

Rolex et la transformation de la montre en symbole de statut social

par

■ **Pierre-Yves Donzé** ■

Professeur d'histoire des entreprises à l'université d'Osaka

En bref

Depuis plus de cinquante ans, Rolex exerce une domination sur le marché horloger mondial. L'avènement de l'électronique, la globalisation et l'arrivée des conglomérats du luxe ont eu un impact considérable sur l'industrie horlogère au cours de ce dernier demi-siècle, mais le leadership de Rolex est resté inchangé. Comment expliquer cet impressionnant succès? Faut-il innover pour persister? Fondée sur l'exploitation d'archives suisses, américaines et anglaises, une étude récente de Pierre-Yves Donzé, *La Fabrique de l'excellence – Histoire de Rolex*, a mis en lumière les conditions de l'exceptionnalité multidimensionnelle durable de Rolex. La rencontre entre le génie industriel suisse (fabriquer en masse des montres d'excellente qualité) et le génie marketing américain (créer un discours sur l'excellence des personnalités qui portent une Rolex) est à l'origine de ce succès. Pierre-Yves Donzé montre l'adoption d'une nouvelle stratégie au cours des années 1960 et ce qui a rendu possible son maintien jusqu'à nos jours.

Compte rendu rédigé par Erik Unger
Séminaire animé par Gilles Garel

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.

Parrains & partenaires de l'École de Paris du management :

Algoé¹ • Chaire etilab • Chaire Mines urbaines • Chaire Phénix – Grandes entreprises d'avenir • ENGIE • Groupe BPCE • Holding 6-24 • IdVector² • Kéa & Partners¹ • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • Mines Paris – PSL • NaTran • RATP • UIMM • Université Mohammed VI Polytechnique

1. pour le séminaire Vie des affaires / 2. pour le séminaire Management de l'innovation

Historien issu d'une faculté de lettres en Suisse, je cherche à répondre aux centres d'intérêt des entreprises et des chercheurs en gestion, et à instaurer un dialogue entre leurs perspectives.

Trois ouvrages parmi mes dernières publications illustrent l'évolution de mon parcours. Le premier, *Des nations, des firmes et des montres* (Alphil, 2020), s'intéresse à la dynamique de la compétition globale dans l'industrie horlogère, du milieu du XIX^e siècle à nos jours. Le retour de l'industrie horlogère suisse sur le marché mondial face à la compétition japonaise, au cours des années 1970-1980, a été rendu possible par la transformation de la montre suisse en produit de luxe. Cette immersion dans l'industrie du luxe m'a amené à collaborer avec des chercheurs issus de divers horizons, qui travaillaient dans d'autres industries, notamment celle de la mode. J'ai alors publié l'ouvrage *Vendre l'Europe au monde* (Alphil, 2021), un essai historique qui couvre l'industrie contemporaine du luxe depuis sa naissance dans les années 1980 jusqu'à nos jours. Enfin, ces collaborations m'ont donné l'opportunité de codiriger *The Oxford Handbook of Luxury Business*¹.

Je suis fondamentalement un historien, devenu, par la pratique, chercheur en gestion et parfois consultant.

Avec la rédaction de mon dernier ouvrage, *La Fabrique de l'excellence – Histoire de Rolex* (Alphil, 2024), j'ai cherché à comprendre comment cette entreprise du luxe avait réussi à dominer de façon incontestée le marché horloger mondial depuis plus d'un demi-siècle. L'industrie horlogère a été transformée en profondeur par les montres à quartz, par l'émergence successive du Japon, de la Chine et de Hong Kong, par l'arrivée de conglomérats du luxe dans cette industrie, tels que LVMH ou Chanel, et enfin par l'ouverture de la Chine. La hiérarchie de la concurrence entre les entreprises en a été bouleversée. Pourtant, Rolex est restée intouchée, demeurant toujours numéro un. Quelle est la raison d'une telle longévité? Quels enseignements peut-on en tirer pour l'industrie du luxe et, plus généralement, pour d'autres industries?

Mes recherches n'ont été ni financées ni soutenues par Rolex. J'ai réalisé ce travail de manière totalement indépendante, ce qui a entraîné un certain nombre de difficultés méthodologiques, mais m'a également offert une grande liberté de parole et d'interprétation des faits.

Le narratif de l'entreprise : la triple exceptionnalité

Selon le narratif de l'entreprise, l'"exceptionnalité" de Rolex s'exprime à travers une triple dimension : la Rolex est une montre exceptionnelle, conçue par un homme exceptionnel, pour des hommes exceptionnels. C'est ce que je résume par la "triple exceptionnalité de Rolex".

La Rolex est une montre exceptionnelle

L'entreprise transmet et nourrit cette idée d'exceptionnalité dans ses publicités et dans les événements qu'elle parraine depuis des décennies. Une publicité de 1934 présente la Rolex Perpetual comme le « chef-d'œuvre de l'artisanat horloger », en raison de ses prouesses techniques spécifiques.

Cette montre exceptionnelle a été conçue par un homme exceptionnel

Le fondateur de Rolex, Hans Wilsdorf, est à l'origine un jeune commercial allemand qui passe par la Suisse avant de s'établir à Londres pour y vendre des montres. Proche du marché, il comprend que le public est dans l'attente d'une montre qui sera parfaitement étanche, résistante et précise. Cet entrepreneur génial va créer la montre bracelet étanche et automatique, ce qui le hissera au rang de héros de l'industrie horlogère.

1. Ouvrage dirigé par Pierre-Yves Donzé, Véronique Pouillard et Joanne Roberts, Oxford University Press, 2020.

Cette montre exceptionnelle, conçue par un homme exceptionnel, est destinée aux hommes exceptionnels

Les publicités de Rolex l'attestent : des hommes exceptionnels la portent, qu'il s'agisse du tennisman Roger Federer, du golfeur Arnold Palmer ou d'explorateurs parvenus au sommet de l'Everest. Porter cette montre consacre leur réussite exceptionnelle.

Ce narratif de la triple exceptionnalité figure sur le site internet de Rolex et est repris dans la quasi-totalité des blogs et des livres publiés par des collectionneurs ou des fans de montres.

Histoire officielle de Rolex

L'histoire officielle de l'entreprise soutient en grande partie ce concept. Elle se déroule en trois temps.

Le premier temps se rapporte à la fondation de l'entreprise à Londres. En 1905, Hans Wilsdorf achète des montres en Suisse pour les revendre à Londres. Selon la légende, il dépose la marque Rolex en 1908, à la suite d'une illumination et parce que ce nom sonne particulièrement bien. Rolex n'est que l'une des dizaines de marques que dépose Hans Wilsdorf au cours de la première partie du XX^e siècle : il cherche des concepts et des marques à positionner sur le marché. Les montres qu'il vend proviennent exclusivement d'un fabricant suisse de montres de qualité. Les taxes que la Grande-Bretagne impose aux entreprises pour payer l'effort de guerre le conduisent à déménager à Genève en 1920.

Le deuxième temps concerne l'exceptionnalité technique de la montre. Rolex développe de grandes avancées techniques dans l'horlogerie entre 1926 et 1945. En 1926, l'Oyster, la première montre bracelet parfaitement étanche à l'eau et à la poussière, est créée. Cette "étanchéité d'huître" provient d'un ensemble de recherches et d'innovations menées préalablement par des fabricants de boîtiers et de pièces. Hans Wilsdorf rachète leurs brevets pour contrôler cette innovation et s'imposer comme le créateur de la montre bracelet étanche. En 1931 est présentée la Rolex Perpetual, la première montre dotée d'un système de remontage automatique. Le *rotor*, cette plaque métallique semi-circulaire placée à l'arrière de la montre, la remonte automatiquement dès qu'elle bouge au poignet de son détenteur. La montre devient "perpétuelle", car son mouvement automatique ne s'arrête jamais. Grâce à ces deux innovations majeures, Rolex crée une montre exceptionnelle, la Rolex Oyster Perpetual.

Après le décès de Hans Wilsdorf, en 1960, Rolex n'apporte plus d'innovations techniques significatives et se consacre exclusivement à la déclinaison de l'Oyster Perpetual sous différentes formes. L'histoire officielle s'arrête là.

Le regard de l'historien

Le concept de la triple exceptionnalité est à la source du succès de Rolex. En tant qu'historien, je voulais savoir comment ce concept avait été créé, qui en avait eu l'idée et comment il fonctionnait.

Or, Rolex n'a jamais ouvert ses archives à des chercheurs ou à quiconque. Cette entreprise très hermétique ne possède pas de musée ni ne produit de livres. Elle ne dit rien de son histoire en dehors des quelques éléments figurant sur son site internet.

Je me suis alors tourné vers une série de sources indirectes : les archives de l'État fédéral suisse, celles de l'agence de publicité J. Walter Thompson – le grand partenaire de Rolex dans la transformation de la marque –, les brevets et la presse. Des zones d'ombre demeurent, notamment sur le plan des finances de la firme. Dès lors, il est difficile de situer le moment à partir duquel ce *business model* a commencé à générer des revenus faramineux.

Le concept de la triple exceptionnalité a été créé ou, plus précisément, cocréé par André Heiniger, un homme très discret qui a dirigé Rolex à Genève entre 1964 et 1992. Il s'est effacé en ne donnant quasiment aucune interview et en ne participant à aucune manifestation publique. C'est lui qui a transformé son prédécesseur,