

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 anguleuse 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 Morteau 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 cadennassent 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.