

Marketing des produits horlogers

Point de vente physique et internet : concurrence ou complémentarité ?

François H. Courvoisier

Professeur de marketing
Dr. ès sciences économiques
Chargé de recherche

Francois.Courvoisier@he-arc.ch

Fabienne A. Courvoisier

Adjointe scientifique
Lic. ès Sciences économiques

Fabienne.Courvoisier@he-arc.ch

Haute école de gestion Arc

Rue de Sainte-Hélène 50

Case postale 142

CH-2009 Neuchâtel

Suisse

Tel. +41 32 930 20 20

Fax +41 32 930 20 21

Résumé

Le potentiel commercial d'Internet est en train de bouleverser la donne de l'industrie horlogère, avec l'apparition d'entreprise de création et de vente de montres en ligne. Ce papier explore la motivation et le point de vue d'entrepreneurs qui ont conçu et exploitent des « manufactures virtuelles » : ils expliquent comment leur modèle d'affaires se situe par rapport à la distribution traditionnelle.

Abstract

The commercial potential of the Internet is deeply modifying the watch making industry with emerging companies which allow online designing and selling watches. This communication explores the motivations and the point of view of entrepreneurs who have developed and are running "virtual factories": they explain how their business model works versus the traditional distribution.

Marketing des produits horlogers

Point de vente physique et internet : concurrence ou complémentarité ?

1. Introduction et hypothèses de recherche

En Suisse, le e-commerce a connu une croissance importante ces trois dernières années, passant de 2.20 à 4.24 milliards de francs suisses, ceci au détriment du commerce de gros et de détail traditionnel. Réalisée par l'Institut de marketing et de commerce de l'Université de Saint-Gall, une étude met en évidence les produits et services les plus consommés sur le net : prestations bancaires (35%), demandes d'information (34%), achat de tickets d'entrée à des manifestations et spectacles (29%), produits de loisirs comme les livres et les CD et les DVD. L'achat de produits alimentaires en ligne n'intervient par contre que pour 2% des internautes¹. L'étude ne dit malheureusement pas quelle est la part des montres dans la catégorie des produits de loisirs.

Ce potentiel commercial, entraînant une transformation du paysage de la communication et de la distribution pour bon nombre de biens et services, peut-il être compatible avec des produits horlogers, particulièrement les montres ? Sachant que la gestion de la marque et de son image, ainsi que les facteurs d'ambiance et de service sont des processus primordiaux pour un produit haut de gamme, Internet peut-il être utilisé sans risquer de dénaturer la notion de prestige s'appuyant largement sur un service personnalisé au point de vente ? La vente sur Internet est-elle réservée aux montres de « bas de gamme » ? Si une marque y a recours, Internet sert-il uniquement de moyen de communication (vitrine) ou peut-il faire partie intégrante de la stratégie de distribution ? De plus, Internet donne-t-il une image néfaste à l'horlogerie en favorisant la vente de copies et contrefaçons hors du contrôle des manufactures ? Enfin, quelle est la perception du consommateur face à l'achat de montres en ligne ?

La vente de produits horlogers sur Internet demeure actuellement un sujet tabou pour de nombreuses manufactures traditionnelles. Contrefaçons, détérioration de l'image de marque, canal de distribution trop peu sélectif, impossibilité de faire ressentir de l'émotion, risque de court-circuiter les partenaires habituels de la distribution comme les grossistes et les détaillants, sont autant d'arguments avancés par les marques pour ne pas investir sur le web plus qu'une « vitrine » de leurs marques et produits.

Les hypothèses de départ de notre recherche sont les suivantes :

H1 : contrairement aux idées reçues, il y a un potentiel sur Internet pour la vente de produits horlogers de qualité, Swiss Made et de gamme de prix moyenne à haute².

¹ www.nouvo.ch, Le e-commerce cartonne en Suisse, 27 mars 2007. Disponible sur www.nouvo.ch/n-638 (consulté le 27.04.2007).

² D'après la Fédération horlogère suisse et les critères, par absolument figés, des manufactures horlogères, on parle de « gamme économique » pour des montres d'un prix de vente client final inférieur à CHF 1'000 (soit environ € 600), de « milieu de gamme » pour des montres d'une valeur comprise entre CHF 1'000 et 2'500. Au-delà de CHF 2'500, on parle de « haut de gamme », sans limite supérieure. De CHF 2'500 à 15'000, on parle de « luxe accessible », et au-delà de CHF 15'000 (environ € 9'000) de « luxe exclusif ». Par exemple, le prix des montres de Haute horlogerie, comprenant fréquemment des complications mécaniques, commence autour de CHF 20'000. Les « grandes complications », parfois des pièces uniques, peuvent coûter entre CHF 500'000 et 1 million (soit environ €600'000), compte non tenu du sertissage d'éventuelles pierres précieuses !

H2 : Internet n'est pas un canal de distribution adéquat pour des produits de haute horlogerie, c'est-à-dire à haute valeur ajoutée (matériaux précieux et main-d'œuvre importante), car divers risques perçus sont un frein à l'achat de tels produits.

2. Méthodologie de la recherche

La présente recherche a pour but d'explorer les opportunités et menaces d'Internet pour la distribution de produits horlogers, et plus particulièrement les montres, au moyen d'une double méthodologie, tout d'abord documentaire, puis qualitative exploratoire, grâce à des entretiens semi-directifs.

Pour commencer, nous avons conduit une recherche bibliographique et « webographique » sur la vente de produits horlogers en ligne. Ensuite, nous avons commencé à mener des entretiens semi-directifs avec des responsables d'entreprises suisses produisant et vendant des montres en ligne : trois à notre connaissance en début de recherche.

Par la suite, (mais ce sera l'objet d'une prochaine communication), nous interrogerons également au moyen d'entretiens semi-directifs des intermédiaires de la distribution de montres, grossistes et des détaillants, ainsi que des acheteurs de produits horlogers vendus en ligne ou non, pour connaître leurs motivations et freins sur la vente en ligne par rapport à la vente traditionnelle en magasin.

3. Revue de la littérature

Ce chapitre expose la situation actuelle en matière de distribution et de communication de produits horlogers. Nous y présentons la politique de distribution dite traditionnelle et l'évolution vers le e-marketing permettant de communiquer et de vendre des produits d'une nouvelle manière, en ligne sur Internet.

3.1. La distribution dans le secteur horloger : évolution des filières de distribution

Le développement commercial des marques horlogères à travers le monde a permis à la branche de devenir un digne représentant du savoir-faire industriel suisse, aux côtés de l'industrie des machines-outils et de l'industrie chimique. Depuis l'émergence de la fabrication horlogère suisse au XVII^{ème} siècle, à Genève et dans le Jura neuchâtelois (Jelmini 2007), de nouveaux marchés ont été progressivement gagnés, concédant aux anciens « paysans-horlogers-rhailleurs » une dimension planétaire. Toutefois, Malgré des chiffres d'exportation records, chaque année depuis 2002³, Roulet (2007) souligne que l'équilibre de cette implantation reste fragile. En effet, il s'agit pour les maisons horlogères de faire fonctionner efficacement leur réseau de distribution, en adoptant la formule de distribution physique la plus adéquate entre distributeurs, agents, filiales et boutiques monomarkes, chaque intermédiaire pouvant avoir des objectifs commerciaux divergents. Il est fondamental que l'option retenue respecte l'univers de la marque et puisse véhiculer les valeurs. Il convient également de considérer un nouvel élément qu'il faudra incorporer à la stratégie de distribution depuis le début des années '90 : le canal Internet.

³ Selon les statistiques de la Fédération horlogère suisse, la valeur des exportations ex-usine s'est élevée à CHF 13.7 milliards en 2006, soit une progression moyenne de 10% par année depuis 2002.

Selon Baur (2003), la distribution par l'intermédiaire des réseaux peut s'effectuer selon trois voies :

- La concession commerciale exclusive : sur un territoire donné, par exemple un pays ou une région, il n'existera qu'un seul point de vente ou une seule entreprise revendeuse.
- Le franchisage : il consiste en une collaboration entre une entreprise existante (le franchiseur) et une nouvelle entreprise (le franchisé) qui exploite le concept de franchise mis au point par la première. Il s'agit ainsi d'une répétition d'un succès fondé grâce à la communication d'un savoir-faire.
- La distribution sélective : le produit vendu présuppose une compétence particulière de la part du vendeur, notamment pour conseiller la clientèle. Dès lors, l'accessibilité aux points de vente d'un marché est limitée à quelques points de vente par pays ou par région.

Même si, en Suisse tout comme à l'étranger, la distribution et la vente au détail sont généralement exercées par des tiers, diverses stratégies de distribution classiques peuvent être envisagées par les marques horlogères (Baillod 2006).

Les détaillants, encore largement représentés par des horlogers-bijoutiers indépendants ainsi que les grands magasins, constituent la majorité des points de vente⁴. D'anciens intermédiaires, comme Les Ambassadeurs, Bucherer ou Christ, ont également ouvert des points de vente, et constituent, comme grossistes et détaillants, une forme non négligeable de commerce intégré.

Les boutiques monomarkes constituent des points de vente exclusifs, faisant partie du réseau de distribution en propre de la marque (Jeannot 2006). Ce mode de distribution direct se fait sans intermédiaires, permettant ainsi de récupérer la marge laissée généralement aux détaillants et de l'allouer à la communication et à la mise en valeur des produits au point de vente. La volonté du fabricant horloger est de maîtriser la distribution et l'image de marque, ainsi que de permettre une réactivité accrue et un service après-vente certifié. Les boutiques présentent un assortiment complet des produits et se veulent de véritables outils de communication, par un « effet de vitrine », en jouant sur l'agencement architectural et décoratif des lieux où le branding est très fort. Elles visent une clientèle à haut pouvoir d'achat (sauf les boutiques mono-marques de type Swatch) et sont exploitées soit en gestion propre, soit en franchise.

Le 5 décembre 2000, le groupe Swatch a ouvert à Zurich la première boutique dédiée exclusivement à la marque Omega (Courvoisier et Courvoisier 2006). Jusqu'alors, la vente de ses produits était uniquement réalisée par son réseau de détaillants traditionnels. L'objectif de cette redéfinition de la politique de distribution est d'une part de consolider la position d'Omega aux niveaux local, national et international et d'autre part d'offrir un centre d'information, d'activités, de services et de communication continue avec la clientèle actuelle. Ceci ne s'est pas fait sans protestations de la part d'horlogers-bijoutiers indépendants de Zurich qui détenaient des montres Omega dans leur assortiment...

En 2007, quatre autres grands acteurs du marché horloger suisse possèdent également des boutiques monomarkes : Cartier, TAG Heuer, Patek Philippe et Audemars Piguet. La manufacture Girard-Perregaux a récemment ouvert une première boutique exclusive dans la prestigieuse station de Gstaad.

Les boutiques multi-marques rassemblent, comme leur nom l'indique, différentes marques sous un même toit. Cinq grands acteurs de la distribution se partagent la moitié du marché horloger en

⁴ Othenin-Girard (2007) indique qu'en Suisse il y a environ 1'000 points de vente horloger. La tendance est à la baisse.

Suisse : Bucherer, Gübelin, Les Ambassadeurs et Türlér & Beyer : ils vendent les principales marques de montres fabriquées en Suisse. Le Swatch Group possède également ses propres Boutiques Tourbillon multi-marques, destinées à présenter exclusivement les marques de Haute horlogerie lui appartenant : Breguet, Blancpain, Glashütte, Jaquet-Droz, Léon Hatot et Omega. Dans toute boutique multimarque, un merchandising très sophistiqué est appliqué, en offrant non seulement vitrines alléchantes, mais tout un marketing sensoriel (Rieunier 2004), dans lequel le mobilier, les couleurs, la lumière et même les fragrances sont soigneusement étudiés.

3.2. E-commerce et e-marketing

L'apparition d'Internet a largement touché les activités commerciales et celles de marketing, en favorisant notamment une communication à moindre coût et atteignant directement les publics-cibles. On retrouve ainsi sur la toile la plupart des applications marketing du commerce traditionnel, que Dufour (1997) qualifie de cybermarketing, en utilisant les dimensions technologiques de la gestion de bases de données combinées à l'outil Internet.

Le e-commerce, ou commerce électronique, consiste en la réalisation de transactions par Internet ou d'autres réseaux informatiques (SECO 2003). Il englobe donc l'achat et la vente de biens et services par Internet, la livraison et la commande pouvant s'effectuer également en ligne ou de manière traditionnelle.

L'horlogerie n'échappe pas à la « déferlante Internet » : il est indispensable pour toute marque de disposer de son propre site Web afin de bénéficier de sa puissance communicationnelle, d'établir une relation avec l'internaute, de présenter son éventail de produits et services de manière valorisante et d'orienter le client potentiel vers le détaillant agréé le plus proche. D'après l'étude de Courvoisier et Perrinjaquet (2002), l'outil Internet apparaît comme incontournable pour promouvoir des produits et services et fournir des éléments d'information d'une façon plus subtile, plus ludique et plus interactive qu'au moyen d'un catalogue papier, notamment par l'utilisation d'animations tridimensionnelles. Par une présence mondiale et une actualisation en tout temps du site, le potentiel de couverture des marchés n'est pas négligeable.

Grâce à ses divers éléments d'interactivité, le média Internet se veut un instrument de vente plus ciblé et moins contraignant que la distribution traditionnelle pour les entreprises qui y recourent (Saunier et Corthésy 2007). Ainsi, il vise à raccourcir le circuit de distribution entre la marque et le client, à personnaliser la relation avec la clientèle, à présenter les produits et services de manière exhaustive et pouvant être aisément réactualisée, à toucher un public-cible géographiquement éloigné et à diminuer les frais de transaction.

Toutefois, au-delà de la « vitrine Internet », le commerce électronique ne semble pas convaincre les marques horlogères établies pour plusieurs raisons. En premier lieu, les réseaux de détaillants s'en trouveraient court-circuités et limités au simple rôle de supports pour le service après-vente, alors que bon nombre de clients souhaitent développer une relation sensorielle (esthétique, tactile) avec une montre et réduire les risques d'un mauvais achat avant de l'acquérir, surtout s'il s'agit d'un produit cher (ce point de la perception du risque sera développé dans l'étape suivante de notre recherche qui inclura le point de vue des clients). Ensuite, Internet remet en question la tarification différenciée appliquée aux divers marchés et la répartition des marges entre les différents acteurs de la chaîne de valeur. Enfin, l'aspect sécuritaire des paiements en ligne reste encore une inquiétude pour les marques, comme pour les clients d'ailleurs, de même que les garanties relatives à l'authenticité d'un garde-temps acquis sur la toile.

Certaines marques ont néanmoins fait le pari de la vente en ligne. C'est par exemple le cas de 121TIME (prononcer one-to-one Time)⁵, une société valaisanne pionnière qui permet à l'internaute de créer en ligne sa propre montre Swiss made, à un prix compétitif (Vuistiner 2006 ; Mounir 2006 ; Droz 2004). Plus qu'un simple canal de distribution, Internet sert, pour 121TIME, d'outil de conception, faisant du client un véritable designer de pièces uniques ou de petites séries. Ce modèle d'affaires, élaboré autour d'une plateforme interactive et dynamique de la génération Internet 2.0, impliquera également activement les détaillants physiques. En effet, la société envisage d'installer des stations interactives dans certains points de vente et mettra à disposition des modèles de démonstration, permettant au client de toucher une montre avant de se lancer dans le processus de création avec l'aide de l'horloger-bijoutier. Dynamisant les ventes, ce concept devrait permettre au détaillant de bénéficier d'un assortiment reflétant les tendances des collections, de supprimer le risque en matière d'invendus et d'être au cœur d'un bouche-à-oreille grâce à l'aspect innovant et technologique de la vente.

Lancé en juin 2000 et livrant exclusivement aux Etats-Unis, le portail eLuxury propose la vente de produits des marques du groupe LVMH, mais son assortiment horloger est actuellement restreint aux marques Dolce & Gabbana et Dior. Bénéficiant de l'image de marque du groupe, ce site a pour vocation de toucher une clientèle jeune ne vivant pas à proximité d'une boutique proposant une des marques horlogères.

Dans une interview (Jeannot 2000), Nicolas Hayek, président du Swatch Group, révélait que sa compagnie investissait aux Etats-Unis des montants importants afin de développer « sa stratégie et ses infrastructures liées au commerce en ligne des montres Swatch ». Le but est d'acquérir de l'expérience en matière de e-commerce pour être prêts avec d'autres marques que des produits « fun » et d'entrée de gamme une fois que le groupe l'estimera nécessaire.

Le site Watches Store propose depuis mi-2007 la vente de modèles de montres de luxe authentiques. Actuellement, les marques présentes sont Omega et Rado et les prix sont calqués sur ceux pratiqués en boutiques. L'avantage mis en évidence est la livraison à domicile quelques jours seulement après la commande.

Une étude du cabinet de consultants IC-Agency (Tarot 2007) démontre que l'intérêt des consommateurs et la demande en ligne pour des montres du luxe authentiques ont connu une forte croissance en 2006 (+12%). Cependant, cet auteur indique que la crainte de vente de contrefaçons est un facteur important qui retient les marques de faire du e-commerce avec leur site Web.

Les divers obstacles relatifs à la vente en ligne cités dans la littérature consultée (Droz 2000 ; Maillard 2005 ; Saunier et Corthésy 2007) tournent autour des thèmes suivants, qui ne sont pas vraiment différents des barrières habituellement relevées pour la vente de produits non-horlogers en ligne :

- Le manque d'émotion relatif à l'outil Internet : celui-ci ne remplace pas l'expérience tactile, voir multi-sensorielle, souhaitée par le client avant l'achat.
- La vente de produits horlogers est étroitement assimilée à une relation client complète, soit un service de qualité avant, durant et après l'acte de vente. Ainsi, dans un point de vente physique, le client est pris en charge, encadré, guidé. Le contact entre vendeur et client est privilégié et personnalisé : une relation de confiance s'instaure. Sur Internet, le client est autonome et responsabilisé, sans partenaire de dialogue.

⁵ Le cas de 121TIME est présenté plus en détail au chapitre 4.1.

- Internet ne va pas nécessairement engendrer un nouveau public-cible. Néanmoins, il va favoriser le contact avec des clients plus sensibles au web (jeunes entrepreneurs de la « génération Internet », connaisseurs et amateurs mais non-clients) et connectés.
- Il y a un risque de conflit avec le réseau traditionnel de détaillants, par la cannibalisation de ces derniers. Cet élément est-il un faux débat ? En effet, les ventes en boutiques sont bien plus importantes que les ventes générées par internet, et la tendance n'est pas prête à s'infléchir. La concurrence serait peut-être un risque pour le segment bas ou moyen de gamme sur les marchés développés (Europe, Etats-Unis et Asie).
- Internet est perçu comme un canal de distribution trop grand public, incompatible avec l'univers du luxe. Une contradiction de stratégie est latente : vente sélective voire exclusive par les détaillants, en opposition à une distribution mondiale de masse par Internet. Selon la catégorie de produits, une approche différenciée doit être menée : ainsi le haut de gamme ne se prête pas optimalement à la vente en ligne, compte tenu également de la perception du risque financier élevé.
- Internet est avant tout un outil de séduction : il permet de se donner une première idée, un aperçu global des produits, sans nécessairement aboutir à l'achat.
- La peur de la contrefaçon : par sa rapidité et son anonymat, Internet est les media privilégié des réseaux internationaux de la contrefaçon. La multiplication des sites de vente aux enchères ouvre notamment la porte à une distribution massive de copies.

En regard des faiblesses énoncées, certaines opportunités sont offertes par l'outil Internet (Maillard 2005 ; Frisanco 2007 ; Jeannot 2007 ; Saunier et Corthésy).

- Une interface sécurisée, accessible aux fournisseurs et aux distributeurs, livrant des informations complètes et actualisées sur la production, le matériel marketing, le service après-vente, etc.
- Internet représente un lien direct entre la maison horlogère et la clientèle, sans la « barrière » des intermédiaires, dont garantit une communication et une distribution maîtrisée.
- Même si un site ne permet pas de vente en ligne, il offre la possibilité de connaître son public et de le fidéliser. En observant attentivement les internautes (indicateurs statistiques permettant de déterminer quelles pages du site sont les plus visitées, quels sont les modèles les plus vus, etc.), il est possible de mieux cerner la demande et d'anticiper les futures tendances.
- Les forums, les blogs ou les sites spécifiques de connaisseurs sont autant de moyens d'obtenir un retour d'information par le biais de critiques, suggestions et compliments.
- Internet peut apparaître comme un média d'appoint, par exemple dans le cadre de campagnes de cross-media, faisant partie d'un ensemble de techniques directes et indirectes dans le mix de communication.
- Les clubs privilégiés font bénéficier les adhérents de certains avantages : accès à des renseignements et cadeaux. Ils permettent incontestablement de créer un lien avec le consommateur et de le fidéliser.
- Le consommateur d'aujourd'hui est surinformé et n'a plus nécessairement besoin de tenir en main une montre avant de l'acheter.
- Dans 80% des cas, Internet participe à la recherche d'informations préalables l'acte d'achat. Pour les consommateurs, il représente même la source d'information la plus crédible (Jeannot 2007).
- Internet offre des opportunités publicitaires et informatives allant au-delà de simples sites institutionnels, par l'utilisation de messages ciblés, et parfois techniquement élaborés

(comme des animations 3D, de véritables émissions TV, ou une localisation des points de vente par Google Maps et Google Earth!⁶).

4. Etudes de cas

Certaines entreprises ont d'emblée franchi le pas de la vente par Internet dès leur création. Nous avons rencontré les directeurs de deux d'entre elles : 121TIME et Custime. Au moyen d'entretiens en profondeur semi-dirigés, avec un canevas de départ et des questions de relance⁷, nous avons fait parler les entrepreneurs et cherché à comprendre leurs motivations et leur business model concernant la vente en ligne. L'analyse des réponses n'a pas suivi une analyse thématique ou lexicale. Nous avons plutôt fait mis en récit les dires des créateurs sous forme d'études de cas, selon « l'approche de la narration » pratiquée par Laurent Lapierre (Lapierre 1992).

4.1. La société 121TIME

Sise à Martigny (Valais) et lancée en 2003, la société 121TIME, est considérée comme l'une des pionnières suisses de la fabrication et de la vente de montres en ligne. Elle a révolutionné l'horlogerie traditionnelle en offrant au client la possibilité de concevoir et de fabriquer de manière personnalisée sa montre (pièce unique ou petite série) sur Internet. Selon les dires de son fondateur et directeur général⁸, M. Frédéric Polli, Internet a dynamisé la distribution de nombreux produits et « l'évolution de la distribution des montres en ligne devrait être exponentielle, dans tous les segments de prix ». Le business model de 121TIME consiste à contourner le point de vente physique et ses problèmes spécifiques : coûts et marges élevés, lenteur de la chaîne logistique, risques sur les modèles invendus, non maîtrise de l'image, manque de qualification de certains vendeurs. Il s'agit véritablement d'une expérience de création et d'achat sur Internet qui est extrêmement valorisante pour le client. 121TIME change les règles de base de l'industrie horlogère : gestion uniquement des stocks de composants (pas de stocks de produits finis), personnalisation de masse, distribution par e-commerce (vitesse, large choix, pas de risques de stock) avec objectif de dynamiser la distribution.

Le modèle d'affaires de 121TIME se fonde sur la personnalisation de masse. La technologie Internet permet aux internautes de concevoir et commander des montres uniques, sans passer par un intermédiaire. L'utilisateur sélectionne un à un les composants de la montre de ses rêves, en choisissant matières, couleurs, formes, etc. au moyen des dix millions de combinaisons sont possibles. Chacune des étapes de conception est visualisable sur le site, au moyen d'images dynamiques. Comme le système informatique est lié en temps réel aux stocks de composants, il n'est pas possible de créer une montre dont les pièces ne sont pas disponibles (Siegrist 2004).

Se positionnant avec la proposition unique de vente « créez votre propre montre », 121TIME est une plate-forme d'expérimentation des goûts et des modes. La justification de la promesse peut être résumée par une expérience d'achat supérieure et un bon rapport qualité/prix (prix moyen des pièces de CHF 200, soit environ € 130). De plus, 121TIME se spécialise dans les petites quantités par commande.

⁶ Voir notamment le site www.hublot.ch

⁷ Voir annexe 1

⁸ Notes prises par François Courvoisier lors de l'exposé de M. Polli le 30 mai 2007, lors d'une journée organisée par le Groupement PME-Université et Hautes écoles, Yverdon-les-Bains et entretien téléphonique avec M. Polli le 6 septembre autour du canevas d'entretien semi-directif.

La stratégie de lancement du shop virtuel 121TIME a été soutenue par des relations publiques en ligne ou par voie rédactionnelle imprimée, avec une bonne couverture en Suisse (Siegrist 2004 ; Vuistiner 2006 ; Mounir 2006). Ce shop est un concept innovant de e-retailer (détaillant électronique) consistant en un système évolutif du choix des produits. Avant un achat, l'internaute fait en moyenne 9 visites sur le site et passe 45 minutes sur le web. Une fois la montre créée, le délai moyen d'attente de la livraison s'élève à 10 jours. L'assemblage des pièces, réalisé au fur et à mesure des commandes, est externalisé.

121TIME applique quatre stratégies différentes au-travers quatre 4 unités d'affaires:

- B2B Affiliation (par exemple les universités américaines pour la commande d'une montre de promotion d'études)
- B2B Corporate (avec le logo de l'entreprise cliente)
- B2B Private label (par exemple pour une manifestation)
- B2C Brand (avec la marque 121TIME destiné aux particuliers)

Le secteur B2B est « la vache à lait » des affaires. Avec ce modèle d'affaires, la rentabilité de l'entreprise a été atteinte en 2004, tout en faisant attention à la liquidité de l'entreprise.

L'achat d'une montre demeurant pour beaucoup de clients un acte émotionnel, 121TIME s'adresse plus spécifiquement à un marché de niche, séduit en premier lieu par le label Swiss Made, ainsi que les caractéristiques et performances techniques du produit, et bien évidemment internaute (Siegrist 2004).

Disposant d'un budget limité pour la publicité, la société a recours à Internet en publiant des bannières sur de grands portails. La mesure de l'efficacité de la publicité se fait au travers du nombre de clics sur ces bannières et le taux de retour (visites sur le site, puis conversion en achats) est assez important. La marque s'est également offert un ambassadeur en la personne du patineur suisse Stéphane Lambiel, champion du monde en 2005 et 2006, médaillé d'argent aux Jeux olympiques de Turin en 2006.

121TIME va étendre son réseau de distribution dans plusieurs directions. Tout d'abord, M. Polli développera des partenariats avec des portails comme Geschenkidee (idées cadeaux). Le client intéressé qui clique sur le lien des montres personnalisables arrive sur le site 121TIME qui assure tout le service et rétrocède une commission à Geschenkidee pour chaque vente. Selon M. Polli, l'avenir est à ce genre de collaboration, qu'il envisage avec des entreprises majeures de la vente en ligne, tout en offrant une expérience unique au cœur du Swiss Made, par exemple au moyen d'une webcam permettant au client de voir assembler sa montre par l'horloger correspondant. Cet élément de communication renforcera l'expérience créative du client et sa fierté de pouvoir suivre son produit avant de le recevoir !

Ensuite, dans le but collaborer plus étroitement avec certains détaillants, et pour répondre aux objections de clients qui se méfient des produits achetés en ligne, 121TIME va tester un système hybride, en mettant à disposition une borne interactive de commande dans des horlogeries-bijouteries ou des grands magasins. La montre ainsi commandée sera livrée au point de vente ou chez le client final, au choix. Le but de l'opération consiste à dynamiser le point de vente qui pourra proposer dix millions de combinaisons de produits différentes, sans avoir de stock, hormis quelques modèles témoins.

Le modèle d'affaires de 121TIME n'est pas protégeable, tout comme celui lancé en son temps par Dell. La meilleure protection, selon M. Polli, est d'aller de l'avant pour se trouver à la pointe

de la technologie Internet et du développement de produits. Le financement de la croissance et les besoins en *cash* font aussi partie des éléments importants à gérer.

Selon M. Polli, la satisfaction des clients est très élevée : 98%. Les gens sont très contents, ils parlent volontiers autour d'eux de « leur » montre et adressent des témoignages spontanés à 121TIME qui met beaucoup d'efforts dans son service avant et après-vente au moyen d'un centre d'aide en ligne.

4.2. La société Custime

Le concept de la société Custime, dont le site a été ouvert en mai 2007, explore les opportunités d'Internet en proposant une plateforme de vente en ligne, permettant de personnaliser et de vendre divers produits horlogers ou non. Le modèle d'affaires repose en premier lieu sur les montres : en effet, ces produits sont identifiés par M. Ali Kizildag, fondateur et directeur de Custime, comme des produits d'appel pour son business, car leur prix moyen est de CHF 150.00 (environ € 90). Ils bénéficient du Swiss Made et procurent une niche avec une concurrence restreinte. Ce site n'a donc pas une vocation horlogère à la base et pourrait donc proposer à l'avenir d'autres articles en ligne que des montres.

L'idée est de créer un réseau entre des fournisseurs agréés et des marchés-cibles (clients individuels ou associations, fédérations, clubs de sport, organisations non gouvernementales) par l'intermédiaire de Custime qui se charge de la logistique, des commandes, du marketing. Il s'agit d'un système d'e-franchising (franchisement électronique) par la mise à disposition d'une plateforme Internet (pouvant être intégrée à n'importe quel site ou blog) pour créer des produits dérivés vendus par les partenaires de Custime.

Custime n'emploie pas de salariés, mais seulement des vendeurs rémunérés à la commission. Ses produits ne sont pas vendus en magasins, même si l'idée de vendre au moyen de bornes interactives placée dans des points de vente physiques est en train de faire son chemin, tout comme pour 121TIME. Il va s'agir d'identifier l'intérêt que pourrait avoir une boutique à vendre les produits Custime plutôt que des grandes marques déjà établies.

Les opportunités d'Internet décelées par M. Ali Kizildag, sont les suivantes :

- Peu de clients achètent actuellement en ligne, malgré le nombre élevé de personnes ayant accès à Internet. Il va donc s'agir d'éduquer un nouveau type de clients et ainsi de toucher une nouvelle clientèle. L'important est de rassurer les internautes quant à la sécurité de la transaction, afin qu'ils puissent acheter en toute confiance divers produits : montres, confection, etc.
- Une quête de fiabilité et de crédibilité auprès des clients par des partenaires qu'ils identifient comme de confiance : leurs clubs de sport, les associations dont ils font partie, et auxquels ils achèteront des produits sur le Web. Il va s'agir de créer un esprit de communauté, de favoriser une interaction dynamique entre partenaires et clients finaux afin de stimuler les ventes.
- Avec des partenaires comme des fédérations ou des clubs sportifs, Custime touche également des chefs d'entreprise et vise ainsi un plus large marché, comme celui des cadeaux d'entreprise et du private labelling.
- Les partenaires sont trouvés grâce au réseau : ils sont invités à ouvrir leur propre boutique en ligne, franchisée de Custime, et permettent ainsi de développer le marché.

- Le Web 2.0 permet une grande interactivité avec le marché. Actuellement, les sites horlogers sont de simples présentations poussant le client à se rendre en boutique pour acheter le produit qu'il convoite (Web 1.0).
- Ce concept de franchise en ligne sera développé dans plusieurs pays : des contacts ont déjà été pris en Turquie, en Géorgie, au Japon.
- En collaboration avec une société informatique, un concept de marketing en ligne (sorte de package prêt-à-l'emploi) sera également proposé aux partenaires pour rendre leurs sites et leurs boutiques plus visibles et attractifs.

Les menaces citées par M. Kizildag font référence au risque élevé de concurrence, car le modèle d'affaires, comme celui de 121TIME, ne peut pas être protégé en temps que tel. Il faut se différencier par le choix d'un marché de niche, « être le premier sur le marché » avec des idées et solutions innovantes, trouver des fournisseurs fiables et des partenaires de confiance.

L'évolution de la distribution des montres en ligne est vue comme étant l'avenir, grâce à l'interactivité, pour ceux qui sauront saisir cette opportunité. M. Kizildag voit un véritable boom de la vente en ligne d'ici à 5 ans. Mais il ne faut pas oublier que, « si Internet amène le monde à nos portes, il amène également la concurrence ». A noter que le marketeur en ligne n'est pas un marketeur classique : il doit impérativement bien connaître les outils du Web 2.0.

La création de communautés virtuelles favorise l'émulation en exploitant la créativité potentielle. Par exemple, une marque automobile japonaise propose aux internautes de dessiner la voiture de leurs rêves afin de la gagner. Cette marque utilise donc la créativité de plusieurs milliers d'internautes pour sonder les nouvelles tendances du marché en vue de proposer de nouveaux modèles, à moindre frais qu'en employant des designers professionnels.

Les principales difficultés pour faire démarrer un business comme Custime consistent à adopter une démarche différente que pour un business traditionnel :

- Bien analyser le marché du Net.
- Trouver du personnel technique de haut niveau pour la programmation (le développement du site de Custime a pris une année et demie à plein temps : c'est donc un gros investissement de départ).
- Savoir positionner le site et les produits, notamment par un référencement adéquat, pour atteindre sa clientèle (par exemple les grandes fédérations, les organisations non gouvernementales, les Universités).
- Trouver des fournisseurs indépendants de qualité suisse qui n'ont pas des délais de livraison trop longs.

Il faut savoir se mettre à la place des prospects pour identifier les avantages qu'ils peuvent retirer d'un tel business. Custime ne vend pas des montres, mais la possibilité de personnaliser un objet à première vue banal. Il s'agit véritablement d'un acte émotionnel.

Les réactions de clients ne se font pas attendre. Environ une semaine après l'achat, Custime envoie une lettre à chaque client pour recevoir un feedback. Cette pro-activité semble appréciée des clients. De plus, lorsqu'un internaute passe à plusieurs reprises sur le site sans rien acheter, l'entreprise le contacte pour savoir pourquoi il ne conclut pas l'achat.

Ces contacts sont possibles aujourd'hui de cette manière en raison de la taille modeste de Custime et du nombre de clients encore limité. Si l'entreprise devait s'agrandir, il faudra penser à la mise en place de forums et de réalisation de sondages par échantillonnage.

Pour les détaillants traditionnels, avec des points de vente physiques, le changement de mentalité du secteur horloger n'est pas encore effectif. Celui-ci se repose encore trop sur ses acquis. Seules des sociétés comme Hublot et Breitling, d'après M. Kizildag, semblent prêts pour l'interactivité par le Web avec leurs clients.

4.3. Domino Watch

En nous basant pour l'instant sur une recherche documentaire, nous présentons ici un troisième acteur présent sur le marché de la vente en ligne de produits horlogers : Domino Watch, qui se définissait en 2000 comme la première fabrique virtuelle de montres. Filiale de la société Inter Time Services (ITS), son site a été lancé en février 2000, mais ne semble pas pour l'instant avoir fait le virage du Web 2.0.

En 2000, Domino Watch proposait également aux internautes de créer leur montre personnalisée, en petite série, aussi bien par le choix des éléments extérieurs que des mouvements, mais avec un positionnement plutôt d'article publicitaire que de montre très personnelle. Comme c'est le cas pour Custime et 121TIME, des fonctions logistiques permettent un calcul des coûts en temps réel, selon les composants sélectionnés. Logos et images peuvent également être intégrés au produit final (Hulmann 2001). En raison d'un montant minimum de dix pièces pour toute commande, Domino Watch a pour public-cible les agences de publicité voire certains grands distributeurs qui acquièrent par ce biais des cadeaux d'affaires. Le particulier y trouve donc peu d'intérêt.

D'autre part, en comparaison avec 121TIME et Custime, le site a encore une architecture Web 1.0 et la navigation y est moins facile et attrayante. Hormis le prix courant, le site a peu évolué depuis sa création.

Malgré le caractère innovant de cette démarche au début du 21^{ème} siècle, M. Eric von Schulthess, président de la société, reconnaissait déjà il y a quelques années que le commerce en ligne n'est pas la panacée lorsqu'il est entrepris seul (D'A. E. 2000). Il soulignait également que pour être efficace, il devrait être englobé dans une perspective de vente plus vaste.

5. Conclusion, limites et prochaines étapes

Il est indéniable qu'Internet a offert de nombreuses opportunités d'affaires à des fabricants et des vendeurs de produits horlogers et que la tendance du Web 2.0. est excellente, selon MM. Polli et Kizildag, malgré le fait qu'Internet soit un grand « laboratoire » avec beaucoup d'amateurs et de bricoleurs qui peuvent décevoir des clients par des sites non professionnels, ou des promesses non tenues.

Ces deux entrepreneurs affirment pouvoir procurer une nouvelle expérience de vente au client, incluant la conception et éventuellement le suivi du produit. Côté concurrence, M. Polli, de 121TIME, n'identifie pas d'acteurs majeurs, si ce n'est le site www.eluxury.com du groupe LVMH, qui ne propose actuellement que peu de montres, comme les modèles Dolce & Gabbana et Dior. Le portail www.wwook.com semble générer quelques dizaines de millions de dollars à ses divers partenaires horlogers, mais le plus souvent des distributeurs avec de la marchandise d'origine variable. Le portail www.endless.com, propriété d'Amazon.com, ne vend pour l'instant que des chaussures, sacs et accessoires de mode, mais pourrait bientôt se mettre à vendre des

montres. Pour M. Kizildag, de Custime, le concurrent majeur est 121TIME, ainsi que deux entreprises françaises produisant des montres à €40.00, de moindre qualité, et sans Swiss Made, naturellement.

Du côté des manufactures traditionnelles, on est plus circonspect sur la vente en ligne, notamment à cause des contrefaçons et du marché gris. Breitling, par exemple, affiche sur sa page d'accueil⁹ que « 99% des montres Breitling en vente sur Internet sont des contrefaçons, les autres étant des montres d'occasion ou de provenance douteuse ». Breitling, à l'instar d'autres marques, n'accorde aucune garantie pour une montre achetée hors de son réseau de revendeurs agréés.

Dans l'état actuel de notre recherche, nous pouvons faire provisoirement le point sur les hypothèses de départ :

H1 : cette hypothèse est partiellement validée par le prix moyen des produits 121TIME et Custime, qui se situent, par rapport à la distribution traditionnelle, dans les segments d'entrée de gamme et de moyenne gamme (entre CHF 150 et 250, soit environ €90 et 160). M. Polli voit quant à lui de très bonnes perspectives dans tous les segments.

H2 : cette hypothèse ne peut être ni validée, ni invalidée, car nous ne disposons pas encore d'informations sur la perception des produits de haut de gamme, voire de luxe, par les clients en ligne potentiels. Pour l'instant, le « haut de gamme » chez 121TIME, constitué par des montres avec mouvements automatiques, avoisine les CHF 1'500 (environ €900).

Une piste de recherche à explorer nous semble être la combinaison du point de vente horloger traditionnel, avec les nouvelles technologies de l'information, à savoir la possibilité, pour les clients qui le désirent, de se rendre en magasin, de bénéficier des conseils de vendeurs avisés avant de commander une montre personnalisée au moyen d'une borne interactive. Les fabricants de montres en ligne y sont ouverts... les marques traditionnelles et les clients aussi ?

Le volet suivant de notre recherche exploratoire, limitée pour l'instant aux fabricants de montres suisses en ligne, sera de récolter l'avis de distributeurs traditionnels, les horlogers-bijoutiers notamment, quant à la montée en puissance ou non des « fabriques virtuelles ». Enfin, notre recherche portera naturellement sur l'opinion du client final, internaute averti ou non, quant à ses motivations et ses freins à se procurer un garde-temps sur le web, de quel type et de quelle valeur.

⁹ www.breitling.com, site consulté le 11 septembre 2007

6. Bibliographie

Allèrès Danielle (1991), « Spécificités et stratégies marketing des différents univers du luxe », *Revue Française du Marketing*, n° 132/133, 2-3, p. 71.

Baillole Grégoire (2006), « Montres suisses. Les vrais chiffres du marché », *PME Magazine*, Genève, n° 4, avril, pp. 10-13.

Baur Jean-Philippe (2003), « Luxe – Distribution et concurrence », *Luxe... Métiers et management atypiques*, Danielle Allèrès, éd., Economica, Paris, pp. 113-126.

Bayle Claudine (2000), « Le luxe à portée de "clics" », Dossier "Le Directeur", 27 novembre au 10 décembre. Disponible sur www.sam-mag.com/archives/luxe.htm (consulté le 30.04.2007).

Boegli Mélanie (2007), *Lancement d'une nouvelle ligne de produits Delance*, Travail de diplôme non-publié, Haute école de gestion Arc, Neuchâtel.

Chapatte Marie-Laure (2005), « La montre swiss made prend le virage internet », *Market Magazine*, Genève, no. hors série, printemps 2005, pp. 52-53.

Charrueau Alain (1991), « Stratégies internationales de distribution du luxe », *Revue Française du Marketing*, n° 132/133, 2-3.

Courvoisier François H. et Courvoisier Fabienne-A. (2006), « La distribution dans le secteur horloger », *Pratique du marketing. Principaux concepts et outils*, Editions Loisirs et Pédagogie, Lausanne, p. 256.

Courvoisier Fabienne-A. et Perrinjaquet Amandine (2002), *Peut-on tirer des conclusions quant à la culture d'entreprise de sociétés horlogères en analysant leur site Internet?*, Mémoire de Master, Institut de l'Entreprise, Université de Neuchâtel - Faculté des sciences économiques, Neuchâtel.

D'A. E. (2000), « Horlogerie en ligne. Interview d'Eric von Schulthess, patron de Domino Watch », *Le Journal du Jura*, Ressort Perspectives, 1^{er} décembre.

Droz Daniel (2000), « Contrefaçons. Internet a permis de multiplier les points de vente », *L'Express*, Neuchâtel, 23 novembre, p. 18.

Droz Daniel (2004), « 121Time s'inspire de Dell et Easyjet », *L'Express*, Neuchâtel, 13 septembre, p. 3.

Dufour Arnaud (1997), *Le cybermarketing*, Presses Universitaires de France, coll. Que sais-je ? Paris, 2^{ème} éd.

Duperrex Stéphane (2002), « Les grandes marques horlogères face à Internet. Analyse et étude comparative », Namics SA. Disponible sur www.worldtempus.com/pdf/namics.pdf (consulté le 27.04.2007).

Frisanco Marc (2007), « L'industrie horlogère de luxe et internet », *HH Journal - le Journal de la Haute Horlogerie*, Edition n° 2, 19 février. Disponible sur

<http://journal.hautehorlogerie.org/fr/echos/au-coeur-marches/industrie-horlogere-luxe-internet-3016.html> (consulté le 08.08.2007).

Hulmann Yves (2001), « Horlogerie. Domino Watch franchit une nouvelle étape », L'Express, Neuchâtel, 9 février, p. 21.

Jeannot Michel (2000), « Swatch Group inaugure à Zurich sa première boutique monomarque », Le Temps, 06 décembre. Disponible sur <http://www.worldtempus.com/wt/1/671> (consulté le 06.08.2007).

Jeannot Michel (2006), « Pignon sur rue pour les horlogers », Le Temps, Supplément spécial, mercredi 29 mars. Disponible sur <http://www.letemps.ch/horsseries/dossiersarticle.asp?ID=177598> (consulté le 06.08.2007).

Jeannot Michel (2007), « Internet : peu de vagues pour le surf horloger », HH Journal - le Journal de la Haute Horlogerie, Edition n° 2, 19 février. Disponible sur <http://journal.hautehorlogerie.org/fr/echos/au-coeur-marches/internet-peu-vagues-pour-surf-horloger-2963.html> (consulté le 08.08.2007).

Jelmini Jean-Pierre (2007), « La culture horlogère », *La culture horlogère : art, industrie, marketing*, Editions JIMH, Neuchâtel, pp. 17-25.

Lapierre Laurent et al. (1992), *Imaginaire et leadership, tome 1 : la méthode subjective et les narrations*, Québec/Amérique et Presses HES, Montréal.

Leblanc Jules (2007), « Internet, un mal nécessaire pour les horlogers », *Heure Suisse*, n° 87, avril-mai, pp. 120-122.

Maillard Pierre (2005), « Watchmaking: Dealing with the internet's double face », *Europa Star Magazine*, February-March Issue. Disponible sur http://www.europastar.com/europastar/magazine/article_display.jsp?vnu_content_id=1000971337 (consulté le 08.08.2007).

Mounir Alain (2006), « 121TIME rêve de devenir le "DELL" de l'horlogerie », *EXEL Magazine*, n° 30, juin-juillet, pp. 28-30.

Nyeck Simon, Roux Elyette, Houde Suzie (1997), « Le WWW est-il un outil de communication pour le secteur du luxe ? Les perceptions comparées des consommateurs et des gestionnaires », Publication de la Faculté des Sciences de l'Administration de l'Université Laval, Québec. Disponible sur http://rd.fsa.ulaval.ca/v2/ctr_doc/documents/1997-006.pdf (consulté le 02.05.2007).

Othenin-Girard Eric (2007), « Horlogerie : Le grand tournant sur les points de vente », *PME Magazine*, n° 4, avril, pp. 38-41.

(coordonné par) Rieunier Sophie, *Le marketing sensoriel du point de vente : créer et gérer l'ambiance des lieux commerciaux*, Dunod, Paris.

Roulet Christophe (2007), « L'enjeu des filières de distribution », HH Journal - le Journal de la Haute Horlogerie, Edition n° 3, 19 mars. Disponible sur

<http://journal.hautehorlogerie.org/fr/billets/billets/enjeu-filieres-distribution-3220.html> (consulté le 08.06.2007).

Saunier Céline et Corthésy Matthieu (2007), *Internet : Quel impact sur le marketing de l'industrie horlogère du luxe ?*, Mémoire de Bachelor, Institut de l'Entreprise, Université de Neuchâtel - Faculté des sciences économiques, Neuchâtel.

SECO Secrétariat d'Etat à l'économie, Task Force PME (2003), « Guide Internet pour PME. Marketing et Vente », septembre, Berne. Disponible sur www.kmu.admin.ch (consulté le 27.04.2007).

Siegrist Gabriel (2004), « Les Valaisans qui créent des montres à la carte », Nouvo, le magazine de l'innovation, émission du 15 décembre. Disponible sur <http://www.nouvo.ch/h-42> (consulté le 27.04.2007) et L'Hebdo, Lausanne, 16 décembre 2004, p. 49.

Studer Muriel (2006), *Stratégie de communication pour Ball Watch*, travail de diplôme non publié, Haute école de gestion Arc, Neuchâtel.

Tarot Jean-Philippe (2007), « Watchesstore.net : des montres de luxe authentiques vendues sur un site internet suisse », www.montres-de-luxe.com, 27 juillet. Disponible sur http://montres-de-luxe.com/Watchesstore-net-des-montres-de-luxe-authentiques-vendues-sur-un-site-internet-suisse_a782.html (consulté le 08.08.2007).

Vuistiner Pascal (2006), « Le MIT soutient une start-up suisse », Bilan, no. 207, Lausanne, 21 juin 2006, p. 30.

(coordonné par) Zorik Kalust et Courvoisier François (2007), *La culture horlogère : art, industrie, marketing*, Editions JIMH, Neuchâtel.

www.fhs.ch Fédération de l'industrie horlogère suisse

www.121time.com Site de l'entreprise 121TIME

www.eluxury.com Portail du groupe LVMH

www.watchesstore.net Site de montres suisses authentiques

www.geschenkidee.ch Portail suisse de cadeaux

www.custime.com Site de l'entreprise Custime

www.domino-watch.ch Site de l'entreprise Inter Time Services

ANNEXE 1 : Guide d'entretien avec les entrepreneurs de montres fabriquées et vendues en ligne

Question d'entrée en matière :

« Pour quelles raisons avez-vous décidé de lancer une entreprise de fabrication et de vente de montres en ligne ? »

Questions d'approfondissement et de relance :

« Quelles opportunités avez-vous décelées ? Quelles menaces ? »

« Avez-vous identifié des concurrents en ligne ? »

« Comment voyez-vous l'évolution de la distribution des montres en ligne ? »

« Quelles ont été les principales difficultés pour faire démarrer votre entreprise ? »

« Quelles réactions de clients avez-vous eues par rapport à vos produits ? »

« Avez-vous eu des réactions de clients traditionnels (avec points de vente physiques) ? »

« Avez-vous encore d'autres points à évoquer sur le business model, les produits et services de votre entreprise ? »