

WATCH AROUND

N°54

JUIN-JUILLET
2021

LA GAZETTE DE L'HORLOGERIE AUTHENTIQUE | MÉDIA SUISSE INDÉPENDANT DEPUIS 2007 | PARAÎT DIX FOIS PAR AN* | WWW.WATCH-AROUND.SWISS

L'ENQUÊTE SMARTWATCH | 4

L'historien Pierre-Yves Doué livre les résultats de son immersion dans les brevets. Exclu!

SWATCH ET SES 10'000 FILLES | 3

Une nouvelle montre toutes les 33 heures depuis 1983. Et une gestion de la rareté digne du haut luxe.

LABEL AUDEMARS PIGUET | 11

Le succès qui masque la rigueur de la construction de marque. François-Henry Bernheim en interview.

LANGE & SÖHNE N°18130 | 6

Sur l'établi avec la restauratrice zurichoise Marion Müller. Tout paraît si simple quand on sait tout.



CHF 5.50 CHF - JULET - 4.50 €



THIÉRIE MARCHAND

La courbe de croissance ressemble au lancement d'une start-up sur une trajectoire de Russ Cosmos. Mais c'est celle d'une dame de soixante ans, Raketa dernière survivante de l'industrie horlogère russe. Les ventes se sont élevées de 125% entre le premier trimestre 2020 et le premier trimestre 2021. Le comparatif est même trompeur, la poussée est en réalité encore plus forte, car 2020 était déjà en progression de 37% par rapport à 2019. Malgré un contexte fébrile, puisque toutes les boutiques ont été fermées pendant plus de trois mois en 2020 pour raisons sanitaires. La manufacture de Saint-Petersbourg (biatch Arzouk 40) a elle-même subi de front la circulation du virus deux mois de fermeture complète et des goulots d'étranglement un peu partout.

David Henderson Stewart, dirigeant de Raketa, expliquait fin mai : « Nous avons souffert jusqu'à la fin de l'année 2020 et nous n'avons pas encore rattrapé le retard pris sur les livraisons. » Car la manufacture a un profil particulier, avec des forces de production très concentrées (une centaine de collaborateurs), peu de redondance des compétences en interne (quelques absences suffisent à geler la production de certains composants) et un isolement industriel total (pas un seul sous-traitant à la ronde).

E-COMMERCE TRIPLÉ EN UN AN

Néanmoins, Raketa poursuit son ascension, avec une propulsion à doubles tyères pour la première fois de son histoire. Le moteur principal reste la Russie, la demande intérieure demeure largement dominante, mais l'international se construit et la tendance va s'accroître. En 2019, la Russie représentait encore 90% des ventes. En 2020, la part des ventes hors Russie est montée à 20%. Au premier trimestre 2021, l'international pesait 35%. Comme vien ne se fait ici comme ailleurs, la logistique occupe une place centrale dans cette expansion. « Exporter depuis la Russie est une affaire complexe, éphémère la direction, qui a engagé du personnel spécialement entraîné pour cette mission. Une base de distribution a été installée en zone euro, en Bulgarie, avec son propre stock, et toutes les commandes hors Russie sont traitées à partir de là. Une commande est honorée en deux jours, DHL en main, assure la direction.

La vraie surprise de 2020 a été le développement du e-commerce, tant en Russie qu'à l'international, avec des ventes quasiment multipliées par trois en un an. « Je ne m'attendais pas à une telle hausse. Cela a soutenu notre croissance et nous a sauvés. » « Sauvés ». David Henderson Stewart a pris l'habitude d'émousser son discours de cette conjonction depuis qu'il a repris et relancé Raketa, il y a 10 ans. Car, dit-il, c'est un miracle que l'affaire soit toujours en vie : « Depuis 10 ans, il n'y a pas une année où je n'aie pas pensé que c'est fini, ou fermé. Mais au dernier moment, une solution miracle survient, comme si nous étions sous protection divine. En effet, chez Raketa, le miracle n'est jamais loin : une histoire en escalier, un sauvetage par les cheveux à la chute du communisme ; des machines rodées sous Staline ; une production tenue à bout de bras par des hommes et des femmes portés par la fièvre d'être les derniers à faire de la montre en Russie — dans la plus ancienne entreprise de l'empire, qu'un fil relie à Pierre le Grand (la marque date de 1961, mais les fondations de la manufacture remontent à 1721).

Un parcours horloger unique, pétrifié dans l'ère préinformatique, et plus authentique que la plus authentique de toutes les manufactures du Jura et d'ailleurs. Mais une marque trop longtemps ceinturée par le communisme pour pouvoir s'envoler sans entraves. Le passé pèse toujours. Image rigoureuse d'une horlogerie à la soviétique, archaïque et populaire, colle toujours aux semelles de Raketa. Sur le marché secondaire surtout : Raketa ne s'est pas encore affranchie de son image de montres bon marché, rustiques, techniquement aléatoires et produites en grand volume (jusqu'à 5 millions d'unités par an au plus fort de l'activité), des montres

que l'on trouve aujourd'hui encore par poignées sur les sites de vente pour quelques dizaines de francs, souvent rafistolés, parfois neuves de stock.

Les repreneurs de Raketa, au tournant de la décennie 2010, ont voulu rompre avec cette histoire en amenant la manufacture sur le chemin de la bienfaisance et en élevant, touche à touche, la qualité des produits depuis les années 1990. Raketa ne produisait plus que des mouvements manuels, toutes les montres sont aujourd'hui équipées de calibres automatiques ; les glaces étaient en héraldique, elles sont en saphir ; les boîtes prennent leur air, elles sont maintenant étanches ; les mouvements étaient bruts, ils sont maintenant soignés et décorés.

David Henderson Stewart a fait de cette montée en qualité son objectif prioritaire, sans imaginer la montagne qu'il allait devoir gravir. Il lui fallait une certaine candeur pour se lancer : il ne vient pas de l'horlogerie, il ne vient même pas du business. Dans sa vie d'avant, il a été juriste et banquier d'affaires pour de grands groupes. Il est français avec un passeport britannique et cela fait 27 ans qu'il vit en Russie. À 37 ans (il en a aujourd'hui 47), il décide de faire autre chose de sa vie et une chose le taraude : « C'était impensable, venir d'Europe occidentale, de constater qu'un pays comme la Russie, tellement riche de culture et d'histoire, n'a pas une seule marque qui se soit imposée à l'international. »

Sa route croise celle de Raketa, pas parce qu'il aimait les montres — « J'ai bien porté une Swatch, mais c'est tout, et six mois après la relance, je ne faisais toujours pas la différence entre un quartz et un mouvement mécanique. — mais parce que tous les amis



qui le visitaient à Moscou repartaient avec ces petites montres bon marché estampillées de symboles communistes. Il enquête et comprend la profondeur de l'histoire, la conquête spatiale, Pierre le Grand, Saint-Petersbourg — Raketa est le second monument le plus vivant de la ville, après le palais de Peterhof, le Versailles russe, et une transformation du bâtiment est en cours pour en faire un vrai musée. Il comprend l'urgence. Raketa était chaotiquement porté à bout de bras par l'équipe qui avait sauvé ce qu'elle avait pu dans l'implosion sans avis de la Russie des années 1990.

IRRATIONNEL COMME LE BOLCHOÏ

Il découvre un monde « où tout le monde est passionné ». Il découvre une entreprise « tellement authentique, il se laisse lui aussi emporter par l'émotion, mais procède tout de même à un audit technique : il prend une montre, le mouvement fonctionne, c'est bon, il est convaincu.

Il se veut ni fonds d'investissement ni oligarque. Alors il réunit un club, amis, famille, tous les « situationnels » dont il a pu allumer l'enthousiasme. « Raketa est comme le théâtre Bolchoï... on n'attend pas un retour sur investissement. » Il comprendra plus tard le poids de son exaltation. L'isolement : « Pendant huit ans, nous avons vécu en vase clos, quasiment sans contact avec l'horlogerie mondiale. » La vacuité financière d'une manufacture complète, intégrée jusqu'à la production de boîtes : « Pendant dix ans, tout se que nous avons gagné a été réinvesti. » Et la difficulté de remettre le bateau à l'eau, car, explique-t-il : « Raketa est une exception, c'est une marque avec deux publics, les Russes et les autres. » Or, lorsqu'il reprend l'affaire, Raketa produit surtout pour les



PATRIMOINE VIVANT | Tout est encore fait à la main. Sur des machines conventionnelles, de l'époque préinformatique.

Raketa 10 ans de relance

DÉCOLLAGE | La manufacture de Saint-Petersbourg a plus que doublé ses ventes sur un an. Malgré le contexte et sur une base stratégique neuve : requalification de la marque, nouveautés, e-commerce, international.

touristes (esthétiques des montres aux couleurs communistes, dont les Russes ne veulent pas).

La reconstruction commence par le cœur des montres, par les mouvements. Vu de Suisse, Raketa est un joyau brut, les timers débordant de plans, de projets, de complications dans tous les sens, révelés, calendriers. Dans les faits, c'est un joyeux fatras.

« Cela paraît logique aujourd'hui que la Russie développe des marques d'envergure internationale, mais il y a 10 ans, nous étions les seuls à le penser. »

DAVID HENDERSON STEWART, CEO DE RAKETA

Il faut faire des choix. « Si nous copions les suisses, nous n'avons aucune chance. Nous devons trouver nos propres thématiques et notre propre champ d'expression. » David Henderson Stewart décide donc de concentrer les efforts : un seul mouvement de base, solide, robuste, « qui correspond bien à la mentalité russe et une seule variante, le mouvement automatique.

Sur cette base, il retient deux complications emblématiques. L'indication 24 heures, liée à l'exploration polaire et aux sous-marins. L'indication en sens inverse (de droite à gauche), liée à l'espace et à l'humour des Russes « qui font tout à l'envers ». Il décide aussi de s'appuyer sur les modèles les plus emblématiques, la Big Zero (un grand 0 à la place du 12), la Polar (24 heures), la Copernic (de grands cercles en guise d'aiguilles). L'univers des sous-marins (dont le récent modèle Leopard, qui intègre un peu de métal du sous-marin du même nom, en photo) et les avant-gardes artistiques (dont le récent hommage au Carré noir sur fond Blanc de Karim Malevich).

RECONQUÊTE PAR LA QUALITÉ

Pendant près d'une année, la production est quasiment à l'arrêt, tout est redessiné, les modèles, les mouvements. Puis la commercialisation reprend, avec une charge progressive des prix, 50 euros, 150 euros, 300 euros — l'entrée de gamme actuelle est à 750 euros. En Russie, ce tournant est vécu comme « une trahison », le pouvoir d'achat reste bas et Raketa doit

resser la « montre du peuple ». Mais la direction tient le cap, d'ailleurs, elle n'a pas le choix, produire des montres en interne est très coûteux, encore plus que prévu. La direction doit faire face à une seconde condition vitale : augmenter les volumes. Or, l'orientation qualitative a rompu avec la productivité que la manufacture connaissait au temps de la montre gadget cheap pour touristes. Il faut accepter de remonter palier par palier, il faut aussi revoir toute la distribution et requalifier l'image de la marque, le tout avec un budget marketing proche du big zero. En clair, il faut tout réinventer, tout reprendre, tout repenser. « Raketa est un cas d'école, image dirigée. Et je me suis lancé alors qu'il n'y avait pas de marché pour Raketa. » Pas de marché ? Tout de même, le contexte géopolitique aide un peu : « En Russie sont sensibles au fait d'acheter russe. » Mais...

« Mais en même temps, le plus grand ennemi est la mentalité russe, pour eux, il n'y a que les Suisses qui sachent faire des montres. Moi-même, c'est ce que je pensais avant d'en faire... » Le destin donne son coup de pouce en 2013 et se nomme Natalia Vodlanova, jeune mannequin russe, épouse d'Antoine Arnauld, fils de Bernard Arnauld (groupe LVMH). « Elle a aimé Raketa. Elle a dessiné une montre pour nous. Et là on nous a pris au sérieux. » Depuis, les mentalités continuent d'évoluer, petit à petit. La marque trouve d'abord une place dans la distribution

multimarque, au côté de la montre suisse. En Russie essentiellement. Un peu en France aussi, un marché historique. La vente en ligne fait aussi partie du plan de vol, le premier site est ouvert il y a sept ans. Raketa profite encore d'un autre débouché, le marché typiquement russe de la montre corporative, qui représente toujours une part variable importante du chiffre d'affaires. Mais cela ne suffit pas à faire décoller la demande. En 2016, la direction décide donc d'ouvrir ses propres boutiques : il y en a trois aujourd'hui et elles intègrent un peu moins de la moitié des ventes. En parallèle, l'international est renforcé et commence maintenant à se confirmer comme réel de croissance. De quoi porter la production actuelle entre 2000 et 4000 montres par an.

Le repositionnement n'est donc pas encore achevé, mais l'édifice est nettement plus solide qu'il y a 10 ans. Des investissements importants sont en cours pour moderniser encore la manufacture, avec une partie musée dont la direction attend beaucoup. Les nouveaux produits produisent aussi leurs effets auprès d'un bassin de clients toujours mieux diversifié. Mais David Henderson Stewart croise toujours les doigts, même s'il se sent déjà un peu moins cavalier blanc : « Cela paraît logique aujourd'hui que la Russie développe des marques d'envergure internationale, mais il y a 10 ans, nous étions vraiment les seuls à le penser. »



THÉMATIQUES RUSSES | Montre 24 heures dédiée aux sous-marins (à gauche), Big Zero version avant-garde des années 1920 (à droite).