

Il y a 18 mois, Jérôme Biard quittait les montres Corum et Eterna pour reprendre la direction de Roventa Henex. Entreprise institutionnelle, premier opérateur du private label en Suisse, qui a accompagné l'expansion des maisons comme Gucci, Tag Heuer, à leurs débuts, et de très nombreuses marques «fashion» Swiss made. Roventa Henex a aussi permis de concrétiser l'émergence de nombreuses nouvelles marques à succès, comme Farer (Watch Around 47), ZRC ou Vertex, pour n'en nommer que quelques-unes. Enfin, l'entreprise travaille toujours pour de grands noms de l'horlogerie que Jérôme Biard préfère garder confidentiels.

Roventa Henex fonctionne sur le modèle des services intégrés, sur un large éventail de prestations, conseil, développement, design, prototype, assemblage, jusqu'à la logistique. L'entreprise compte près de 90 collaborateurs répartis sur trois sites, Bienne (vente, développement, back-office) et Yverdon (production), avec une capacité de 200'000 montres par an, couvrant tous les principaux segments de marché du Swiss made, également un bureau à Hong Kong (8 collaborateurs) qui gère en amont le contrôle qualité chez les fournisseurs asiatiques.

Roventa Henex est confronté en première ligne à tous les changements en cours dans le secteur, dont le plus préoccupant reste la baisse des volumes. Jérôme Biard est arrivé avec ces changements bien en vue et poursuit depuis 18 mois une stratégie qui repousse quelque peu les lignes du private label en Suisse, avec une approche plus créative et plus proactive que jamais.

Monsieur Jérôme Biard, que pouvez-vous dire de 2020?

Nous sommes touchés, comme l'ensemble du secteur, mais différemment, notre modèle d'affaires nous protège un peu. Nous terminerons l'année avec un chiffre d'affaires en recul de près de 30%.

Où se trouve le principal point de douleur?

Nous souffrons sur les volumes comme tout le monde, en particulier sur les grands clients historiques, mais ce recul est partiellement compensé par l'augmentation du nombre de mandats (de l'ordre de +25%), nouveaux produits et nouveaux clients.

Plutôt rassurant, non?

Oui, c'est rassurant. Certains clients travaillent d'ailleurs déjà sur 2021 et 2022, ce qui nous donne aussi de belles perspectives, mais surtout sur les services où... les marges ne sont pas les mêmes que sur la production.

Votre rentabilité est-elle en jeu?

La baisse de volume implique inévitablement une baisse de rentabilité, mais nous restons positifs.

Cette baisse de volume est-elle inéluctable?

Le temps des séries en milliers d'exemplaires est révolu. Travailler sur des plus petites séries, de quelques centaines de pièces, exige plus de souplesse, mais heureusement nous pouvons nous y adapter. Nous nous donnons les moyens de la faire.

Allez-vous devoir ajuster vos capacités de production?

L'objectif est d'assurer le volume actuel (quelque 200'000 montres par an), et même monter un peu pour justifier notre structure actuelle, pour sécuriser nos capacités (une quarantaine de collaborateurs à la production) et pour assurer la qualité. C'est un défi et nous espérons tout de même que les volumes reprennent un peu, comme la tendance chez nos clients semble le montrer.

Faut-il en conclure que vous ne prévoyez pas de licenciement?

Non, pas à ce stade, mais la situation restera critique tant que nous ferons plus de développement que de production. Le chômage partiel nous a évidemment permis de tenir le choc du Covid (près de 10% les collaborateurs sont encore en chômage partiel) — et je souligne l'efficacité de la promotion économique du canton de Berne, qui nous a aussi très efficacement soutenus.

Qu'en est-il des concepts clé en main que vous avez commencé à développer en début d'année?

L'idée est d'atteindre de grandes marques et de leur proposer avec des concepts prêts à la production. Nous avons mis en place une task force à l'interne et nous avons identifié une vingtaine de clients potentiels, dans et hors de l'horlogerie. Plusieurs dossiers sont ouverts, dont un projet de refonte d'une montre à succès pour une maison horlogère bien établie — et il se trouve que notre projet coïncide avec une réflexion menée à l'interne. L'objectif est de définir complètement le produit, mood board, budget, etc., comme si nous répondions à un mandat. Mais en endossant le risque et en investissant du temps de nos ingénieurs: soit nous tombons juste, soit nous sommes complètement à côté, soit nous éveillons l'intérêt et partons sur un brief établi par la marque. Dans cette démarche l'important est d'atteindre le décideur visionnaire pour sa marque.

Mais n'est-ce pas aussi chronophage?

L'horlogerie continue de passionner et je suis persuadé que le potentiel est important. Nous devrions en voir les résultats dans un horizon de trois ans à cinq ans. Nous avons à l'interne une expertise incroyable sur toutes les typologies de produits et je considère que le temps passé à ces développements est plus productif que de répondre aux demandes de «réveurs» — pour l'essentiel — que nous

»Les dirigeants sont plus à l'écoute depuis le Covid: la baisse des volumes oblige les dirigeants à repenser leur modèle d'affaires et à calculer le coût réel de la production en interne.

recevons chaque jour, à un rythme qui s'est encore accéléré depuis le Covid.

Que voulez-vous dire?

Nous recevons des demandes de nouveaux venus tous les jours et leur nombre a encore augmenté avec la crise sanitaire. Au début, je pensais qu'il fallait répondre à toutes les demandes, s'assurer de la viabilité du concept et du financement. Mais au final cela nous coûte beaucoup de temps et j'ai pensé que nous pourrions utiliser ce temps plus intelligemment: pourquoi ne pas faire ce travail d'analyse nous-mêmes, de manière proactive, en ciblant des marques à succès, installées, avec une distribution solide, mais qui, possiblement, ne seraient pas actives dans la montre?

Un exemple?

Le fabricant zurichois Freitag, pourrait être un candidat par exemple...

Vous parlez de «réveurs», pouvez-vous préciser?

Ceux que je nomme comme réveurs dans ce cas sont plutôt des «doux réveurs»: des personnes qui se sont retrouvées sur la touche avec le confinement et rêvent de changer de vie. La montre apparaît comme une voie possible, relativement accessible et ils rêvent de vendre sur le Net après avoir levé les fonds sur des plateformes de financement. J'ai beaucoup d'estime pour les réveurs qui ont les pieds sur terre et qui vont au bout de leurs rêves. C'est d'ailleurs une des typologies de notre portefeuille de clients, auxquels je crois beaucoup.

Vous dites recevoir des demandes journalières. Combien en recevez-vous en moyenne?

Nous recevons entre 8 et 12 demandes par jour.

Vous n'y répondez plus du tout? Ne peut-il aussi y avoir de belles histoires parmi ces candidats?

Nous ne voudrions pas passer à côté du pro-

chain succès. Nous ne voudrions pas rater le Ressence, Briston, Baltic ou Nivada Grenchen de demain... Il faut prendre le temps d'accompagner certains passionnés, mais nous avons établi une grille d'évaluation pour faire un tri préalable.

Revenons au cœur de vos affaires. À vous entendre, la production n'est qu'une petite partie de vos activités. C'est assez éloigné de l'image commune du private label, qui se résume souvent à «sous-traitant de montres bon marché réalisées sur catalogue». L'image du private label est-elle en train de changer?

En effet, ce que l'on fait n'est pas toujours bien compris: nous sommes une entreprise de services intégrés, à la carte, qui couvre tous les segments de l'horlogerie — jusqu'aux montres à grande complication — et l'assemblage de montres n'est qu'un pan de nos activités. Je ne sais pas si l'image du private label est en train de changer, mais nous nous efforçons de

les coûts dans nos études produits et nous démontrons souvent que nous sommes nettement moins chers... Les marques veulent à nouveau se concentrer sur le marketing et la distribution et l'outsourcing permet de le faire. Nous sommes un soutien aux marques et je constate de plus en plus que, pour certaines, nous sommes l'adresse de la dernière chance. Notre savoir-faire pourrait même être utile à d'autres secteurs, comme le médical ou le dentaire.

Dans cette perspective, vous devriez être en forte croissance. Pourquoi n'est-ce pas le cas?

Les habitudes sont tenaces dans l'horlogerie, mais toujours plus de décideurs se rendent à l'évidence qu'il n'est plus possible de continuer comme avant: une marque ne peut pas tout faire elle-même.

J'imagine que le changement s'est aussi imposé chez vous, à l'interne. Comment cela est-il apprécié?



»La Suisse doit investir dans la R&D pour ramener de la créativité et refaire le coup de la «Swatch».

JÉRÔME BIARD, CEO DE ROVENTA HENEX

» Une marque ne peut pas tout faire elle-même

PRIVATE LABEL | La spécialité est souvent réduite au rôle d'exécutant et d'assembleur de montres standards. Le private label tient au contraire une position active et centrale pour l'ensemble du secteur. Autant dans l'émergence et la réussite de start-ups que dans l'optimisation de maisons plus établies.

donner une nouvelle image de Roventa Henex, y compris à l'interne.

Comment cela?

La structure est plus horizontale que par le passé. La production et le développement dialoguent en permanence. Nous avons changé le profil des key account managers — il y a maintenant plus de femmes, qui viennent souvent de l'horlogerie, du côté des marques. Nous étudions aussi de nouvelles manières de travailler avec les clients, peut-être même en les accompagnant sur les marchés, en créant un pool de distribution, par exemple.

Vous semblez assuré de l'avenir du private label. Qu'est-ce qui vous le fait penser alors que l'horlogerie est aujourd'hui largement dominée par les marques intégrées et que les grands volumes en outsourcing ne reviendront apparemment pas?

Les marques ont effectivement voulu tout intégrer, mais la tendance est en train de s'inverser: la sous-traitance fait son retour. Et, clairement, les marques sont plus à l'écoute depuis le Covid; la baisse des volumes oblige les dirigeants à repenser leur modèle d'affaires et à calculer le coût réel de la production en interne. Nous, nous avons l'habitude d'imputer tous

Les mentalités doivent évoluer, mais il ne s'agit pas de faire la révolution, plutôt d'apporter une reformulation: dialoguer, sortir, aller voir les sous-traitants. Toutes les compétences sont là pour réussir cette transition et les équipes comprennent que cela permet de mettre en valeur nos capacités et notre savoir-faire, y compris dans les spécialités, le prototypage ou le design. Les collaborateurs comprennent cette nécessité de faire entrer Roventa Henex dans le 4.0 !

Qu'en est-il plus largement de la structure du private label en Suisse: plutôt consolidation ou nouveaux entrants?

Ce que je peux dire est que nous sommes toujours clairement leaders et qu'il y a assez de travail pour les autres prestataires existants. Quant à savoir s'il y a de la place pour un nouvel acteur... Je devrais dire oui, mais je ne le crois pas. Mettre une structure en place est très compliqué, il faut maîtriser l'ensemble des services et le faire de manière ciblée. Sans oublier que nous la Suisse n'est pas seule: le private label est très développé en Asie.

A contrario, pensez-vous alors vous développer encore en Suisse, en intégrant des sous-traitants, dans les boîtes ou les cadrans par exemple, qui sont en

grandes difficultés en ce moment?

Ce n'est pas prévu. Notre force est d'être un chef d'orchestre et de trouver des solutions. L'idée de reprendre un sous-traitant peut être séduisante, mais très vite on se rend compte que les intérêts croisés sont contreproductifs. Notre capacité à mobiliser un réseau de sous-traitants fait partie de notre expertise et c'est pour cette expertise que la clientèle vient chez nous et nous fait confiance. C'est ce qui nous permet de maintenir des relations à long terme. Et c'est déterminant, surtout dans les périodes plus instables.

Vous avez évoqué la concurrence de l'Asie. On voit d'ailleurs que beaucoup de nouveaux projets, Kickstarter ou autres, se construisent en Asie et de moins en moins en Suisse. Quelle influence cela a-t-il sur Roventa Henex?

Notre objectif est de favoriser au maximum le Swiss made et, de fait, nous montons en gamme depuis plusieurs années et la typolo-

gie évolue vers plus de mécanique, moins de quartz, et plus de complexité: chronographes, GMT, montres de plongées, tourbillons.

N'y a-t-il aucune chance de revenir sur l'entrée de gamme en Suisse?

Je n'y crois pas à court terme. La Suisse n'est plus adaptée pour la montre fashion et doit investir dans la R&D pour ramener de la créativité et refaire le coup de la «Swatch».

Une question encore sur les mouvements, puisque vous particulièrement êtes de travailler avec tous les fabricants. L'an dernier vous avez dû vous reporter sur Sellita après l'arrêt des livraisons de Swatch Group (ETA). Qu'en est-il maintenant que la Commission de la concurrence (Comco) a officialisé le droit de Swatch Group de livrer librement? Nous attendons la réaction prochaine de Swatch Group et nous aimerions réintégrer les calibres ETA. La diversité est très importante pour notre clientèle. La différenciation des produits passe par les mouvements. |

Interview Stéphane Gachet