

HORLOGERIE

Les petites marques dans l'enfer de la distribution

Delance. Gisèle Rufer a dix ans de mauvaises expériences en la matière. Mais elle est toujours là. Avec de nouvelles idées.

HÉLÈNE KOCH

Des montres qui séduisent la clientèle, une apparition remarquée à la Foire de Bâle dès la première année, une exportation rapide aux Etats-Unis... Créée en 1996 et positionnée dans le haut de gamme, la marque Delance paraissait bien partie pour devenir une success story. D'autant que Gisèle Rufer a très vite dé-

veloppé des nouveautés appréciées, comme la possibilité de personnaliser sa montre pour en faire un modèle unique. Pourtant, malgré ce départ en flèche, Gisèle Rufer a végété durant plusieurs années. Son entreprise a même failli disparaître. Après la période de vaches maigres, elle a renoué avec la croissance, mais rien n'est acquis. Les problèmes viennent essentiellement de la distribution, un véritable casse-tête à son échelle.

Qu'avez-vous fait pour créer un réseau de distribution?

Je suis allée de point de vente en point de vente partout en Suisse. Je n'ai réussi à convaincre que quelques détaillants. Je refais plusieurs tournées chaque année, avec un succès très relatif.

A quoi attribuez-vous ces difficultés?

Les détaillants ont des contrats avec les grandes marques qui les obligent à acheter un certain nombre de pièces par année. S'ils n'en achètent pas assez, on leur diminue leur marge ou on leur retire carrément la représentation. Lorsqu'ils ven-

dent une Delance c'est à la place d'une autre montre et ils risquent de ne pas atteindre leur quota. Les grandes marques exigent aussi les meilleures places dans les vitrines. Parfois même elles spécifient les marques concurrentes acceptées.

Peut-on trouver des détaillants qui ne sont pas liés par de tels contrats?

C'est difficile. D'un côté on a les points de vente bien placés et très performants qui ont beaucoup de roulement. Ils sont rachetés par des grands groupes et deviennent des points de vente dédiés à leurs marques.

A côté de cela on trouve les petites horlogeries bijouteries de quartier qui ont beaucoup de peine à survivre. Elles ont tendance à disparaître quand leur ténancier part à la retraite car il ne trouve pas de repreneur.

Ce constat est-il valable uniquement pour la Suisse?

Non, les difficultés sont les mêmes partout. Le problème c'est que les grands groupes font la loi. ...



GISÈLE RUFER. «Les grands groupes font la loi. Les difficultés à s'implanter sur le marché sont partout pareilles en Suisse comme à l'étranger.»

Résultats en dents de scie

Les montres Delance ont déjà subi tous les aléas. Après un bon départ, les années 2000 à 2002 ont été très mauvaises, avec un chiffre d'affaires oscillant entre 300 000 et 400 000 francs. L'entreprise a renoué avec la croissance en 2003, avec près de 500 montres vendues pour près de 600 000 francs. Son objectif est de passer la barre des 1000 cette année. Le 80% du chiffre d'affaires est réalisé en Suisse et le reste à

l'étranger. Gisèle Rufer emploie directement quatre personnes, toutes à temps partiel. Pour le reste, Delance est typiquement une entreprise virtuelle selon les propres termes de sa fondatrice. Le travail est fait par d'autres petites entreprises et des indépendants. L'un dans l'autre, une trentaine de personnes sont impliquées régulièrement dans la fabrication des montres Delance.



... Un exemple?

En 1998 j'ai signé un contrat de quinze ans avec un agent américain pour distribuer mes montres dans 50 points de vente aux États-Unis. Cette réussite a intéressé un grand groupe qui a racheté l'entreprise de mon agent. Il a aussi racheté les 1000 montres déjà distribuées pour les retirer du marché. Ça a été une catastrophe du point de vue de notre image. En plus le reste de la commande a été annulé. Je me suis retrouvée avec 1000 montres sur les bras qu'il fallait payer aux fabricants. Pour couronner le tout mon fabricant de boîtiers a fait faillite. Quinze kilos d'or ont disparu à cette occasion, ce qui représentait 250 000 francs de pertes. Beaucoup pensaient que je n'arriverais pas à m'en sortir et m'ont conseillé de faire faillite.

Y a-t-il d'autres obstacles dans la distribution?

Oui. Le personnel de vente est de moins en moins qualifié et tourne de plus en plus vite. Les vendeurs ne vendent plus, ils se laissent acheter une montre. Dans cette situation, tout repose sur la publicité et les gens arrivent au magasin en ayant déjà choisi.

Quel est le détaillant idéal pour vous?

Je cherche à placer mes montres chez des horlogers-bijoutiers ou carrément des bijoutiers. La grosse différence avec un vendeur de montres est que le bijoutier vend son produit en tenant compte des goûts du client, pas de quotas. De plus, la spécialité de la montre De-

lance est d'être déclinable à l'infini, ce qui permet de créer une montre unique. C'est typiquement un travail de bijoutier.

La publicité peut-elle compenser le faible nombre de vos points de vente?

Je n'ai pas de budget publicitaire. Il faut disposer de fonds importants pour faire de la publicité à grande échelle. En faire seulement un peu ne sert à rien. Je fais du marketing direct. Au lieu de mettre 10 000 francs dans une annonce, je participe physiquement à dix événements, ce qui demande beaucoup de temps. C'est une stratégie de pénétration lente qui joue sur le bouche à oreille.

En somme, vous misez sur la vente directe?

En partie, oui. Je vend un tiers de mes montres par ce biais, souvent les modèles les plus chers. Le reste est écoulé par des détaillants.

Et le regroupement avec d'autres petites marques, est-ce une solution?

L'idée a déjà été souvent débattue. Il y a eu des tentatives, mais ça n'est jamais allé jusqu'à une association formalisée, à cause de luttes de pouvoir. Ça fonctionne au titre d'entraide amicale. On se donne des adresses, des tuyaux.

Quel bilan tirez-vous de ces expériences?

La distribution classique traditionnelle n'est pas adaptée à une petite marque débutante. Heureusement le produit plaît. C'est grâce à cela que Delance continue. Je vends suffisamment de montres pour survivre mais rien n'est jamais acquis, même les bonnes années. En fait créer une marque d'horlogerie en Suisse n'est pas difficile. Toutes les compétences sont là pour fabriquer un produit de qualité. C'est la distribution qui me prend le 200% de mon temps. **PME**