'impulsion première : je perçois, par exemple, que pour compléter la gamme, nous avons besoin d'un modèle automatique chrono d'un diamètre donné. Une fois cette orientation validée par le designer, nous devons concilier une série de paramètres techniques et esthétiques. Il faut tout d'abord identifier le mouvement mécanique qui s'accommodera de cette taille de boîtier, puis dessiner la "carène" la plus harmonieuse possible, idéalement la plus fine. En la matière, nous devons accepter des compromis : plus une montre est plate, plus elle demande un mouvement complexe et onéreux.

Jérôme Mage a une formation en design industriel. Il s'est établi à Los Angeles après y avoir fait son stage de fin d'études, à 22 ans. Je préfère solliciter un créateur extérieur à l'univers de la montre, comme lui, mais porteur d'une vision, plutôt qu'un diplômé de l'école suisse de design d'horlogerie. C'est un gage de fraîcheur. Nos choix esthétiques sont honnêtes, ils découlent très naturellement de notre goût commun pour les années 1970. Nous n'avons pas eu à chercher un style : il était en nous.

Quand nous lançons un nouveau modèle, nous commençons par en réaliser le croquis à la main, après quoi Jérôme Mage en dessine les plans en deux dimensions sur ordinateur. Nous les présentons à nos fournisseurs afin qu'ils reconstruisent la montre en 3D et jugent dans quelle mesure on peut y introduire tous les "empilements" nécessaires (cadran, mouvement, aiguilles, verre, joints...). Puis est réalisée une maquette en résine qui permet d'appréhender le volume de la montre, élément déterminant pouvant modifier son allure à quelques millimètres près. Une fois le modèle validé, nous lançons la construction des outillages.

Int. : *Outre votre designer et vous-même, votre équipe est-elle intégrée au processus de création ? Faites-vous parfois appel à des talents extérieurs ?*

A. M. : En France, mon équipe compte deux commerciaux et deux administrateurs des ventes. Quant à Jérôme Mage, il est à la tête d'un cabinet de design d'une douzaine de personnes à Los Angeles. March L.A.B est la seule marque d'horlogerie pour laquelle il travaille, mais il intervient par ailleurs sur divers produits. Cette ouverture nous préserve du déjà-vu, de la tendance naturelle à reproduire le connu. L'équipe de Jérôme apporte à March L.A.B un afflux créatif déterminant. Nous avons donc rarement besoin de faire appel à des talents extérieurs.

Je tiens à faire participer mes collaborateurs au processus de développement, y compris les commerciaux. Ils parlent d'autant mieux des produits qu'ils ont œuvré à leur création. Nous prenons les décisions de façon collégiale. L'exercice est relativement aisé dans une équipe réduite. Dans de grandes organisations en revanche, il peut conduire à des impasses. J'en ai fait l'expérience chez Quiksilver, où sourdait parfois une confrontation entre des commerciaux focalisés sur le marché immédiat et des chefs de produit ou designers s'efforçant d'imaginer l'offre qui plairait un ou deux ans plus tard. Les appréciations du terrain, relayées par les forces commerciales, ont tendance à raboter les aspérités de la création. Il faut les écouter tout en sachant les filtrer, pour élaborer des produits qui plaisent sans perdre leur force créative. Plus nous grossissons, plus le risque de banalisation nous guettera. J'ai conscience que lorsque l'on gère un chiffre d'affaires aussi important que celui de Swatch, on ne peut pas prendre trop de risques : il faut mettre sur le marché des produits que l'on est presque certain de vendre.

J'ai vécu de folles années de croissance chez Quiksilver, frôlant les + 40% annuels. Après avoir été un commercial de terrain, je me suis enfermé dans les bureaux à mesure que je gravissais les échelons. À ce compte, on finit par développer des produits pour ceux que l'on suppose être les consommateurs. Avec March L.A.B, je suis revenu

au point de départ. Je passe du temps en magasin, où je rencontre mes clients. Cela m'enrichit énormément. Je ferai tout mon possible pour continuer à côtoyer la clientèle, même si l'entreprise prend de l'ampleur.

Int. : *À quel rythme faites-vous grandir votre collection ?*

A. M. : Jusqu'à récemment, March L.A.B était un électron libre qui pouvait s'abstraire du calendrier des horlogers. Nous sortions des produits quand nous le souhaitions. Aujourd'hui, nous devons nous conformer davantage à la temporalité du marché. La coutume veut que les nouveautés soient présentées au salon de Bâle, en mars, pour être introduites sur le marché en avril, puis en septembre.

Nous avons pour le moment six modèles déclinés en différentes couleurs, soit cinquante pièces – quand de nombreuses maisons en ont 1 500 ou 2 500. Même si nous grandissons, nous devons veiller à garder une collection assez resserrée, pour ne pas diluer la perception de la marque – sans compter que cela nécessite moins de stock.

Pourquoi achète-t-on une montre de luxe ?

Int. : *Pour qui ne connaît pas ce monde, il paraît déraisonnable de dépenser des sommes colossales dans des objets n'ayant d'autre fonction que de donner l'heure. Quels sont les ressorts de la passion horlogère, et comment les exploitez-vous ?*

A. M. : La montre est le seul bijou de l'homme, le seul attribut statutaire qu'il puisse arborer en permanence, tandis que sa voiture est rangée au garage et son bateau au port. Les chaussures remplissent une fonction similaire, mais leur signature est moins identifiable. Que la montre soit clinquante, fine, de collection ou moderne, elle délivre toujours un message sur son propriétaire.

Chez les collectionneurs, elle déclenche des passions invraisemblables. L'un peut traquer pendant des années un modèle aux enchères, déboursant 50 000 euros pour une Patek Philippe de 1956 dotée de tel mécanisme – détail qu'il sera seul à connaître. D'autres achètent toutes les montres ayant la même complication, toutes celles qui ont été lancées la même décennie, ou encore tous les modèles d'une même marque (y compris celui qui comportait un défaut et a été promptement retiré...). Il y a de la magie dans ces mécaniques qui combinent jusqu'à 250 pièces et fonctionnent à merveille depuis plus d'un demi-siècle.

Le marché de l'occasion prend une ampleur inédite depuis quelques années. Sa cote s'affole, au point que certains horlogers songent à cesser de vendre du neuf. Le chronographe Rolex Daytona, qui coûtait 25 000 euros il y a cinq ans, atteint aujourd'hui 70 000 euros en seconde main... La culture de la montre se diffuse grâce à Internet, et les clients deviennent très experts. March L.A.B est trop jeune pour être prisée des collectionneurs, mais nous prenons soin d'inscrire au dos de chacune de nos montres sa date de création...

Int. : *Qu'en est-il de l'intrigante marque Richard Mille, qui se veut "une formule 1 au poignet" ?*

A. M. : Cette marque est apparue il y a une douzaine d'années avec l'ambition de proposer les montres les plus chères au monde. Son premier modèle coûtait 350 000 euros. Richard Mille a imaginé un objet qui permettrait aux plus nantis de démontrer l'étendue de leur fortune. Il a d'emblée visé le sommet de l'Everest, laissant ses plus prestigieux concurrents au bivouac. À cet égard, sa stratégie était plus maligne que la mienne ! Pour remplir leur office ostentatoire, ses montres sont immédiatement identifiables. Et, pour lever toute ambiguïté, ses publicités affichent les prix. C'est le *business model* dont chacun rêve en horlogerie : vendre très peu de montres avec des marges gigantesques, avoir peu de stock et une équipe réduite... De nombreuses marques ont depuis emprunté la même voie, mais aucune avec le même succès.

Int. : *Vous positionnez-vous plutôt dans le luxe ou le haut de gamme ? Cette distinction a-t-elle encore un sens à l'heure où les marques de luxe s'ouvrent au grand public via les accessoires ?*

A. M. : Nous nous situons sur la première marche du luxe, dite "premium". Malheureusement, les distributeurs nous rangent dans la catégorie des accessoires de mode, et ce, d'autant que notre communication se veut plus

moderne et urbaine que celle des maisons traditionnelles qui déclinent invariablement les univers du golf, du polo et de la voile. Nous entendons être l'entrée de gamme des montres de luxe, et non le haut de gamme des accessoires.

Int. : *À mesure que vous gagnerez en notoriété, aurez-vous intérêt à rehausser vos prix ?*

A. M. : Ce serait risqué. Le postulat de March L.A.B est de proposer de belles montres abordables. Nous avons envisagé de doter un nouveau modèle d'un mouvement chronographe automatique suisse très onéreux. Il aurait coûté 2 500 euros et nous aurait renvoyé dans la zone rouge de nos débuts. Nous l'avons repensé avec un autre mécanisme, pour rester dans une gamme de prix correspondant à notre clientèle actuelle.

La folie douce de l'entrepreneur

Int. : *Quelle mouche vous a piqué pour vous lancer dans une aventure aussi périlleuse ?*

A. M. : Avec le recul, je mesure combien j'ai été inconscient. À 37 ans, je m'ennuyais dans une entreprise qui avouait ne rien avoir de mieux à m'offrir. J'avais une vision esthétique à explorer et une énergie à dépenser ; je les ai mises dans ma propre marque. Pour un passionné de produit, créer une montre est le défi ultime : la mécanique de l'objet demande un montage infiniment complexe, le marché est dominé par des institutions historiques (Breguet est né en 1755, Jaeger-LeCoultre en 1833, Rolex en 1905...). Se confronter à de tels géants était irresponsable, mais irrésistible.

Je n'avais pas anticipé à quel point l'expérience différerait de celle que j'avais vécue dans l'horlogerie d'entrée de gamme chez Quiksilver. J'avais également mésestimé mes besoins en financement, en fonds de roulement et en trésorerie. C'est un défaut courant chez les entrepreneurs. Lorsqu'on envisage le pire, on est toujours très loin du compte ! Ce que j'espérais vendre à six mois ou un an, je le vendais à trois ans. Entre-temps, il fallait tenir. C'est la raison pour laquelle j'ai failli abandonner. Il faut entretenir la flamme des débuts, celle qui vous fait rêver de devenir le Henry Ford ou Ferdinand Porsche du XXI^e siècle. Ensuite, vous consacrez vos journées à régler une myriade de détails. La vie d'une marque est extrêmement rude, sans cesse jalonnée de hauts et de bas.

Int. : *Comment vous êtes-vous financé à vos débuts ?*

A. M. : Grâce à une connaissance, j'ai eu la chance d'entrer en contact avec un investisseur privé. Mais aujourd'hui, aucune banque, ni même Bpifrance, ne prête d'argent à des entrepreneurs qui souhaitent créer des marques. Près de 80 % d'entre elles disparaissent après trois ans d'existence. Si March L.A.B a tenu jusque-là, c'est probablement parce que nous sommes obsédés par le produit et n'entendons faire aucune concession à notre idée de la perfection. Je suis convaincu qu'une marque est lisible et pérenne dès lors qu'elle part du produit et lui seul, plutôt que d'un univers ou d'une histoire dont elle ferait découler son offre.

Int. : *Vous avez été entravé par une presse et une distribution verrouillées. Pourquoi ne pas avoir délaissé le réseau traditionnel au profit de la commercialisation en ligne ?*

A. M. : De nombreux créateurs de marque estiment pouvoir s'affranchir d'un distributeur physique. Dans le haut de gamme, c'est un leurre. Les clients ont besoin de voir et toucher les produits. Nous vendons sur Internet, mais plus de 60 % des clients internautes ont auparavant découvert nos modèles en magasin.

Int. : *Générez-vous des bénéfices, et comment les employez-vous ?*

A. M. : Nous devrions commencer à dégager des profits en 2017. Ils seront réinvestis dans de nouveaux modèles, pourquoi pas dans des mécanismes qui permettront d'affiner nos montres. Je me nourris de l'exemple du créateur de Patagonia, Yvon Chouinard, qui allie intégrité et réussite économique. Voilà un dirigeant qui a retiré son entreprise de la Bourse quelques mois après son introduction, de crainte que la pression

des bénéfices ne la dénature. Il refuse de réaliser plus de 5% de croissance annuelle : au-delà, estime-t-il, ce serait le signe que l'entreprise se fourvoie dans l'artifice. Il a réduit ses volumes lorsqu'il a basculé entièrement vers le coton bio, et soutenu en parallèle les cultivateurs pour qu'ils augmentent leur capacité à le fournir. Quatre ans plus tard, le chiffre d'affaires de Patagonia était rétabli, et la sincérité de la marque était saluée.

Int. : *Les montres connectées sont-elles susceptibles de révolutionner le marché de l'horlogerie ?*

A. M. : Tous les acteurs du marché sont en phase d'observation face à ce phénomène. Au début, ce fut l'effroi général, la chronique d'une mort annoncée de l'horlogerie. TAG Heuer s'est très vite saisi de cette technologie et a révolutionné son fonctionnement interne en conséquence. Pour autant, la montre connectée est loin de susciter un raz-de-marée. Elle semble ne plaire qu'à un certain type de clientèle, notamment sportive. Elle ne remplit pas non plus de fonction statutaire. Pour ma part, je crois encore dans l'émerveillement suscité par la mécanique horlogère.

■ Présentation de l'orateur ■

Alain Marhic : après avoir fondé deux écoles de voile en Bretagne dans les années 1990, tout en menant parallèlement une carrière de mannequin international, il intègre le groupe Quiksilver, à Biarritz sur la Côte Basque, où il deviendra manager mondial de la division lunettes et montres; amoureux de ce dernier produit, il se lance en 2008 dans l'aventure March LA.B, dont il est le président fondateur et *business manager*.

Diffusion mars 2017
