

# Diams.ch rencontre Visilab

Gemmologiste diplômé du Gemological Institute of America, **Ramon Cortes** a créé en février 2005 la plate-forme [www.diams.ch](http://www.diams.ch) spécialisée dans la vente de diamants et de bijoux par Internet. Sa longue expérience d'acheteur dans les plus grandes joailleries/bijouteries internationales lui confère un statut de choix dans la recherche et la négociation de pièces exceptionnelles. Son offre s'élève à plus de 115 000 diamants bruts sans qu'il dispose d'aucun stock. Toute sa force vient de sa connaissance du marché et des opportunités d'achat qu'il rencontre et suscite en fonction de l'offre et de la demande. Ramon Cortes propose également une ligne de bijoux haut de gamme en diamants. Comme prestataire de services, il apporte son expertise pour la création, l'investissement et l'estimation de pierres.



CARTE DE VISITE DE WWW.DIAMS.CH EN PAGE 31

Economiste de formation, **Daniel Mori** a créé **Visilab** en 1988. Si le concept novateur – fabriquer des lunettes optiques en 1 heure – a totalement remis en question un marché encore peu concurrentiel à l'époque, il a également révolutionné le métier d'opticien. Forte



actuellement de 47 filiales dans toute la Suisse, la société a vu son chiffre d'affaires augmenter de CHF 7 millions en 1988 à CHF 120 millions en 2005. En 18 ans d'activité, la société a conquis 16% des parts de marché qu'elle continue à développer entre innovation et tradition. Ayant complété ses études lors d'un MBA à Los Angeles, Daniel Mori estime, de même que Ramon Cortes, que cette expérience américaine a fortement consolidé sa volonté d'entreprendre.

**Du diamant à la lunette optique, quel pont jeter? Ramon Cortes, jeune créateur bénéficiant de l'accompagnement Genilem de trois ans, et Daniel Mori, président de Visilab qui parraine Genilem, confrontent leur expérience de dirigeants d'entreprise. Dignes représentants du commerce de détails, ils parlent de leur métier en pleine (r)évolution. Morceaux choisis.**

1

**Ramon Cortes:** Quel regard portez-vous sur les jeunes entreprises en démarrage et pourquoi cet engagement auprès d'elles?

2

**R.C.:** Qu'est-ce qui permet de faire évoluer le plus une entreprise: les difficultés auxquelles elle est confrontée ou les éléments qu'elle maîtrise?

**Daniel Mori:** En tant que créateur et président de Visilab, je me sens particulièrement concerné par la question. En fait deux éléments motivent notre engagement. D'abord une conviction: un système libéral dynamique et fort fonctionne seulement s'il accompagne par des mesures concrètes l'esprit d'entreprise et la créativité de ceux qui se lancent. Ensuite notre motivation réside simplement dans la création même de Visilab. A l'époque en 1988, nous étions une véritable start-up qui démarrait de zéro avec un concept complètement nouveau.

**R.C.:** Quelle a été la plus grande difficulté?

**D.M.:** Je ne pense pas pouvoir parler en ces termes car à chaque stade de maturité naissent des difficultés différentes. Le démarrage correspond plutôt à des problématiques de marketing, de segmentation et de positionnement, alors qu'en phase de croissance les enjeux sont plutôt liés au management, à l'optimisation d'une structure et d'une équipe toujours grandissante. Sans oublier bien sûr les indéniables difficultés financières qui exigent des capacités d'anticipation extrêmement pointues et rigoureuses.

**«...plus le marché est conservateur, plus on soulève des réticences, plus corrélativement on a la possibilité de se différencier»**

Daniel Mori

**D.M.:** Rien n'est jamais complètement maîtrisé, et ce même si une entreprise émane d'une structure plus ancienne comme ce fut le cas avec Visilab et PP Holding, notre maison mère. Cette dernière, principalement active à Genève dans le domaine de la santé depuis 1912, n'avait ni l'expérience du marché national ni la logistique pour développer et mettre en œuvre notre nouveau concept. C'est pourquoi il a fallu tout reprendre de A à Z. D'abord développer, à partir de modèles américains, des machines qui répondent aux normes européennes de fabrication tant au niveau des produits que des appareils eux-mêmes. Ensuite gérer la délocalisation des points de vente en fonction des différentes langues et des problématiques liées à l'organisation interne, aux finances et à la communication.

**R.C.:** Dans cette perspective, comment la pérennité a-t-elle été atteinte?

**D.M.:** A l'origine, la réussite vient d'abord de la capacité d'une entreprise à répondre à un besoin de façon innovante. Mais attention car notre concept de fabrication de lunettes en 1 heure, au lieu des 5 à 10 jours habituels, avait beau offrir une réelle plus-value,

encore fallait-il l'amener sur un marché – certes porteur mais régi très étroitement par les lois spécifiques. La réalité législative commandait que, pour ouvrir un magasin d'optique, il fallait être au bénéfice d'une maîtrise d'opticien obtenue à l'issue d'une formation de 8 ans, dispensée par l'organe faitier des professionnels. Notre première démarche a donc été d'aller convaincre les jeunes fraîchement diplômés en leur proposant un partenariat. La formule a rapidement trouvé preneurs: ouvrir une filiale à l'enseigne Visilab avec en contrepartie la possibilité d'investir jusqu'à la moitié du capital et donc de récupérer des dividendes. Ensuite le système s'est révélé d'autant plus dynamique que nous proposions un support stratégique et logistique de qualité et que nos partenaires nous poussaient à réajuster constamment l'offre.

3

**R.C.:** Entre la communication interne ou externe, quel a été l'exercice le plus fondateur?

**D.M.:** En fait les deux, mais à des stades différents. Au démarrage, l'enjeu principal est de se constituer une base de clientèle. Il faut que le public sache qui on est et ce que l'on fait. C'est donc la communication externe qui prime. Ensuite la phase de croissance met en lumière des enjeux davantage liés à la communication interne. Plus on grandit, plus la direction s'éloigne de ses collaborateurs, moins elle a l'occasion d'expliquer sa stratégie et les raisons des actions qu'elle mène. L'enjeu est loin d'être négligeable car il s'agit de rassembler tous les collaborateurs autour d'un même objectif. Ainsi, pour favoriser la transparence et une meilleure compréhension, la solution consiste à structurer la communication. Ce qui au niveau organisationnel a bien sûr un prix: réunions, prises de PV, newsletters, etc. Evidemment, dans une structure de 5 à 10 personnes, les choses se déroulent plus spontanément, mais dans

J...L  
GENILEM

une entreprise de 500 comme chez nous actuellement, s'accorder ce temps est vital. La démarche est pour le management structurante et pour les collaborateurs mobilisatrice.

1

**Daniel Mori:** Dans quelle mesure Internet est-il un média adapté pour vendre des articles si hauts de gamme?

**Ramon Cortes:** Marché en pleine expansion, le e-commerce convainc de plus en plus. Sur les 6 derniers mois de l'année, 52% des Suisses ont dépensé en moyenne CHF 500 via Internet, et ce chiffre double chaque année (REMP, étude Ma-Net). Ajoutons que la vente par correspondance a toujours connu en Suisse une étonnante tradition qui, si elle est effectivement en perte de vitesse, n'en est pas moins remplacée actuellement par le e-business. Enfin Internet est un moyen de communication favorisant la transparence, un instrument qui met à disposition des informations ou permet d'effectuer des transactions, et rien de plus. Alors pourquoi ne pas l'utiliser pour des produits hauts de gamme? Car il s'agit bien avant tout de mettre à la disposition d'une clientèle une offre de qualité, et un tel média offre de nombreux avantages. Outre le fait que ma boutique (certes virtuelle...) est ouverte 24h sur 24 dans le monde entier, je peux grâce à des outils CRM observer le comportement de ma clientèle, donc mieux gérer le taux de fréquentation. Pour mes prospects, l'outil permet les comparatifs sans oublier bien sûr l'interactivité et la diversité des informations. Ensuite il est évident que ceux qui souhaitent voir la marchandise viennent dans nos locaux.

**D.M.:** J'acquiesce entièrement, et je relève que plus le marché est conservateur, plus on soulève des

réticences, plus corrélativement on a la possibilité de se différencier. Dans les années 80, les opticiens étaient une profession d'indépendants qui, plutôt cartellisée et attachée à une certaine éthique, se transmettait de père en fils. En d'autres termes des professionnels intéressés d'abord par leur expertise médicale. Mais avec notre formule de partenariat, l'intérêt financier se doublait d'un passionnant défi technologique: intégrer la fonction de production dans les magasins, devenant ainsi de véritables micro-usines. Ensuite, les perspectives du marché ont fait le reste... Que répondre quand 60% de la population suisse porte des lunettes ou des lentilles de contact (90% avec les lunettes solaires)? Si à l'époque l'achat de lunettes relevait d'un acte réfléchi, Visilab l'a rendu plus impulsif, donc plus lié aux effets de mode. La durée de port de lunettes a ainsi baissé de 5 ans à 2,5 ans. Enfin la population, vivant de plus en plus âgée et souffrant par là même de presbytie, élargit encore la part de gâteau à couper. Conclusion? L'entrée en force du marketing dans un domaine médicalisé ne pouvait que le révolutionner et donc le re-dynamiser.

**«Internet est un instrument et rien de plus»**

Ramon Cortes

2

**D.M.:** Quelles garanties apportez-vous concernant la qualité de vos produits?

**R.C.:** D'abord jouer la carte de la transparence et de l'éthique. Tous les diamants vendus sur mon site sont authentifiés: ils respectent le «processus Kimberley», c'est-à-dire qu'ils ne proviennent pas de pays ayant financé leurs conflits grâce à de telles richesses. En fonction des demandes, je fournis des certificats d'authenticité obtenus auprès des deux plus grands laboratoires d'expertise du monde. Enfin mon expérience, ma connaissance du marché, les relations de confiance que j'entretiens depuis plus de 20 ans

avec les autres professionnels du métier sont gages de qualité et de sérieux, à l'image d'ailleurs de l'extension «.ch» à laquelle je tiens beaucoup malgré certaines réticences. Bien sûr, au tout début, j'ai commis quelques erreurs en me focalisant uniquement sur le prix – en évitant certains intermédiaires, je propose en effet des prix très compétitifs. Mais assez vite j'ai compris que ce positionnement pouvait être élargi. Désormais je suis le spécialiste du diamant sur Internet qui propose également des services d'expertise, de création et de conseils en investissement.

3

**D.M.:** Comment voyez-vous votre futur?

**R.C.:** Je me donne trois ans pour devenir le leader de la vente de diamants et bijoux sur Internet. Mais malgré l'intérêt suscité (on m'a proposé de créer une franchise aux Emirats Arabes Unis) et un marché florissant (le leader nord-américain de vente de diamants par Internet coté en bourse a comptabilisé en 2003 un chiffre d'affaires de \$128 millions), ma stratégie se veut circonspecte. Les objectifs commerciaux ne doivent pas occulter un autre aspect qui peut les servir de façon intelligente: donner un nouvel éclairage au diamant, aux pierres de couleur et aux perles par le biais de sites encyclopédiques interactifs sous forme de podcasts (mini-conférences thématiques). Dévoiler ainsi leur histoire, c'est mettre en perspective des objets qui ne sont pas uniquement des produits mais qui portent en eux un patrimoine historique et culturel. De même lorsqu'on crée une entreprise, on a besoin pour donner son action de prendre du recul, d'envisager d'autres perspectives... ■

propos recueillis par Sandrine Mottier