

Montres suisses en Russie : miroir aux alouettes ou marché réel?

Autor(en): **Kasparov, Mikhail / Girardet, Daniel**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales**

Band (Jahr): **72 (2014)**

Heft 1

PDF erstellt am: **16.05.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-823232>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

MONTRES SUISSES EN RUSSIE - MIROIR AUX ALOUETTES OU MARCHÉ RÉEL?

MIKHAIL KASPAROV

ProTime RUS, Moscou

m.kasparov@protime-distribution.com

DANIEL GIRARDET

ProTime Ltd, Suisse

d.girardet@protime-distribution.com

> Nombreuses marques horlogères considèrent la Russie comme un marché prioritaire pour la promotion de leurs produits. Le succès d'une marque que les Russes achètent à l'étranger n'est pas une garantie que la marque se vendra aussi bien sur le marché intérieur. Mais l'inverse est vrai: si la marque est demandée en Russie, les Russes (et dans ce cas en premier lieu les Russes «ordinaires») achèteront cette marque sur le marché intérieur et à l'étranger. Il n'y a bien sûr pas qu'une seule cause ou un secret qui expliquerait le succès des uns et l'échec des autres, car les raisons sont multiples et complexes.

Mots-clés: marques horlogères, distribution, montres en Russie, commerce.

La Russie représente environ 1,5 % du total des exportations horlogères suisses. Cela paraît peu. Pourtant, de nombreuses marques horlogères considèrent la Russie comme un marché prioritaire pour la promotion de leurs produits. Est-ce justifié? Et pourquoi les choses se passent-elles bien pour certaines marques, alors que d'autres sont déçues de leurs résultats après plusieurs années d'efforts? Alors...? Miroir aux alouettes ou marché réel?

Il n'y a bien sûr pas qu'une seule cause ou un secret qui expliquerait le succès des uns et l'échec des autres, car les raisons sont multiples et complexes. Sur la base de notre expérience personnelle, nous allons essayer de décrire dans cet article ce qui est important pour pénétrer sur le marché russe, et comment éviter les erreurs les plus courantes. Mais étant donné que cette expérience s'est faite principalement dans le segment de prix public de cinq cent à dix mille francs suisses, nos commentaires ci-dessous (sauf indication contraire) concerneront essentiellement cette gamme de prix. Ils toucheront également aux rapports entre la marque horlogère suisse et le distributeur, et non aux rapports entre la marque et le réseau de distribution. Mikhail Kasparov a fait ses premiers pas dans la distribution de montres en 2000 en tant que directeur général de Bristol Trading House, qui faisait partie du Groupe Consul. Bristol était alors le distributeur exclusif en Russie des marques horlogères suisses suivantes: Frédérique Constant, Raymond Weil, Maurice Lacroix, Tag Heuer, Nina Ricci et Carl F. Bucherer.

Il quittait Bristol en 2005, lorsque la direction du Groupe Consul décidait de se concentrer sur leur chaîne de magasins de détail qui à l'époque était plus rentable. Au début de 2006, par un concours de circonstances son chemin croisait celui de Daniel Girardet qui à l'époque travaillait comme consultant pour le Groupe Weitnauer en Suisse et dirigeait la division horlogère LPI au sein du groupe. Fort d'une grande expérience dans l'industrie horlogère suisse, Daniel Girardet fut prompt à voir l'extraordinaire opportunité que le marché horloger en Russie offrait à ce moment-là, et il demanda à Mikhaïl Kasparov, ainsi qu'à deux anciennes collègues de Bristol, de le rejoindre dans le projet de créer une filiale LPI à Moscou. LPI RUS fut ainsi créée à l'été 2006, avec Daniel Girardet en tant que son premier directeur général, et Mikhaïl Kasparov en tant que directeur général adjoint.

La confiance mutuelle est un élément clé dans les relations d'affaires, et celle qui s'est développée dès la première rencontre entre Daniel Girardet et l'équipe initiale russe a grandement contribué à la réussite de cette entreprise. Cela est d'autant plus remarquable que la perception de part et d'autre entre Suisses et Russes est altérée par de nombreux stéréotypes, des distorsions et des histoires d'horreur.

En un temps très court, nous avons pu constituer un portefeuille de marques horlogères, certaines déjà renommées telles Frédérique Constant, Ulysse Nardin, Tag Heuer, Maurice Lacroix, Raymond Weil, Carl F. Bucherer, Festina, Swiss Military by Hanova, ainsi que plusieurs autres marques de montres et de bijoux. Bien que LPI RUS fut créée à partir de zéro en véritable start-up, la société devenait, dès 2007, le troisième plus grand importateur de montres suisses en Russie, derrière seulement Mercury et la filiale du Groupe Richemont. En 2008, le trio de tête se modifiait légèrement avec la filiale du Swatch Group prenant la deuxième position derrière Mercury, LPI RUS conservant sa troisième place, devant la filiale de Richemont. Aujourd'hui LPI RUS a changé de manière significative son portefeuille de marques et son organisation, mais la société est toujours parmi les dix premiers importateurs de montres suisses, avec Swatch Group en tête de la liste.

Début 2010, pour des raisons qui ne sont pas pertinentes pour cet article, Daniel Girardet et l'équipe initiale de LPI RUS décidaient de quitter LPI et le Groupe Weitnauer, et de fonder leur propre société de distribution de montres en Russie, ProTime RUS. La société est détenue conjointement par ProTime Ltd, basée en Suisse, et Estet Jewellery House à Moscou, qui est le principal fabricant russe de bijoux. Mikhaïl Kasparov y assume le poste de directeur général de ProTime RUS depuis sa création en 2010. A ce jour, ProTime RUS a la distribution exclusive en Russie des marques Frédérique Constant, Alpina, Nina Ricci, Eberhard, TechnoMarine et Grovana. En 2012, l'Association du Marché Horloger (Watch Market Association) a été créée avec ProTime RUS en tant que membre fondateur, et Mikhaïl Kasparov est membre du conseil d'administration de cette association.

Présentons d'abord une petite analyse de l'état actuel du marché russe. À la fin de 2012, les dix acteurs les plus importants en termes d'exportations horlogères suisses étaient Tissot, Ulysse Nardin, Longines, Cartier, Omega, Swatch, Tag Heuer, Breguet, Rolex et Rado. Moscou représente environ 40% des ventes, les 60% restant sont réalisés dans les régions. Il y a quelques années, une étude a révélé que 70% des ventes se faisaient avec des modèles de montres classiques, 20% avec les montres design et mode, et 10% avec les montres sport. Depuis, la part des montres design/mode et sport a légèrement augmenté. Néanmoins, la demande principale en Russie se porte sur les montres classiques et traditionnelles.

Au départ très atypique, le marché russe s'est depuis «normalisé» et ressemble de plus en plus au marché européen, tout en gardant certaines spécificités, telle une redistribution plus rapide des parts de marché et des fluctuations plus prononcées dans l'offre et la demande. C'est peut-être une raison pour laquelle ce marché attire presque toutes les marques horlogères suisses. Beaucoup pensent qu'elles vont toucher le jackpot et gagner beaucoup d'argent, mais peu savent comment s'y prendre.

Le succès d'une marque horlogère en Russie dépend de la combinaison de plusieurs facteurs, dont 3 sont impératifs selon nous: Premièrement, il doit y avoir une demande pour la marque ou alors la demande doit être créée; deuxièmement la marque doit être dans les bons canaux de distribution, et troisièmement, la marque doit constamment communiquer de manière adéquate.

Les règles pour pénétrer un nouveau marché sont assez semblables d'un pays à l'autre, mais de bien connaître les conditions spécifiques locales peut vous faire économiser de l'argent sur le «ticket d'entrée» et éviter des erreurs qui se révèlent parfois très coûteuses.

En fait la question est la suivante: combien d'argent doit-on dépenser pour qu'une marque X entre, au terme de cinq ans, dans le top 10 (ou le top 20, ou le top 50) du marché horloger russe? Cette question est souvent abordée avec les représentants des différentes marques horlogères qui veulent pénétrer le marché russe, ou qui veulent y développer leurs ventes. Pour donner un ordre de grandeur du potentiel de vente, les deux marques les plus vendues en Russie en 2012, Tissot et Ulysse Nardin, ont importé pour environ quatorze à quinze millions d'euros chacune. Les marques qui se situaient au bas du top 50 ont importé entre sept cent à huit cent mille euros, celles situées au bas du top 20 environ deux millions cinq cent mille d'euros et celles au bas du top 10 ont importés pour environ six millions d'euros chacune.

Le premier et le plus important facteur qui détermine la stratégie et les tactiques de promotion est le niveau de la demande de la marque en Russie. La demande ne doit pas être confondue avec la notoriété ou l'image, mais elle résulte des deux. On peut considérer trois niveaux de la demande du marché pour une marque particulière, en partant de C (la plus basse) à A (la plus forte):

- > C – les marques sans demande. Les détaillants sont réticents à acheter une marque qui n'est pas demandée. Un petit pourcentage d'entre eux seront peut-être prêts à prendre la marque en consignation dans leur magasin;
- > B – les marques populaires. Une partie importante de détaillants sont prêts à acheter (et payer) pour avoir cette marque, et la grande majorité est prête à prendre la marque en consignation.
- > A – les marques très populaires. La grande majorité des détaillants sont à la recherche de cette marque, et sont prêts à l'acheter ferme pour l'avoir dans leurs magasins, sans demander la consignation.

Il est maintenant important de comprendre ce qu'on entend par marques populaires en Russie. Les responsables de marques horlogères suisses qui ne sont pas présentes en Russie font souvent l'erreur de croire que leur marque rencontrera un grand succès en Russie parce

qu'ils ont eu l'information que de nombreux Russes achètent leurs produits à Saint-Tropez, Genève, Zurich, Dubaï ... etc. En réalité, le fait que leurs montres sont vendues en dehors de la Russie ne donne aucune indication sur le potentiel de vente réel que leurs montres auront en Russie.

On peut diviser les Russes qui achètent des montres à l'étranger en deux catégories: les «Russes normaux» et les «Russes spéciaux».

Les «Russes spéciaux» sont les oligarques et leurs familles, la jeunesse dorée, certains fonctionnaires corrompus et les autres clients très riches des stations estivales et hivernales les plus prisées. En fait, ces «Russes spéciaux» représentent une très petite frange de la population. et ne reflètent pas les goûts et les préférences de la classe moyenne russe. Pour ces «Russes spéciaux», la motivation principale pour l'achat d'une montre (ou de tout autre produit de luxe) à l'étranger, est précisément que ces produits ne sont pas disponibles en Russie. Ce snobisme dans le comportement d'achat est particulièrement vrai pour les marques niche présentes dans les luxueuses stations d'hiver ou balnéaire. «Je l'ai acheté à Courchevel ou à St-Tropez, elle n'est pas disponible en Russie» sera l'argument déclaré ou pas. Mais dès que la marque apparaît en Russie, les «Russes spéciaux» s'en détournent, et recherchent quelque chose de nouveau qui n'est pas disponible en Russie. Ces consommateurs particuliers se sont habitués à acheter des habits de mode, des bijoux et des montres à l'étranger, et leurs goûts et préférences sont très différents des goûts et préférences des «Russes normaux» qui sont les principaux acheteurs de montres suisses en Russie. Pour les «Russes spéciaux» le shopping est un jeu, sans véritable considération du prix. Pour les «Russes normaux» par contre, qui sont les acheteurs typiques de montres suisses en Russie, gagner de l'argent n'est pas si facile et ils sont donc très prudents dans la manière dont ils le dépensent.

Le comportement des «Russes spéciaux» est donc souvent trompeur et fait véritablement figure de miroir aux alouettes pour les responsables des marques horlogères suisses. Lorsqu'ils apprennent par exemple que des touristes russes ont acheté cinq montres de leur marque en une seule journée à Saint-Tropez, ils concluent que les Russes riches sont friands de leurs produits et les achèteront également en Russie. Cependant leur surprise et leur déception sera d'autant plus grande lorsque, après avoir dépensé beaucoup d'énergie et d'argent pour enfin placer leurs montres dans l'un des meilleurs point de vente à Moscou, ils apprennent qu'à peine cinq pièces ont été vendues en un an.

En conclusion, le succès d'une marque que les Russes achètent à l'étranger n'est pas une garantie que la marque se vendra aussi bien sur le marché intérieur. Mais l'inverse est vrai: si la marque est demandée en Russie, les Russes (et dans ce cas en premier lieu les Russes «ordinaires») achèteront cette marque sur le marché intérieur et à l'étranger. Nous reviendrons sur ce point plus loin.

Aujourd'hui la quasi-totalité des marques populaires (catégorie A) sont présentes à des degrés divers sur le marché russe. Cela signifie que la demande doit être créée pour tout nouvel arrivant sur le marché russe, mais de nombreux responsables de marques ne veulent pas l'admettre, pensant que le succès relatif qu'ils ont rencontré auprès des touristes russes suffira. Toutefois il est très facile de vérifier si une marque est demandée ou non: il vous suffit de poser la question aux patrons des magasins de montres à leur personnel de vente s'ils connaissent votre marque et si elle est demandée par les consommateurs. Si la réponse est positive vous avez de la chance et cela signifie que votre marque peut être classée dans la

catégorie B ou A. Mais honnêtement, cette éventualité est extrêmement faible.

Le plus probable cependant est que la réponse sera négative et que votre marque est inconnue ou n'est pas demandée, ce qui signifie qu'elle appartient à la catégorie C et que vous devrez créer la demande. Cela est coûteux et prend généralement plusieurs années. À titre indicatif, nous allons essayer d'estimer l'investissement nécessaire pour faire passer une marque de la catégorie C au top 20, ce qui équivaut à des ventes ex-usines de l'ordre de trois millions d'euros par an. La norme habituelle en ce qui concerne le budget de communication d'une marque établie dans un marché est d'y consacrer (avec un partenaire local ou seul) environ 20 % du chiffre d'affaires. Cela signifie qu'une marque concurrente et déjà établie qui réalise un chiffre d'affaires ex-usine de trois millions d'euros dépense déjà six cent mille euros par an en communication. Pour être audible au-delà du «niveau de bruit» de toutes les marques concurrentes et commencer à prendre une part de marché, il est nécessaire de dégager un budget de communication au moins une fois et demie à deux supérieur à celui des marques de même niveau. Si l'on prend la fourchette basse de une fois et demie, cela signifie un budget de neuf cent mille euros par an. Ainsi, pour atteindre le top 20 en Russie en cinq ans et réaliser un chiffre d'affaire ex-usine de trois millions d'euros par an, il est nécessaire d'investir au moins quatre millions cinq cent mille d'euros en communication sur la période. D'après notre expérience personnelle, cette estimation est très proche de la réalité d'aujourd'hui.

Est-ce alors possible pour une nouvelle marque arrivant en Russie d'accéder à la catégorie des marques populaires sans avoir à dépenser autant? Cela était possible il y a dix ou quinze ans, le marché était en forte croissance et le Russe moyen ne connaissait que quelques marques suisses, associées à la qualité du Swiss made. La plupart des marques qui ont saisi l'opportunité et sont venues en Russie à cette époque, sont aujourd'hui bien installées. Peu à peu et en particulier depuis 2008, le ticket d'entrée sur le marché russe a augmenté, pour être aujourd'hui au niveau des marchés développés, la complexité spécifique russe en plus. Cependant, il y a aussi des avantages pour une marque horlogère suisse à devenir populaire en Russie. Quels sont-ils? Comme mentionné ci-dessus, les Russes achètent souvent des montres à l'étranger. Pourquoi?

Premièrement, les prix des montres en Russie sont en règle générale supérieurs à ceux pratiqués en Europe et en Suisse. Cela est dû à plusieurs facteurs. Les droits de douane sur les montres en acier est de 10%, mais pas moins de quatre euros pour les montres très bon marché, et de 15,7 à 17,3 % pour les montres en métaux précieux. Avec l'entrée de la Russie en tant que membre de l'OMC, les droits de douane sur les montres devraient baisser à 7-12 % en Septembre 2016. De plus la TVA en Russie est de 18%. Enfin, toutes les montres contenant des métaux précieux ou des pierres précieuses, ou ayant des numéros individuels doivent être dédouanées selon une procédure spéciale, assez compliquée, qu'il n'est possible d'effectuer que dans un seul bureau de douane à Moscou. Cela rend le dédouanement coûteux et long, de deux à quatre semaines environ. Les frais d'expédition, d'assurance et de manutention à l'aéroport, l'acheminement au bureau de douane spéciale et les services de dédouanement rajoutent environ 5-10 % aux droits de douane et à la TVA. D'autre part, les loyers des magasins sont souvent très élevés, et atteignent par exemple dans le centre de Moscou dix à quinze mille euros par mètre carré par an. Tout cela fait que les montres en Russie sont en moyenne 10-25 % plus chères qu'en Suisse.

Deuxièmement, les Russes aiment voyager et acheter à l'étranger car ils sont dans une meilleure disposition d'esprit et trouvent souvent un choix de produits plus variés et des services plus compétents. Autre motivation moins déclarée, de nombreux Russes veulent acheter discrètement, car leur revenu réel, en particulier dans la fonction publique, est souvent beaucoup plus élevé que leur revenu officiel.

Troisièmement, de nombreux Russes craignent les contrefaçons, et ils perçoivent qu'en Europe occidentale la probabilité de se retrouver avec une fausse montre est beaucoup plus faible.

Quatrièmement, la franchise des droits de douane sur les produits destinés à un usage personnel pour les personnes (Russes ou étrangers) venant en Russie par voie aérienne a été relevée récemment à dix mille dollars, de sorte que les touristes russes peuvent désormais acheter des montres du milieu de gamme sans crainte d'être inquiétés à leur retour par les douaniers à l'aéroport. Pour les montres haut de gamme, le risque d'être contrôlé par les douaniers est minime. En outre, la loi concernant la contrebande a été récemment modifiée et ne considère plus ce délit comme un acte criminel mais comme une infraction administrative. Cependant, au-dessus d'un certain montant, le non-paiement des droits de douane peut conduire à des poursuites pénales pour fraude fiscale. D'après les médias russes, environ quarante millions de Russes ont voyagé hors de Russie en 2013, et ont dépensé environ cinquante trois milliards de dollars au total. Le montant des achats des Russes à l'étranger croît de 7 à 10 % par an.

Qu'en déduire pour l'industrie horlogère suisse? Cela signifie qu'au fur et à mesure qu'une marque de montre devient de plus en plus populaire en Russie, elle voit ses ventes aux consommateurs Russes croître dans le monde entier. Très souvent, les Russes achètent des montres en Europe, en particulier en Suisse, France, Allemagne, Italie, Espagne, ainsi qu'en Turquie, Émirats Arabes Unis, Thaïlande et d'autres pays, et dans les magasins hors taxes. Dans de nombreux pays, les touristes Russes sont des clients prisés et se classent en troisième position dans la liste des plus gros acheteurs de montres, derrière les Chinois et les Japonais. Nous estimons que pour cent montres vendues à des Russes et d'un prix de détail supérieur à dix mille francs suisses, vingt seulement le sont en Russie au travers des revendeurs autorisés, et quatre-vingt sont achetées à l'étranger ou sur le marché gris en Russie. En fait, les magasins de montres vendant des montres haut de gamme en Russie font surtout office de showroom. Les clients regardent les produits, obtiennent toutes les informations auprès des vendeurs ou sur Internet, puis trouvent un ami ou une connaissance qui ramènera la montre de l'étranger ou l'obtiendra sur le marché gris à un prix que ne peut offrir le détaillant autorisé. Cette tendance s'est particulièrement renforcée depuis 2008.

Le revenu réel des Russes a augmenté très rapidement de 2000 à 2008, à environ 20 % par an. Le budget de la Russie durant ces années a lui augmenté de plus de dix fois. Mais avec la crise de 2008 les revenus ont stagné, affectant de manière significative les ventes de montres de luxe, en particulier dans le segment niche. La part des montres officiellement importées en Russie augmente à mesure que les prix baissent et atteignent jusqu'à 80-90 % pour les montres avec un prix de détail d'environ dix mille. Ces montres ne sont en effet pas intéressantes pour les acteurs du marché gris, car les risques pour eux sont pratiquement les mêmes mais le bénéfice nettement inférieur. De plus, pour le client final, la différence de prix en valeur absolue pour les montres du bas ou moyen de gamme n'est pas si grande pour justifier d'attendre son prochain voyage à l'étranger ou de se procurer la montre sur le marché gris.

avec le risque qui lui est associé.

Les touristes étrangers en visite en Russie n'y achètent pas de montres, sauf pour les Chinois dans les régions frontalières avec la Chine. Cela signifie que les dépenses publicitaires effectuées en Russie génèrent des ventes en Russie-même ainsi que dans de nombreux autres pays. Par contre, la publicité faite dans d'autres pays n'a pas un réel impact sur les ventes en Russie. Dans certains marchés, comme la Turquie, où des millions de Russes passent leurs vacances, les ventes de montres aux Russes sont si importantes pour certaines marques qu'elles s'approchent ou même dépassent les chiffres des importations officielles de ces marques en Russie.

Ainsi, l'un des avantages indéniables pour une marque horlogère suisse d'avoir une activité commerciale sur le marché russe est que cela génère des ventes aux Russes dans le monde entier. La statistique des montres en réparation sous garantie en Russie confirme le fait que la proportion de montres achetées par les Russes à l'étranger augmente année après année, de même que l'origine géographique de ces achats.

Un autre avantage important pour une marque d'être commercialement active en Russie est que la publicité faite en Russie touche également les consommateurs en Ukraine, en Biélorussie, au Kazakhstan et les autres pays de la CEI, ainsi que les pays baltes, l'Allemagne et les citoyens d'Israël d'origine russe. Ces consommateurs parlent russe couramment et lisent souvent les journaux et les magazines russes, regardent les chaînes de télévision russes, utilisent les réseaux sociaux russes, surfent sur Internet en russe. Environ trois cents millions de personnes dans le monde parlent russe ce qui place cette langue en cinquième position dans le monde. Les résidents des pays de la CEI préfèrent obtenir des informations sur les montres en russe car il est difficile pour ne pas dire impossible de trouver l'équivalent dans leur langue maternelle, par exemple le turkmène ou le kazakh, alors que la quasi-totalité d'entre eux parlent couramment le russe (contrairement à l'anglais, le français ou l'allemand).

On ne connaît pas exactement la taille de la diaspora russe, mais une estimation de quinze à vingt millions de personnes semble être tout à fait plausible. La diaspora russe est donc aussi un public cible supplémentaire pour toute campagne de publicité effectuée en Russie. Ainsi, la promotion d'une marque horlogère en Russie génère des ventes autant en Russie que dans les pays où les Russes viennent pour affaires ou en vacances, et également dans les pays où réside une population russe ou russophone. L'investissement publicitaire en Russie a donc un effet de levier supérieur à celui consenti dans de nombreux autres marchés.

Mais de combien doit être cet investissement publicitaire? Le schéma classique cité plus haut selon lequel la marque et son distributeur partagent 50/50 d'un budget de communication représentant en général 20% des ventes ex-usines ne fonctionne plus pour les marques de la catégorie B et C, et conduit souvent à des déceptions de part et d'autre. Ce schéma a l'effet pervers de forcer exagérément les ventes ex-usines pour dégager un budget de communication significatif (supérieur au niveau de bruit de la concurrence) alors que les ventes ex-distributeur en Russie risquent fort d'être bien en dessous des attentes dans les premières années de lancement. Résultat... un surstock important chez le distributeur qui est d'autant plus lourd qu'il est grevé par les droits de douanes et qu'il doit financer à des taux de 13-14% par an (taux actuels au moment de la rédaction de cet article), à quoi se rajoute le financement d'une part importante des dépenses publicitaires qui n'est pas couverte par la

marge réalisée sur les ventes. Par contre, la marque a réalisé ses ventes ex-usine durant ces années, du moins à hauteur des minimums d'achats contractuels figurant dans le contrat de distribution et commence à bénéficier des efforts publicitaires consentis avec le distributeur. Ce schéma classique est donc injuste vis-à-vis du distributeur et ressemble à un marché de dupes, surtout en Russie. La marque n'appartient pas au distributeur qui a en général un contrat de distribution de deux, trois ou cinq ans, rarement plus. Mais quelle que soit la durée et le montant investi en communication, cela crée un goodwill d'image et de notoriété dont la marque profitera toujours même si elle change de distributeur, alors que le distributeur doit rentabiliser son investissement sur la durée de son contrat étant donné qu'il n'est pas certain de son renouvellement. Il est donc beaucoup plus sain et équitable de fixer un budget de communication indépendamment des achats ex-usine du distributeur mais auquel celui-ci contribuera à hauteur de 10% de ces achats. La différence doit être couverte par la marque sachant qu'elle en bénéficiera sur le long-terme et dans tout le marché russe domestique et à l'étranger, ainsi que la zone russophone décrite plus haut. Le budget de communication en Russie devrait donc en partie intégrer au niveau de la marque, une contribution prise sur les ventes aux autres marchés russophones ou bénéficiant directement des ventes aux touristes russes ainsi que sur les ventes en duty-free. Comme indiqué plus haut, l'investissement en communication doit être supérieur d'au moins 50% à celui d'une marque concurrente populaire et cela pendant cinq ans pour établir une marque. Une telle approche globale du marché «Russie» est gagnant-gagnant pour toutes les parties intéressées à ce marché: la marque, les autres marchés russophones ou bénéficiant des touristes russes et le distributeur russe. Pour ce dernier, le fait que la marque mette des moyens conséquent dans sa communication en Russie la rend plus crédible et lui facilite sa tâche auprès des détaillants qu'il doit convaincre de la prendre dans leurs magasins. Plus une marque sera sérieuse et crédible auprès de la distribution, plus elle aura de chance de se trouver dans les meilleurs point-de-vente.

Le professionnalisme d'un distributeur est bien sûr très important. Les erreurs du distributeur dans le choix de la stratégie de marketing et la tactique de promotion peuvent être très coûteuses pour les marques en temps et en argent. Les distributeurs en Russie capables aujourd'hui de prendre une marque inconnue sur le marché et de la rendre populaire en quelques années se comptent sur les doigts d'une main. Avant de conclure un accord avec un distributeur, il est important pour une marque de s'informer quelles sont les marques que le distributeur a réussi à faire passer du statut inconnu à celui de populaire, et s'il y a de tels exemples, qui sont les personnes qui ont vraiment contribué au succès de cette marque. Le marché est très dynamique en Russie, les gens se déplacent souvent d'une entreprise à une autre. Très peu d'entre eux, peut-être une douzaine, sont de véritables professionnels capables de relever le défi de prendre une marque inconnue, de comprendre sa philosophie, de l'adapter aux conditions locales, d'élaborer un plan de promotion de la marque sur la base des positions et des caractéristiques de la concurrence et de mettre en œuvre un plan avec un budget serré pour l'amener au succès.

Il y a bien sûr beaucoup de personnes qualifiées et honnêtes qui travaillent dans l'industrie horlogère en Russie, et qui peuvent maintenir une marque une fois que celle-ci est lancée et devenue populaire après que des millions aient été dépensés. Mais il y a aussi malheureusement beaucoup plus de personnes qui peuvent vous jeter de la poudre aux yeux et vous promettre la lune, mais en définitive, faire plus de mal que de bien à une marque.

Comment distinguer le distributeur compétent avec lequel il faut traiter de celui qu'il vaut mieux éviter? Une solution est de contacter l'Association des Membres du Marché Horloger (Watch Market Members Association). Il est possible d'obtenir à l'Association quantité d'informations sur le marché russe, y compris des informations sur l'importation des marques horlogères au cours des dernières années, la liste des distributeurs de montres suisses ainsi que leur niveau de professionnalisme et de fiabilité. De tels conseils peuvent se révéler très utiles.

La précipitation et l'appât du gain sont mauvaises conseillères en affaires, ceci est valable en Russie comme ailleurs. Il est préférable de passer un an à négocier une collaboration sérieuse avec un distributeur professionnel que de trouver un distributeur rapidement avec lequel vous serez déçu dans un an. Malheureusement c'est souvent le deuxième cas qui se produit. Plutôt que de négocier et conclure avec un distributeur professionnel qui peut vraiment amener la marque au succès, mais de manière progressive et cohérente, le représentant d'une marque se laisse tenter par un distributeur inexpérimenté, mais qui lui offre un million de francs pour la première commande. Le représentant de la marque est pourtant bien conscient que ce sera probablement aussi la dernière car peu de montres seront vendues et le reste sera liquidé à prix cassés de 40-50-60 % dans un an ou deux. Mais ensuite aucun des distributeurs professionnels ne voudront de cette marque, du moins pas dans les prochaines années, tant que le vieux stock ne sera pas écoulé et l'histoire de l'échec oubliée dans la distribution. La raison rarement avouée mais réelle dans de nombreux cas, pour laquelle un représentant a préféré cette mauvaise option à court terme est qu'elle lui permettait d'avoir sa prime annuelle avec la commande d'un million.

Certaines marques, lassées de ne pas trouver un distributeur professionnel qui accepte les conditions du schéma classique, envisagent alors d'ouvrir leur filiale. Les arguments invoqués sont le plus souvent: 1) nous ne pouvons pas trouver de bon distributeur prêt à investir dans le développement de notre marque, et 2) nous pourrions ainsi mieux contrôler le marché. Pour notre part, nous estimons que dans au moins 50 % des cas, l'ouverture d'une filiale en Russie était une erreur, mais que la direction, refusant de reconnaître ce fait, continue de la maintenir en pure perte et essaie de justifier sa présence. Par mimétisme, d'autres marques ouvrent également leur filiale malgré un chiffre d'affaire bien en-dessous de la masse critique, persuadées que puisque d'autres marques concurrentes ont leur filiale, elles doivent l'avoir aussi. On observe également ce genre de «réaction en chaîne» avec les boutiques en propre des marques (mono boutique ou flagship store) que de nombreuses marques pensent indispensable d'avoir, pour ensuite assister à la réaction en chaîne inverse de la fermeture de ces boutiques.

Il suffit de regarder les volumes d'importation des marques ayant leur filiale (ces données sont disponibles à l'Association des Membres du Marché Horloger) pour se faire une idée quelles filiales peuvent être rentables et lesquelles sont plutôt une manifestation d'orgueil coûteuse. La masse critique pour ouvrir une filiale en Russie est de réaliser au moins un chiffre d'affaire annuel ex-usine d'au moins cinq à sept millions de francs. Pour les marques dont le chiffre d'affaire est inférieur à ce seuil, la coopération avec un distributeur sera certainement plus rentable que d'opérer une filiale, simplement en raison des frais de fonctionnement très élevés à Moscou et de l'extrême complexité de l'administration russe qui est souvent sous-estimée.

Les filiales qui tirent leur épingle du jeu et qui d'après nos observations sont rentables, sont celles du Groupe Swatch, du Groupe Richemond, de TAG Heuer et d'Ulysse Nardin. Dans de nombreux autres cas, il serait certainement plus judicieux d'utiliser l'argent que coûte le maintien de la filiale à la promotion de la marque en dotant un distributeur professionnel d'un budget de communication supplémentaire.

La formule permettant le meilleur compromis entre la volonté d'une marque de contrôler son activité commerciale au plus près sans devoir assumer les coûts élevés d'une filiale, est d'avoir son propre personnel travaillant au sein de l'organisation du distributeur. Les modalités du choix, de l'engagement et de la couverture des frais associés à ce personnel peuvent faire partie du contrat de distribution

Pour réussir en Russie, il est donc nécessaire de bien analyser ses forces et faiblesses, les enjeux, de bien déterminer ses ambitions et de définir la bonne stratégie de distribution, soit en collaborant avec un distributeur professionnel, soit en ouvrant sa propre filiale si elle se justifie financièrement. Du fait de son récent passé communiste et du chaos qui a suivi son ouverture au monde, il y a encore beaucoup trop peu de vrais professionnels en Russie capable de travailler selon les méthodes occidentales. Il est donc particulièrement important de trouver et de traiter avec les bonnes personnes.

En conclusion, développer une marque en Russie a l'effet collatéral positif d'augmenter les ventes dans de nombreux autres marchés. Cependant, les approches traditionnelles applicables à la plupart des marchés ne fonctionnent pas en Russie. Il faut donc une approche spécifique qui commence par le bon choix du partenaire. Une erreur dès ce stade-là peut se révéler coûteuse.