

Haute Ecole
Groupe ICHEC – ECAM – ISFSC



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

« En quoi la digitalisation et le comportement du consommateur influencent-ils le secteur de l'horlogerie ? »

Mémoire présenté par :

Kenneth Hamon

Pour l'obtention du diplôme de :
Master en gestion de l'entreprise

Année académique :

2020-2021

Promoteur :

Vladia Schrooten

Haute Ecole
Groupe ICHEC – ECAM – ISFSC



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

« En quoi la digitalisation et le comportement du consommateur influencent-ils le secteur de l'horlogerie ? »

Mémoire présenté par :

Kenneth Hamon

Pour l'obtention du diplôme de :

Master en gestion de l'entreprise

Année académique :

2020-2021

Promoteur :

Vladia Schrooten

“Love is the one thing that transcends time and space”

(Interstellar)

Engagement anti-plagiat du mémoire

« Je soussigné, Hamon, Kenneth, 2020-2021, déclare par la présente que le Mémoire ci-joint est exempt de tout plagiat et respecte en tous points le règlement des études en matière d'emprunts, de citations et d'exploitation de sources diverses signé lors de mon inscription à l'ICHEC, ainsi que les instructions et consignes concernant le référencement dans le texte respectant la norme APA, la bibliographie respectant la norme APA, etc. mises à ma disposition sur Moodle.

Sur l'honneur, je certifie avoir pris connaissance des documents précités et je confirme que le Mémoire présenté est original et exempt de tout emprunt à un tiers non-cité correctement. »

Dans le cadre de ce dépôt en ligne, la signature consiste en l'introduction du mémoire via la plateforme ICHEC-Student.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Hamon', is positioned to the right of a faint, light-colored rectangular stamp or watermark.

Remerciements

Je profite de ces quelques lignes afin de remercier les nombreuses personnes qui m'ont soutenu et aidé tout au long de la réalisation de ce mémoire.

En premier lieu, Mehdi Gharbi, sans qui je serais peut-être toujours en train d'essayer de comprendre mes cours de comptabilité. Son aide m'a ainsi permis d'obtenir mon bachelier et d'avoir la possibilité de présenter ce mémoire.

Je remercie également toutes les personnes qui ont répondu à mon sondage ainsi que toutes les personnes ayant pris le temps d'effectuer une interview avec moi, notamment Monsieur Pascal Drion qui fut également mon maître de stage et que je remercie particulièrement pour la double opportunité (stage et interview) qu'il m'a offerte. Ensuite, Monsieur Gaëtan Focquet de chez Baume & Mercier, Monsieur Bernard Julémont créateur éponyme de la marque Julémont, Monsieur Mathieu Magnee et son expérience de vendeur pour des marques horlogères telles qu'Hermès et Cartier, Monsieur Arthur Robert de chez Orye-Stevenart et enfin Arnaud Monsieur Wittmann, gérant de la Maison De Greef.

Mes remerciements vont également aux personnes qui m'ont donné un avis critique sur ce mémoire et m'auront permis de l'améliorer au fil du temps.

Un grand remerciement également à ma promotrice, Mademoiselle Schrooten, qui a fait preuve de patience face à mes nombreuses questions et mon esprit parfois extravagant, mais aussi d'humour face à certaines situations et surtout d'encouragements ainsi que de son aide précieuse tout au long de la rédaction de ce travail.

Je remercie tout particulièrement mon amie Marine, qui a illuminé mes soirées à travers nos appels nocturnes afin de travailler ensemble à distance et de rendre ce mémoire dans les temps demandés.

Enfin, je remercie les personnes qui ont pris la peine de lire ce mémoire.

Table des matières

Engagement anti-plagiat du mémoire.....	
Remerciements.....	
Liste des Figures.....	
Liste des tableaux	
Introduction générale.....	1
Préface : Le Covid-19.....	2
PARTIE 1 : CONTEXTE.....	3
1 : L'horlogerie : ses activités clés	4
1.1 : Qu'est-ce que l'horlogerie ?	4
2 : Quelques notions horlogères.....	4
2.1 : Le mécanisme au sein d'une montre.....	4
2.2 : L'entrée/milieu/haut de gamme et le secteur du luxe	5
2.3 : Le terme « tradition », sujet épineux du monde horloger	6
Conclusion sur les nuances de l'objet horloger	7
3 : Historique de l'horlogerie	8
3.1 : La crise du quartz	8
3.2 : la consommation horlogère est sujette au temps	10
4 : Le secteur horloger et ses grands acteurs.....	11
4.1 : Les acteurs de l'horlogerie traditionnelle.....	11
4.2 : Les acteurs de l'horlogerie tendance.....	12
4.3 : Les acteurs de l'horlogerie connectée.....	13
4.4 : la situation du secteur horloger.....	14
5 : Visualisation macro-économique de l'environnement horloger (PESTEL).....	17
5.1 : Politiques.....	17
5.2 : Economiques.....	17
5.3 : Sociaux.....	18
5.4 : Technologiques.....	18
5.5 : Ecologiques	18
5.6 : Légaux.....	18
6 : Visualisation micro-économique de l'environnement horloger (Forces de Porter)..	19
6.1 : Intensité concurrentielle	19
6.2 : Nouveaux entrants.....	20
6.3 : Produits de substitution.....	20

6.4 : Pouvoir fournisseurs.....	21
6.5 : Pouvoir clients	21
Conclusion sur Pestel et Porter	22
7 : La digitalisation	22
7.1 : Contexte et définition de la digitalisation.....	22
7.2 : Influence de la digitalisation sur notre quotidien	23
7.3 : Les moyens de communication et habitudes sociales.....	24
7.4 : Le marketing digital	25
7.4.1 : Définition du marketing digital	25
7.4.2 : Quelques outils du marketing digital :	26
7.5 : L'e-commerce.....	27
7.5.1 : Définition de l'e-commerce.....	27
7.5.2 : L'e-commerce, quelques chiffres	28
7.6 : Digitalisation au sein du secteur horloger	29
8 : Le comportement du consommateur.....	33
8.1 : Définition et schématisation du comportement du consommateur	33
8.2 : les 4 motivations de consommation horlogère.....	34
8.2.1 : Les motivations artisanales et fonctionnelles.....	34
8.2.2 : Les motivations d'appartenance sociales	35
8.2.3 : Les motivations d'ordre esthétique/hédonique	36
8.2.4 : les symboliques personnelles.....	37
8.3 : Le désintérêt pour l'horlogerie	39
8.4 : Facteurs générationnels	39
8.5 : Autres facteurs d'influence et réactions des marques horlogères	40
Conclusion sur le comportement du consommateur.....	43
9 : L'impact du Covid-19	44
Conclusion partie théorique	46
PARTIE 2 : MÉTHODOLOGIE	47
1 : Méthodologie utilisée.....	47
1.1 : Données secondaires (données récoltées par autrui)	47
1.1.1 : Recueil de données existantes	47
1.2 : Données primaires (données récoltées par l'étudiant)	47
1.2.1 Observation directe.....	47
1.2.2 Entretiens/interviews	47
1.2.3 Sondage	50
2) Hypothèses.....	51

PARTIE 3 : L'ANALYSE DE TERRAIN	52
Hypothèse 1 :	52
Hypothèse 2 :	59
Hypothèse 3 :	62
Hypothèse 4 :	67
Hypothèse 5 :	71
Hypothèse 6 :	73
Hypothèse 7 :	75
Conclusion partie confrontation terrain-théorie :	76
PARTIE 4 : PISTES DE RÉFLEXIONS PROPOSÉES	77
1 : Suggestions en lien avec les hypothèses :	77
1.1 : Suggestion hypothèse 3 :	77
1.2 : Suggestion hypothèse 4	79
1.3 : Suggestion hypothèse 5	80
1.3 : Suggestion hypothèse 6	81
2 : Suggestions additionnelles :	82
2.1 : Féminiser l'horlogerie traditionnelle	82
2.2 : Les marques traditionnelles et la technologie connectée.....	84
2.3 : Moderniser la communication à travers le mécanisme de l'humour.....	85
2.4 : Stratégie de ristournes « spéciales ».....	86
Limites de la recherche.....	87
Conclusion générale	89
Bibliographie	91
Complément bibliographique	109

Liste des Figures

Figure 1 : Part de marché des montres suisses par marque horlogère en 2019.....	11
Figure 2 : Part de marché des groupes horlogers en 2019.....	11
Figure 3 : Les chiffres de l'horlogerie suisse selon Morgan Stanley en 2019.....	12
Figure 4 : Les chiffres de ventes des acteurs sur le marché de la montre connectée en 2019 et 2020.....	13
Figure 5 : Les revenus globaux du marché des montres connectées par marque au premier semestre 2020.....	14
Figure 6 : Principaux pays exportateurs de montres en valeur en 2019.....	14
Figure 7 : Principaux pays exportateurs de montres en quantité en 2019.....	14
Figure 8 : Exportations des montres suisses en quantité et valeur par gamme de prix en 2019.....	15
Figure 9 : Comparaison des exportations entre montres connectées et montres suisses en 2018 et 2019.....	16
Figure 10 : Taux de pénétration des différents équipements numériques au sein des foyers métropolitains.....	23
Figure 11 : Fréquence de connexion à Internet, quel que soit le mode ou le lieu de connexion, y compris sur téléphonie mobile.....	24
Figure 12 : Le POEM ; Paid, Owned , Earned Media.....	26
Figure 13 : Développement des ventes internationales en e-commerce.....	28
Figure 14 : Schématisation du comportement du consommateur.....	33
Figure 15 : Exportations des montres suisses en quantité et valeur par gamme de prix en 2020.....	44
Figure 16 : Principaux pays exportateurs de montres en quantité en 2020.....	44
Figure 17 : Âge des répondants au sondage.....	53
Figure 18 : Habitude des répondants au sondage à porter une montre.....	54
Figure 19 : Fréquence de port d'une montre par les répondants au sondage.....	54

Figure 20 : Types de mouvements présents dans les montres des répondants au sondage.....	55
Figure 21 : Vision du futur horloger par les répondants au sondage.....	61
Figure 22 : Lieu d'achat pour une montre par les répondants au sondage.....	64
Figure 23 : Dépenses allouées par les répondants au sondage pour l'achat d'une montre..	65
Figure 24 : Facteurs qui empêchent les répondants au sondage d'acheter une montre.....	66
Figure 25 : Adhésion des répondants au sondage à la vente en ligne par les marques.....	66
Figure 26 : Adhésion des répondants au sondage à service en seconde main dirigé par les marques.....	70
Figure 27 : Adhésion des répondants au sondage à soutenir des démarches environnementales via l'achat d'une montre.....	71
Figure 28 : Motivations d'achat pour une montre pour les répondants au sondage.....	86

Liste des tableaux

Tableau 1 : Entretiens effectués pour la récolte de données.....	48
---	----

Introduction générale

Depuis toujours l'homme a voulu s'approprier la notion de temps.

Cette notion a évolué au fil des siècles, passant des simples appellations de l'aube, du jour, du crépuscule et de la nuit, celles-ci variant au fil des saisons, à une notion scientifique qui sera l'heure, la minute et la seconde. Pour que cette notion devienne universelle, il a fallu, après diverses et nombreuses étapes, inventer ce qu'on appellera communément « la montre ».

De ce fait, celle-ci deviendra un objet de consommation qui envahit notre quotidien. Or, l'évolution tant des sociétés que des technologies, ainsi que l'accroissement du pouvoir d'achat en feront également un objet de joaillerie.

La digitalisation apparue au début des années '70 a provoqué un changement radical, tant au niveau commercial qu'individuel, de la perception de cet outil de précision.

Cette étude consiste à montrer en quoi la digitalisation et le comportement du consommateur influencent le secteur horloger. Elle s'établit pour cela autour de cinq axes majeurs :

- L'histoire de l'industrie horlogère et sa commercialisation de nos jours ;
- Les changements sociétaux qui influencent le consommateur vis-à-vis de cet outil, et par-delà l'industrie horlogère ;
- L'apparition de la digitalisation qui va bouleverser le marché de la montre, tant au niveau commercial qu'au niveau du comportement du consommateur ;
- Les diverses attentes et réactions de ces consommateurs et du secteur économique de l'industrie horlogère face à cette fulgurante transformation ;
- La comparaison des éléments de réponses récoltés au travers de la revue littéraire face à la réalité du terrain, grâce aux entretiens et au sondage menés. Ceci dans le but d'émettre des hypothèses qui affirment ou infirment les influences de la digitalisation et du comportement du consommateur sur le secteur horloger.

Cette démarche doit alors nous permettre de répondre à la problématique posée : « En quoi la digitalisation et le comportement du consommateur influencent-ils le secteur de l'horlogerie ? ».

Pour finir, sera présentée une liste de suggestions qui pourrait permettre à l'industrie horlogère d'être davantage en phase avec ces divers enjeux et ainsi de mieux répondre aux attentes des consommateurs.

Préface : Le Covid-19

La crise sanitaire causée par le Covid-19 a eu un impact conséquent sur mon parcours stage-mémoire, et ce à divers niveaux.

En effet, bien qu'un premier stage fut effectué chez un horloger commerçant, j'avais dès le départ envie de compléter ce parcours avec un deuxième stage. J'avais ainsi opéré des démarches et finalement saisi une opportunité chez Rado, une marque de montres appartenant au Swatch Group. Cela m'aurait permis non seulement d'engranger de l'expérience d'un point de vue personnel et professionnel, mais en plus de cela, de m'apporter une approche et des informations complémentaires pour la rédaction de ce mémoire. Malheureusement, à cause de la crise sanitaire, le stage fut d'abord reporté une première fois, puis ensuite une seconde fois, avant enfin d'être annulé.

Le secteur horloger étant déjà plutôt hermétique, j'ai ainsi manqué une belle et rare opportunité. De plus, le Swatch Group a mis en place la même politique pour chaque marque de ne pas engager de stagiaire. Ce dernier étant l'un des plus gros groupes horlogers, cela m'a empêché de postuler chez un bon nombre de marques, les débouchés en Belgique étant déjà limités.

Il en fut de même pour les entretiens. En effet, seul les porte-paroles du Swatch Group peuvent s'exprimer. Or ces derniers ne sont pas situés en Belgique. Dès lors, on me demanda de vite couper cours à mes demandes car mener un entretien allait être complexe à réaliser.

Je n'ai donc jamais effectué de deuxième stage, et j'ai été limité dans les personnes à contacter pour bénéficier d'une interview, bien que je me sois débrouillé pour parvenir à obtenir l'opinion de profils hétérogènes et intéressants dans le cadre de mes recherches. Cependant, mon premier stage m'a permis de compléter suffisamment de jours de formation et ainsi d'être en ordre en ce qui concerne le parcours stage-mémoire.

Néanmoins, cette crise sanitaire m'a empêché de profiter d'une vraie première expérience professionnelle au sein d'une entreprise, le premier stage s'effectuant lui chez un indépendant. Le contexte était ainsi différent et j'aurais aimé découvrir cet environnement, ainsi que de profiter de l'expérience et d'éventuelles informations pour enrichir mon mémoire, mais cela n'a jamais eu lieu, et ce à mon grand regret.

PARTIE 1 : CONTEXTE

Dans cette partie théorique, sont présentés les différents éléments qui nous permettent de comprendre la problématique posée au travers de ce mémoire. Cette problématique étant articulée de la manière suivante : « En quoi la digitalisation et le comportement du consommateur influencent-ils le secteur de l'horlogerie ? »

Pour ce faire, nous allons commencer par définir ce qu'est l'horlogerie, et quelles sont les activités clés rattachées à cette industrie. Nous nous attardons aussi sur des nuances horlogères, c'est-à-dire un vocabulaire propre à ce secteur et qu'il est important de connaître afin de saisir l'offre horlogère dans son ensemble.

Nous abordons également brièvement l'historique de ce secteur, en y retraçant les grandes étapes, afin notamment de mieux contextualiser les enjeux de ce dernier. De plus, sont présentés les acteurs majeurs de cette industrie. Que ceux-ci soient réputés grâce à leur symbolique et longévité, ou bien les changements qu'ils ont pu apporter, mais aussi leur volume de ventes et leur importance relative envers les acteurs du secteur même ou encore envers les consommateurs.

Ensuite, nous abordons la digitalisation, les différents aspects que celle-ci englobe et comment elle influence notre monde, et quelle en est la corrélation au sein de cette problématique, et donc de l'horlogerie.

Enfin, nous abordons le comportement du consommateur afin de mieux cerner les facteurs l'influençant et ce qui l'amène à développer tel comportement plutôt qu'un autre, mais aussi la relation du consommateur avec les marques horlogères et l'objet qu'est la montre.

1 : L'horlogerie : ses activités clés

1.1 : Qu'est-ce que l'horlogerie ?

Avant d'aborder tout autre élément constitutif de ce mémoire, qu'est-ce que le secteur horloger, et comment ce dernier se définit-il ?

Selon l'OSTAJ (2011), l'horlogerie englobe les activités suivantes ; la fabrication de montres et d'horloges, ainsi que les mouvements et/ou éléments qui les composent.

Selon Dave Grandjean (2011, p.6) : « L'horlogerie est l'art de faire des horloges, des pendules et des montres. Par extension, « horloger » est un terme générique qui peut à la fois désigner la personne qui fabrique, qui vend et qui répare les garde-temps ».

D'une manière plus commune toutefois, l'horlogerie est définie comme « La science de la mesure du temps » (FHH, 2019) ou encore par la Fédération Horlogère Suisse comme « La science, l'art, l'industrie, le commerce des instruments propres à mesurer le temps » (FHS, 2021).

Nous pouvons observer via ces définitions de l'horlogerie que le secteur horloger est donc le marché afférent aux différentes activités pour les objets ayant pour but de mesurer le temps. Cependant, ce mémoire se focalise sur la montre-bracelet, ou plus simplement la montre portée au poignet, pour des raisons d'intérêt personnel, mais aussi et surtout en raison de la situation du secteur horloger actuel. En effet, la montre-bracelet est reconnue comme « la » montre de nos jours. Ces raisons sont toutefois expliquées et détaillées dans la partie « Historique de l'horlogerie » (cf. infra p.8).

Néanmoins, avant d'analyser la situation du secteur horloger plus en détail, il est d'abord préférable de développer certains termes spécifiques à l'horlogerie qui auront une importance dans le cadre de ce mémoire. Abordons ainsi ces termes qui génèrent des nuances sur cet objet horloger et qui peuvent radicalement changer la perception du garde-temps en fonction de son appartenance à une certaine catégorie.

2 : Quelques notions horlogères

2.1 : Le mécanisme au sein d'une montre

Bien qu'il y ait un terme générique employé désormais, celui de la montre, il y a toutefois une multitude de variantes de montres de nos jours : la montre à remontage manuel, la montre à remontage automatique, la montre à quartz, la montre solaire, la montre connectée, etc. (Horel, s.d ; FHH, 2019 ; FHS 2019 ; Comme un camion, 2020 ; Lepage, 2020).

De manière simplifiée toutefois, afin de mieux percevoir les choix qui s'offrent aux consommateurs, décrivons les différents types de mécanismes de ces garde-temps les plus représentatifs du marché, et l'implication de posséder tel mécanisme par rapport à un autre.

Une montre mécanique, c'est-à-dire à remontage manuel ou automatique, et de ce fait, possédant un fonctionnement sur base de rouages, a tendance à être catégorisée comme artisanale, et bénéficie donc d'un certain savoir-faire. Tandis qu'une montre à quartz qui

fonctionne grâce à un petit circuit électrique a tendance à être perçue comme un objet de moindre qualité car le mouvement à quartz est moins complexe à réaliser et est bien souvent automatisé lors de sa production. La part de travail manuel est bien moindre dans son cas par rapport à un mouvement mécanique ; dès lors, une appréciation différente est perçue en fonction du mouvement qui se trouve au cœur du garde-temps. De même pour la montre connectée, qui est encore perçue différemment de par ses applications et par son mode de fonctionnement via un circuit électronique. Ces types de mouvements ont d'ailleurs une influence sur le prix de la montre (Horel, s.d ; Frochaux et Lambelet, 2003 ; Donzé, 2011 ; Lebbé, 2011 ; Courvoisier, 2016 ; Le Petit Poussoir, 2016 ; FHS 2018 ; FHS, 2019 ; Lepage, 2020).

Il faut aussi savoir qu'il y a une distinction entre mouvements génériques et manufacturés. Le mouvement générique étant réalisé par des fabricants généralistes, réalisés souvent en grandes quantités et relativement industrialisés. Les mouvements manufacturés, sont quant à eux, réalisés en interne par les marques elles-mêmes. Ces derniers sont souvent considérés comme plus artisanaux et octroient un statut de qualité supplémentaire à la montre (Frochaux et Lambelet, 2003 ; Donzé, 2011 ; Chokran, 2013 ; Le Petit Poussoir, 2016 ; FHS, 2018 ; Donzé 2020).

Toutefois, ces différentes influences, fonctionnalités et appréciations sont illustrées et développées tout au long du travail afin de mieux comprendre en quoi cela a, ou peut avoir un réel impact pour les différents acteurs du secteur horloger, que ceux-ci soient les consommateurs ou les marques.

2.2 : L'entrée/milieu/haut de gamme et le secteur du luxe

En dehors des différents mouvements qui constituent une montre, il y a également la gamme de montres qui modifie sa perception par le consommateur, comme dans tous les secteurs marchands.

L'horlogerie n'y échappe pas et nous retrouvons des montres considérées comme entrée de gamme, d'autres comme milieu de gamme, haut de gamme ou encore de luxe. Une attention est allouée à ces différentes gammes car nous verrons en fonction de celle sélectionnée, les différents enjeux d'influence changent les conséquences pour l'objet horloger. En effet, la digitalisation, comme le comportement du consommateur notamment, ont une influence qui varie en fonction de la gamme ciblée.

Toutefois, l'enjeu ici est de définir ces gammes. D'un point de vue scientifique, il est difficile de les différencier et de les catégoriser. Même d'une manière plus commune, entre les acteurs horlogers, cela n'est pas réellement défini.

Nous voyons ci-dessous des classifications dès lors très relatives. La première étant celle ayant l'approche la plus scientifique car elle est établie sur base des catégorisations mises en évidence par la FHS (Fondation Horlogère Suisse) ou Deloitte lors de leurs études réciproques (Deloitte, 2020 ; FHS, 2020) :

Entrée de gamme : < 200€

Milieu de gamme: > 200€ à < 500€

Haut de gamme : > 500€ à < 3.000€

Luxe : > 3.000€

Bien qu'un article sur le site Chrono Tempus (s.d) propose une catégorisation différente avec pas moins de 7 catégories de prix, qui somme toute semble plus en adéquation avec la réalité du marché :

Entrée de gamme : < 200€

Entrée de gamme supérieure : > 200€ à < 500€

Milieu de gamme : > 500€ à < 2.000€

Haut de gamme : > 2.000€ à < 5.000€

Haut de gamme supérieur : > 5.000€ à 10.000€

Luxe : > 10.000€ à < 20.000€

Grand luxe : > 20.000€

Huron (2017), quant à lui, dissocie cela encore de manière différente avec un schéma relativement simpliste en 3 catégories seulement :

Entrée de gamme : < 800€

Milieu de gamme : > 800€ à 5.000€

Haut de gamme : > 5.000€

Néanmoins, nous allons prendre en compte le modèle présenté par Deloitte et FHS comme référence pour la partie théorique de ce travail. En effet, le plus souvent sont illustrées via cette classification les données chiffrées des ventes par gamme de prix. Ceci permet d'approfondir le sujet avec une approche davantage scientifique. Nous retenons le schéma de Chrono Tempus et Huron toutefois afin de parfois nuancer les propos, notamment dans la partie pratique de ce mémoire.

2.3 : Le terme « tradition », sujet épineux du monde horloger

En plus des critères précédemment abordés, il faut ajouter la problématique de la tradition dans la discussion. En effet, dans bons nombres d'articles, de revues de journaux ou encore d'ouvrages, le terme d'horlogerie traditionnelle est évoqué et cela a d'ailleurs déjà été utilisé dans le cadre de ce travail. Cependant, à nouveau, cela n'est pas réellement défini à proprement parler. Voici toutefois comment le terme tradition est théorisé de manière globale.

Bien que ce mot ait plusieurs interprétations quant à son sens véritable, il en ressort selon un consensus relativement général qu'il fait référence au fait de transmettre d'une génération à une autre des savoirs, ou un certain savoir-faire, ainsi que des valeurs et des croyances. Ceci dans le but de prolonger ce qui a existé mais également d'anticiper ce qui pourrait advenir, en se

basant sur une conception établie des choses. La tradition est donc relativement symbolique, d'où le débat quant à sa réelle signification (Handler et Linnekin, 1984 ; Fogelson, 2014 ; Armogathe, 2017).

Selon Bashutkina et Courvoisier (s.d), l'horlogerie traditionnelle est cependant définie, ou du moins illustrée, par un savoir-faire et un héritage culturel important. Pourtant certaines marques apparues récemment sur le marché sont également considérées comme traditionnelles, telles que Roman Gauthier, Ressence, ou encore Nomos (McNish, 2018 ; FHH, 2019 ; JDBN, 2021).

De fait, le mot tradition permet de s'inspirer de l'expérience et des coutumes accumulées par le passé pour mieux définir le futur. Nous convenons dès lors dans ce mémoire que l'appellation « horlogerie traditionnelle ou de marque traditionnelle » fait référence, non pas forcément à des marques établies depuis longtemps sur le secteur, mais surtout aux marques produisant des montres principalement mécaniques. Plus simplement, ceci fait référence aux montres équipées d'un mouvement constitué d'un ensemble de rouages permettant de donner vie aux garde-temps et/ou faisant preuve d'innovation. De là, ressort toute la complexité de classer une montre dite traditionnelle. Il existe en effet des mouvements à quartz, qui ne sont donc pas mécaniques, et qui pourtant sont hautement complexes et/ou innovants. De plus, ils peuvent aussi être réalisés par des horlogers dotés d'un réel savoir-faire, pleinement inscrits dans ce qui est considéré comme une confection respectant les codes de l'horlogerie traditionnelle. (Courvoisier, Lagier et Ranfagni, 2018 ; FHH, 2019).

Le terme traditionnel est dès lors ambigu et difficile à fixer promptement, étant sujet à bien trop de subjectivité. Toutefois, comme nous le verrons ultérieurement, les montres sont souvent distinguées en 3 groupes : les montres traditionnelles, les montres tendances et les montres connectées (cf. infra pp.11-14). Bien que le terme traditionnel « pose » problème, les deux autres groupes de montres (tendances et connectées) sont identifiés plus aisément par les amateurs d'horlogerie. Dès lors, les montres traditionnelles trouvent leur catégorisation par défaut.

Conclusion sur les nuances de l'objet horloger

Ces quelques notions importantes à connaître dans le cadre d'une étude en lien avec le secteur horloger permettent de saisir la nuance qu'il peut y avoir lorsque que l'on parle d'un garde-temps. Une montre n'étant pas simplement un objet donnant l'heure à l'individu qui la porte. L'attirance et l'expérience de consommation horlogère (le fait d'apprécier et de porter des montres) varie de fait en fonction de ces différents attributs et le degré d'importance que le consommateur lui accorde.

Afin de percevoir cela de manière plus contextualisée, mais aussi de mieux saisir le bagage historique de l'horlogerie, abordons désormais brièvement l'histoire du secteur horloger.

3 : Historique de l'horlogerie

Bien que l'horlogerie est une discipline existant depuis des millénaires, nous nous focalisons sur l'horlogerie dite moderne, avec la montre-bracelet, apparue à la fin du 19^{ème} siècle. Cette dernière n'est autre que la montre que nous connaissons aujourd'hui, c'est-à-dire, une montre portée au poignet. Avant d'être accoutumée à la montre, l'humanité connu le gnomon ou les horloges comme outils réels au quotidien pour mesurer le temps (notamment pour organiser les rites religieux ou activités de la journée de manière plus générale). De même pour les montres à gousset et les montres-bracelet à leurs débuts, qui furent de véritables outils pendant tout un temps, notamment durant les guerres en donnant des indications telles que la longitude et latitude, mais aussi un repère temporel très précieux à cette époque.

La société par la suite adopte la montre-bracelet car elle est plus pratique. En effet, après la seconde guerre mondiale, les montres à gousset ou les horloges, bien qu'encore créées et appréciées, ne sont plus vraiment représentatives du marché. La montre-bracelet, portée au poignet, devient plus pratique à porter que ses ancêtres et devient réellement le garde-temps du grand public à cette époque (Oh selection, s.d ; Maison Bianchi, 2018-2019 ; FHH, 2019).

Avec le temps, la montre-bracelet a toutefois de plus en plus vu son rôle évoluer. Au départ, utilisée comme outil, cette montre devient peu à peu un accessoire, bien qu'elle conserve son utilité première (indiquer l'heure), laquelle est remise en question, notamment avec l'apparition des téléphones portables, ou encore les montres connectées qui se développent sur le marché. Ceux-ci offrent effectivement plus de fonctions que l'indication de l'heure ou l'indication de temps divers (date, cycle lunaire, fuseau horaire, etc.). La représentation et la symbolique de la montre est ainsi en pleine mouvance. Ce n'est cependant pas la première fois que cela arrive à la montre, cette dernière ayant connue un phénomène similaire avec l'apparition du quartz (Oh Selection, s.d ; Portail de la mode, s.d ; Crevoisier, 1995 ; Frochaux et Lambelet, 2003 ; Maison Bianchi, 2018-2019 ; FHH, 2019 ; Lütgens, 2020)

3.1 : La crise du quartz

L'un des pans majeurs de l'histoire de l'horlogerie est la période appelée la « Crise du quartz ». Cette période génère des changements radicaux sur le secteur entre les années '70 à fin des années '80. Ceci dit, le phénomène du quartz a encore aujourd'hui un impact fort présent. Mais qu'est-ce que le quartz et qu'est-ce que cela a-t-il changé ?

En 1969, le groupe horloger japonais Seiko a sorti sur le marché le 1^{er} modèle à fonctionnement à quartz (Le Petit Pousoir, 2019 ; Miller, 2018). L'arrivée des montres à quartz bouleverse en quelques années un secteur pourtant empli de siècles de traditions. A l'époque, la course à la précision était encore hautement de mise lorsqu'on présentait une montre au public, la montre étant à l'époque l'un des rares objets qui donnait l'heure, bien au contraire de maintenant. De fait, la montre à quartz, plus précise, moins chère et moins complexe à entretenir, est une véritable force qui surpasse les montres mécaniques dites traditionnelles (Portail de la mode, s.d ; Courvoisier, 2016 ; Courvoisier, 2019 ; Lütgens, 2020 ; Le Petit Pousoir, 2019 ; Info Watchmaster, 2020)

Comme l'explique le site Watchmaster (2020) ou encore Pierre-Yves Donzé (2011), les conséquences pour l'horlogerie, principalement pour la Suisse (pays étendard en horlogerie) (cf. infra p.11) sont dramatiques. De nombreux ateliers et entreprises durent fermer leurs portes, occasionnant des pertes d'emplois importantes par la même occasion. Cette crise permit notamment aux Japonais de surpasser les Suisses en terme de parts de marché et de remettre en cause leur statut sur ce secteur.

Toutefois, Monsieur Donzé (2011) ajoute que la technologie à quartz n'est pas la seule cause ayant entraîné ce changement. Des éléments divers, tels que les stratégies mises en place par les groupes suisses étaient dépassées. Les systèmes de production étaient également en désaccord avec la demande du marché. Ainsi, au lieu de produire des montres de qualité en masse et rationaliser les coûts, les Suisses se sont focalisés sur la production de montres entrée de gamme en masse. De plus, chaque marque voulait être sur tous les segments du marché. Par exemple, la marque Omega au début des années '80 possédait plus de 1600 modèles, alors que Seiko durant la même période n'en produisit que 123. Un autre facteur à prendre en compte est la valeur forte du franc Suisse qui rend les exportations plus complexes, car le taux de change est favorable pour les Nippons face aux Suisses. Cela est aussi attesté par la Maison Bianchi (2018-2019) de la manière suivante : « C'est la production à grand échelle de montres qualitatives qui est en réalité à l'origine de ce déclin helvétique. Les États-Unis et le Japon, ainsi que d'autres pays par la suite, se lancent avant la Suisse dans ce système de production. De même, la hausse du franc par rapport aux monnaies américaines et japonaises, le dollar et le yen, est en partie responsable ».

Cette période de troubles est dramatique pour l'horlogerie dite traditionnelle avec en cause une transition de l'intérêt du consommateur de la montre traditionnelle pour la montre à quartz. Cependant, dès le début des années '90, on verra apparaître un regain d'intérêt pour l'horlogerie traditionnelle, les Suisses s'étant repositionnés stratégiquement dans le secteur. Il est vrai que leur attention est devenue bien plus importante sur le marketing qu'auparavant, mais aussi s'est recentrée sur l'artisanat, mêlant la qualité de leurs produits à la tradition, tout en répondant mieux aux tendances du marché (Crevoisier, 1995 ; Donzé, 2011 ; Gogniat, 2018 ; Courvoisier, 2019). C'est la raison pour laquelle aujourd'hui encore, le label « Swiss Made », bien que soumis à certaines pressions (cf. infra p.19), est considéré comme un symbole de prestige et de fiabilité, avec ce recentrage des acteurs suisses sur les aspects qualitatifs et symboliques de leurs montres (Moonphase, 2014 ; Jaberg, 2017 ; Forni, 2019 ; Le Petit Pousoir, 2019 ; Lütgens, 2020). Toutefois, les grands acteurs du secteur horloger sont analysés ultérieurement (cf. infra pp.11-14).

Dans tous les cas, la situation du secteur horloger actuelle est vue par certains comme une situation comparable à la crise du quartz. C'est-à-dire, pour les montres traditionnelles, l'apparition d'une concurrence (montres tendances et connectées) utilisant des nouvelles technologies et méthodes de commerce (grâce à la digitalisation notamment), qui séduisent les consommateurs.

Ces produits concurrents chamboulent ainsi les positions établies de ces acteurs dit traditionnels et du secteur dans son ensemble, occasionnant des inquiétudes quant à une nouvelle crise. Il s'en suit dès lors des remises en question concernant les stratégies à adopter afin de lutter à

nouveau sur le secteur. Ces inquiétudes viennent aussi de divers éléments macro et micro-économiques, ou encore par les changements occasionnés par le Covid-19. Ces divers éléments seront cependant abordés dans la suite de ce travail, avec une focalisation sur la digitalisation et le comportement du consommateur, d'où la thématique de ce mémoire (Müller, 2017 ; Clemens, 2020 ; Deloitte, 2020 ; FHS, 2020 ; Mitty, 2020).

Pour Deloitte, toutefois, (2014, p.16) : « L'industrie horlogère suisse fait face à une mutation d'une autre nature que celle de l'avènement de la technologie à quartz dans les années 1970. A l'époque, deux technologies étaient en concurrence pour donner les mêmes informations, alors qu'à présent, ce sont deux offres produits très différentes qui se disputent un même marché ». Cette idée étant également soutenue par Müller (2017), attestant que le quartz était une rupture technologique, tandis que les montres connectées sont l'application de technologies déjà existantes mais mises à disposition sous une forme différente, bien que les deux entrent en concurrence avec la montre traditionnelle.

Ces explications statuent notamment de la classification des montres connectées en produits de substitution, tandis que les montres tendances sont considérées comme une concurrence directe envers les montres traditionnelles, comme c'était le cas déjà à l'époque de la crise du quartz.

3.2 : la consommation horlogère est sujette au temps

Au travers de ces quelques premières pages, nous constatons que la fonction et la perception des garde-temps changent à travers les âges, en fonction des aspects sociétaux et sociaux, ou bien encore des technologies modifiant leurs usages.

Aujourd'hui également, le secteur horloger n'échappe pas à la règle, et est en proie à des changements radicaux. Ceux-ci sont dus à l'émancipation d'une technologie relativement récente qui est la digitalisation et l'accroissement des nouvelles technologies dans notre quotidien, mais aussi, de manière plus large, par le comportement du consommateur et de nos sociétés. La montre et la perception de cette dernière par les consommateurs évoluent dès lors également. En effet, le changement du consommateur et les technologies, dont la digitalisation en ligne de mire, ont une relation étroite et entraînent des changements réciproques l'un envers l'autre, et donc à fortiori sur la montre et le rapport à cette dernière (Oh Selection, s.d ; Mutekwe, 2012 ; Audic, 2013 ; Moonphase, 2014 ; Forbes, 2017 ; Maison Bianchi, 2018-2019 ; FHH, 2019).

Maintenant que nous avons vu plus concrètement ce qu'il en ressort au niveau de l'objet horloger, ses caractéristiques et ses nuances, attelons-nous à développer les acteurs majeurs du secteur et la situation globale du marché horloger.

4 : Le secteur horloger et ses grands acteurs

Abordons désormais les principaux acteurs dudit secteur et des dernières tendances présentes sur ce dernier au niveau des ventes. Ceux-ci sont toutefois présentés de manière synthétique, la liste étant exhaustive. Il est cependant nécessaire de visualiser au moins quelques-uns de ces différents acteurs et leurs statuts réciproques pour mieux développer ce travail par la suite.

4.1 : Les acteurs de l'horlogerie traditionnelle

Ce qu'il faut en tout premier lieu noter lorsqu'on parle d'horlogerie traditionnelle, c'est qu'à travers l'histoire, un pensée monopole s'est établie sur le fait que l'horlogerie est majoritairement suisse, ou du moins que l'horlogerie de qualité est suisse. Ainsi, le fameux « Swiss Made » inscrit sur les cadrans de montres signait et signe à lui seul un gage de qualité exemplaire. En effet, la Suisse possède des manufactures somptueuses, où les marques les plus prestigieuses et/ou célèbres assemblent leurs montres. Toutefois, il existe des marques de qualité dans d'autres pays. L'horlogerie allemande est également reconnue comme une très bonne élève du secteur, ou encore l'arrivée grandissante des marques asiatiques sur le marché. Le fait que les marques les plus représentatives de l'horlogerie traditionnelle se trouvent en Suisse cependant, ont permis de créer cette position de force pour les marques et produits horlogers suisses (Jaberg, 2017 ; Courvoisier, 2019 ; Prestige, 2019 ; Lütgens, 2020).

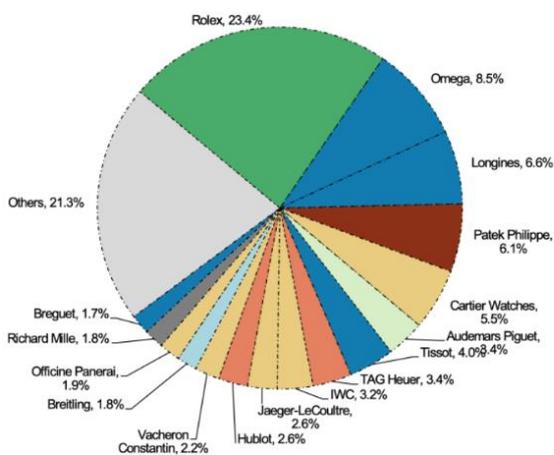
D'ailleurs, comme vous pourrez l'observer la plupart des sources n'illustrent en général que l'activité de l'horlogerie suisse, sauf dans le cas de recherches spécifiques. Ci-dessous se trouvent par ailleurs les parts de marché par marque (graphique de gauche), et les parts de marchés par groupes (graphique de droite), un groupe représentant un portefeuille de marque sous la même tutelle directrice.

Figure 1 : Part de marché des montres suisses par marque horlogère en 2019

Figure 2 : Part de marché des groupes horlogers en 2019

Exhibit 1: Swiss watches: Estimated market share by brand in 2019 (retail value)

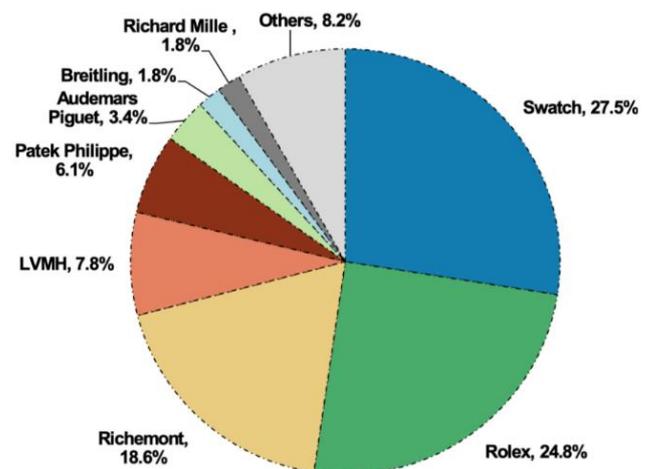
Watches: Retail Market share 2019 (By brands)



Source: LuxeConsult, Morgan Stanley Research estimates

Exhibit 8: Swiss watches: Retail market share by group in 2019

Watches: Retail Market share 2019 (By Group)



Source: LuxeConsult, Morgan Stanley Research

Source : Müller, O. (2020, 13 mars). Qui ont été les champions de l'horlogerie Suisse en 2019 et qui seront les survivants en 2020 ?. *Le Temps*. Récupéré de <https://blogs.letemps.ch/olivier-muller/2020/03/13/qui-ont-ete-les-champions-de-lhorlogerie-suisse-en-2019-et-qui-seront-les-survivants-en-2020/>

Cet autre graphique, établi sous la directive de la banque Morgan Stanley, nous indique les différentes grandes marques (et groupes), en fonction de leur chiffre d'affaires, le nombre d'unités vendues et d'autres éléments comme ci-dessous.

Figure 2 : Les chiffres de l'horlogerie suisse selon Morgan Stanley en 2019

Rank	Brands	Group	Turnover in CHF m. (est.)	Number of units sold (est.)	Share of wholesale (est.)	Implied wholesale value (CHF m.)	Implied retail value (CHF m.)	Implied retail market share	Implied average retail price per watch (ex VAT)
1	Rolex	Rolex	5,200	1,000,000	99%	5,171	11,892	23.4%	11,892
2	Omega	Swatch	2,355	720,000	70%	1,877	4,318	8.5%	5,997
3	Cartier Watches	Richemont	1,837	500,000	40%	1,214	2,792	5.5%	5,594
4	Longines	Swatch	1,650	2,100,000	78%	1,445	3,323	6.6%	1,582
5	Patek Philippe	-	1,450	62,000	90%	1,341	3,084	6.1%	49,735
6	Audemars Piguet	-	1,180	44,000	35%	746	1,717	3.4%	39,020
7	Tissot	Swatch	1,020	2,800,000	78%	893	2,054	4.0%	734
8	Richard Mille	-	900	4,900	0%	391	900	1.8%	183,673
9	TAG Heuer	LVMH	857	600,000	80%	760	1,748	3.4%	2,914
10	IWC	Richemont	812	170,000	75%	697	1,604	3.2%	9,434
11	Jaeger-LeCoultre	Richemont	651	110,000	80%	577	1,328	2.6%	12,073
12	Hublot	LVMH	640	54,000	80%	568	1,306	2.6%	24,178
13	Vacheron Constantin	Richemont	562	31,000	75%	483	1,110	2.2%	35,805
14	Officine Panerai	Richemont	462	80,000	80%	410	942	1.9%	11,781
15	Bulgari	LVMH	444	70,000	40%	293	675	1.3%	9,641
16	Breitling	-	440	140,000	80%	390	898	1.8%	6,411
17	Breguet	Swatch	405	28,500	90%	362	879	1.7%	30,837
18	Rado	Swatch	350	260,000	80%	310	714	1.4%	2,746
19	Piaget	Richemont	317	22,000	75%	136	313	0.6%	14,229
20	Udler	Rolex	310	210,000	99%	308	709	1.4%	3,376
21	Chopard	-	285	70,000	50%	92	212	0.4%	3,023
22	Swatch	Swatch	280	3,200,000	40%	185	426	0.8%	133
23	Blancpain	Swatch	260	25,000	85%	238	547	1.1%	21,892
24	Montblanc Meisterstück	Richemont	245	125,000	75%	210	484	1.0%	3,671
25	Franck Muller	-	220	28,000	85%	201	463	0.9%	16,339
26	Hermès	Hermès	215	120,000	60%	166	383	0.8%	3,189
27	Mido	Swatch	210	150,000	80%	186	428	0.8%	2,856
28	Lange & Sohne	Richemont	200	5,000	90%	189	434	0.9%	86,800
29	Gucci	Kering	190	250,000	80%	169	388	0.8%	1,550
30	Van Cleef & Arpels Watch	Richemont	178	7,500	0%	46	107	0.2%	14,240
31	Victorinox	-	155	350,000	90%	146	336	0.7%	961
32	Frederique Constant	-	150	160,000	90%	142	326	0.6%	2,034
33	Chanel	-	150	75,000	90%	142	326	0.6%	4,340
34	Hamilton	Swatch	140	160,000	90%	132	304	0.6%	1,869
35	Titoni	-	140	130,000	90%	132	304	0.6%	2,337
36	CK Watch	Swatch	120	650,000	90%	113	260	0.5%	401
37	Harry Winston	Swatch	101	10,000	50%	72	166	0.3%	16,632
38	Gardina	Swatch	100	210,000	90%	94	217	0.4%	1,033
39	Ulysse Nardin	Kering	95	16,000	90%	90	206	0.4%	12,884
40	C. F. Bucherer	-	90	31,000	50%	65	149	0.3%	4,750
41	Zenith	LVMH	89	18,000	90%	84	193	0.4%	10,729
42	Baume & Mercier	Richemont	89	110,000	85%	81	187	0.4%	1,703
43	Oris	-	70	50,000	90%	66	152	0.3%	3,038
44	Roger Dubuis	Richemont	61	7,500	90%	58	132	0.3%	17,649
45	Glashütte Original	Swatch	60	14,000	90%	57	130	0.3%	9,300
46	Mondaine	-	60	420,000	90%	57	130	0.3%	310
47	Bell & Ross	-	60	18,000	90%	57	130	0.3%	7,233
48	Girard Perregaux	Kering	55	11,000	90%	52	119	0.2%	10,850
49	Jacquet Droz	Swatch	45	3,500	90%	42	98	0.2%	27,900
50	Maurice Lacroix	-	40	75,000	90%	38	87	0.2%	1,157

Source : Assor, C. (2020, 06 avril). Les vrais chiffres de l'horlogerie suisse révélés par Morgan Stanley. *Le Point*. Récupéré de https://www.lepoint.fr/montres/les-vrais-chiffres-de-l-horlogerie-suisse-reveles-par-morgan-stanley-06-04-2020-2370291_2648.php

Nous pouvons grâce à ces illustrations noter que les grands groupes présents dans le secteur de l'horlogerie sont : « The Swatch Group », « Richemont », « LVMH », « Kering » et « Rolex ». Certaines marques sont cependant restées indépendantes, telles que les prestigieuses marques : « Patek Philippe », « Audemars Piguet », ou encore « H.Moser & Cie » (Chrono Tempus, 2018 ; Assor, 2020).

Il existe du côté allemand des marques connues telles que « Glashütte », « A. Lange & Sohne », « Junghans », etc. Du côté japonais par exemple le groupe et la marque « Seiko » qui est un grand représentant de l'horlogerie mondiale, ou encore le Groupe « Citizen » (Burgat, 1973 ; Courvoisier, 2019 ; Info Watchmaster, 2020 ; Chrono24, 2021).

Les acteurs présentés dans les graphiques ci-dessus sont majoritairement considérés comme traditionnels, bien que certaines marques comme Gucci, Hermès, ou Chanel par exemple peuvent être sujet à débat au sein même des amateurs d'horlogerie. Ces dernières sont en effet souvent considérées comme de l'horlogerie-bijouterie, avec un intérêt tout particulièrement porté sur le style de l'objet. L'utilisation fréquente de joaillerie pour orner les montres accentue d'ailleurs ce statut tendance (MAD, 2020).

4.2 : Les acteurs de l'horlogerie tendance

Abordons désormais une autre catégorie de montres, celle dite tendance. Nous retrouvons dans ce cadre, entre autre, les acteurs suivants : « MVMT », « Daniel Wellington », « Fossil »,

« Cluse », « Holzkern ». Le but n'étant pas de tous les analyser, mais plutôt de comprendre leurs offres et positionnements sur le marché horloger.

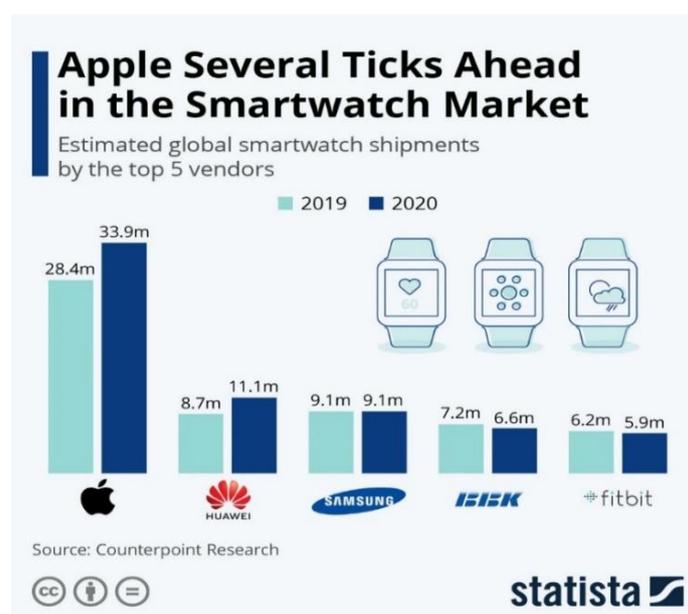
Ce type d'acteurs s'est entièrement démocratisé avec la digitalisation. Ceux-ci jouent d'ailleurs beaucoup avec leur stratégie en ligne pour séduire les consommateurs. Des marques telles que MVMT et Daniel Wellington ont ainsi fait exploser leurs chiffres d'affaires depuis seulement quelques années. Daniel Wellington a fait par exemple un bénéfice de 180 millions d'euros en 2015 alors que le marque n'existe que depuis 2009. Cette réussite s'explique par leur présence massive sur les réseaux sociaux ainsi qu'en magasins. En 2015 toujours, la marque comptabilisait d'ailleurs une présence dans plus de 75 pays au travers de 6000 points de vente. Tout cela en proposant une offre séduisante pour les consommateurs, avec des montres en général entre 100€ et 200€, offrant subtilité et style à la fois, 2 caractéristiques souvent recherchées a priori par les nouvelles générations (Bianchi, 2015 ; Baërd, 2016 ; JSBG, 2016 ; Le Figaro, 2016 ; Muller, 2020 ; Duczeminski, 2021).

4.3 : Les acteurs de l'horlogerie connectée

La dernière catégorie importante de montres à analyser dans le cadre de ce mémoire n'est autre que celle des montres connectées. C'est l'un des modèles le plus récent développé sur le marché de l'horlogerie, et qui fait grand bruit. Notamment connu sur le marché grâce à l'Apple Watch initialement lancée par Apple en 2015 et qui depuis connaît un succès fulgurant. Le raz-de-marée que ces montres connectées provoquent sur le secteur a d'ailleurs amené beaucoup d'interrogations sur le futur de l'horlogerie, interrogations que nous approfondirons dans la suite de ce travail. En attendant, focalisons-nous sur ces montres connectées (Atkins, 2018 ; Besler, 2020 ; Deloitte, 2020 ; Lütgens, 2020 ; Maillard, 2020 ; Porceillon, 2021).

Tout d'abord avec le nombre d'unités vendues mondialement en 2019 et 2020 de la part des cinq plus gros représentants du marché des montres connectées :

Figure 4 : Les chiffres de ventes des acteurs sur le marché de la montre connectée en 2019 et 2020



Source : Richter, F. (2021, 30 mars). Apple Several Ticks Ahead in the Smartwatch Market. Statista. Récupéré de <https://www.statista.com/chart/15035/worldwide-smartwatch-shipments/>

Ensuite en 2020 avec le pourcentage de ventes par marque concernant le marché des montres connectées au premier semestre en 2020 :

Figure 5 : Les revenus globaux du marché des montres connectées par marque au premier semestre 2020



Source : Lim, S. (2020, 20 août). Global Smartwatch Market Revenue up 20% in H1 2020, Led by Apple, Garmin & Huawei. Counterpoint. Récupéré de <https://www.counterpointresearch.com/global-smartwatch-market-revenue-h1-2020/>

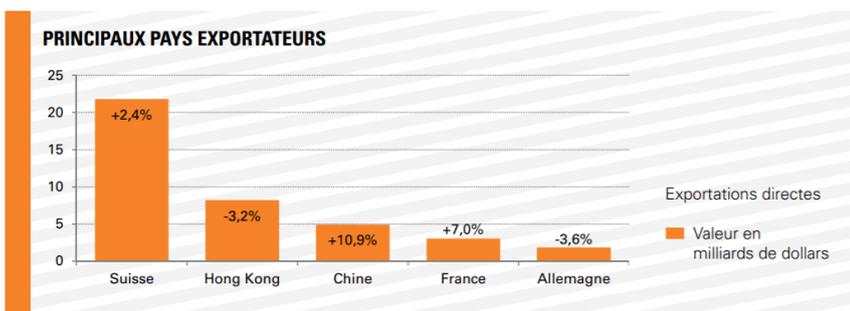
4.4 : la situation du secteur horloger

Maintenant, voyons plus en détail certains chiffres en lien avec le secteur horloger, notamment les principaux pays exportateurs et les chiffres de ventes en fonction des gammes de prix.

Tout d'abord, il faut noter que la Suisse est leader en terme de valeur d'exportations, bien que le pays helvétique ne soit plus du tout leader en terme d'unités exportées en 2019 :

Figure 6 : Principaux pays exportateurs de montres en valeur en 2019

Figure 7 : Principaux pays exportateurs de montres en quantité en 2019



PRINCIPAUX PAYS EXPORTATEURS DE MONTRES-BRACELETS

	Millions de pièces	Variation
Chine	644,3	+1,7%
Hong Kong	197,8	-3,4%
Suisse	20,6	-13,1%
Allemagne	16,9	-2,2%
Etats-Unis	11,3	-5,2%

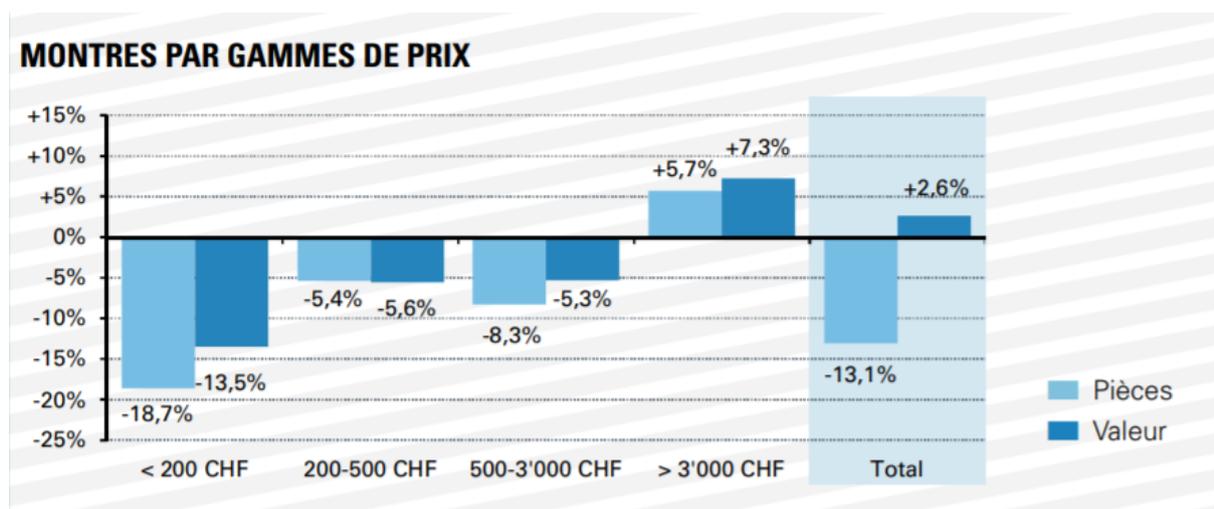
Source : FHS. (2020). *Horlogerie suisse et mondiale en 2019*. Récupéré le 03 Mars 2021 de https://www.fhs.swiss/file/59/Horlogerie_2019.pdf, pp.5-6

Ces chiffres peuvent s'expliquer en partie par les montres tendances à quartz, qui sont majoritairement « Made in Asia », augmentant ainsi considérablement le nombre de pièces exportées pour ces acteurs asiatiques. L'absence des marques japonaises est quant à elle expliquée du fait de la délocalisation de nombreuses de ces productions japonaises en Chine

(Donzé, 2011 ; JSBG, 2016 ; Donzé, Ishibashi, Kaneka, Miyazaki, Takai et Wu, 2017 ; Miller, 2018 ; Info Watchmaster, 2020).

Dans tous les cas, certains experts du secteur horloger parlent d'une nouvelle période de troubles à venir, avec comme victime principale l'horlogerie dite traditionnelle. En cause, les chiffres ci-dessous qui concerne les exportations des montres de l'horlogerie traditionnelle suisse, que celles-ci soient mécaniques ou à quartz :

Figure 8 : Exportations des montres suisses en quantité et valeur par gamme de prix en 2019



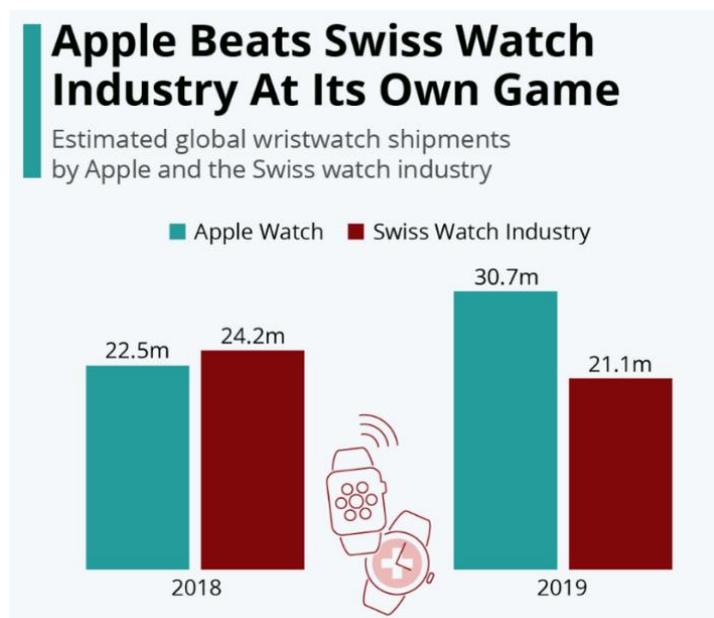
Source : FHS. (2020). *Horlogerie suisse et mondiale en 2019*. Récupéré le 03 Mars 2021 de https://www.fhs.swiss/file/59/Horlogerie_2019.pdf, p.3

Nous voyons à travers ce graphique, qu'il existe une disparité dans l'univers horloger. Depuis quelques années, les montres d'entrée et milieu de gamme baissent en quantité exportées, ainsi que pour leurs valeurs, tandis que les montres du haut gamme baissent en ce qui concerne les unités vendues mais proportionnellement moins en valeur. Les montres de luxe croissent quant-à-elle en matière ventes et de valeur.

Il y a donc une tendance à consommer des montres suisses lorsque celles-ci sont de haute qualité, et de moins en moins lorsqu'elles n'ont en quelque sorte qu'une appartenance à une marque mais sans réelle distinction notable quant à leur méthode de conception et/ou matériaux utilisés. Comme le souligne d'ailleurs FHS, « Plus de 85% de la baisse des volumes sont attribuables aux montres de moins de 200 francs [suisse] ». Il y a donc un désintérêt fort présent pour des montres « Swiss Made », lorsque ces dernières ont une valeur intrinsèque basse (FHS, 2020). De plus, les ventes de montres à quartz dans son ensemble (généralement provenant des montres tendances) sont à la baisse sur ces dernières années avec en 2019 des exportations inférieures à hauteur de 10 millions d'unités par rapport aux chiffres de 2011 (Deloitte, 2020).

En 2019, un évènement particulier arrive et fait grand bruit dans l'industrie. Le nombre de ventes des montres connectées (et à vrai dire seulement les Apple Watch) a dépassé le nombre de ventes en terme d'unités des montres suisses comme l'atteste le graphique ci-dessous :

Figure 9 : Comparaison des exportations entre montres connectées et montres suisses en 2018 et 2019



Source : Richter, F. (2020). *Apple Beats Swiss Watch Industry At Its Own Game*. Récupéré le 04 Mars 2021 de <https://www.statista.com/chart/12878/apple-watch-vs-swiss-watches/>

Ces chiffres attestent d'une période de changements, que certains aiment appeler la polarisation du marché horloger. D'un côté, l'entrée de gamme pour les montres traditionnelles est en perte, avec à la place, un intérêt croissant des consommateurs pour les montres connectées. Les montres tendances ont aussi connu depuis les années '70 un grand succès et symbolisent cette polarisation. Néanmoins, depuis quelques années elles perdent également des parts de marché sur cette entrée de gamme. Les montres traditionnelles du milieu de gamme perdent quant à elles aussi de l'intérêt pour les consommateurs. D'un autre côté, le haut de gamme bien qu'étant en perte sur les unités vendues, baisse proportionnellement moins en ce qui concerne la valeur, indiquant une consommation de plus en plus luxueuse. Cela est d'autant plus appuyé par les montres appartenant à la catégorie du luxe, qui a vu ses ventes augmenter, et a vu sa valeur augmenter d'autant plus. L'idée derrière ce phénomène de polarisation est donc que les consommateurs sont de plus en plus intéressés à consommer une montre traditionnelle si celle-ci est onéreuse et appartient à un marché plus exclusif. A l'inverse, ces consommateurs sont donc moins intéressés à consommer une montre traditionnelle si sa valeur intrinsèque sur le marché est basse, et si elles ne bénéficient pas non plus des attributs d'image et d'exclusivité. Les consommateurs dans ce second cas préfèrent alors se tourner vers les concurrents (montres tendances et connectées). De plus, certains craignent à cause de cette polarisation une fragilisation de l'artisanat et de l'industrie horlogère helvétique dans son ensemble, car ces nombreuses montres vendues en entrée et milieu de gamme créent de l'emploi, font tourner les machines et génèrent une base industrielle solide (Chrono Tempus, s.d ; Roulet, 2019 ; Assor, 2020 ; Maillard, 2020 ; Müller, 2020 ; Müller, 2021).

Ce changement de paradigme horloger est causé par de nombreux facteurs, dont deux facteurs mis en évidence au travers de la problématique du mémoire, le comportement du consommateur et la digitalisation. Avant de s'attarder sur ces deux concepts, abordons d'autres facteurs

d'influence à l'aide d'une analyse basée sur les outils Pestel et les forces de Porter. En effet, bien qu'indirectement en lien avec la problématique, ceux-ci sont à prendre en compte pour mieux saisir ce qu'il se passe sur le secteur horloger dans son ensemble, car il serait trop simple de tout référer au comportement du consommateur et à la digitalisation.

5 : Visualisation macro-économique de l'environnement horloger (PESTEL)

Avec cet outil Pestel, nous analysons les aspects suivants : politiques, économiques, sociaux, technologiques, écologiques et légaux.

5.1 : Politiques

Le secteur horloger est un environnement qu'on pourrait qualifier de peu régulé au niveau politique. Toutefois, avec la situation émise par le Covid-19, cela a eu un impact conséquent sur ce secteur, comme bien d'autres cependant, vu l'ampleur du phénomène. Nous y revenons dans la partie allouée au « Covid-19 » (cf. infra pp.44-45). En dehors de la crise sanitaire, les enjeux politiques pourraient s'illustrer par les tensions qu'il peut y avoir entre certains pays. Par exemple, les restrictions émises par Hong Kong envers les imports effectués depuis la Suisse, ou encore les Etats-Unis (Thompson, 2019). De plus, selon les informations relayées par Chandrasekhar (2020) « En Chine, la lutte contre la corruption interdit notamment aux officiels du parti d'accepter des cadeaux tels que des montres de luxe ». Toutes ces décisions font chuter les exportations et de fait les ventes de montres, tout particulièrement pour l'horlogerie dite haut de gamme et de luxe, la Chine ayant été un grand acheteur sur ces dernières années de pièces d'exception (Luxury insights, 2012 ; Caradet et Hanser, 2015 ; Müller, 2019). Il n'y a donc pas que le comportement du consommateur qui peut expliquer les chiffres relatés en terme de ventes mais aussi par exemple certaines décisions au niveau politique.

5.2 : Economiques

De nombreuses forces entrent en compte en ce qui concerne les aspects économiques. Déjà illustrées lors du chapitre sur la crise du quartz (cf. supra pp.8-9), les valeurs monétaires ont une incidence sur les importations/exportations des pays. De plus, la situation économique globale joue un rôle important, les méthodes de consommation vont différer si on se trouve en période de récession ou bien plutôt dans un cycle économique de croissance (After Digital, 2020 ; Deloitte, 2020). D'autres facteurs comme les matières premières (notamment les métaux lourds utilisés majoritairement dans les montres haut de gamme ou de luxe) et la fluctuation de leurs prix, peuvent avoir une incidence sur le prix de ces montres, et ainsi perturber la valeur perçue de ces garde-temps par les consommateurs (Koltrowitz et Olof-Ors, 2011 ; Simonet, 2014). Le prix de la main d'œuvre joue un rôle également prépondérant dans le prix final de l'objet. Comme tout secteur, l'horlogerie a fait place à une délocalisation importante et beaucoup de composants sont désormais créés et/ou assemblés en Chine (Frochaux et Lambelet, 2003 ; Donzé, 2011 ; Rognié et Vivien, 2012 ; Deloitte, 2020).

5.3 : Sociaux

Les attentes du consommateur changent, notamment via les nouvelles générations et les nouvelles expériences de consommation, avec en particulier la digitalisation. De fait, l'aspect social est très important pour les marques horlogères. Elles doivent comprendre le consommateur et ses attentes afin de proposer une offre attrayante et perdurer sur le marché (Deloitte, 2017 ; François, 2020 ; Gehrlein, 2020 ; Luxe Digital, 2021). Ces différents facteurs sociaux et technologiques, en lien avec le comportement du consommateur et la digitalisation, sont cependant développés dans les parties « Digitalisation » (cf. infra pp.22-32) ou « Le comportement du consommateur » (cf. infra pp.33-44) de ce mémoire, afin de ne pas être trop redondant dans les informations présentées (Jasberg, 2017 ; Prestige, 2019 ; Roulet, 2019 ; Assor, 2020 ; Deloitte, 2020 ; Müller, 2020).

5.4 : Technologiques

Un des aspects le plus important de cette analyse Pestel est celui lié à la technologie, et principalement la digitalisation. En effet, elle a changé nos habitudes sociales et de consommation, ou encore nos relations avec les marques. Elle permet également d'introduire une innovation produit reflétée par la montre connectée. L'adoption de cette digitalisation par les différentes marques est d'ailleurs un des défis actuels pour les marques horlogères, afin qu'elles soient en phase avec le marché (Müller, 2017 ; Deloitte, 2020 ; Eschmann, 2020). L'impact technologique lié à ces innovations de services et au niveau des produits est cependant développé dans la partie « Digitalisation » (cf. infra pp.22-32) de ce travail.

5.5 : Ecologiques

La conscientisation par rapport aux enjeux environnementaux modifie aussi les attentes des consommateurs et les choix des marques. De plus en plus de personnes veulent des produits écologiques, ainsi qu'une autre variante très actuelle, la dimension éthique d'un produit (A.T. Kearney, 2018 ; De Pimodan-Bugnon, 2020 ; MAD, 2020 ; Ahlstrand Byrne, 2021 ; Mallard, 2021). Dans tous les cas, selon Deloitte (2020), « Plus de 50 % des consommateurs tiennent compte du facteur durabilité quand ils achètent une montre ».

5.6 : Légaux

Les aspects légaux sont quant à eux multiples. Par exemple, une lutte anti-contrefaçons prend de plus en plus d'ampleur. En effet, les acteurs horlogers se mobilisent pour lutter contre ce fléau à l'égard de leur activité, actuellement sans juridiction précise (FHS, 2020). Cette problématique des montres hommages (copies officielles légales de montres de marques existantes) et surtout contrefaçons (copies illégales de marques de montres existantes) a en effet une incidence non seulement économique, mais également sur la symbolique des marques traditionnelles (FHS, 2019).

La rationalisation des mouvements ETA (produits par le Swatch Group), est une autre problématique soulevée par la littérature. En 2002, Le président du Swatch Group Nicolas Hayek annonce que le groupe arrêtera de livrer des composants de mouvements à tout acteur externe au groupe. Il n'en fut rien ceci dit par la suite. Néanmoins, la Cocom (La Commission

de la Concurrence), a établi un verdict dès 2013 selon lequel le Swatch Group était en position de monopole quant à la livraison de mouvements sur le marché et devait limiter son influence, sous peine d'être sanctionné. Cette situation semble apparemment s'être améliorée vu que la Cocom a décidé de n'imposer aucune restriction ou obligation de livraison.

Elle note cependant que le Swatch Group reste en position dominante et que cela est à surveiller. Le Swatch Group est donc libre de décider à qui fournir ses produits ou non (Deloitte, 2014 ; Gogniat et Steiner, 2020). Si toutefois la Cocom vient à changer d'avis, et empêche le Swatch Group de livrer ses mouvements aux concurrents, alors une restructuration de bons nombres d'acteurs pourrait être à prévoir. Cela augmenterait considérablement leurs coûts afin de manufacturer leurs propres mouvements. Cette internalisation des procédés est cependant mise en place par certaines marques dès l'annonce d'Hayek en 2002 et est d'ailleurs encore renforcée dès l'annonce de la Cocom en 2013. Néanmoins, il existe d'autres groupes qui délivrent des mouvements à grande échelle sur le secteur, tels que Sellita ou encore Valjoux (Chokran, 2013 ; Mathe et Pasquet, 2015 ; Le Petit Poussoir, 2016 ; Gogniat, 2018).

Enfin, le label « Swiss Made » fait également parler de lui. La délocalisation de certaines activités, et de fait la provenance de certaines pièces horlogères depuis quelques années, génère un débat en ce qui concerne le label « Swiss Made ». De base, les montres devaient avoir 50% de leur valeur établie en Suisse et cela ne concernait que le mouvement de la montre. Depuis 2017, la montre estampillée du label « Swiss Made » doit remplir les critères suivants : avoir été contrôlée par le fabricant en Suisse, que 60% minimum des coûts de revient soient générés en Suisse (soit « 60% de valeur suisse »), et être de fabrication suisse pour au moins 50 % de la valeur de toutes les pièces constitutives (sans le coût de l'assemblage). Selon Jaberg Samuel (2017), « Le «Swiss Made» est un argument de vente très important: il offre en moyenne un gain supplémentaire de 20% sur chaque garde-temps labellisé, soit plusieurs milliards de francs par année à l'ensemble de l'industrie ».

A savoir qu'un durcissement concernant les conditions d'obtention du label n'est pas à écarter. Les régulations quant à ce label peuvent donc, en fonction du choix opéré, avoir des conséquences pour un ensemble d'acteurs, et une réorganisation importante du secteur devrait s'effectuer (Forni, 2019 ; Prestige, 2019). Cette décision du renforcement du label pourrait néanmoins s'avérer positive, les consommateurs étant de plus en plus à la recherche d'authenticité (Bühler, 2019). Ce point est lui aussi détaillé dans la partie « Le comportement du consommateur » (cf. infra p.33-44).

6 : Visualisation micro-économique de l'environnement horloger (Forces de Porter)

Examinons maintenant de façon micro-économique le secteur horloger. Pour ce faire, utilisons un autre outil très connu, les 5 forces de Porter.

6.1 : Intensité concurrentielle

Le secteur horloger est très concurrentiel. Claudio D'Amore, patron de la marque Code41 dit d'ailleurs à ce sujet que « C'est compliqué de percer dans un secteur aussi saturé que

l'horlogerie » (Atmani, 2019). Il est vrai qu'il y a un nombre conséquent de marques sur le marché, et ce en ne faisant mention que des marques traditionnelles (Roulet, 2020). Il y a bien entendu les marques tendances et de montres connectées en plus à prendre en compte. Rien que sur le site de Chrono24 (site spécialisé dans la revente de montres principalement traditionnelles), nous découvrons plus de 300 marques. Cette liste est pourtant loin d'être complète. Elle ne présente pas la plupart du temps les micro-marques, ou marques moins connues mais pourtant existantes sur le marché (Chrono24, 2021). Cette prolifération de marques a déjà été mentionnée à la fin des années '90, alors que la digitalisation n'en était qu'à ses débuts (Mitchell et Papavassiliou, 1997).

6.2 : Nouveaux entrants

En ce qui concerne la menace des nouveaux entrants, celle-ci est relativement forte. A nouveau, la distinction se fait entre réels concurrents (montres traditionnelles et montres tendances) et produits de substitutions (montres connectées). Dans le cas de la concurrence entre montres traditionnelles, cela reste relativement faible. En effet, l'aspect historique et la réputation de la marque ont une influence lors du processus d'achat. De plus, la conception de montres traditionnelles nécessite un savoir-faire, qui en fonction de la gamme de montres peut s'avérer sensiblement accessible (entrée et milieu de gamme) ou très complexe à maîtriser (haut de gamme et de luxe), nécessitant des années d'entraînement et des moyens conséquents (Raffaelli, 2013 ; FHS, 2018 ; Courvoisier, 2019). Avec l'émergence de la digitalisation toutefois, et des campagnes de crowdfunding comme avec Kickstarter, de plus en plus de petites marques, souvent appelées micro-marques, voient le jour grâce au financement des participants. Bien que des micro-marques apparaissent en étant financées par fond propres également, la concurrence est donc plus forte à cause de la digitalisation (Courvoisier et Courvoisier, 2008 ; Benoit-Godet, 2017 ; Gogniat, 2017 ; After Digital, 2020 ; Müller, 2020 ; Duczeminski, 2021).

En parallèle, les montres tendances se multiplient en nombre avec la digitalisation et la technologie à quartz. Encore plus depuis quelques années via les plateformes du genre Kickstarter. Ceci est d'autant plus facile pour ce type de montres étant donné qu'elles nécessitent beaucoup moins de savoir-faire et d'expertise dans le domaine (Raffaelli, 2013 ; Gogniat, 2017 ; Courvoisier, 2019). Les montres connectées sont plus complexes à réaliser que les montres tendance, et commencent à se développer de plus en plus. Avec le succès grandissant de ce genre de montres, on peut s'attendre à plus d'acteurs voulant grappiller leur part de marché, et donc une concurrence plus intense. (Delozier, 2019).

La menace des nouveaux entrants est alors surtout prononcée pour les montres tendances à quartz, à moindre ampleur pour les montres connectées (bien que toujours présente), et en dernier lieu et de moindre importance pour les acteurs du secteur traditionnel, surtout pour les montres à haute valeur.

6.3 : Produits de substitution

Les produits de substitution sont représentés par les montres connectées, mais aussi tout outil permettant d'indiquer l'heure au consommateur. Nous retrouvons ainsi des horloges, des téléphones mobiles, des ordinateurs, et ainsi de suite. C'est d'ailleurs à cause de cette

omniprésence du temps dans nos vies que la remise en question de l'utilité de la montre sous sa forme traditionnelle d'outil est posée sur la table, et que cette dernière aborde de plus en plus un statut d'accessoire. Dans tous les cas, le secteur est soumis à de grosses pressions de part et d'autre et s'établit donc dans un environnement fort compétitif (Arcep, s.d ; Deloitte, 2020 ; Schneider, 2020 ; Arcep, 2021).

6.4 : Pouvoir fournisseurs

Le quasi-monopole du Swatch Group pendant des années représentait un pouvoir fort de la part des fournisseurs, une grande partie des marques faisant appel aux produits et services du Swatch Group. Depuis l'annonce de la possible restriction envisagée par la Cocom (cf. supra pp.18-19), les fournisseurs se sont multipliés (ETA vs Sellita). Les marques se sont rendues compte qu'elles doivent internaliser leurs activités pour devenir plus compétitives, instaurant ainsi des restructurations afin de notamment pouvoir créer ses propres mouvements. Ceci a certes eu pour conséquence de réduire le pouvoir des fournisseurs bien que ce dernier reste toujours relativement fort. De plus, il faut prendre en compte le pouvoir des revendeurs de matières premières (matériaux précieux, cuirs de qualité, etc.), surtout dans le cas des marques haut de gamme et de luxe. D'une manière générale, le pouvoir des fournisseurs reste donc important (Chokran, 2013 ; Mathe et Pasquet, 2015 ; Le Petit Pousoir, 2016 ; Donzé, 2020 ; Gogniat et Steiner, 2020).

6.5 : Pouvoir clients

Etant donné l'intensité concurrentielle sur le secteur, et donc la variété de choix qui s'offre globalement aux consommateurs, le coût de transaction pour passer d'un acteur à un autre est faible. Nous pourrions considérer que les clients ont un pouvoir de négociation somme toute notoire sur les marques. Il est vrai qu'il est possible de bénéficier d'un pourcentage sur les prix neufs si le client insiste et négocie quelque peu, du moins chez les revendeurs agréés. Cependant, ce pouvoir de négociation reste relativement marginal étant donné le nombre d'acheteurs présents sur le marché. Les marques horlogères ne sont donc pas dépendantes de quelques clients. Elles peuvent se permettre de ne pas céder aux attentes et tentatives de négociations de chacun. Les clients professionnels, quant à eux (tels que les réseaux de distribution ou magasins spécialisés), ont également un pouvoir relativement faible, surtout pour les produits haut de gamme dont la notoriété est trop importante que pour s'en passer dans leurs étalages (Boite-Montre, 2020)

Néanmoins, avec l'émancipation d'Internet le marché gris (montres officielles revendues par des vendeurs non agréés avec en général une ristourne) s'est développé. Avec Internet ainsi que la surproduction de montres et/ou la difficulté d'écouler des stocks à certaines occasions, le marché gris s'est amplifié. Ces modèles du marché gris sont souvent vendus en ligne. Ce phénomène permet parfois aux clients de négocier plus aisément avec les marques étant donné qu'ils ont accès à des prix réduits sur Internet, ce dont ils peuvent leur en faire part. A savoir que ces montres présentes sur le marché gris ne sont en général pas couvertes par la garantie et/ou ne possèdent pas de papiers d'identification. En conséquence, cela pose problème dans le cadre d'un objet qui doit être entretenu, révisé, et parfois revendu également par son propriétaire. Les marques horlogères tentent tout de même de lutter en mettant en place des

chartes de vente avec leurs revendeurs agréés, ou en maîtrisant leurs canaux de distribution via leurs propres boutiques. Cet aspect sera abordé plus en profondeur (cf. infra pp.42-43) (Chrono Tempus, s.d ; Dobrian, 2018 ; Teisseire, 2018 ; Ramananjato, 2019 ; Boîte-montre, 2020 ; Kunz, 2020).

Conclusion sur Pestel et Porter

Après ce tour d’horizon du secteur horloger et des aspects sociétaux y afférents qui peuvent influencer et expliquer certains phénomènes se produisant sur le marché de l’horlogerie, deux concepts mis en évidence dans la problématique sont abordés : la digitalisation et le comportement du consommateur.

En effet, dans quelle mesure la digitalisation influence le consommateur et influence le secteur horloger, qu’est-ce qui influence de manière globale le consommateur et de quelle manière ce dernier influence le paysage horloger.

Serrano (1976) affirme d’ailleurs, « Tout changement social produirait une innovation, et toute innovation technologique produirait une réponse culturelle ». Grâce à cette déclaration, la réciprocity d’évolution entre la digitalisation et le comportement du consommateur est mieux comprise. La digitalisation influence le comportement du consommateur, et le comportement du consommateur influence également à son tour les outils digitaux. Les deux évoluent main dans la main, et créent justement ces nouvelles habitudes et ces nouveaux modes de fonctionnement au fil des années, en modifiant le paysage du secteur horloger.

7 : La digitalisation

7.1 : Contexte et définition de la digitalisation

Après la crise du quartz dans les années ’90, l’horlogerie connaît une mutation conséquente, notamment due à l’adoption de nouvelles technologies électroniques ainsi que l’apparition de nouveaux concurrents sur le marché mondial (Donzé, 2011 ; Jeannerat, 2011 ; Claes et de Diesbach, 2012). A cette époque, les acteurs considérés comme traditionnels axent leurs stratégies sur un renfort des aspects symboliques, mécaniques et esthétiques qu’offraient leurs produits (Jeannerat, 2011 ; Courvoisier, 2019). De plus, les codes esthétiques engrangent plus d’importance encore. L’horlogerie et l’image qu’elle procure deviennent alors petit à petit un élément distinct dans la société, bénéficiant d’une reconnaissance mondiale, et tout particulièrement pour l’horlogerie suisse (Crevoisier, 1995 ; Crevoisier et Jeannerat, 2011 ; Forni, 2019).

Depuis la fin du 20^{ème} siècle et surtout depuis le début du 21^{ème} siècle, un autre facteur de changement apparaît de manière mondiale, et dès lors génère un impact sur le secteur horloger. Ce facteur est la digitalisation avec la transition vers le numérique.

Selon Autio (2017, p.1), « La digitalisation est l’application des technologies et infrastructures numériques dans le monde des affaires, de l’économie et de la société. La transition numérique constitue donc l’impact transformateur mené par la digitalisation sur le fonctionnement des entreprises, de l’économie et de la société ».

La digitalisation ne cesse d'évoluer depuis son apparition et fleurit en particulier depuis l'apparition d'Internet. Elle offre de nouvelles possibilités au monde, tant au niveau de l'innovation des services que l'innovation des produits. De manière plus concrète, cela s'illustre par les courriers papiers remplacés par les emails, la substitution des magasins physiques par des magasins en ligne, les moyens de communication via nos écrans au lieu de supports tels qu'un journal, etc. La digitalisation est devenue un phénomène quasi omniprésent dans notre société et l'horlogerie n'échappe pas à cette transition digitale. (Themeco, 2016 ; Autio, 2017 ; Alcouffe, 2019 ; Marion, 2019).

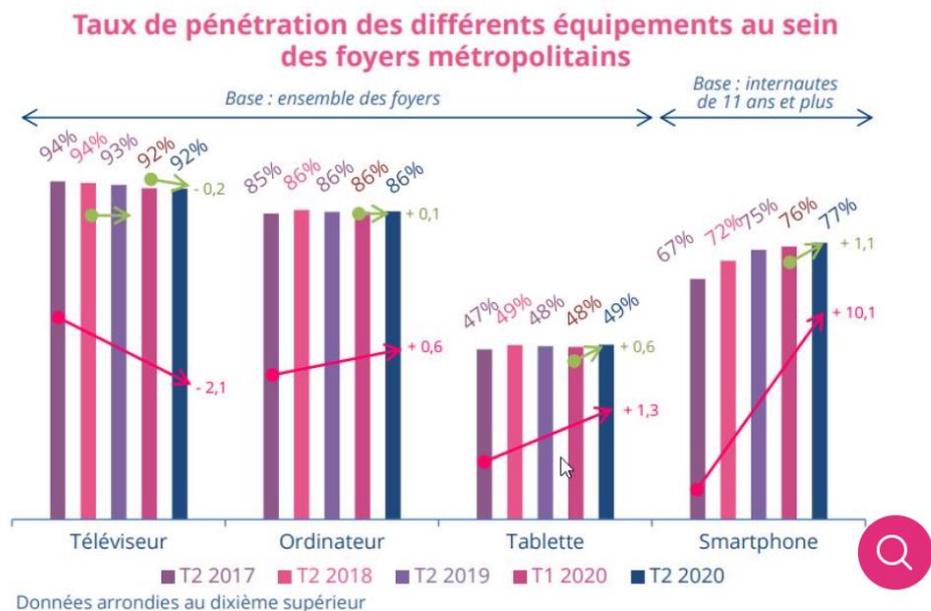
7.2 : Influence de la digitalisation sur notre quotidien

Illustrons dans un premier temps l'importance de la digitalisation de manière générale au sein de notre société, et non directement en lien avec l'horlogerie, dans le but de mieux comprendre les raisons qui expliquent que ce phénomène soit aussi important dans nos sociétés. Ensuite illustrons l'impact de la digitalisation dans le secteur de l'horlogerie.

Selon l'ARCEP (2021), en 2015, les Français étaient équipés à 58% de smartphones, tandis qu'en 2019, désormais, 77% d'entre eux en sont équipés. L'équipement mobile augmente même à 95% cumulés avec les autres formes de téléphonie mobile. De plus, 94% des utilisateurs de Smartphone s'en servent quotidiennement.

Le graphique suivant illustre l'omniprésence du digital :

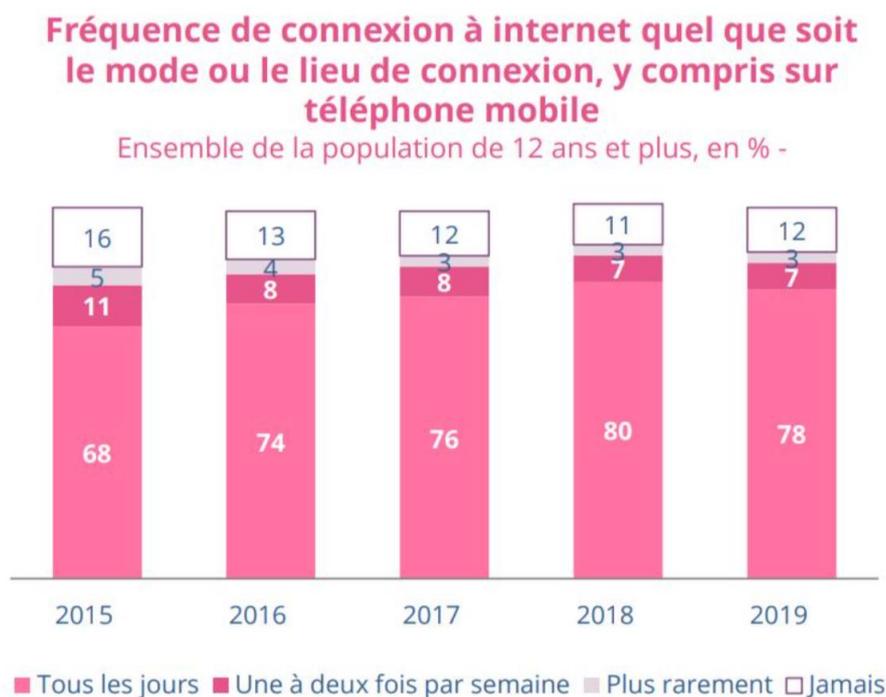
Figure 10 : Taux de pénétration des différents équipements au sein des foyers métropolitains



Source : Patard, A. (2021, 10 février). Étude : les usages numériques des Français selon l'ARCEP et le CSA. BDM. Récupéré de <https://www.blogdumoderateur.com/etude-usages-numeriques-francais-arcep-csa/>

Dans la grande majorité des cas, un citoyen français a au moins un appareil électronique chez lui, et l'usage de tel outil est très fréquent. En effet, environ 80% des individus se connectent au moins une fois par jour à Internet d'une façon ou d'une autre comme en atteste ce graphique :

Figure 11 : Fréquence de connexion à Internet quel que soit le mode ou le lieu de connexion, y compris sur téléphonie mobile



Source : Patard, A. (2021, 10 février). Étude : les usages numériques des Français selon l'ARCEP et le CSA. BDM. Récupéré de <https://www.blogdumoderateur.com/etude-usages-numeriques-francais-arcep-csa/>

Nous observons à l'aide de ces chiffres une présence digitale conséquente. C'est d'ailleurs pour cela que le paysage horloger, comme la plupart des secteurs, change à son tour. L'Homme contemporain vit de manière constante avec des inventions et applications digitales, et dès lors, son comportement et ses envies s'adaptent à ces nouveaux processus. L'horlogerie doit donc, dans une certaine mesure, appréhender et implémenter cette digitalisation au sein de son secteur pour rester en phase avec le consommateur. Attardons-nous d'ailleurs sur 3 phénomènes principaux en lien avec la digitalisation qui altèrent le quotidien en tant qu'individu, et qui nous le verrons par la suite altèrent le secteur horloger. Ces derniers sont : les moyens de communication et habitudes sociales, le marketing digital et l'e-commerce (Ashman, Solomon, et Wolny, 2016 ; Jose, 2017 ; Duperrin, 2018 ; Santos Millan, 2019). Ces 3 phénomènes sont ensuite mis en parallèle avec le monde de l'horlogerie dans la partie « Digitalisation au sein du secteur horloger » (cf. infra pp.29-32).

7.3 : Les moyens de communication et habitudes sociales

L'arrivée des technologies numériques transforme la société et ses interactions.

Ainsi, la plupart des interactions pré-digital se faisaient de personne à personne de manière physique, et maintenant, à présent de nombreuses interactions s'établissent devant un écran numérique. Dès lors, du point de vue d'un individu, et plus particulièrement de celui d'un consommateur, nos habitudes sociales et de consommation sont modifiées. Du point de vue des entreprises, il faut désormais intégrer ces divers changements et nouvelles possibilités au sein de leurs stratégies afin de répondre aux attentes des consommateurs et saisir les

opportunités que le digital peut leur offrir (FTU-Namur, 2005 ; Lambin et de Moerloose, 2008 ; Wafula, 2014 ; Kotler, Keller et Manceau, 2016 ; Themeco, 2016).

Le monde est de plus en plus connecté comme nous l'avons explicité et pas seulement via les nouvelles technologies comme Internet ou les réseaux sociaux, mais aussi de par la nature des flux qui s'opèrent, que ceux-ci soient économiques, financiers, humains ou informationnels. Ce débit d'échanges, comme mentionné précédemment, lui aussi engrange un phénomène souvent référé au terme de mondialisation qui n'est autre que « La mondialisation désigne le processus par lequel les relations entre les nations sont devenues interdépendantes et ont dépassé les limites physiques et géographiques qui pouvaient exister auparavant. La mondialisation revêt plusieurs aspects, en effet, elle touche la politique, l'économie, la culture, la société ou encore l'information. Elle représente l'ouverture des frontières et l'avènement du commerce international, de la délocalisation et de la libre-circulation des hommes et des biens » (Rousseau, 2013). Idée rejointe par Martin, Metzger, et Pierre (2010) ou encore Youmatter (2019) de la manière suivante : « La mondialisation (ou globalisation) désigne l'accélération des mouvements et échanges (d'êtres humains, de biens et de services, de capitaux, de technologies ou de pratiques culturelles) sur toute la planète. La mondialisation entraîne un niveau d'interaction croissant entre les différentes régions et populations du globe ».

Tout se fait plus rapidement qu'au préalable, et ainsi ces divers échanges redéfinissent l'interaction sociétale. Les nouvelles technologies ont bien entendu contribué largement à ce phénomène de mondialisation. Avec notamment les réseaux sociaux qui permettent d'échanger des messages avec n'importe quels internautes, et ce peu importe la distanciation physique qui les sépare. Les sites Internet nous permettent aussi de passer une commande à partir de notre domicile alors que la marque est fort éloignée géographiquement. En effet, qui aurait cru dans les années '50 qu'un revendeur de montres puisse vendre un garde-temps à l'autre bout de la planète via un site web par exemple. Bien entendu, cela entraîne d'autres acteurs tels que les distributeurs (services de livraison), alors que ceux-ci n'auraient pas été également entraînés sans ce processus de mondialisation et d'interconnexion via le digital.

La transition numérique a dans tous les cas inséré dans le quotidien des nouveaux principes, et créé des nouvelles méthodes de commerce au sens large tels que l'e-marketing (ou marketing digital) ainsi que l'e-commerce.

7.4 : Le marketing digital

7.4.1 : Définition du marketing digital

Pour comprendre ce qu'instaurer un marketing digital implique pour une marque horlogère, il faut déjà s'attarder aux principes du marketing digital.

« Le marketing digital est le marketing dans lequel l'entreprise intègre des technologies digitales pour atteindre les objectifs marketing de l'entreprise... lesquels évoluent du fait de l'impact du digital sur tout l'environnement. » (Delecolle et Lejealle, 2017, p.3).

En d'autres termes, les entreprises peuvent s'en servir afin de promouvoir et communiquer sur leurs produits et activités de manière générale. A ces fins, le marketing digital ne se résume pas en un seul outil employé, mais par une multitude.

7.4.2 : Quelques outils du marketing digital :

Nous pouvons retrouver par exemple en ce qui concerne ces outils le site Internet de l'entreprise, mais aussi d'autres outils tels que : l'emailing, le marketing viral, le SEM (search engine marketing), les réseaux sociaux, et d'autres encore. De plus, l'entreprise a recours à 3 types de médias pour utiliser ces différents outils. Les médias payés incluent la publicité, la promotion, le parrainage, etc., qui concernent les outils nécessitant un paiement pour profiter de leurs mises en application. Les médias gagnés incluent toute communication que la marque n'a pas financé autour de la marque et ses produits. Cela peut s'apparenter sous la forme d'une critique dans un magazine, une opinion d'un consommateur sur un certain produit émis sur une plateforme en ligne, un article dans la presse, et d'autres contenus de ce genre. Enfin, les médias possédés sont les réseaux de communication en possession de l'entreprise. On y retrouve par exemple leur site Internet, leur compte sur différents réseaux sociaux, ou encore leur communication via mail (Andrieu, 2016 ; Chaffey et Ellis-Chadwick, 2016 ; Kotler, Keller et Manceau, 2016 ; Hush, 2018).

Voici ces 3 types de médias illustrés ci-dessous :

Figure 12 : Le POEM ; Paid, Owned , Earned Media



Source : Hush. (2018, 19 avril). Qu'est-ce que le POEM (paid, owned, earned media) ?. Hush. Récupéré de <https://www.hush-news.com/posts/definition-poem-paid-owned-earned-media>

Ce qu'il faut surtout retenir du marketing digital, notamment dans le contexte de ce mémoire, peut s'apparenter au modèle « RACE ». Il est conçu pour gérer l'intégration des communications numériques et traditionnelles, qui est un défi majeur du marketing d'aujourd'hui en horlogerie. La phase de conversion implique la planification des communications en ligne et hors ligne pour promouvoir les ventes via des canaux numériques et/ou physiques, car cette forme de marketing multicanal est toujours une approche importante dans de nombreux secteurs, et bien entendu celui de l'horlogerie.

Ce modèle s'illustre au travers de 4 étapes : (Chaffey et Ellis-Chadwick, 2016 ; Smart Insights, 2018 ; Chaffey, 2020)

- 1) « **Reach** » (atteindre) : L'objectif est d'accroître la notoriété et la visibilité de l'entreprise, de ses produits et services. Pour ce faire, elle doit créer plusieurs points d'interaction avec ses clients. Il faut générer du trafic en se servant des médias payés, gagnés et possédés afin d'accroître cette atteinte sur les consommateurs et donc de se faire connaître.
- 2) « **Act** » (agir) : L'objectif est ici d'encourager l'interaction entre les internautes et les marques, notamment via ses réseaux sociaux ou le site web de l'entreprise. Cette étape cherche avec cette interaction à accroître l'intérêt des consommateurs pour les produits et services proposés par la marque, en les incitant à se inscrire à des newsletters, ou s'abonner à l'un des réseaux sociaux possédés par la marque. Plus de communication autour de la marque est également recherchée, au travers de contenus réalisés autour des produits et services, ou l'avis d'un consommateur par rapport à ces produits ou services sur une plateforme en ligne.
- 3) « **Convert** » (convertir) : Cette étape consiste à transformer un utilisateur en prospect ou un prospect en client. L'objectif est donc soit de générer plus de clients potentiels ou soit de maximiser les ventes en incitant le consommateur à passer à l'acte d'achat afin qu'il devienne client.
- 4) « **Engage** » (engager) : Cette dernière étape vise à construire une relation avec le client. La marque vise dès lors à fidéliser les consommateurs afin qu'ils deviennent des clients sur le long terme. Cela s'illustre par des achats répétés, ou bien un partage de contenu sur les réseaux sociaux.

In fine, ce modèle « RACE » est pertinent pour cette étude car il consiste à combiner le management des stratégies en ligne et physiques, au travers de ces 4 étapes, et promeut ainsi efficacement l'avènement du phygital, soit un mix entre le marketing physique et digital.

7.5 : L'e-commerce

7.5.1 : Définition de l'e-commerce

La pratique du e-commerce, quant à elle, apparue avec la digitalisation, concerne cette fois directement le consommateur et ses pratiques de consommation. L'e-commerce est d'ailleurs défini comme : « L'achat, la vente et l'échange de biens et services sur un réseau informatique à travers lequel les transactions ou termes de vente sont effectués électroniquement » (Bobineau, 2017, p.7).

Il est également défini de la manière suivante avec plus de nuance : « L'e-commerce ne se limite donc ni à Internet ni aux problématiques marketing ; il est concerné par l'ensemble de la chaîne de valeur. Les questions de logistique, par exemple, sont au cœur des préoccupations. Nous emploierons donc le terme e-commerce dans cet ouvrage pour désigner l'ensemble des activités commerciales réalisées sur des réseaux électroniques (par exemple vente en ligne, prospection, promotion, gestion de la relation client, supply chain management), le plus souvent sur Internet » (Bourliataux-Lajoinie et Stenger, 2014, p.4).

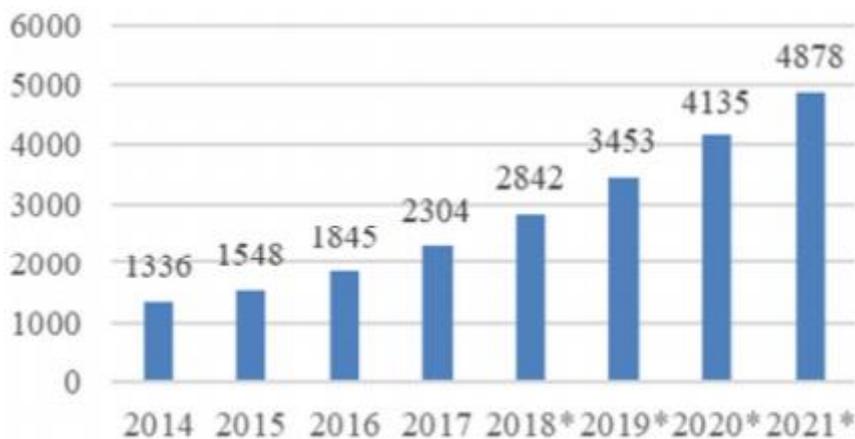
De plus, « Comme pour l'e-commerce, plusieurs conceptions de l'e-marketing coexistent. Nous pouvons au moins en distinguer deux. L'expression e-marketing désigne a minima la facette marketing de l'e-commerce, c'est-à-dire les pratiques des e-commerçants pour piloter l'activité marchande en ligne. Selon une conception « forte », l'e-marketing désigne le marketing en ligne (essentiellement sur Internet mais pas exclusivement) et concerne donc tous les acteurs marchands en situation concurrentielle, qu'ils développent une activité de vente en ligne ou non. Cette deuxième conception est préférée ici. Que leur présence soit délibérée ou non, les marques sont sur Internet ; les consommateurs aussi. L'e-marketing doit donc intégrer cet état de fait » (Bourliataux-Lajoinie et Stenger, 2014, p.5). Cette présence délibérée ou non rejoint d'ailleurs l'idée des médias payés, gagnés et possédés abordés précédemment (cf. supra p.26).

La pratique du e-commerce implique une expérience de consommation en ligne, ou au moins une interaction en ligne entre un consommateur et une entreprise. (Helmé-Guizon et Magnoni, 2012). Pour illustrer cela, certaines marques de montres n'étant pas disponibles dans tous les pays, il est possible pour le consommateur d'effectuer un achat en ligne et ainsi de commander la montre qu'il souhaite via un revendeur numérique ou le site de la marque en question. Pour autant que cette pratique de vente en ligne fut mise en place par cette même marque (cf. infra p.29).

7.5.2 : L'e-commerce, quelques chiffres

La pratique croissante d'acheter en ligne est illustrée dans le graphique suivant. Il représente les ventes mondiales par e-commerce en B2C, exprimées en milliards de dollars américains :

Figure 13 : Développement des ventes internationales en e-commerce



Source : Babenko, E., Kulczyk, Z., Perevosova, I., Syniavska, O. et Davydova, O. (2019). Factors of the development of international e-commerce under the conditions of globalization. *SHS Web of Conferences* 65, 04016. Récupéré de https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2019/06/shsconf_m3e22019_04016.pdf, p.3

Cependant, la croissance du e-commerce est à nuancer en fonction de l'objet recherché par le consommateur. En effet, comme cela est indiqué par Magento (2014), certains produits sont plus susceptibles que d'autres d'être achetés en ligne. Ce qui n'est pas vraiment le cas des accessoires et produits haut de gamme et de luxe, que nous pouvons donc relier à l'horlogerie et les montres de manière générale. Plus de 84% des consommateurs de montres les achètent en magasins. Cela est également confirmé par les recherches de plusieurs auteurs. En effet, bien que les consommateurs soient de plus en plus enclins à accepter le digital comme moyen de

communication pour les marques haut de gamme et de luxe, ceux-ci restent majoritairement opposés à l'achat d'un tel produit via un canal digital. Les consommateurs préfèrent voir et toucher le produit ainsi que de profiter de l'expérience en magasin en ce qui concerne ce produit (Geerts et Veg-Sala, 2014 ; Geerts et Veg-sala, 2015 ; Ochs et Welté, 2015 ; Deloitte, 2017 ; Courvoisier, 2020). Cependant, selon Lepoint (2018), la tendance est à la hausse en ce qui concerne les achats en ligne pour les montres, et ce même pour les marques de luxe.

La présence numérique a changé le quotidien et est quasi omniprésente dans nos vies. Cependant, comment cela se représente-il au sein du secteur horloger et quelles sont les conséquences de cette digitalisation pour ce secteur ?

7.6 : Digitalisation au sein du secteur horloger

Reprenons désormais ces 3 phénomènes abordés que sont les habitudes sociales et de consommation, le marketing digital ainsi que l'e-commerce, et mettons les en lien avec l'univers des montres.

Tout d'abord, les marques tendances et de montres connectées ont implémenté une digitalisation plus poussée au sein de leurs offres que les acteurs traditionnels. Les deux arborent une présence digitale plus forte, au travers de leur présence sur le web dans son ensemble, via notamment les réseaux sociaux et les ventes en ligne. De plus, la digitalisation est également mise en avant par l'innovation produit générée par les montres connectées. Autre exemple frappant, là où les marques tendances et connectées adressent une stratégie digitale dès leur création, Rolex et Patek Philippe (pour mentionner des acteurs traditionnels relativement connus) ont quant à eux attendu l'année 2017 et 2018 respectivement pour se créer un compte Instagram. D'ailleurs, selon Huron (2017), pour le secteur horloger, ce sont majoritairement les points de vente du segment qu'ils considèrent comme « economy », c'est-à-dire en dessous de 800 francs suisses, qui ont mis en place le système de vente en ligne avec 70% d'entre eux. Le segment « value », entre 800 et 5.000 francs, les suit avec 23% des acteurs ayant implémenté un service de vente en ligne. Enfin, le segment « premium », au-dessus de 5.000 francs suisses, ne représente que 6% d'adhérents à la vente en ligne. Patek Philippe a notamment attendu la crise du Covid-19 pour autoriser les ventes en ligne de ses modèles. Rolex n'a quant-à-lui toujours pas opéré la démarche. Toujours en ce qui concerne les ventes en ligne, la part de celles-ci pour les maisons horlogères restent très faible de nos jours, à environ 10%-12% des ventes totales au début 2020. Les prévisionnistes s'attendent toutefois à un bond des ventes en ligne pour les manufactures horlogères avec une prévision de 30% pour l'horizon 2025, notamment en raison d'une adhésion grandissante des acteurs du secteur à proposer ce type de service (Bühler, 2020 ; Deloitte, 2020 ; Eschmann, 2020 ; Roulet, 2020 ; DeMarco, 2021 ; Ô magazine, 2021). L'horlogerie ne fait donc pas défaut et rejoint la tendance grimpanche du e-commerce vu précédemment en ce qui concerne les habitudes de consommation (cf. supra p.28) (Deloitte, 2014 ; Geerts et Veg-Sala, 2014 ; Magento, 2014 ; Deloitte, 2017 ; Giovannelli, 2018 ; Le Point, 2018 ; L'officiel horlogerie et bijouterie, 2020 ; Roulet, 2020).

Ensuite, n'oublions pas la visibilité qu'offrent les réseaux sociaux. Les comptes Instagram des marques Audemars Piguet et Patek Philippe comptent environ 1,2 millions d'abonnés chacune, tandis qu'une marque comme Daniel Wellington en compte presque 5 millions. Le mastodonte

Rolex présente un chiffre impressionnant en ce qui concerne les acteurs traditionnels avec environ 11 millions de followers. Sans la création de ces outils digitaux, c'est autant de visibilité et d'interactions avec les consommateurs en moins pour les marques (Dauchez, 2017 ; A.T. Kearney, 2018 ; Picciotto, 2018 ; Fischer, 2019 ; Gomelski, 2020 ; Oscom Web, 2020).

Pourquoi tant de réticence envers une digitalisation plus poussée de ces acteurs traditionnels ?

L'horlogerie est pour beaucoup d'acteurs une activité enracinée dans la tradition, surtout en ce qui concerne les acteurs haut de gamme et de luxe. Comme l'explique Dauchez (2017) « En retard par rapport aux autres secteurs d'activité, le rapprochement entre luxe et digital est tout de même inévitable. Les Maisons de luxe craignaient d'écorner leur image de marque et leur notoriété, elles privilégient la rareté et l'exclusivité, face au web qui, lui, rime avec accessibilité et abondance de l'information ».

Cette contradiction est d'autant plus marquante pour les maisons horlogères, devant mêler cette tradition à l'innovation que peut apporter la digitalisation sur leur secteur d'activité. Il y a ainsi une dualité de pensée qui s'installe pour ces différents acteurs. D'un côté s'inscrire dans une tradition horlogère et conserver un patrimoine vieux de plusieurs siècles. De l'autre côté, innover et étreindre le changement apporté par la digitalisation, et ainsi bouleverser les codes établis (Courvoisier et Courvoisier, 2008 ; Deloitte, 2014 ; Geerts et Veg-sala, 2015 ; Oscom Web, 2019 ; Ahlstrand Byrne, 2021).

Bien que certaines réticences persistent toujours chez les marques horlogères, surtout celles traditionnelles, elles semblent avoir compris le potentiel de la digitalisation devant le succès de concurrents plus orientés sur le digital. De manière externe à la marque, l'engagement des consommateurs peut en effet être décuplé grâce à une stratégie digitale efficace. De plus, là où le luxe auparavant était très sélectif et ne s'affichait pas sur Internet, cela a changé et est devenu une nouvelle norme malgré quelques réticences persistantes. Les outils digitaux servent désormais d'extensions pour le consommateur afin de rentrer dans l'univers de luxe de la marque (Bashutkina et Courvoisier, s.d ; Deloitte, 2014 ; Dauchez, 2017 ; Deloitte, 2017).

La digitalisation donne également aux consommateurs un accès à une quantité d'informations énorme. Ces informations sont présentes sur les différents outils digitaux ; sites web, réseaux sociaux, forums de discussion, etc. La digitalisation peut alors aussi se positionner en outil éducatif, ou du moins en portail rapide et simple d'accès pour les consommateurs. Ils peuvent grâce à cette digitalisation se renseigner sur les produits horlogers, les comparer, d'échanger leurs idées sur des forums ou autre et éventuellement de passer à l'acte d'achat (Mitchell, et Papavassiliou, 1997 ; Courvoisier et Courvoisier, 2008 ; Yahia-Messaoud, 2019).

De manière interne à la marque, les bienfaits engendrés par la digitalisation sont les suivants selon Courvoisier (2020) : « La distribution horlogère traditionnelle, via ses filiales, agents, grossistes et détaillants, offre généralement au client une bonne expérience. Cependant, pour les marques, elle est vorace en marge, dont les 65 % environ sont alloués aux intermédiaires permettant de rémunérer les trois piliers de la vente : le lieu (le magasin), le service (les employés) et le stock (l'immobilisation financière) qui procurent l'expérience client. Depuis plusieurs années, l'avènement d'Internet a incité de nombreuses marques à exploiter un nouveau canal, la vente en ligne, qui est relativement simple à mettre en œuvre avec une

plateforme digitale pour se connecter avec leurs clients finaux et supprimer les intermédiaires ».

Un autre avantage que l'engagement du consommateur et de la visibilité est dès lors également de dégager des marges plus importantes. Néanmoins, bien que le retour en matière de marges est lucratif aux travers de ces plateformes en ligne, il ne faut pas négliger l'expérience client en magasin pour autant, qui elle s'appauvrit. Cette expérience client en magasin est considérée comme très importante et fait appel aux sens du consommateur, dont la vue et toucher principalement, surtout dans le cadre de montres appartenant au haut de gamme et luxe (Geerts et Veg-Sala, 2015 ; Ochs et Welté, 2015 ; Deloitte, 2017 ; Courvoisier, 2020).

Toutefois, la situation représentative majoritaire actuelle du secteur est une coexistence entre les canaux de distribution physique et digitaux, tout en essayant de ne pas se court-circuiter l'un l'autre. En effet, toujours selon Courvoisier (2020), « Une marque active dans la distribution traditionnelle peut difficilement mettre en concurrence ses partenaires historiques avec son propre réseau de vente en ligne, à moins d'impliquer et d'intéresser financièrement ce dernier en lui attribuant des rétrocommissions. De même, les pure players en ligne n'ont souvent pas suffisamment de notoriété ni de marge pour pouvoir basculer vers la distribution traditionnelle, dont les vitrines et les stocks sont déjà bien remplis par les marques historiques ».

Une stratégie omnicanale est ainsi à développer pour séduire le plus de consommateurs le plus qualitativement possible (Deloitte, 2017 ; Morgan Stanley, 2018 ; Courvoisier, 2020 ; Deloitte, 2020 ; Roulet, 2020). Les propos de Bernard Poncet, anciennement Chief Digital Officer de la marque de montres Baume & Mercier, relatés par Marine Schneider (2020) expliquaient d'ailleurs les fondamentaux de cette transition pour l'horlogerie, synthétisés ici sous la forme suivante : L'arrivée du Smartphone a bouleversé l'industrie horlogère. Cet objet devenu abondamment présent dans notre quotidien a modifié nombres d'habitudes et en a incité bien d'autres ; la rapidité, la flexibilité, la disponibilité...L'aisance d'utilisation du Smartphone a rendu les consommateurs plus alertes et plus exigeants quant à une présence en ligne des marques, ainsi que leur réactivité et adaptabilité à leurs besoins. L'impact de cette transition digitale s'explique donc en partie par l'apport technologique et les possibilités que cela offre, mais aussi par le changement du comportement du consommateur qui apprivoise et adopte ces nouvelles possibilités numériques.

Toujours relaté par Schneider (2020), d'autres propos de Monsieur Poncet à nouveau synthétisés ici confortent l'idée qu'il est nécessaire que l'expérience d'acquisition d'une montre commence avant l'acte d'achat mais aussi qu'elle se perpétue par après. Le digital n'est en effet qu'une ressource pour parvenir à générer et épauler cette émotion. C'est d'ailleurs pour cela que le terme de marketing expérientiel prend de plus en plus d'ampleur au sein du secteur horloger. Ce type de marketing a pour but de communiquer une expérience voulue au consommateur. Que ceci soit reflété par les lieux de vente et les services mis en place, ou les moyens de communication consacrés à un produit et la marque, mais aussi l'organisation d'un événement singulier, tel le tour d'un circuit automobile après l'acquisition d'une montre

sportive ou encore la visite d'ateliers horlogers. (Courvoisier et Zorik, 2013 ; Deloitte 2020 ; FHS, 2020 ; Finews.Asia, 2020)

En plus de l'aspect promotionnel et communicatif qu'apportent les outils digitaux tels que les réseaux sociaux ou l'Internet, ils apportent aussi une innovation d'un point de vue « produit ». Par exemple, certaines marques horlogères en voyant le succès des montres connectées se sont lancées dans la création de montres hybrides, notamment Frédérique Constant, Alpina ou encore Tag Heuer. (Chrono Tempus, 2015 ; Dupperin, 2018 ; Lütgens, 2020). Ces montres hybrides mêlent artisanat traditionnel aux applications digitales apparues récemment. Le consommateur combine ainsi l'esthétique et savoir-faire artisanal à une praticité fonctionnelle due aux applications technologiques disponibles via le module connecté intégré.

Des questions sur l'utilité d'un tel produit et le paradoxe qu'il implique (mêler la durabilité d'un objet traditionnel et l'obsolescence de la technologie) émettent cependant des doutes quant aux succès que peuvent rencontrer ce type de produits sur le marché. (Chrono Tempus, 2015 ; Dupperin, 2018 ; Durand, 2017).

Toujours en lien avec l'innovation « produit » liée à la digitalisation et le secteur horloger, prenons en compte les chiffres relatés par Wojciak (2015) . Il prédisait à l'époque que plus de 45 millions d'objets connectés devaient être vendus en 2014, soit plus du double de l'année précédente. Il prévoyait également que pour 2019, les nombres d'objets connectés vendus atteindraient 126,1 millions d'unités selon les estimations, les montres connectées représentant environ 80% des ventes totales. Une ascension assez fulgurante des ventes d'objets connectés devait donc avoir lieu et illustre à nouveau cette digitalisation de plus en plus présente dans la société. Cet engouement pour les objets connectés est confirmé par les chiffres vus précédemment concernant les ventes de montres connectées (cf. supra pp.13-14 et p.16).

Le secteur horloger, comme toute autre partie intégrante de notre quotidien, a été et est donc sujet à l'influence de la digitalisation comme nous venons de le voir à plusieurs égards. Que ce soit du point de vue des habitudes sociales et de consommation, du marketing, du comportement du consommateur, de l'achat physique ou en ligne ou encore de l'innovation « produit ».

Courvoisier (2020) résume d'ailleurs le challenge que représente cette transition de la manière suivante : « Le défi actuel, pour les marques traditionnelles comme pour les start-up, est de tirer parti du meilleur de ces deux mondes, c'est-à-dire de récupérer une bonne partie de la marge tout en garantissant au client une expérience de qualité, conciliant en quelque sorte le physique et le digital dans une nouvelle approche appelée « phygital ». Il s'agit donc d'élaborer un bon cocktail entre le service additionnel et l'avantage financier pour le client final, d'une part, la marge de la marque et l'implication des intermédiaires, d'autre part ». Ce terme phygital est également relevé par d'autres sources et atteste de cette combinaison stratégique entre contenus et efforts physiques ainsi que digitaux (Assor, 2020 ; Deloitte, 2020 ; Les Rhabileurs 2020 ; Finews.Asia, 2020 ; Roulet, 2020).

Attardons-nous maintenant sur le comportement des individus qui composent cette société et qui sont soumis à cette transition digitale, c'est-à-dire les consommateurs.

8 : Le comportement du consommateur

8.1 : Définition et schématisation du comportement du consommateur

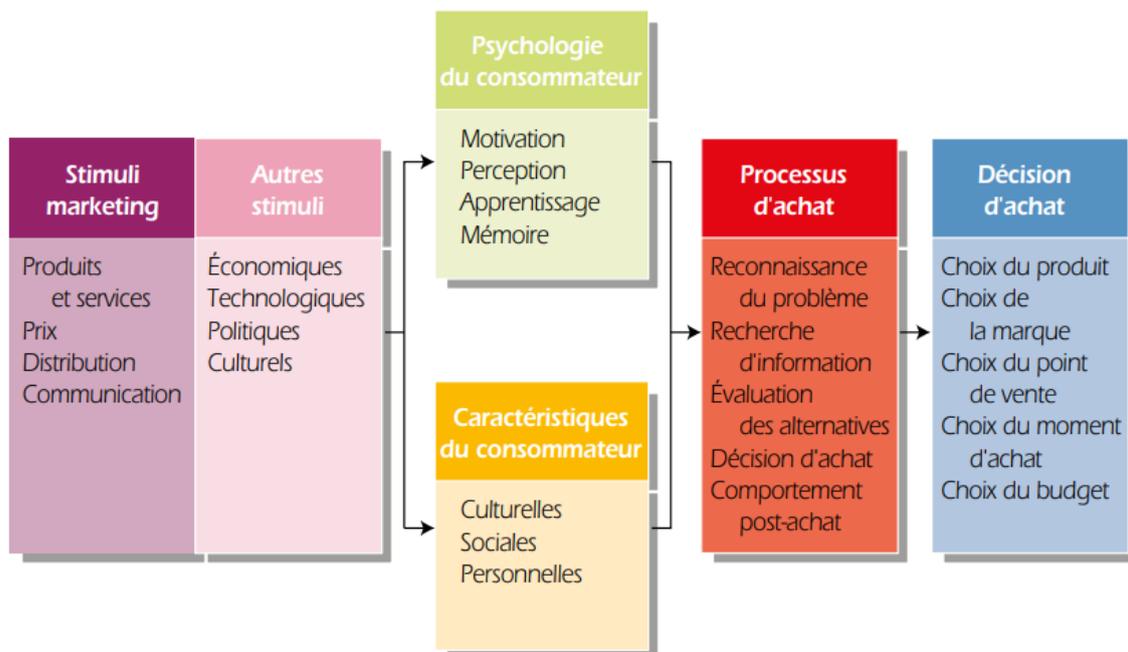
Abordons cette fois le concept du comportement du consommateur. Nous allons en premier lieu définir ce terme. Nous allons par après développer les facteurs d'influences sur le consommateur, et donc à même de changer son comportement, tout particulièrement au sein de l'univers horloger. Nous verrons par la même occasion en quoi cela occasionne un impact pour les acteurs du secteur horloger.

« L'étude du comportement du consommateur vise à analyser comment les individus et des groupes choisissent, achètent et utilisent des biens, des services, des idées ou des expériences afin de satisfaire leurs besoins et leurs envies » (Kotler, Keller et Manceau, 2015, p.182).

Selon Schiffman et Wisenbit (2015, p.2) « Le comportement des consommateurs est l'étude des actions des consommateurs lors de la recherche, de l'achat, de l'utilisation, de l'évaluation et de l'affranchissement des produits et services qui, selon eux, satisferont leurs besoins ».

Une manière synthétique d'observer le comportement du consommateur et les éléments d'influence pour ce dernier peuvent notamment être schématisés sous la forme suivante, modèle également rejoint par Ladwein (2003) ou encore Qazzafi (2020).

Figure 14 : Schématisation du comportement du consommateur



Source : Keller, K-L., Kotler, P. et Manceau, D. (2015). *Marketing management* : (15^{ème} édition, p.193). (Hémonnet-Goujot, A. trad.). Montreuil : Pearson France.

Ces divers éléments sont exhaustifs et sont développés dans bons nombres de travaux et dès lors relativement connus de tous. Afin que cette partie du travail ne soit pas trop descriptive, nous allons donc nous intéresser tout particulièrement au comportement du consommateur envers l'objet qu'est la montre et au sein du secteur horloger. Nous allons aussi nous intéresser

à certaines tendances générales de consommation de ces dernières années pour compléter la recherche.

Le genre du consommateur n'est pas souvent pris en considération lors d'une analyse du comportement du consommateur. Pourtant, cela peut aussi avoir une influence sur la façon dont les produits sont perçus par les consommateurs ou marketés à ces derniers. (Maclaran, et Parsons, 2009).

Dans tous les cas, commençons par aborder les 4 motivations principales de consommation horlogère ressorties grâce à la revue littéraire.

8.2 : les 4 motivations de consommation horlogère

Les 4 types de motivations de consommation horlogère, c'est-à-dire, les leviers d'attractivité qui poussent un consommateur à être en possession de montres et/ou vouloir en porter une au poignet, sont les suivantes ; les motivations artisanales et fonctionnelles, les motivations d'appartenance sociale ou statutaires, les motivations d'ordre esthétique et hédonique, et enfin les motivations qui ressortent de symboliques personnelles. En ce qui concerne cette dernière motivation, le mot « personnelles » est juxtaposée car il est ici question non pas de symboliques envers les autres (que peuvent procurer les motivations d'appartenance sociale ou statutaires), mais bien une expérience propre au consommateur qui est émotionnelle, idéologique et liée à son vécu et ses valeurs. (Ackermann, Belboula et Mathieu, s.d ; Bashutkina et Courvoisier, s.d ; Crevoisier, 1995 ; Crevoisier et Jeannerat, 2011 ; Moonphase, 2013 ; Moonphase, 2014 ; Geerts et Veg-Sala 2015 ; Maury, 2015).

8.2.1 : Les motivations artisanales et fonctionnelles

Paradoxalement, bien que la fonction première de la montre (indiquer l'heure) est jugée peu utile de nos jours, elle reste un point d'intérêt pourtant relativement important pour le consommateur lors de l'achat. Une montre se doit d'être précise et de garder le temps à travers les années bien entendu. De manière plus générale toutefois, cette motivation fonctionnelle se lie également à la tangibilité de l'objet, et donc en dehors de sa tenue du temps, également les matériaux qui la constituent et la qualité de ceux-ci. De plus, un certain attrait pour les qualités horlogères de l'objet et son niveau d'artisanat peuvent attirer un nombre de consommateurs. Cependant, pour ce dernier point, il est réservé à une gamme de consommateurs restreinte, ayant une certaine éducation et sensibilité quant à l'horlogerie, souvent appelés connaisseurs ou passionnés d'horlogerie. C'est d'ailleurs souvent dans le secteur haut de gamme et de luxe, ou encore appelé Haute Horlogerie, qu'est réellement pris en compte cet aspect artisanal et ce savoir-faire. En effet, dans ces catégories, l'objet horloger a réellement le temps de se développer et de transcender l'art horloger (Crevoisier et Jeannerat, 2011 ; Moonphase, 2014 ; Deloitte, 2017 ; Info Watchmaster, 2020).

Selon Carole Maury (2015) qui reprend (Khosla, 2008, p. 156) « Une montre de luxe puise grandement sa valeur dans son mécanisme, c'est à dire dans les complications horlogères qu'elle comporte. C'est la passion que les connaisseurs ont pour le côté mécanique de l'horlogerie qui est leur véritable motivation à porter une montre. Ainsi, si l'on suit cette logique, les motivations de consommation horlogères seraient avant tout justifiées par la valeur

fonctionnelle de l'objet, par l'admiration de la maîtrise technique et artisanale et par la précision et la haute qualité de la montre. C'est le produit, l'objet horloger en tant que tel, qui est l'essence de ce type de motivation, donc devant la marque et son univers ».

Les fonctionnalités que peuvent offrir une montre ne sont donc pas à sous-estimer, même en dehors du secteur du luxe. Toutefois, à ce niveau comme l'expliquait Porceillon (2021), les montres connectées sortent du lot grâce à leurs applications variées ; indiquer l'orientation, envoyer et recevoir des messages, contrôler son rythme cardiaque, régler un réveil, et d'autres fonctionnalités encore.

Dans les aspects artisanaux et fonctionnels, il ne faut pas non plus oublier l'entretien et la durabilité d'une montre qui varie en fonction du mouvement équipé. Les montres mécaniques doivent idéalement être entretenues tous les 5 à 10 ans, et cela coûte une certaine somme, allant de quelques dizaines d'euros pour des montres entrée de gamme à des milliers d'euros pour des montres de luxe. Ce coût d'entretien est souvent vu comme un défaut les concernant. A l'opposé, ces montres mécaniques, si elles sont bien entretenues ont une durée de vie conséquente et peuvent être portées pendant des dizaines d'années. Les montres connectées quant à elle, bien qu'elles ne nécessitent pas d'entretiens (sauf en cas de problème de technique) sont sujettes à des mises à jours qui peuvent s'avérer intempestives. Le gros inconvénient de ces montres d'un point de vue pratique est l'obsolescence de celles-ci à cause de la technologie qu'elles embarquent. Elles ont un cycle de vie relativement court, de quelques années tout au plus. En addition à cela, le fait de devoir recharger leur batterie de manière quotidienne pour la plupart des modèles ainsi que la collecte de données privées (données médicales par exemple) peut amener à douter de l'envie de posséder un tel objet (Chrono Tempus, 2015 ; Luxury Highlights, 2018 ; Atmani, 2019 ; Maillard, 2020). Les montres tendances composées majoritairement d'un mouvement à quartz sont-elles relativement faciles et peu onéreuses à entretenir, avec un changement de pile à effectuer tous les 3 ans environ, dépendant de la durée de vie de la pile. (Horel, s.d ; Lepage, 2020).

Pour cette première motivation de consommation horlogère, nous voyons ainsi que la montre se doit idéalement d'être un alliage entre qualité intrinsèque (sa qualité de fabrication et les matériaux utilisés), de facilité et praticité d'entretien, mais aussi d'utilité avec les fonctions qu'elle peut offrir aux consommateurs.

8.2.2 : Les motivations d'appartenance sociales

Toujours sur base de l'ouvrage de Carole Maury (2015), cette motivation de consommation horlogère survient avant tout d'un désir de construction identitaire qui se confronte au regard des autres et aux groupes de référence. Être en possession d'un objet reconnu par ses pairs donne au consommateur le sentiment d'appartenir à un groupe social. L'acquisition et le fait de porter une montre participe alors à l'édification d'un soi idéal, à la volonté d'émettre une certaine représentation sociale ou de signaler une appartenance sociale en arborant une marque, et vient ainsi renforcer un besoin de reconnaissance et de confiance en soi (Bashutkina et Courvoisier, s.d ; Crevoisier, 1995 ; Moonphase, 2014).

Cette appartenance a dès lors bien plus de poids lorsque celle-ci concerne des objets ayant une valeur intrinsèque plus grande, appartenant au haut de gamme et le secteur du luxe, comme

mentionné par Geerts et Veg-Sala (2014) ou encore Ochs et Welté (2015). La possession d'objets convoités et considérés comme chers et/ou peu accessibles relèvent d'un certain revenu et d'une certaine réussite sociale. Ces critères sont couramment analysés et valorisés dans notre société d'où l'envie des consommateurs de posséder de tels biens.

La quête de l'objet horloger via la motivation d'appartenance sociale a pour but de s'identifier bien souvent par rapport aux autres et de s'inclure dans un groupe relativement similaire. Il y a bien entendu des exceptions et tout consommateur ne réagit pas de la même façon. Par exemple, Bill Gates qui est l'un des hommes les plus riches au monde arbore souvent en public une montre entrée de gamme aux alentours de 40€ (Superwatchman, s.d ; Info Watchmaster, 2020). Cependant, le poids de cette appartenance sociale ne peut être contestée entièrement. Il suffit de pointer du doigt le phénomène Rolex, véritable force de convoitise en tout genre générée par le statut que celles-ci offrent une fois arborées aux poignets des individus, et bien d'autres marques appartenant souvent aux catégories du haut de gamme et du luxe (Moonphase, 2014 ; Vaucelle, 2021).

8.2.3 : Les motivations d'ordre esthétique/hédonique

L'expérience hédonico-sensorielle mêlée à la consommation horlogère correspond au plaisir de porter une montre au design attractif, de se sentir à la mode, mais aussi de jouir d'un objet performant sur le plan technique, ou encore de posséder un objet de collection hors du commun. (Maury, 2015)

Khosla par rapport à la motivation esthétique disait « L'étude du comportement des consommateurs permet de montrer que, d'une manière générale, l'esthétique dans les produits horlogers est un must » (cité par Maury, 2015, p.19). Toujours selon Maury Carole (2015) « Pour les connaisseurs également, l'aspect esthétique des montres de Haute horlogerie est primordial, la motivation est hédonique, d'ordre personnel et non à visée statutaire ; l'idée étant de se faire plaisir et non pas de se différencier. Ce type de motivation d'ordres esthétique et hédonique renvoie à la valeur émotionnelle de l'objet horloger, au plaisir de porter une jolie montre souvent achetée pour marquer un événement spécial ».

Comme nous le voyons via les deux paragraphes précédents, dans le cas de motivation esthétique, l'importance du style et de la beauté de la montre ne varie que peu entre l'entrée de gamme et la haute horlogerie. Peu importe le cas, le design et l'attraction purement visuelle pour l'objet horloger sont importants, même si ces derniers peuvent s'avérer moins importants au plus la gamme du produit augmente. En effet, la montre possède alors d'autres atouts tels que son mécanisme, ses complications ou encore sa valeur historique (Bashutkina et Courvoisier, s.d ; Chrono Tempus, s.d ; Moonphase, 2013 ; Courvoisier et Zorik, 2015 ; Maury, 2015)

Néanmoins, il faut également noter qu'en fonction de l'appartenance à une catégorie de prix, le consommateur percevra un esthétisme de manière différente. Celui-ci sera plus apte à acheter une montre bénéficiant d'un design atypique, décalé, si celle-ci appartient à la catégorie d'entrée de gamme. Le risque couru par l'investissement pour une lubie personnelle n'étant pas très grande. Dans le cas d'une montre d'un standard plus haut qui bénéficie de fait d'un prix de vente plus élevé, le consommateur s'oriente plus souvent vers un design dit classique, reconnu par les autres consommateurs également. Cela facilitera la revente de l'objet dans le cas où le

consommateur n'est pas séduit par le produit final. L'esthétisme n'échappe donc pas, ou du moins peu souvent à l'aspect financier du processus d'achat. (Ackermann, Belboula et Mathieu, s.d ; Info Watchmaster, 2020 ; Roulet, 2020 ; Vaucelle, 2021)

Il ressort dès lors de cette motivation de consommation horlogère que l'attrait esthétique envers une montre doit être présent afin de combler réellement l'utilisateur et est prépondérant dans son choix final d'acquisition. Toutefois, bien que le cœur ait ses raisons, le consommateur tente de rationaliser ses achats. L'attrait esthétique malgré son aspect subjectif, ne l'emporte donc pas toujours dans la décision d'achat à cause d'une certaine rationalité mentale dont font part les consommateurs.

8.2.4 : les symboliques personnelles

« Une montre traditionnelle est inutile de nos jours ». Un postulat que certaines personnes affirment ne comprenant point l'intérêt de posséder un tel objet à notre époque. Il est vrai que l'heure est partout, au travers de nos écrans d'ordinateurs ou téléphones, d'un écran radio, d'un écran digital dans la rue, etc. Ce postulat est d'ailleurs en soit acquiescé à demi-mesure par les acteurs du secteur horloger et par les enthousiastes envers l'horlogerie traditionnelle dont je fais partie (Moonphase, 2014 ; Oskom Web, 2019 ; Chandrasekhar, 2020 ; Maillard, 2020). Alors pourquoi donc les montres continuent-elles à se vendre, sous quelles formes, et qu'est-ce qu'elles véhiculent à notre époque contemporaine ?

La société moderne est obnubilée par le temps. Voir celui-ci défiler est une source de préoccupation majeure pour les Hommes depuis toujours. Nous retrouvons d'ailleurs maintes expressions du langage courant qui atteste de cette crainte envers le temps, ou du moins, de cette notion qu'il peut s'avérer être une priorité pour les êtres que nous sommes, conscients de notre propre fin dès un jeune âge. Voici d'ailleurs quelques exemples de citations en rapport avec le temps qui passe : « Courir contre la montre », « Le temps c'est de l'argent », ou encore « Le temps joue contre nous ». Ces dernières attestent de notre intérêt pour ce dernier et cette réalisation que celui-ci est précieux et est empreint à une relation personnelle envers l'individu malgré l'impartialité du temps, qui défile quoiqu'il arrive de manière continue durant le quotidien.

Comme l'exprime justement Chiacchiari (2009, p.223-223) « Le temps a une profondeur, une épaisseur, une élasticité. Si la minute est souvent longue chez le dentiste et l'heure toujours courte dans un rendez-vous amoureux, c'est parce que le temps est avant tout une expérience individuelle. Comment une montre pourrait-elle dépasser la mesure du temps pour intégrer l'expérience du temps ? ».

Il y a de fait une approche au temps qui est personnelle et que les montres permettent de refléter. « Les montres sont considérées comme un visage du temps » (Bashutkina et Courvoisier, s.d, p.9). Selon eux toujours, l'approche subjective et abstraite du temps génère une image singulière de l'objet horloger et de la marque. Le temps est ainsi ressenti différemment par les individus, selon les situations, les lieux, ou encore les contextes.

La montre pour certains, n'a alors non pas que ce rôle de garde-temps au sens propre, mais également figuré. Cette dernière alimente une idéologie, une représentation singulière à son

porteur et lui donne en dehors du temps, également une expérience du temps. Pour de nombreux d'acteurs concernés par le secteur horloger, le rôle premier de la montre qui est celui d'indiquer le temps, n'est dès lors plus réellement un argument de vente, la tenue de l'heure au 20^{ème} siècle étant pourtant un des enjeux majeurs pour séduire le consommateur. Désormais, ce sont aussi les symboliques que l'objet propose qui ont pris une part importante dans le processus de consommation horlogère. Ces dimensions symboliques sont toutefois plurielles. Ces dernières peuvent aussi être de nature affective et émotionnelle, en relation étroite avec l'individu. Elles ne sont pas seulement liées au rapport au temps, ou en lien avec l'objet même et ce qu'il procure de manière brute comme le fait la représentation sociale. (Crevoisier et Jeanneart, 2011 ; Maury, 2015 ; Courvoisier, 2016 ; Burgert, 2020)

Ces symboliques ou émotions dans le cadre du secteur horloger sont nombreuses et dépendent des individus, nous ne pouvons ainsi toutes les exprimer. Cependant, pour illustrer ces propos contextualisons la forme que prennent dans certains cas ces symboliques. Elles peuvent être historiques ou bien nostalgiques par exemple, et donc le fruit de la relation émotionnelle envers une montre et son histoire corrélée à notre propre histoire et nos envies, ou encore l'histoire de quelqu'un d'autre ayant une influence sur notre propre existence. Un des slogans les plus connus du secteur horloger de ces dernières années fut celui élaboré par la célèbre maison Patek Philippe avec : « Jamais vous ne posséderez complètement une Patek Philippe. Vous en serez juste le gardien pour les générations futures » (Laroche, 2018 ; Patek Philippe, 2021). Ici, la manufacture appuie sur la corde émotionnelle de la temporalité et du lien à la famille, à nos proches. C'est un facteur fort et de proximité pour l'individu, il devrait ainsi être touché par ce slogan, surtout si ce dernier a un lien étroit avec l'héritage et la relation familiale dans sa vie. De plus, cela est également représenté par le renouveau du phénomène vintage. Depuis quelques années les modèles dits vintages, donc ayant plus d'une dizaine d'années, ont le vent en poupe et sont de véritables objets prisés par les consommateurs. Les principales raisons à cela sont dues à leurs aspects historiques et leurs vécus. Le poids émotionnel qu'apporte le fait de porter un bout d'histoire sur son poignet est notable. Tout particulièrement si ce modèle est historique (la Speedmaster d'Omega par exemple qui fut la 1^{ère} montre portée et envoyée sur la Lune), ou tout simplement la montre que possédait un parent ou un grand-parent, et qui nous fut léguée, faisant le lien avec le slogan de Patek Philippe. Cette représentation symbolique peut également faire écho à un lieu, un événement de la vie et tenir une signification toute particulière en fonction de cela. (Clerizo, 2020)

Au final, peu importe la forme que prend la représentation symbolique, celle-ci sera personnelle, et la montre agit dans ce cadre comme objet de personnification de cette idéologie (Maury, 2015 ; Courvoisier, 2016 ; Laroche, 2018 ; Burgert, 2020 ; Info Watchmaster, 2020 ; Vaucelle, 2021).

Après avoir vu ces 4 motivations de consommation horlogère, il est également intéressant de s'intéresser au cas contraire, la non-motivation à la consommation horlogère, et donc le désintérêt du consommateur à porter un garde-temps.

8.3 : Le désintérêt pour l'horlogerie

Le modèle du comportement du consommateur s'établit sur la reconnaissance d'un problème, notamment comme illustré via le modèle présenté un peu plus tôt par Kotler, Keller et Manceau (cf. supra. p.33). Dans un secteur comme l'horlogerie, où certaines personnes attestent de l'inutilité d'une montre, comment alors générer ce besoin et cette motivation de consommation horlogère? Est-ce possible, ou bien ce marché deviendra-t-il celui d'une niche très spécifique ? En particulier en ce qui concerne les nouvelles générations, qui sont moins adhérentes à être consommatrices de montres de manière générale pour certaines, mais cette opinion étant contrastée par d'autres, qui attestent de l'intérêt des nouvelles générations pour l'horlogerie, notamment en ce qui concerne le haut de gamme et luxe (Boudrand, 2018 ; Gehrlein, 2020).

Ce désintérêt horloger est également à nuancer pour Jean-Claude Biver et ses propos relatés lors d'une interview avec Revolution Watch (2020). Selon Monsieur Biver, le fait que les montres tendances et les montres connectées connaissent un grand succès indiquent en soit un intérêt pour les montres, et bien qu'elles peuvent être vues comme une menace à court terme pour l'horlogerie traditionnelle, elles peuvent au final se transformer en opportunité à long terme. Celles-ci vont habituer un nombre conséquent de consommateurs à avoir l'habitude de porter un objet au poignet. Il y aura donc potentiellement plus de personnes aptes à porter une montre, et de fait de motivation de consommation horlogère. En ce qui concerne ces consommateurs d'ailleurs, certains risquent ensuite de s'intéresser à l'horlogerie traditionnelle, ce qui n'aurait peut-être pas été le cas sans avoir eu cette habitude de porter une montre. Hoffsteter (2016) quant à lui ne réfute pas la possibilité d'une complémentarité des deux objets entre la montre connectée et celle traditionnelle. Les usages sont selon lui différents, les consommateurs qui en ont les moyens s'achèteront éventuellement une montre de chaque catégorie. En effet, toujours selon Hoffsteter, la montre traditionnelle est un bijou, un objet de prestige et un marqueur social, tandis que la montre connectée est essentiellement un outil qui offre des fonctionnalités aux consommateurs.

Ce désintérêt pour l'horlogerie traditionnelle, notamment par les nouvelles générations, est donc à nuancer. Précisons d'ailleurs qu'elles sont les générations de consommateurs et les différences intergénérationnelles.

8.4 : Facteurs générationnels

Les consommateurs en plus de tous les facteurs précités, sont également souvent catégorisés en fonction de leur appartenance à un groupe générationnel, décidé en fonction de leur année de naissance. Par exemple, ceux appelés les Baby-Boomers sont souvent considérés comme nés entre 1946 et 1965, la génération X quant à elle entre 1965 et 1980, la génération Y (souvent appelés Millenials également) entre 1980 et 2000, et enfin la génération Z entre 2000 jusqu'à nos jours. (Deloitte, 2017 ; Gomaere, 2017)

Le succès fulgurant des montres tendances et connectées sur ces dernières années font frémir les acteurs traditionnels. Il ressort du succès de ce type de montres que les plus jeunes générations ne sont plus intéressées par l'artisanat, la tradition et la symbolique au sein du domaine horloger. Par exemple, que celles-ci veulent avant tout un style (pourquoi alors payer

plus cher pour un mouvement mécanique si on peut trouver moins cher avec le même style), ainsi que de la technologie/de l'utilité embarquée (montres connectées avec système de mail, de collection de données sur la santé de l'individu, etc.). (Hoffsteter, 2016 ; Thompson, 2019 ; Assor, 2020)

Toutefois, il y a des éléments qui contredisent le ressenti précédent. Selon Deloitte (2017), un consommateur entre 18 et 35 ans, s'il a le choix entre acheter une montre traditionnelle d'un budget équivalent à 5.000 dollars, ou bien acheter une montre connectée chaque année pendant 10, opte dans environ 2/3 des cas pour la montre traditionnelle d'environ 5.000 dollars.

En parlant des nouvelles générations d'ailleurs, selon François Laurent dans le journal de la Haute horlogerie (2020), le marché du luxe sera composé à 61% par les millenials et la génération Z d'ici 2026. Ils sont donc majoritairement les consommateurs de demain et les marques se doivent dès lors de répondre à leurs attentes.

Voyons d'ailleurs quelques facteurs supplémentaires d'influence sur le comportement du consommateur, dont certains sont encore plus prononcés chez les nouvelles générations et la réaction des marques horlogères à ce changement du comportement du consommateur.

8.5 : Autres facteurs d'influence et réactions des marques horlogères

Abordons désormais ces facteurs d'influence supplémentaires afin d'en mieux comprendre les motivations de consommation des individus et les réactions des marques horlogères.

L'interaction entre marques et consommateurs a changé. En effet, les différents canaux de communication ont été modifiés avec l'arrivée des outils digitaux (réseaux sociaux, site Internet, etc.), les consommateurs s'attendent désormais à un contenu plus interactif, ludique et personnalisé qu'auparavant, mais aussi que le code de conduite de la marque reste authentique. Ils veulent être surpris et entretenir une relation avec la marque. (Epe Beuloye, s.d ; Bühler, 2019 ; Yahia-Messaoud, 2019)

A ces fins, l'utilisation de « stories » ou d'un « live » peut générer une interaction et un sentiment de proximité pour ces consommateurs, tout en servant d'outils informationnels. La distanciation entre les deux acteurs est brisée via un simple « clic ». Cela peut aussi permettre de communiquer avec la marque. Yahia-Messaoud (2019) mentionne de la manière suivante que : « Le consommateur s'émancipe, il peut entendre ce qui est dit des marques et se faire entendre d'elles. Les rapports de force se transforment et les marques intègrent désormais cette nouvelle posture de l'individu actif dans la relation, qui reçoit ET interagit ».

De plus, toujours en rapport avec le principe d'interaction entre les marques et consommateurs, l'organisation d'évènements (présentations de modèles, brunchs, etc.) séduit également les clients. D'ailleurs, l'utilisation des outils digitaux permet de communiquer bien plus facilement et à bas coûts de manière générale sur ces évènements organisés. Ils sont de plus en plus prisés par les consommateurs au contraire des grands salons horlogers qui servaient jusque-là de référence pour la présentation des nouveaux modèles et pour la communication événementielle de manière générale. Ces évènements à plus petite échelle renforcent ce sentiment de proximité

entre la marque et le consommateur, étant moins axés « business » et endossent une approche plus personnelle et interactive entre les deux acteurs. (Courvoisier et Zorik, 2013 ; Deloitte 2020 ; FHS, 2020 ; Finews.Asia, 2020)

Un autre facteur à corrélérer avec l'avènement d'Internet est le développement du marché de l'occasion. Bon nombre de consommateurs cherchent désormais la bonne affaire sur des sites d'occasions, de particulier à particulier ou via une plateforme professionnelle. Les comparaisons de modèles et de prix sont fortement simplifiées grâce à la quantité énorme d'informations présentes sur le net. D'ailleurs, certaines marques telles que Bucherer ont compris l'opportunité à saisir et ont décidé d'ouvrir leur propre boutique de modèles repris en seconde main sous leur supervision. Un tel système leur permet de mettre la main sur une activité générant plus de ventes, de clients et de marges. Ce phénomène est d'ailleurs amplifié lui-même par un autre phénomène, le vintage. Une partie des consommateurs aime ce retour à l'authentique, à l'histoire, et sont donc attirés par des garde-temps vieux de quelques décennies, qui possèdent un charme si particulier. Ces modèles vintage sont fortement prisés sur les sites en ligne, ou dans ce type de boutiques notamment... (McNish, 2017 ; Laroche, 2018 ; Bühler, 2019 ; Roulet, 2019, Roulet ; 2020 ; Deloitte, 2020)

Un autre point à mentionner sont les variantes écologiques/éthiques des services et produits. Ces variables reflètent une tendance des consommateurs à vouloir des produits plus durables et équitables. Les consommateurs de manière générale, mais surtout les générations X et Y, sont donc de plus en plus à la recherche d'une responsabilité sociétale des entreprises (RSE) (Deloitte, 2017 ; A.T. Kearney, 2018 ; Roulet, 2019 ; Assor, 2020 ; Chrono Tempus, 2020 ; Deloitte, 2020 ; MAD ; 2020 ; Ahlstrand Byrne, 2021). Pourtant, les montres connectées fleurissent alors qu'elles sont la représentation même de la fast-fashion et l'utilisation de ressources à faible durée, et éventuellement réalisées dans des conditions de travail mal règlementées. Jean-Claude Biver (2019) n'a d'ailleurs pas raté l'occasion de mentionner cette incohérence de la part des consommateurs : « Apple produit de l'obsolescence. C'est le propre de la technologie. A l'avenir, des consommateurs vont prendre conscience de la différence entre un produit obsolète et un objet comme une montre Hublot ou Rolex, frappée du sceau de l'éternité ».

Certaines marques ont dans tous les cas déjà sauté le pas afin de tenter de répondre à ces problématiques en s'attaquant à divers enjeux de nature écologique ou éthique, Les consommateurs sont d'ailleurs prêt à payer un prix plus élevé si le produit rencontre ces critères de durabilité et d'éthique selon Deloitte (2017). La marque Oris a notamment récolté des fonds pour nettoyer les océans (Yvon et Redler, 2019). Cartier a dans son cas mis en place l'achat de matières précieuses certifiées, et de plus en plus de marques utilisent des cuirs de type vegan ou synthétique (et non animal) pour les bracelets de leurs montres, IWC ou Hermès pour ne citer qu'eux. D'autres encore utilisent des matières recyclées pour constituer certaines pièces de la montre (Roulet, 2012 ; Loeillet, 2019 ; Roulet 2019 ; Chrono Tempus, 2020 ; de Pimodan-Bugnon, 2020 ; Gaubert et Walsch, 2020 ; Info Watchmaster, 2021 ; Mallard, 2021 ; Piaget, 2021).

Parlons maintenant du phénomène des micro-marques et du crowdfunding. Ce dernier permet de financer plus facilement ces micro-marques et prend de l'ampleur. Ces micro-marques ou

marques indépendantes sont en vogue car elles répondent à certaines motivations des consommateurs : une certaine interaction, un côté ludique et un aspect de personnalisation dans certain cas, ou du moins des designs plus originaux. A noter que tous les éléments cités précédemment sont valables pour chaque marque, mais sont en général plus valorisés et affichés par ces micro-marques. En effet, ces micro-marques de manière générale échangent avec les consommateurs un contenu régulier, et le projet étant à plus petite échelle, il est plus facile de communiquer avec les créateurs. Un sentiment de proximité se crée donc entre les marques et consommateurs. Enfin, ces micro-marques proposent encore plus de personnaliser certains éléments de la montre que les marques traditionnelles, tels qu'une engravure, la couleur des index, le motif du bracelet, etc. Le tout pour des prix souvent attractifs, principalement si ces marques ont été financées par crowdfunding. Ce système sert souvent de plateforme de lancement pour une marque. Dès lors, les marques ne recherchent pas de la marge à foison, mais avant tout de la visibilité et une souche de clients, qui pourrait à l'avenir racheter ses modèles, ou du moins faire de la promotion pour la marque (Epe Beauloye, s.d ; Deloitte, 2017 ; Bashutina et Courvoisier, 2018 ; Boudrand, 2018 ; Ansellem, 2019 ; Baron, 2020 ; Duczeminski, 2021).

D'un point de vue marketing pur, les profils des égéries de marques changent également. Là où dans le passé elles faisaient systématiquement appel à des symboles telles des stars de cinéma ou du monde sportif, désormais l'appel aux influenceurs se répand lui aussi de plus en plus. (Launchmetrics, s.d ; Deloitte, 2017 ; Müller, 2017 ; Oskom Web, 2019 Ahlstrand Byrne, 2021). Bien que les stars soient toujours des égéries réputées et demandées par les marques, l'ajout d'une communauté influenceuse permet d'accentuer l'effet symbolique que représente la possession d'un garde-temps. Ces influenceurs sont majoritairement actifs sur les réseaux sociaux, du genre Facebook ou Instagram. Ils génèrent une visibilité, une interaction importante et sont vus comme des personnes plus « accessibles » que d'autres célébrités ayant le statut de star. Elles rendent la promotion plus effective et en général à moindre coûts. Le consommateur est séduit à nouveau par la proximité du message et la part de rêve que celui-ci procure (Launchmetrics, s.d ; Müller, 2017 ; Roulet, 2020 ; Ahlstrand Byrne, 2021).

Nous avons fait mention à plusieurs reprises de l'importance de l'expérience de consommation dans ce mémoire, notamment pour les montres haut de gamme et de luxe, (Geerts et Veg-Sala 2014 ; Geerts et Veg-Sala, 2015 ; Ochs et Welté, 2015) ainsi que de la lutte également pour les marges (cf. supra pp.30-31). C'est d'ailleurs pour cela que la stratégie wholesale contre retail ou revendeurs agréés contre les boutiques des marques génère de plus en plus de réflexions au sein de l'industrie horlogère. Une stratégie basée sur du wholesale (via des revendeurs agréés) peut porter atteinte à l'image de la marque pour plusieurs raisons : un service inadéquat, des ristournes proposées par les détaillants pour générer du cash-flow qui est contradictoire à l'univers du haut de gamme et du luxe, ou encore des rachats de stocks de la part des marques aux détaillants car certains produits sont invendus. Sans oublier non plus le marché gris qui est générateur de conflits comme cela avait été expliqué (cf. supra pp.21-22). La stratégie retail (via de propres boutiques) est dès lors mise en avant pour ces acteurs faisant attention à leur image de marque. Néanmoins, la stratégie par propres boutiques est plus chère à mettre en place, les coûts d'emplacement des endroits les plus prisés étant colossaux. Pourtant, ces derniers ne génèrent parfois pas assez de trafic et donc ces emplacements ne sont pas rentables (Deloitte,

2020 ; MAD, 2020). Il semble toutefois que les stratégies retail soient préférées depuis quelques années par les marques horlogères et devraient être le modèle privilégié dans les années à venir pour les raisons précitées (Müller, 2017 ; A.T. Kearney, 2018 ; Morgan Stanley, 2018). Les acteurs de l'horlogerie commencent à saisir l'utilité de fournir cette expérience de qualité malgré les coûts liés à ce profil de distribution, ou du moins cela est souvent la motivation citée pour justifier cette stratégie. Afin de bénéficier d'un prix d'emplacement moindre, des regroupements de marques sont cependant de plus en plus fréquents, comme la structure présente chez Time Vallee (Time Vallee, 2021). Pourtant, selon A.T. Kearney (2018), plus de la moitié des consommateurs préfèrent effectuer une séance de shopping dans un magasin multi-marques. Ils préfèrent en effet réaliser leurs achats dans une structure où ils ne reçoivent pas d'avis biaisés comme cela peut être le cas dans une boutique propre d'une marque.

Cette remise en question de la stratégie d'achalandage est donc relativement importante afin d'au mieux gérer les ressources et les envies internes des marques, tout en les combinant aux besoins et envies des consommateurs.

Dans son ensemble, le mélange de présence en ligne et de manière physique n'est autre que le phénomène du phygital, qui avait été mentionné précédemment (cf. supra p.27 et p.32). La stratégie phygitale rejoint ainsi l'idée du modèle RACE expliqué précédemment également (cf. supra pp.26-27) (Assor, 2020 ; Courvoisier, 2020 ; Les Rhabilleurs, 2020, Finews.Asia, 2020).

L'importance de cette adhésion du phygital par les consommateurs est d'ailleurs appuyée par l'effet ROPO (research online, purchase offline) soulevé par Raphael Gubelin pour le journal « 24 Heures », qui fait référence au comportement du consommateur, lequel effectue des recherches en ligne avant de réaliser son achat en boutique (Deloitte, 2017 ; 24 Heures, 2020). Cet effet ROPO fait à son tour écho à la quantité d'informations à laquelle la digitalisation donne accès aux consommateurs (cf. supra p.30).

In fine, la stratégie phygitale permet de combler les attentes du consommateur en ligne, mais également de lui fournir les services nécessaires et subvenir à ses besoins via les canaux physiques, afin de maximiser l'expérience dans son ensemble.

Conclusion sur le comportement du consommateur

En vue de ces nombreux éléments analysés, il est clair que le consommateur est complexe et que chaque individu est unique en soit, bien que des tendances générales ressortent pour les catégoriser selon un profil plutôt qu'un autre. Néanmoins, ce qu'il faut surtout retenir du consommateur dans le cadre d'une analyse en lien avec le secteur horloger, est que celui-ci aura une affinité pour certains produits et certains canaux sans même que le marketing entre en jeu. En fonction de son vécu, ses expériences, ses valeurs personnelles, il a déjà un schéma mental qui l'orientera dans ses décisions. Les décisions ne sont pas figées pour autant, d'où l'intérêt du marketing et de tous les moyens mis en place pour subvenir aux besoins et attentes du consommateur dans son ensemble. Aux marques horlogères de comprendre leurs cibles ainsi que les messages ayant du sens afin de les stimuler, pour que ces consommateurs se rapprochent de la marque et endossent l'état d'esprit de celle-ci.

Le consommateur comme cela est illustré depuis quelques pages est ainsi stimulé par de nombreux facteurs, qu'il est difficile de réellement comprendre le procédé mental par lequel passe l'individu. Que ces facteurs soient culturels, sociaux, personnels ou de nature encore différente, les marques ne peuvent jamais être sûres de le comprendre entièrement. C'est pourquoi elles essaient néanmoins de valoriser des stratégies afin de tenter de répondre au mieux aux besoins et attentes d'une partie des consommateurs. Ces derniers se sentiront compris, seront affiliés à ces stratégies mises en place et les bénéfiques qui en ressortent, que ceux-ci soient par exemple une expérience en magasin mémorable, une facilité d'accès à l'information, ou bien encore une position éthique et durable forte. Du point de vue du produit horloger pur qu'est la montre, les consommateurs sont principalement motivés comme nous l'avons vu par quatre motivations ; l'artisanat et la fonctionnalité, le statut, l'esthétisme et l'hédonisme, ou encore la symbolique. (cf. supra pp.34-38). A nouveau, en fonction de l'importance accordé à chaque facteur par le consommateur, les messages mis en place sont perçus et valorisés différemment.

Au bout du compte, le comportement du consommateur n'est autre qu'une représentation de la personnalité de l'individu, qui essaye inexorablement de se réfléchir dans la glace sculptée par une marque, afin que les deux reflets de part et d'autre ne forment qu'une seule et même perception et se miroitent.

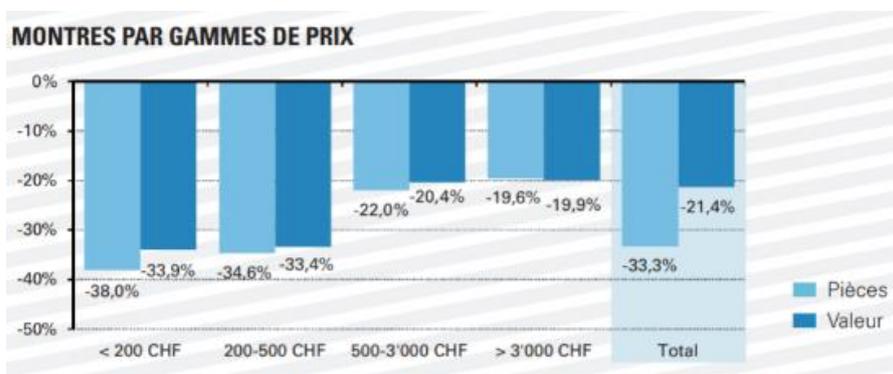
9 : L'impact du Covid-19

Enfin, aborder le secteur horloger à l'heure actuelle sans mentionner la crise sanitaire, serait omettre un élément intéressant à analyser.

Le Covid-19 est indéniablement un facteur conséquent pour le monde dans son entièreté, mais ce dernier pourrait s'avérer être un tournant pour le secteur de l'horlogerie. Cet univers pourtant conservateur, et plus particulièrement pour les marques haut de gamme et de luxe, a dû prendre un virage sans précédent. Endosser la digitalisation fut leur mot d'ordre durant cette crise. A cause des périodes de quarantaine et en conséquence les fermetures des magasins pendant de nombreuses semaines voir de nombreux mois, les canaux de ventes n'ont pas pu remplir leurs objectifs comme prévus, comme les chiffres ci-dessous l'attestent :

Figure 15 : Exportations des montres suisses en quantité et valeur par gamme de prix en 2020

Figure 16 : Principaux pays exportateurs de montres en quantité en 2020



PRINCIPAUX PAYS ET TERRITOIRES EXPORTATEURS DE MONTRES-BRACELETS

	Millions de pièces	Variation
Chine	361,1	-44,0%
Hong Kong	138,3	-30,0%
Suisse	13,8	-33,3%
Allemagne	13,1	-23,0%
Etats-Unis	8,2	-27,0%

Source : FHS. (2021). *Rapport d'activités 2020*. Récupéré le 06 novembre 2020 de https://www.fhs.swiss/file/59/horlogerie_2020.pdf, p.3 et p.6

Bien que les chiffres indiqués sont catastrophiques, lors des sorties de période de quarantaine, les chiffres repartaient aisément à la hausse (Roulet, 2020, FHS ; 2021). Les chiffres de vente pour cette année 2020 sont donc bien imputables à la crise sanitaire.

Pour revenir à la digitalisation, les marques d'entrée de gamme et de milieu de gamme ont déjà endossé celle-ci à plus grande échelle que les acteurs haut de gamme et du luxe. Cependant, pour les acteurs haut de gamme et du luxe, ils étaient très peu enclins à se digitaliser jusqu'ici pour la plupart, certains refusant catégoriquement par exemple de vendre leurs modèles en ligne, ou encore de communiquer plus amplement sur les différents réseaux sociaux. Néanmoins, quelques-uns de ces acteurs ont finalement cédés aux sirènes du digital afin de pouvoir subvenir aux besoins des consommateurs et survivre tout au long de la crise, comme Patek Philippe qui autorisa ses revendeurs agréés à vendre leurs produits en ligne (Deloitte, 2020 ; FHS, 2021).

Il semble que ces mêmes marques qui furent réticentes, ont désormais saisi grandement l'intérêt de la digitalisation et notamment en particulier de la vente en ligne. D'ailleurs, ces ventes en ligne ne représentaient que 12% jusqu'à ce jour pour ces marques haut de gamme et de luxe. D'ici 2025, ces chiffres sont revus à la hausse et estimés à près de 30%. Cette augmentation est expliquée par les analystes en partie par cette adoption de la vente en ligne par plus d'acteurs qu'auparavant, et donc aussi de par l'adoption d'un tel procédé par les consommateurs (Eschmann, 2020 ; DeMarco, 2021 ; Ô magazine, 2021).

Pour autant, l'achat en magasin reste et restera le mode opératoire de consommation préféré selon la revue littéraire. En effet, pour de tels biens que sont les montres, l'expérience en magasin ainsi que l'appel aux sens (la vue, le toucher, l'ouïe), restent primordiaux pour bons nombres de consommateurs, d'autant plus à nouveau lorsque le budget du garde-temps est lui-même plus élevé. (Geerts et Veg-Sala, 2015 ; Ochs et Welté, 2015 ; Deloitte, 2017 ; Courvoisier, 2020)

Maintenant que nous avons abordé ces nombreux éléments, synthétisons ces derniers afin de répondre en partie à la question posée au travers de la thématique.

Conclusion partie théorique

A travers tous les éléments observés et cette mise en contexte, ressortons les éléments d'intérêts en lien avec la problématique du mémoire : « En quoi la digitalisation et le comportement du consommateur influencent-ils le secteur de l'horlogerie ? ».

Tout d'abord, bien que le secteur horloger est un environnement relativement conservateur, nous avons pu observer que depuis quelques années, les acteurs du secteur s'engagent dans une digitalisation plus poussée. Les marques horlogères, notamment celles dites traditionnelles, réadaptent leurs canaux de communication et commencent à utiliser les nouveaux outils digitaux tels que les réseaux sociaux ou les sites web plus abondamment.

D'un point de vue produit, l'arrivée des montres connectées à quant à elle, grâce à ses applications, chamboulé le marché et changé la perception de la montre pour les consommateurs, notamment illustré par la polarisation du marché. Afin de lutter et conserver cette envie de consommation horlogère chez les consommateurs pour une montre traditionnelle, les marques ont également modifié leur manière de communiquer, avec des messages plus ludiques, intimistes et personnalisés. Elles se recentrent comme lors de la crise du quartz sur le côté émotionnel ainsi que symbolique du garde-temps traditionnel, si particulier dans un monde de plus en plus fragile et obsolète.

Elles essayent également de répondre aux attentes du consommateur à d'autres niveaux, tels que l'engagement pour la responsabilité sociétale des entreprises, de la transparence sur les activités effectuées et informations à délivrer, avec des efforts sur la conception plus durable des produits ou services ainsi que d'une charte éthique de business. De plus, des efforts complémentaires sont fournis afin de répondre au mieux aux attentes variées des consommateurs, avec par exemple une stratégie de montres en seconde main développée, ou encore une personnalisation plus développée afin de rendre le garde-temps « unique ».

Les marques horlogères font aussi attention au processus d'achat du consommateur en essayant de lui délivrer la meilleure expérience possible. Ces dernières investissent notamment dans la stratégie phygitale pour combiner la facilité d'accès à l'information et une interactivité accrue via les outils digitaux, au confort et à l'expertise dont les consommateurs peuvent bénéficier au travers de l'expérience d'achat en magasin physique. Cette expérience en magasin est également repensée afin de fournir le service le plus qualitatif, d'où le repositionnement wholesale ou retail en fonction du profil de la marque.

Le Covid-19 aura quant-à-lui, permis d'accélérer cette digitalisation et faire prendre conscience à ces nombreux acteurs les bienfaits que cela peut apporter à leur activité.

En conclusion, nous pouvons à travers tous ces facteurs s'entremêlant, ressortir qu'il y a une remise au goût des traditions commerciales et marketing des acteurs horlogers, principalement traditionnels. Ces derniers, bien que fiers de leurs histoires et traditions, se sont rendus compte qu'il n'y a peut-être plus lieu d'être aussi conservateurs de nos jours en fonction du marché affecté par la digitalisation et l'évolution du comportement du consommateur. Ils repensent dès lors leurs stratégies afin d'être en adéquation avec les nouvelles attentes des consommateurs et pratiques de la société.

PARTIE 2 : MÉTHODOLOGIE

1 : Méthodologie utilisée

Dans le cadre de ce mémoire, une méthodologie a été employée afin de mener à bien les recherches. Cette dernière a pour but de nous aider à développer ce travail et de répondre à la problématique posée. Détaillons cette méthodologie ci-dessous.

Une méthodologie est divisée en 2 méthodes : la méthode qualitative et la méthode quantitative. La méthode qualitative nous sert à comprendre un phénomène, tandis que la méthode quantitative nous sert à illustrer de manière chiffrée un phénomène. Ces 2 méthodes étant elles-mêmes sous divisées en 2 catégories de données. Celles dites primaires qui ont été récoltées par la personne à l'origine de la recherche (moi-même dans ce cas), et celles dites secondaires qui ont été récoltées par des personnes tiers à la recherche (une étude de marché, un organisme récoltant des statistiques, etc.) (Bawin, Paquet, Schrooten et Wattier, 2017).

Explicitons dès lors ces sources primaires et secondaires qui constituent l'approche méthodologique de ce mémoire.

1.1 : Données secondaires (données récoltées par autrui)

1.1.1 : Recueil de données existantes

Une recherche de données existantes a été effectuée sous des formes diverses : livres, articles scientifiques, articles de presse, sites Internet, contenus audiovisuels (vidéos youtube ou entretiens médiatisés). Des données ont ainsi été récoltées afin d'expliciter la thématique et les concepts au sein de celle-ci. Elles servent aussi à illustrer les phénomènes afférents au secteur horloger, ses acteurs, ses enjeux, et divers éléments d'influence en lien avec la consommation horlogère.

1.2 : Données primaires (données récoltées par l'étudiant)

1.2.1 Observation directe

Bien que dans le cadre du parcours stage-mémoire à effectuer à l'Ichec j'ai réalisé un stage chez « Vintage Today Watches » de début février à fin avril 2020, je n'ai pas pour autant réalisé d'observation directe.

Grâce à ce stage, j'ai cependant eu une occasion de mieux connaître les rouages du secteur horloger : les profils des clients, les difficultés rencontrées par les revendeurs et les tendances du marché ; mais cela fut observé sans tableau d'analyse et je ne peux donc m'y référer de manière scientifique. Il n'y a donc pas d'observation directe dans cette méthodologie.

1.2.2 Entretiens/interviews

Ces entretiens ou interviews nous permettent de récolter des informations qualitatives auprès d'experts ou de personnes compétentes dans le domaine analysé, afin d'obtenir leurs ressentis et analyses des concepts et des phénomènes étudiés. Des éléments de réponse supplémentaires quant à la digitalisation et le comportement du consommateur, ainsi que la situation du secteur

horloger dans son ensemble, ont donc été récoltés grâce à ces interviews. Le profil des interviewés est quant à lui relativement hétérogène, et ce afin d’avoir des ressentis complémentaires et de nous offrir une vue d’ensemble des différents acteurs présents dans le l’industrie horlogère. Voici d’ailleurs dans le tableau ci-dessous le profil de ces différentes personnes m’ayant accordé un entretien :

Tableau 1 : Entretiens effectués pour la récolte de données

Personne interviewée	Entreprise	Fonction	Type d’interview	Date de réalisation de l’interview
Pascal Drion	Vintage Today Watches	Gérant	Visiococonférence via What’s app	17 novembre 2020, de 10h à 11h30
Bernard Julemont	Julemont Watches	Fondateur et Gérant	Appel téléphonique via What’s app	04 mai 2021, de 17h00 à 18h30
Mathieu Magnee	Sans emploi (anciennement Hermès et Cartier)	Vendeur	Visioconférence via Zoom	05 mai 2021, de 10h00 à 11h30
Arnaud Wittmann	Maison De Greef	Gérant	Visioconférence via What’s app	06 mai 2021, de 09h00 à 9h50
Gaëtan Focquet	Baume & Mercier	Area manager Benelux	Appel téléphonique via What’s app	06 mai 2021, de 13h00h à 13h50
Arthur Robert	Stevenhart	Horloger conseiller commercial et marketing	Appel téléphonique	10 mai 2021, de 11h10 à 12h00

Un premier entretien a eu lieu avec Monsieur Pascal Drion, mon maître de stage chez « Vintage Today Watches ». A cette occasion, j’ai pu approfondir mes connaissances sur le secteur et mieux entrevoir les différentes thématiques d’un point de vue professionnel.

Monsieur Drion est un revendeur de montres principalement d’occasion avec sa boutique orientée vintage, allant des catégories bas de gamme à la catégorie du luxe. Nous avons discuté du comportement du consommateur, des stratégies qu’implémentent ou devraient implémenter certaines marques, ou encore les tendances du marché. Cet entretien très intéressant nous offre une vision fondée sur des années d’expérience au sein de ce secteur, avec un intérêt particulier sur les stratégies de vente des marques, via l’implémentation d’un système d’occasion certifié,

leurs relations avec les revendeurs agréés, ou encore leur inclination à mettre en place leurs propres boutiques.

Un second entretien a été réalisé avec Monsieur Bernard Julémont, le créateur éponyme de la marque des montres Julémont et anciennement de la marque des montres Raidillon. Ces deux marques étant situées dans le haut de gamme selon la référence de Deloitte ou FHS (cf. supra p.6), mais que je considère personnellement, et Monsieur Julémont également, comme dans le milieu de gamme, semblable au référencement de Chrono Tempus (cf. supra p.6). J'ai ainsi pu bénéficier de son expérience au sein du secteur de l'horlogerie qui contraste avec le profil de Monsieur Drion ; j'ai ici le point de vue d'un créateur de marques. A nouveau les thématiques abordées ont été nombreuses, les questionnaires étant sensiblement similaires pour chaque interviewé, le focus de cet entretien étant cependant sur la conception des produits et l'impact du digital pour une marque.

Un troisième entretien se déroula avec Monsieur Mathieu Magnee qui bien que sans emploi à la date de l'entretien, a été vendeur pour des marques horlogères pendant des années, notamment Hermès et Cartier dans leur section horlogerie. Ceci n'est plus une surprise, diverses thématiques ont été abordées, mais étant donné le profil de Monsieur Magnee, une attention particulière a été accordée à l'expérience du consommateur. La dualité d'expérience entre les canaux physiques et digitaux ont donc été abordés, ainsi que les efforts fournis par les marques pour séduire les consommateurs tout au long de leur période de consommation horlogère, ou encore les motivations derrière les stratégies de canaux de vente qui sont indirectement en lien avec l'expérience de la clientèle.

Un quatrième entretien a été mené avec Monsieur Arnaud Wittmann, propriétaire et gérant de la Maison De Greef, célèbre horlogerie-joaillerie près de la Grand Place de Bruxelles, axée sur les produits haut de gamme et de luxe. Les questions habituelles posées à chaque interviewé ont également posées à Monsieur Wittmann, à savoir : son avis sur les produits concurrents, les tendances durables et éthiques, les nouvelles générations, le futur du secteur horloger, l'impact du digital sur le secteur, et d'autres encore. L'intérêt central de cet entretien a cependant été à nouveau l'expérience pour le consommateur, et en raison de son statut de revendeur agréé, le magasin « la Maison De Greef » était pertinent pour avoir une opinion plus détaillée sur les stratégies des canaux de vente, notamment en fonction de l'opposition entre wholesale et retail qui semble être un débat récurrent depuis quelques années au sein du secteur.

Le cinquième et avant dernier entretien a pris place avec Monsieur Gaëtan Focquet, «Area manager Benelux » pour la marque de montres Baume & Mercier, appartenant au groupe Richemont. Les produits Baume & Mercier ciblent quant à eux le milieu de gamme et le haut de gamme, à nouveau selon les dires de l'interviewé, et cela rejoint donc une fois de plus le référencement de Chrono Tempus (cf. supra p.6). Etant donné le profil de la marque, il est difficile de ressortir un point d'intérêt plus qu'un autre au travers de cette interview. Toutefois, l'interview était fortement orientée sur les stratégies et les points d'intérêt des marques horlogères, notamment en ce qui concerne les deux concepts principaux de la thématique, c'est-à-dire le comportement du consommateur et ce qui y est affilié, mais aussi la digitalisation et l'impact de celle-ci sur les marques horlogères tout autant que sur les consommateurs.

Le sixième et dernier entretien a été conduit avec Monsieur Arthur Robert, horloger et conseiller commercial et marketing chez les horlogeries-joailleries Orye-Stevenart. Les produits vendus par Orye-Stevenart ciblent le haut de gamme et le luxe, avec cependant un profil particulier puisqu'ils vendent également des montres connectées, ce qui m'a personnellement intéressé et a motivé ma démarche à les contacter. Encore une fois la liste de questions était relativement large, l'intérêt ici étant d'obtenir surtout un ressenti sur les canaux de vente, la relation entre revendeurs agréés et marques, ainsi que leur positionnement à vendre une montre connectée parmi toutes des marques traditionnelles haut de gamme et de luxe.

Ces entretiens, grâce à l'hétérogénéité des profils interviewés, nous permettent dès lors d'avoir un ressenti nuancé sur les thématiques brûlantes du secteur horloger, et permettent ainsi de contraster ce qui est illustré dans la revue de littérature. Ces profils variés permettent également de renforcer le sentiment que l'objet horloger et que notre ressenti sur ce dernier est très personnel, comme nous l'avions vu lors des motivations de la consommation horlogère (cf. supra pp.34-38). En conséquence, le ressenti peut varier du tout au tout sur une thématique en fonction du profil du répondant, amenant d'autant plus de contraste sur les débats générés en lien avec le secteur horloger.

1.2.3 Sondage

Un sondage a quant à lui été réalisé afin de quantifier certains phénomènes. Bien que ce sondage a pris place dans le cadre de mon ancienne problématique, il est toujours pertinent avec la thématique actuelle, les deux étant sensiblement similaires et prenant en compte les mêmes éléments d'intérêt. Les données récoltées peuvent donc me servir à illustrer ces différents phénomènes, grâce aux 152 personnes ayant répondu au sondage.

Son objectif était de récolter des informations du point de vue des consommateurs, afin de quantifier leurs motivations, leurs ressentis par rapport à la montre et le secteur de manière plus globale. Avoir le point de vue des consommateurs avait ainsi pour but d'affirmer ou d'infirmer certaines tendances ressorties au travers de la littérature, mais également de comparer cela aux points de vue des personnes interviewées, et d'observer à quel point les deux se rejoignent ou pas.

Ce sondage a été réalisé en anglais ainsi qu'en français, avec 24 répondants pour la version anglaise et 128 pour la version française. Ce sondage cumule donc un total de 152 réponses récoltées.

Il aborde dans un premier temps des aspects assez classiques tels que le genre ou l'âge des sondés. Dans un deuxième temps, en fonction du profil du répondant, celui-ci était redirigé vers une certaine partie. Le questionnaire fut ainsi divisé en 3 parties distinctes. En effet, si ce dernier n'est pas un porteur de montres, il était redirigé vers une liste de questions. Si celui-ci était un porteur de montres sans qu'il ne se considère comme un passionné envers l'horlogerie, il était redirigé vers une autre liste de questions. Enfin, si le sondé se considérait comme passionné par les montres, il était à nouveau redirigé vers une autre liste de questions correspondante. C'est d'ailleurs pour cela que le nombre de réponses pour chaque question n'est parfois pas identique.

Après avoir effectué cette première partie théorique de ce mémoire et que cette méthodologie a été clarifiée, nous allons maintenant présenter les hypothèses. Nous allons ensuite les corréler aux informations récoltées via la littérature et aussi aux outils qualitatifs et quantitatifs mentionnés, afin de confronter la théorie au terrain.

Les différentes hypothèses ressorties sont les suivantes :

2) Hypothèses

- 1) Si le succès des montres tendances et connectées habitue toute une génération d'individus à porter une montre, alors les acteurs traditionnels ont une opportunité par la suite de convertir une partie de ces individus en consommateurs.
- 2) Si les montres traditionnelles conservent un attrait pour les consommateurs, notamment via leurs attributs symboliques, d'artisanat, d'histoire, et que les montres connectées offrent plus de fonctionnalités, alors elles mettent en danger les montres tendances qui ne bénéficient pas ou à moindre mesure des aspects précités, et sont donc moins génératrices de leviers d'attractivité envers les consommateurs.
- 3) Si la digitalisation séduit les consommateurs grâce à la facilité d'accès à l'information et à une masse plus importante de produits, celle-ci doit être endossée par toutes les marques, peu importe leur positionnement sur le marché.
- 4) Si l'expérience de consommation est essentielle pour les consommateurs en plus de l'apport du digital, alors les marques doivent approfondir leur stratégie de marketing expérientiel et aussi diriger leurs propres canaux de vente.
- 5) Si les consommateurs sont de plus en plus attirés par les aspects éthiques et durables des produits qu'ils consomment, alors les marques horlogères, notamment traditionnelles, doivent renforcer leur stratégie de création et de communication sur ces aspects.
- 6) Si les quantités vendues de montres à quartz d'entrée de gamme et de montres mécaniques d'entrée et de milieu de gamme baissent de manière continue, alors cela fragilisera l'industrie horlogère dans son ensemble.
- 7) Si le Covid-19 s'apparente à une crise en raison des chiffres de vente catastrophiques réalisés en 2020 par les acteurs traditionnels, celle-ci s'avère être une opportunité sur le long terme pour ces derniers qui ont été forcés d'accélérer leur digitalisation à cause de cette crise.

PARTIE 3 : L'ANALYSE DE TERRAIN

La problématique du mémoire ayant été développée grâce à la partie théorique de celui-ci, abordons désormais la partie pratique de ce dernier. Grâce à l'étude quantitative liée aux divers entretiens réalisés mais aussi via l'étude quantitative menée à bien grâce au sondage, confrontons la théorie au terrain via les hypothèses.

Hypothèse 1 :

« Si le succès des montres tendances et connectées habitue toute une génération d'individus à porter une montre, alors les acteurs traditionnels ont une opportunité par la suite de convertir une partie de ces individus en consommateurs. »

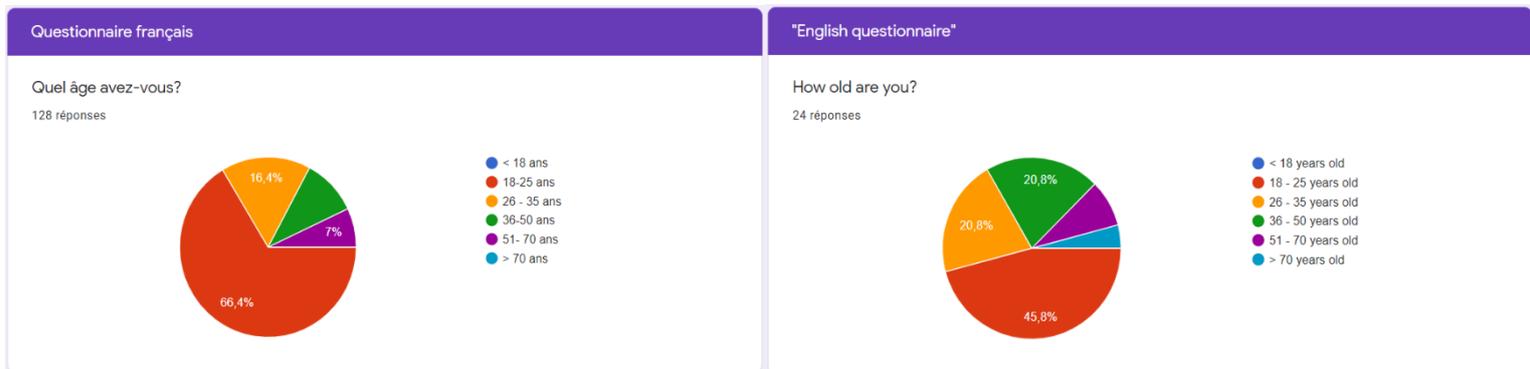
La situation actuelle de l'horlogerie est relativement paradoxale. D'un côté, certaines personnes voient les acteurs traditionnels comme en réel danger face à leurs concurrents. Les montres tendances et connectées dépassent en terme d'unités vendues leurs comparses et ne cessent de gagner en popularité, du moins pour les montres connectées, surtout dans le bas de gamme et milieu de gamme comme explicité à travers le phénomène de polarisation du marché (cf. supra pp.15-16). Ces mêmes personnes craignent donc une crise horlogère mettant en péril bon nombres de ces acteurs traditionnels, admettant qu'ils conçoivent difficilement comment un garde-temps mécanique pourrait lutter contre les montres plus récentes du marché, notamment celles connectées avec leurs multifonctionnalités. D'un autre côté, une partie des personnes concernées ne s'inquiètent pas plus outre mesure du phénomène, et pensent même que les montres tendances et connectées, à long terme, vont rendre service aux montres traditionnelles. Nous avons déjà aperçu ce sentiment grâce aux mots de Jean-Claude Biver (cf. supra p.39). Ces derniers exprimaient une non-concurrence entre la montre connectée et la montre traditionnelle car ce sont des produits complémentaires tout au plus, qui n'offrent pas la même chose. Hoffsteter disait d'ailleurs que : « La montre mécanique est davantage un bijou, un objet de prestige et un marqueur social, tandis que la smartwatch démultiplie les fonctionnalités ».

La question est donc légitime à se poser. Seront-ce les montres tendances et connectées le véritable fléau des acteurs traditionnels, ou deviendront-elles une force complémentaire pour attiser la curiosité du consommateur quant au monde de l'horlogerie, notamment envers les nouvelles générations ? En d'autres termes, vont-elles permettre d'habituer les consommateurs à porter une montre, et donc à fortiori devenir une opportunité pour les marques traditionnelles de récupérer une partie de cette clientèle à un moment donné comme le mentionnait l'hypothèse, principalement envers les nouvelles générations ?

Cette question m'a d'ailleurs tout particulièrement intéressé après avoir lu plusieurs articles mentionnant le désintérêt pour l'horlogerie de la part des jeunes (cf. supra p.40). Bien qu'évidemment la plupart de ces articles mentionnait cela pour les montres traditionnelles, quelques-uns affichaient une envie de dénoncer de nos jours l'inintérêt des consommateurs pour un objet telle que la montre. Du coup, avant de se focaliser sur l'hypothèse, la question était de savoir en premier lieu si les individus de la société sont toujours adeptes ou non à porter une montre au poignet ?

Pour émettre une opinion sur le sujet, prenons en compte des chiffres intéressants relatés par le sondage.

Figure 17 : Âge des répondants au sondage



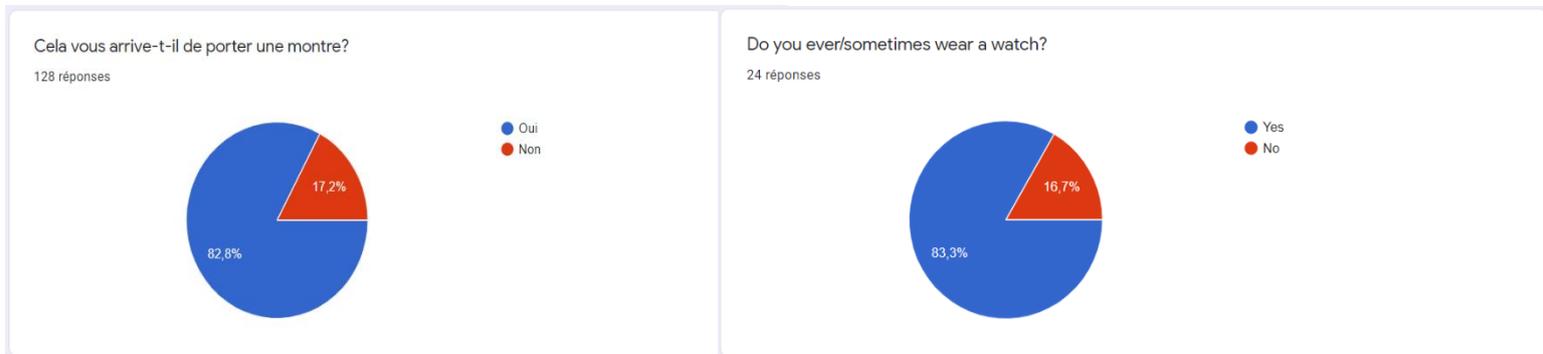
Premièrement, comme nous l'avons mentionné, la génération du consommateur était ciblée par les articles pour pointer du doigt ce désintérêt horloger, insistant que c'était surtout ces nouvelles générations qui à l'avenir seraient désintéressées par l'horlogerie. A cela, le sondage a permis d'apercevoir les tranches d'âges représentatives des sondés.

Comme nous pouvons le voir à travers ces graphiques, un pourcentage important de l'échantillon représente ces nouvelles générations. En effet, dans le questionnaire anglais, 45,8% des répondants ont entre 18 et 25 ans (11 répondants sur les 24), et 20,8% d'entre eux ont entre 26 et 35 ans (5 répondants sur les 24). Le même pourcentage est représentée par la catégorie des 36 à 50 ans (5 répondants sur les 24), et suivent les deux dernières catégories avec les pourcentages restants. A savoir que je n'ai obtenu aucune réponse de consommateurs en dessous de 18 ans. Il y a toutefois 66,6% des sondés qui représentent ces nouvelles générations (16 répondants sur les 24). Concernant le sondage en français, les nouvelles générations sont d'autant plus représentées avec 66,4% des sondés appartenant à la catégorie des 18 à 25 ans (85 répondants sur les 126), mais également 16,4% d'entre eux pour les 26 à 35 ans (21 répondants sur les 126). Les autres générations sont représentées à 10,1% pour les 36 à 50 ans, 7% pour les 51 à 70 ans. Dans ce questionnaire, je n'ai à nouveau reçu aucune réponse d'individus en dessous des 18 ans, ainsi que ceux de plus de 70 ans. Il y a toutefois 82,8% des sondés qui représentent les nouvelles générations dans cet échantillon du questionnaire français (106 répondants sur les 126). Au total, nous avons donc 80,26% des sondés qui font partie de ces nouvelles générations (122 répondants sur 152).

Les réponses ultérieures du sondage représentent donc majoritairement les ressentis des nouvelles générations. Néanmoins, avoir obtenu largement des réponses de personnes entre 18 et 35 ans est tout à fait normal, étant donné que la plupart de mes relations, qu'elles soient sur Facebook et LinkedIn, plateformes où le sondage fut partagé, font partie de cette tranche d'âge. Ce n'est pas parce qu'une grande majorité de ceux-ci ont répondu au questionnaire que cela indique que les jeunes générations sont plus intéressées par l'horlogerie que les générations précédentes.

Après avoir observé l'âge des répondants, pour avoir un meilleur apriori de l'envie de consommation horlogère des consommateurs de nos jours, il fallait savoir quel était le pourcentage d'individus aptes à porter une montre.

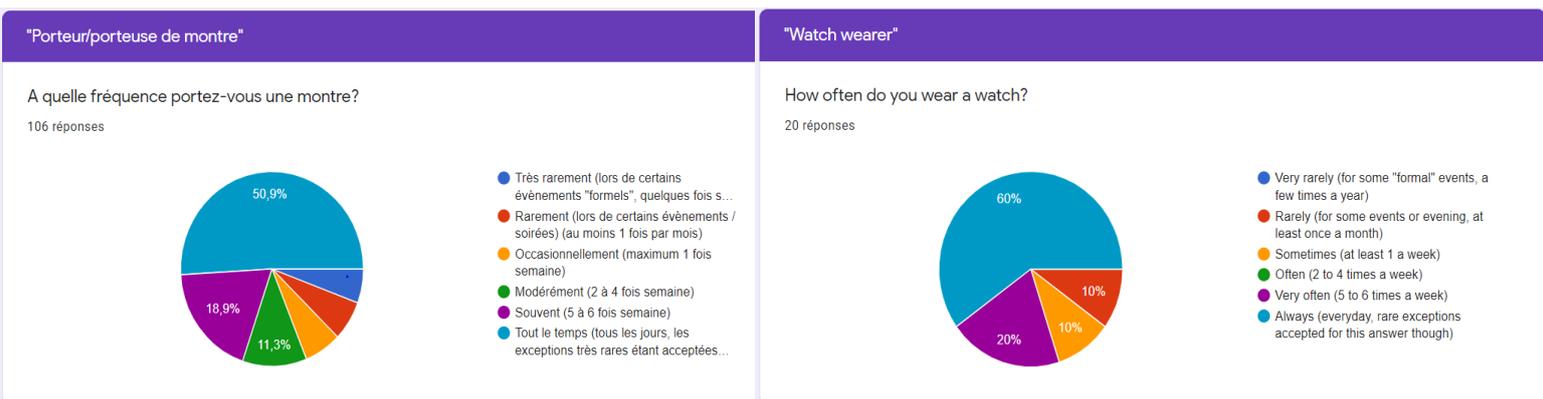
Figure 18 : Habitude des répondants au sondage à porter une montre



Selon le sondage toujours, 83,3% des personnes du questionnaire anglais ont répondu qu'elles portaient une montre (20 répondants sur les 24), tandis que 82,8% ont répondu positivement pour le questionnaire en français (106 répondants sur les 128). En additionnant les résultats, nous obtenons un cumul de 82,89% de personnes positives sur le fait de porter une montre (126 répondants sur les 152). Le garde-temps reste ainsi relativement commun comme objet de consommation pour un individu.

Une autre réponse posée quant à l'habitude des consommateurs sur le fait de porter une montre était de savoir à quelle fréquence était-ce le cas. Cette question était intéressante car, si la fréquence d'utilisation est élevée, cela veut normalement indiquer que l'utilité qui ressort de son usage est élevée, ou du moins non négligeable. Je dois avouer que les résultats furent surprenants, cette fréquence étant bien plus élevée que ce à quoi je m'attendais.

Figure 19 : Fréquence de port d'une montre par les répondants au sondage



Du côté des réponses en anglais, sur les 20 réponses récoltées, 60% des personnes attestaient qu'elles portaient un garde-temps chaque jour (12 répondants sur les 20). Tandis que 20% indiquaient « très souvent : 5 à 6 fois semaine » comme cela était mentionné dans la question (4 répondants sur les 20). Encore 10% répondaient par « souvent : 2 à 4 fois semaine » (2 répondants sur les 20). Également 10% qu'ils portaient une montre au moins 1 fois par semaine (2 répondants sur les 20). Du côté français avec les 106 réponses récoltées, nous retrouvons des chiffres très similaires. En effet, 50,9% des répondants portent à priori une montre tous les jours

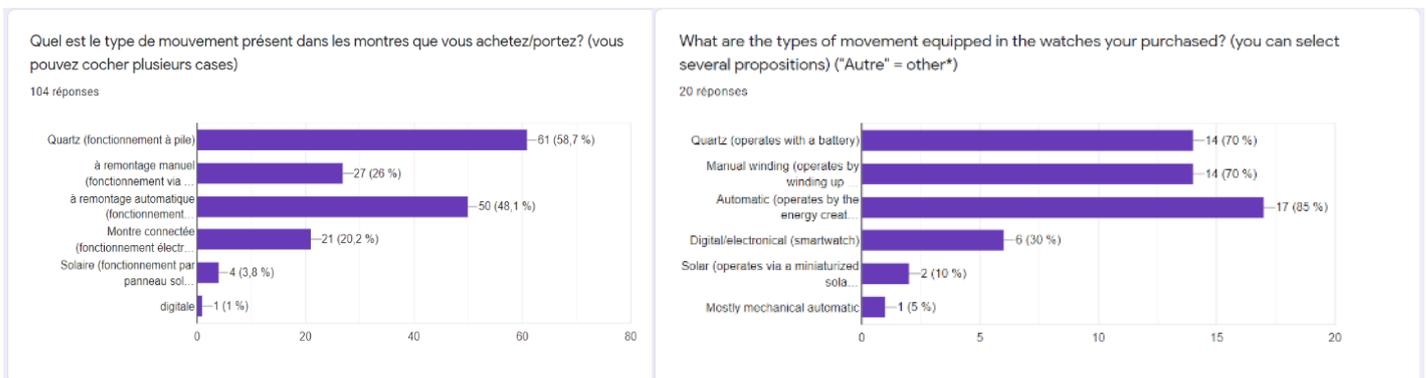
(54 répondants sur les 106), tandis que 18,9% d'entre eux « souvent : 5 à 6 fois semaine » (20 répondants sur les 106), mais encore 11,3% « modérément : 2 à 4 fois semaine » (12 répondants sur les 120), le reste étant plus ou moins équivalent pour les catégories restantes. Au total, nous avons donc 52,38% d'individus qui portent une montre tous les jours (66 répondants sur les 126), 19,04% d'entre eux « souvent soit 5 à 6 fois par semaine » (24 répondants sur les 126), mais encore 11,11% « modérément soit 2 à 4 fois semaine » (14 répondants sur les 126). Il y a donc au total plus de 71% d'individus qui portent une montre au moins 5 fois par semaine, et même 82% d'entre eux qui en portent une au moins 2 fois par semaine.

Ces chiffres attestent dès lors d'une certaine appréciation non négligeable de la part du consommateur pour l'objet qu'est la montre. De plus, il ne faut pas oublier que le sondage fut réalisé en période de crise sanitaire. En effet, moi-même, bien que normalement portant une montre tous les jours, si j'avais dû répondre au sondage, j'aurais pourtant sélectionné l'option « souvent » et non « tous les jours », en raison du manque d'activités en cette période de crise sanitaire. Nous verrons d'ailleurs grâce aux interviews, que le Covid-19 a diminué l'envie et/ou la nécessité de porter une montre comme avant cette crise, et ce principalement parce que nous n'avons pas autant d'activités dans nos journées, mais aussi au changement de mentalité de certains individus sur ce qui est nécessaire ou non dans nos vies. En temps normal, les chiffres pourraient donc être encore plus hauts si certains sondés ont réagi à la question comme je l'ai fait. Dans tous les cas, les chiffres récoltés sont réconfortants par rapport à l'idée que la montre est un objet toujours apprécié et porté par une grande majorité des consommateurs, peu importe le genre de la montre.

En parlant du genre des montres, ce critère nous intéresse dans le cadre de l'hypothèse soulevée. Afin de mieux y répondre, voyons quels sont les mécanismes possédés par les consommateurs, et de ce fait, les genres de montres les plus représentés chez ces derniers ?

Comme vous pouvez le voir via les graphiques ci-dessous, la majorité possède des mouvements à quartz, tandis que les montres traditionnelles arrivent en second lieu, que celles-ci soient à remontage manuel ou automatique, suivi ensuite par les montres connectées et leur fonctionnement électronique. Enfin encore quelques pourcentages sont alloués aux montres solaires ou à affichage digital, et sont donc relativement peu représentatives du sondage et de manière générale du marché

Figure 20 : Types de mouvements présents dans les montres des répondants au sondage



Quoiqu'il en soit, il y a bien une lutte entre ces différents types de montres sur le marché. Les chiffres vont-ils cependant transiter de plus en plus vers les montres connectées, les montres tendances, ou alors vers les montres traditionnelles ? Ou bien encore augmenter des deux côtés, les consommateurs combinant éventuellement l'usage d'une montre traditionnelle à certaines occasions et l'usage d'une montre connectée à d'autres occasions ? C'est également à travers ces questions que sont construits les avis de Monsieur Biver et Monsieur Janvy, ainsi que l'hypothèse.

Maintenant que nous avons observé les résultats provenant du sondage, référons-nous désormais aux interviews pour bénéficier du point de vue de personnes compétentes dans le domaine, en raison de leur expérience au sein du secteur. Ceci nous permet de renforcer ou non les phénomènes mis en évidence, et ensuite de répondre à l'hypothèse posée. A savoir que le référencement des gammes dans cette partie pratique se fera surtout en fonction du modèle présenté par Chrono Tempus, bien plus en rapport avec les réalités du marché, et non le référencement de FHS ou Deloitte utilisé pourtant dans la partie théorique (cf. supra p.6). Ce second référencement a été utilisé en raison de la présence de données statistiques servant à illustrer les phénomènes de manière scientifique, mais il ne correspond pas réellement à cette réalité du marché et à la segmentation de prix qu'on y trouve bien souvent.

Les personnes interviewées sont unanimes par rapport au désintérêt éventuel pour l'horlogerie. Il peut arriver en effet qu'une partie des consommateurs ne porte plus de montres, surtout parmi les nouvelles générations.

Néanmoins, ce désintérêt reste très minoritaire selon eux, la personne la plus sceptique quant à l'avenir de l'horlogerie étant Monsieur Magnee (2021), vendeur durant des années pour des marques telles qu'Hermès et Cartier dans la section horlogerie. Il pense que les nouvelles générations ont des centres d'intérêts différents, ainsi que des priorités différentes, amplifiées d'ailleurs par la crise du coronavirus. Selon ses propos, cette crise a remis en question les choix parmi les envies des consommateurs. La priorité et l'envie d'investir dans un objet considéré comme peu utile diminuent. De plus, il n'est pas convaincu du succès des montres connectées sur le long terme, notamment à cause des nouvelles générations. Ces dernières sont certes nées avec le digital et en sont des grandes utilisatrices, mais celles-ci pourraient en être saturées, compte tenu de l'omniprésence digitale dans leurs vies. Il conçoit que les jeunes vont de plus en plus militer pour ne pas être constamment connectés, et donc ceci passera par la diminution du nombre de montres connectées portées. Toujours selon lui, le secteur horloger en raison de phénomènes sociétaux et des attentes du consommateur devrait encore capter un certain intérêt, moindre cependant qu'actuellement. Seules les montres peu chères, à quartz, devraient subsister en masse à l'avenir car elles permettent d'exprimer son style tout en pouvant indiquer l'heure de manière précise. Tout ceci à bas prix, tout en étant moins intrusives que les montres connectées ou que les montres traditionnelles qui sont plus chères et compliquées à entretenir.

Ainsi, il reste dubitatif au fait que les consommateurs de montres connectées puissent s'intéresser par après à l'horlogerie traditionnelle car dans le cas de ces montres connectées, il ne les voit tout simplement pas perdurer.

En ce qui concerne les montres à quartz, il perçoit la possibilité que celles-ci puissent générer à long terme des consommateurs pour l'horlogerie traditionnelle ; mais étant donné qu'il pense que la montre à quartz dominera le futur du secteur, cet effet sera matérialisé à très petite échelle.

Toutefois, les autres personnes interviewées ont des opinions bien plus similaires quant à l'hypothèse posée. Voyons ces opinions.

Selon Monsieur Julémont (2021), fondateur de la marque de montres Raidillon ainsi que de la marque Julémont plus récemment, l'horlogerie traditionnelle a un futur relativement optimiste devant elle. Il est convaincu que tôt ou tard les consommateurs s'intéresseront à l'horlogerie traditionnelle. Au plus le consommateur avance dans la vie et/ou ses revenus augmentent, au plus il finira par s'intéresser à des belles choses. C'est un processus logique social et de maturité selon lui. De plus, la montre traditionnelle reste un objet évocateur de sensations rares, de statut, elle plaît qu'on le veuille ou non et elle séduira donc les consommateurs à un moment ou l'autre. Quant au fait de savoir si la montre connectée et la montre tendance vont habituer le consommateur à adhérer à l'objet horloger, il en est convaincu. A la différence de Monsieur Magnee, il voit les montres à quartz disparaître, ou du moins perdre énormément d'intérêt pour les consommateurs car elles n'apportent ni fonctionnalités comme la montre connectée, ni statut ou encore qualité artisanale comme la montre traditionnelle. Les montres connectées vont donc à l'avenir dominer le bas de gamme, en concurrence avec des marques traditionnelles ayant un bon rapport qualité-prix, mais vont inexorablement habituer le consommateur à porter une montre et dès lors générer une clientèle pour les acteurs traditionnels, notamment par après pour le haut de gamme et le luxe. Le milieu de gamme lui se perdant un peu entre les deux, et à de rares exceptions près, ne sera plus trop représenté sur le marché.

Monsieur Wittmann (2021) quant à lui, gérant de la Maison De Greef, boutique de joaillerie et horlogerie haut de gamme et de luxe, rejoint dans les grandes lignes l'avis de l'interviewé précédent. La montre connectée va tout doucement dominer le bas de gamme et prendre des parts de marché principalement à la montre tendance. Selon lui les consommateurs seront toujours intéressés par l'aspect mécanique et statuaire d'une montre traditionnelle. Il ne se fait donc pas trop de soucis pour ces acteurs-là, et rejoint l'idée que les montres connectées vont bel et bien habituer une partie des consommateurs à porter une montre. Il pense également que ces deux types de montres seront très complémentaires à l'avenir, comme cela a été mentionné par Ludovic Janvy dans l'article d'Hoffsteter en 2016 (cf. supra p.39). Les montres connectées seront portées pour divers événements, notamment plus sportifs, tandis que les montres traditionnelles le seront pour des événements plus mondains.

Monsieur Drion (2020), gérant de la boutique « Vintage Today Watches » partage lui aussi cet avis que les montres tendances et connectées habituent les consommateurs à porter une montre. Cette souche de clients peut donc potentiellement s'avérer être une source de clientèle à l'avenir pour les acteurs traditionnels. Il n'en n'est toutefois pas convaincu et reste donc plus dubitatif quant à ce phénomène. Il faut cependant noter son pessimisme par rapport à l'intérêt horloger de manière générale. Selon lui, l'avenir du secteur sera morose pour deux raisons : premièrement, il pense en effet que les nouvelles générations sont moins aptes à porter des montres, bien qu'il rejoigne l'idée émise par Monsieur Julémont qu'un phénomène de maturité

et de statut social jouent dans la balance. Dès lors, ce désintérêt ne peut être affirmé, les nouvelles générations n'étant pas encore assez indépendantes économiquement parlant ou matures ; deuxièmement, il envisage des faillites au sein du secteur, notamment dans le bas et milieu de gamme, les acteurs traditionnels étant remplacés soit par les montres tendances, soit par les montres connectées. D'autre part, les disparités de richesses entre individus créent une fracture au sein des classes sociales avec une classe citoyenne à revenus bas, une classe citoyenne à revenus hauts, et en conséquence une classe moyenne peu représentée. Ainsi, les gens voudront ou ne pourront que s'acheter des montres à un niveau de prix considéré comme accessible, qui comprennent les montres tendances à quartz et/ou connectées, ou soit de l'excellence avec le haut de gamme et de luxe quand elles pourront se le permettre. Selon lui, cette fracture renforce la polarisation du marché (cf. supra pp.15-16). Malgré cette situation qui lui paraît inquiétante, il envisage la possibilité que les montres tendances et connectées puissent générer des consommateurs pour l'horlogerie traditionnelle.

Prenons désormais le point de vue de Monsieur Focquet (2021), Area manager Benelux pour la marque Baume & Mercier. Il a une opinion partagée quant au futur horloger. Il envisage celui-ci de manière pessimiste et optimiste à la fois. De manière pessimiste car selon lui il est vrai que de moins en moins de consommateurs sont intéressés à porter une montre. La consommation horlogère va devenir une consommation de luxe car le pouvoir d'achat des individus de la société s'affaiblit, ou du moins ces individus privilégient d'autres expériences moins matérialistes. Il peut donc envisager des baisses en terme de ventes, notamment dans le milieu de gamme. Selon lui, les gens achèteront soit quelque chose qui n'est pas très onéreux, avec laquelle se faire plaisir et qui puisse être régulièrement changée ; ou ils achèteront de la vraie qualité et s'orienteront vers du haut de gamme et du luxe. Dans le bas de gamme, la montre connectée devrait grappiller des parts de marché, mais aucunement du milieu de gamme au luxe, les deux objets étant différents et n'offrant pas du tout la même expérience. De manière optimiste toutefois, il concède que l'émancipation des montres connectées et tendances peuvent s'avérer être un vecteur d'intérêt pour l'horlogerie, et créer à l'avenir une clientèle pour les acteurs traditionnels. De plus, il considère que les gens seront toujours attirés par les caractéristiques qu'offrent les montres traditionnelles, notamment artisanales mais surtout symboliques et de représentation sociale. Il envisage de fait le futur du secteur comme relativement stable, avec cependant une baisse à venir en terme de ventes due à un intérêt moins présent de la part des consommateurs pour l'objet qu'est la montre et le portefeuille économique de ces derniers étant aussi à la baisse.

Enfin, Monsieur Robert (2021) quant à lui, horloger et conseiller commercial et marketing chez les horlogeries-joailleries Orye-Stevenart, est relativement serein quant au futur horloger. Il pense que les montres connectées vont continuer à séduire les consommateurs, mais ne voit pas forcément d'avenir morose pour les montres traditionnelles, les deux produits étant complémentaires, et non en concurrence directe. Il affirme que de nombreux clients possèdent les deux types de montres, et ce en fonction des activités du consommateur. Il reste plus sceptique quant aux montres tendances car à nouveau la dualité qui s'opère avec les montres connectées joue en leur défaveur. Par rapport à l'aspect générationnel pris en compte lors de cette hypothèse, il reste confiant quant au fait que les gens continueront à porter une montre. Il affirme d'ailleurs qu'il vend souvent des montres traditionnelles à des jeunes, de 18 à 25 ans.

De plus, il pense aussi que les montres connectées et tendances pourraient générer une clientèle pour les acteurs traditionnels, sans toutefois développer son avis là-dessus, mais invoquant la possibilité que cela pourrait arriver.

Comme nous avons pu le voir, la plupart des interviewés sont unanimes sur le fait que les montres tendances et connectées vont en effet habituer toute une partie des consommateurs à porter une montre au poignet, ce qui rejoint l'hypothèse. Bien que Monsieur Magnee (2021) soit réticent à cette idée, il ne peut pas non plus infirmer cette tendance qui reste cependant une possibilité.

Nous avons vu lors de la revue littéraire l'idée de polarisation du marché (cf. supra pp.15-16). Si nous ne prenions en cause que le comportement du consommateur suite aux informations récoltées, nous pourrions affirmer cette première hypothèse (cf. supra p.52) sans prendre trop de risques. Néanmoins, prendre seulement le comportement du consommateur en considération est trop réducteur, c'est d'ailleurs pour cela qu'une analyse Pestel et Porter avait été conduite (cf. supra pp.17-22), afin de prendre en compte d'autres aspects d'influence. Nous voyons ainsi que des facteurs sociétaux et économiques parmi lesquels le pouvoir d'achat des individus ainsi que leur propension à dépenser leur budget dans un bien considéré comme peu utile, telle qu'une montre traditionnelle, peut influencer la résultante du constat établi par Monsieur Biver, et en conséquence de l'hypothèse. Elle reste malgré tout affirmée assez fermement.

Hypothèse 2 :

« Si les montres traditionnelles conservent un attrait pour les consommateurs, notamment via leurs attributs symboliques, d'artisanat, d'histoire, et que les montres connectées offrent plus de fonctionnalités, alors elles mettent en danger les montres tendances qui ne bénéficient pas ou à moindre mesure des aspects précités, et sont donc moins génératrices de leviers d'attractivité envers les consommateurs. »

Nous allons reprendre pour cette hypothèse un certain nombre d'éléments abordés dans la précédente. En effet, comme cela fut mentionné à plusieurs reprises durant la partie théorique, quelques spécialistes et journalistes, ou encore des personnes en lien avec le secteur horloger, pensent que l'avenir des montres traditionnelles s'annonce morose. Ils envisagent des faillites à cause du désintérêt des consommateurs pour la montre dans son ensemble, et d'autant plus pour la catégorie traditionnelle. Cependant, la discordance illustrée dans la partie théorique et au travers de la première hypothèse nous amène à nous interroger sur le type de montres pour lequel l'avenir s'annonce terne.

Nous avons déjà eu les ressentis des personnes interviewées quant au futur horloger, pour la grande majorité desquelles ont le sentiment que les montres connectées vont attirer de plus en plus de consommateurs et que la situation des montres traditionnelles va quant à elle rester relativement stable.

La montre à quartz est alors le dernier type de montres souvent délaissé de la discussion. En effet, à l'exception de Monsieur Drion (2020) et Monsieur Magnee (2021), les autres interviewés voient les montres à quartz perdre du terrain sur le marché. En effet, elles n'ont

plus vraiment de leviers d'attractivité n'ayant pas l'aspect statutaire, ni le niveau d'artisanat, ni l'utilité des montres connectées. Elles s'orientent principalement sur le style, leur prix raisonnable et leur simplicité d'utilisation et d'entretien (Focquet, Julémont, Robert, et Wittmann, 2021).

Monsieur Focquet (2021) insiste cependant sur le fait que cette simplicité et cette orientation sur le style avant tout autre chose séduira toujours les consommateurs. De plus, il invoque lui aussi les revenus et la situation économique globale pour renforcer l'idée que les montres à quartz plairont toujours. Elles ne sont pas chères et permettent pourtant d'afficher son style, de pouvoir être changées aisément sans pour autant peser sur les économies du consommateur.

Monsieur Drion (2020) et Monsieur Magnee (2021) abordent une prédiction plus pessimiste quant à l'avenir des acteurs traditionnels, et voient surtout les montres connectées et tendances séduire les consommateurs. Monsieur Drion (2020) est d'avis que les montres connectées prendront le plus d'ampleur, tandis que la montre traditionnelle devrait perdre petit à petit de l'intérêt principalement à cause de la situation économique de la société et des individus la composant.

Monsieur Magnee (2021) considère que la montre tendance sera celle qui va continuer à avoir le plus de succès et gagner des parts de marché car les envies et priorités des consommateurs ont changé. Notamment à cause du Covid-19 qui a généré un manque d'interaction sociale et un sens de responsabilité financière pour les consommateurs plus prononcé qu'auparavant. Ces consommateurs ne sont donc plus disposés à dépenser des sommes importantes pour un objet comme une montre, surtout dans le cas des montres traditionnelles. Il pense aussi que les nouvelles générations vont vite se lasser et rejeter la montre connectée, en cause l'omniprésence digitale au sein de notre société. Il ajoute également que l'option de tracking, ou de récolte de données médicales par exemple posera un problème éthique au consommateur. Pour ces diverses raisons il ne croit pas au futur de la montre connectée.

De fait, nous pouvons à nouveau voir que les opinions sont contrastées, bien que des tendances ressortent. Un succès grandissant pour les montres connectées d'une part, une situation relativement stable pour les montres traditionnelles d'autre part, ou encore une perte de part de marché pour les montres à quartz qui, concrètement, se vendent moins au fil des ans (cf. supra p.15).

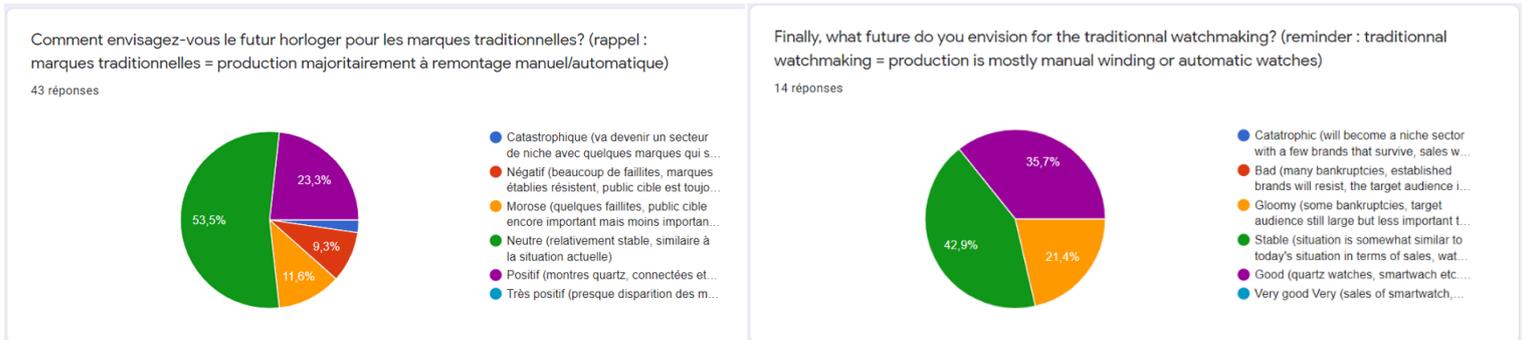
Du côté des consommateurs, grâce au sondage et à la première hypothèse, nous avons mis en évidence les montres les plus représentées au sein de leurs collections (cf. supra p.55). Bien que les chiffres révèlent une production largement supérieure pour les montres à quartz (cf. supra p.14), il est étonnant de constater que le taux de pénétration des montres traditionnelles chez les consommateurs est pourtant relativement similaire.

De plus, l'âge de la plupart des sondés se situe entre 18 et 25 ans, tranche d'âge représentant le consommateur de demain. Bien que l'échantillon, en raison de sa taille, ne peut être considéré comme suffisamment représentatif de l'ensemble du marché, il indique une disposition des

consommateurs à acheter des montres traditionnelles et tendances dans des proportions similaires, et à moindre mesure des montres connectées.

Au niveau du ressenti des consommateurs par rapport au secteur horloger et le futur de celui-ci, observons les informations des graphiques ci-dessous :

Figure 21 : Vision du futur horloger par les répondants au sondage



*Catastrophique (va devenir un secteur de niche avec quelques marques qui survivent, ventes drastiquement en baisse). Négatif (beaucoup de faillites, marques établies résistent, public cible est toujours présent mais moins important qu'aujourd'hui, ventes assez sérieusement en baisse). Morose (quelques faillites, public cible encore important mais légèrement moins qu'aujourd'hui, ventes en baisse). Neutre (Relativement stable, similaire à la situation actuelle). Positif (montres quartz, connectées etc perdent du terrain, regain d'intérêt pour l'horlogerie traditionnelle). Très positif (Presque disparition des montres connectées, quartz, montres traditionnelles dominent fortement le marché)

*Catastrophic (will become a niche sector with a few brands that survive, sales will go down drastically). Bad (many bankruptcies, established brands will resist, the target audience is still present but much smaller than today, sales will go down quite a lot). Gloomy (some bankruptcies, target audience still large but less important than today, sales will go down). Stable (situation is somewhat similar to today's situation in terms of sales, watch brands on the market etc,...). Good (quartz fashion watches, smartwatches are losing ground, there is a renewed interest in traditional watchmaking). Very good (sales of smartwatches, quartz fashion watches are going down seriously, traditional watches strongly dominate the market).

Bien que cette question ne permette pas d'affirmer ou d'infirmer quelque chose de manière concrète, elle permet de dégager une vision du futur de l'horlogerie selon les consommateurs. Toutefois, je dois l'admettre, la question n'a pas été posée de la meilleure des manières. En effet, je ne possédais pas encore assez de recul critique à l'époque pour m'apercevoir que la performance d'un acteur ne va pas forcément en faire pâtir un autre. Par exemple, ce n'est donc pas parce que les montres traditionnelles se vendent mieux que les montres à quartz, que ces dernières vont moins bien se vendre. Il faut dès lors prendre du recul sur les résultats affichés et les nuancer.

Le nombre de réponses a chuté pour cette question étant donné qu'elle fut posée aux passionnés d'horlogerie, et donc durant la dernière partie du sondage. Comme les interviewés, la pensée générale serait d'avis que la situation dans l'ensemble restera neutre pour les marques traditionnelles. C'est donc 53,5% des sondés (23 répondants sur les 43) dans le questionnaire français qui pensent que la situation des acteurs traditionnels dans le futur sera semblable à la situation actuelle, tandis que 42,9% des sondés (6 répondants sur les 14) dans le questionnaire anglais rejoignent cet avis, et donc un cumul de 50,87% des sondés (29 répondants sur les 57). Selon la formulation de la question, ils voient en effet la montre à quartz ainsi que la montre connectée perdre du terrain. A nouveau cependant, la question est biaisée dans son approche et ne peut vraiment servir pour ressortir une réelle tendance entre les types de montres. Toutefois, la question reste utile car nous voyons que les consommateurs sont majoritairement positifs quant à l'avenir des acteurs traditionnels.

Enfin, pour répondre à l'hypothèse, bien que les chiffres du sondage ne nous permettent rien d'affirmer en ce qui concerne les montres à quartz, ils indiquent néanmoins un intérêt toujours bel et bien présent pour l'horlogerie traditionnelle. Les chiffres reportés par Statista (cf. supra p.13 et p.16) eux indiquaient clairement une tendance à la hausse pour la consommation de montres connectées, tandis que les chiffres relatés par Deloitte ou FHS relataient une perte de vitesse pour les montres à quartz (cf. supra p.15). Ces informations prises en compte, et le ressenti des personnes interviewées également, bien que non uniforme, semblent à nouveau indiquer la tendance mise en évidence durant la partie théorique, et quitte à nous répéter, indique une situation qui est relativement stable pour les montres traditionnelles (surtout le haut de gamme et de luxe), un gain d'intérêt des consommateurs pour l'horlogerie connectée, et en effet un désintérêt pour les montres à quartz.

En conclusion, l'hypothèse semble s'affirmer : les montres à quartz seraient celles qui dans le futur pourraient perdre le plus de part de marché.

Hypothèse 3 :

« Si la digitalisation séduit les consommateurs grâce à la facilité d'accès à l'information et à une masse plus importante de produits, celle-ci doit être endossée par toutes les marques, peu importe leur positionnement sur le marché. »

Nous l'avons vu tout au long de ce travail, l'appartenance à une certaine gamme de montres change la perception du consommateur quant au garde-temps. En fonction des caractéristiques de la montre ainsi que celle de la marque, les stratégies à implémenter afin de marketer le produit vont différer.

A ce jeu-là, de manière générale les marques traditionnelles, mais surtout celles du haut de gamme et du luxe sont soumises à plus de pression de la part des consommateurs. En effet, elles sont plus axées sur les codes et la tradition des maisons du genre, elles se doivent donc de conserver cette image de prestige, de rêve pour elles-mêmes et leurs produits. De plus, les montres sont un objet qui font appel aux sens des consommateurs, lesquels préfèrent apercevoir et ressentir l'objet avant de passer à l'acte d'achat (cf. supra pp.28-29 et p.31).

L'expérience physique en magasin a toujours été vue comme l'étendard de l'expérience de consommation horlogère pour les individus. Certaines fonctionnalités que pourraient offrir la digitalisation restent de fait, peu utilisées pour un ensemble de marques ou encore mal exploitées, voire inexploitées pour ne citer que la vente en ligne pour certaines d'entre elles. Du côté du consommateur, ces fonctionnalités restent parfois non voulues et donc non utilisées, ou ne sont pas convaincantes quant en terme d'expérience de consommation et donc à nouveau peu ou non utilisées.

En parlant d'expérience du consommateur, que pensaient d'ailleurs les personnes qui m'ont accordé un entretien sur cette thématique ?

Les avis sont assez contrastés, comme les résultats du sondage que nous verrons par la suite. L'ensemble des entretiens se rejoignent sur l'idée que la digitalisation est un outil intéressant

pour les marques horlogères, surtout afin de communiquer à moindre coût et générer de la visibilité pour la marque. Cependant, l'ampleur à laquelle une marque doit se digitaliser est moins équivoque suivant les interviewés.

En effet, Monsieur Julémont (2021) insiste sur la visibilité que peut apporter la digitalisation, notamment via les réseaux sociaux et le phénomène de buzz qui peut arriver, atteignant ainsi un public cible conséquent, et ce à moindre frais. Par contre, il n'est pas convaincu du système de vente en ligne, et ne pense pas que le digital soit un outil miracle pour vendre ses produits comme certains peuvent le dire. L'expérience consommateur en magasin reste et restera le canal préféré, surtout dans l'horlogerie, et d'autant plus pour les biens du haut de gamme et de luxe. Il n'est pas convaincu que le digital soit la meilleure façon de communiquer et de vendre pour des marques possédant déjà un certain statut.

Monsieur Wittmann (2021) pour sa part rejoint fortement l'opinion précédente. Selon lui, le digital sert principalement à communiquer des informations et à créer de la visibilité, mais il reste sceptique quant à la possibilité de vendre des montres d'un certain standard en ligne, car le consommateur a besoin d'utiliser ses sens dans le cadre de consommation horlogère. De plus, il soulève un point logistique intéressant concernant le digital. La politique de retour sur des commandes en ligne est très complexe à gérer et à justifier dans le cas d'une montre (surtout dans le cas où celle-ci est chère), car si elle revient abîmée, la revente va se compliquer et le conflit d'intérêt entre l'acheteur et le vendeur ne va pas être évident à résoudre. Pour Monsieur Wittmann toujours, certes des produits pourraient se vendre en ligne, mais le service, tels les petits détails comme régler le bracelet sur mesure, ainsi que les explications sur le mouvement et la montre, reste une étape importante du processus d'achat et séduit les consommateurs. Il n'est donc pas convaincu que les ventes en ligne vont en soit vraiment devenir un canal de vente important, du moins pour les produits haut de gamme et de luxe.

De l'entretien avec Monsieur Robert (2021) ressort que la communication via les médias digitaux est moins chère, et permet de toucher un public plus large. Il rejoint donc les autres sur l'aspect promotionnel intéressant généré par le digital. Cependant, cela occasionne malheureusement selon lui des faux clients, c'est-à-dire des personnes qui vont contacter le magasin par mail, ou sur un réseau social par exemple, afin de poser une petite question, mais sans réelle intention d'achat. L'énergie et le temps que cela demande aux revendeurs ne sont pas rentables. D'un autre côté, le digital joue également un rôle informatif, et grâce aux nombreuses informations présentes sur le net, la digitalisation éduque le consommateur. De nos jours, le client est plus informé qu'autrefois quand il se présente en magasin. Monsieur Robert n'est pas non plus convaincu par les ventes en ligne. Selon lui, l'expérience en magasin reste très importante, et la sécurité de la transaction en magasin pour le consommateur lui apparaît réconfortante, d'autant plus quand il s'agit de garde-temps onéreux. Si un consommateur achète un produit en ligne, il peut rencontrer un problème si ce produit provient du marché gris (cf. supra pp.21-22). Le consommateur se retrouve alors dans une impasse si la montre n'est pas sous garantie, et doit payer des frais de réparations en cas de mauvais fonctionnement. Ce qu'il aurait ainsi économisé sur son achat en ligne sera peut-être équivalent à ce qu'il aurait payé pour un produit sous garantie.

Pour Monsieur Focquet (2021), le digital est un passage nécessaire pour les marques. Il met en avant l'accès à l'information et la visibilité que cela offre. En ce qui concerne les ventes en ligne, il nous indique qu'actuellement elles restent largement minoritaires pour Baume & Mercier. Il ne pense pas non plus que l'achat via une plateforme digitale dépassera l'achat en magasin, pour les mêmes raisons que celles invoquées par Monsieur Wittmann.

Monsieur Magnee (2021) dont l'opinion est la plus singulière parmi celles récoltées, pense que l'achat en ligne va séduire les consommateurs d'une manière relativement conséquente. Il considère le service client tellement inefficace en magasin qu'il est fort possible que le consommateur va de plus en plus prendre l'habitude de se renseigner sur le net afin d'effectuer son choix. Le consommateur ira également peut-être de plus en plus en magasin afin d'essayer le modèle qu'il lorgne pour s'assurer de son choix, bien qu'au bout du compte il fera son achat en ligne. Cet achat en ligne est également motivé par la recherche de la meilleure affaire, ou du moins d'une ristourne, ce qui est plus compliqué à trouver via les canaux de vente physiques. Il invoque aussi le gain de temps. En effet, il est bien plus rapide de commander un modèle en ligne que de faire le tour de plusieurs magasins avant de trouver l'offre qui convient au consommateur.

Intéressons-nous maintenant au sondage et les quelques questions en lien avec l'expérience du consommateur et le digital.

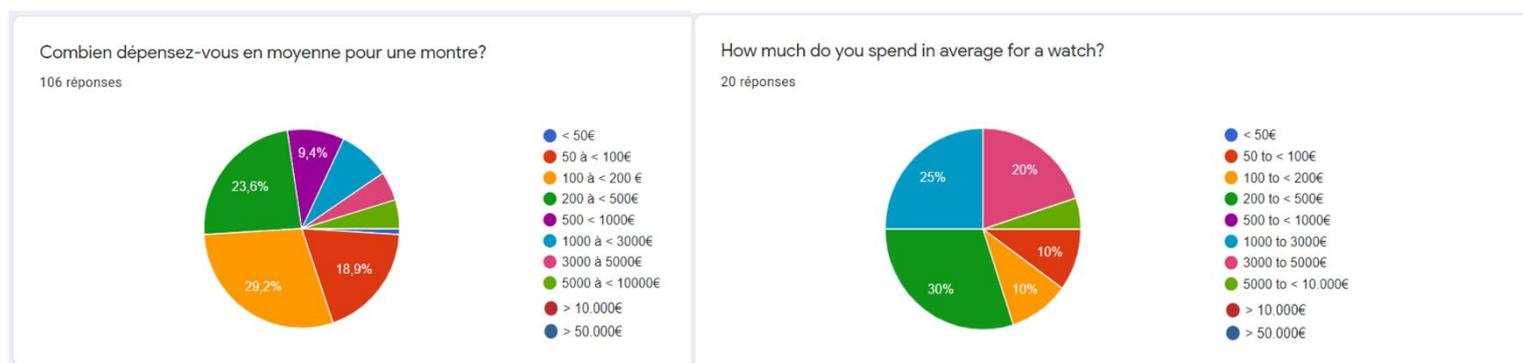
Comme nous pouvons l'apercevoir via les graphiques ci-dessous, le taux d'achat via un site en ligne, que celui-ci soit propre à la marque ou un site recensant plusieurs marques, est bien plus élevé que les chiffres relatés dans la partie théorique, qui pour rappel avoisinaient les 10 à 12% d'achat en ligne début 2020 (cf. supra p.29).

Figure 22 : Lieu d'achat pour une montre par les répondants au sondage



Les chiffres sont à nuancer pour deux raisons : premièrement la source ne prend en compte que les produits haut de gamme et de luxe ; secondement en raison de l'échantillon récolté. En effet, dans le cas de l'échantillon, le budget alloué par consommateur à l'achat d'une montre ne concerne pas les produits des catégories haut de gamme et de luxe.

Figure 23 : Dépenses allouées par les répondants au sondage pour l'achat d'une montre



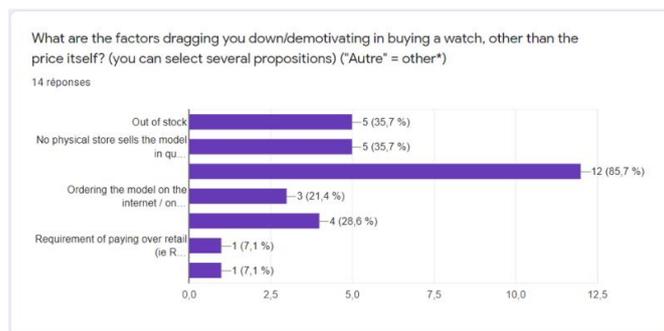
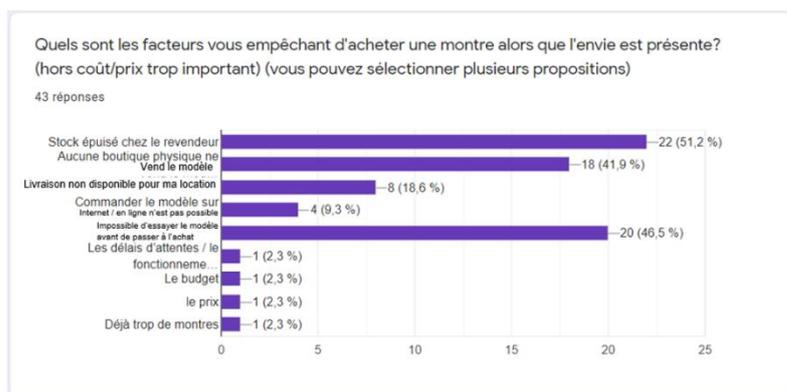
Nous pouvons observer que dans l'échantillon concerné, 71,7% des répondants pour le questionnaire français ne dépensent pas plus de 500€ en moyenne par montre (76 répondants sur les 106). Pour le questionnaire anglais, 50% d'entre eux ne dépensent pas plus que 500€ en moyenne par montre (10 répondants sur les 20). Au total, dans 68,25% des cas, le prix déboursé en moyenne ne dépasse pas les 500€, ce qui appartient au milieu de gamme tout au plus, sauf pour la catégorie donnée par Huron (cf. supra. p.6). De fait, comme nous l'avons vu, le consommateur se permet de passer plus facilement d'acheter en ligne lorsque le budget est moindre, l'impact financier occasionné par un tel achat étant moindre également. (cf. supra p.29 et p.36)

Par rapport aux habitudes d'achat, comme nous pouvons l'observer grâce aux graphiques précédents provenant de la figure 22 (cf. supra p.64), les canaux de ventes physiques restent le moyen le plus utilisé par le consommateur pour effectuer un achat en ce qui concerne le questionnaire français. Cependant, en ce qui concerne le questionnaire anglais, les canaux de vente digitaux sont davantage utilisés. Les ventes en ligne dépassent l'utilisation des autres canaux.

La différence entre la version française et anglaise est assez étonnante étant donné que le questionnaire anglais a récolté l'avis de personnes faisant partie de groupes partageant la passion de l'horlogerie et cible donc un public prêt à investir davantage dans une montre. Ces chiffres contredisent du coup l'envie de déboursier une somme moins élevée pour un achat en ligne. Ceci dit, toujours dans la version anglaise du questionnaire, exactement 50% des réponses concernent le bas de gamme voire le milieu de gamme (en dessous de 500€), et justifient aussi en partie le pourcentage alloué aux ventes en ligne.

Un autre problème récurrent pour les consommateurs est l'opportunité d'essayer un modèle en magasin ou que celui-ci soit disponible à la vente. Il était donc intéressant de voir les facteurs empêchant les consommateurs de passer à l'acte d'achat. Notons que cette question n'a été posée qu'aux passionnés d'horlogerie et exclu donc toute une partie des sondés.

Figure 24 : Facteurs qui empêchent les répondants au sondage d'acheter une montre

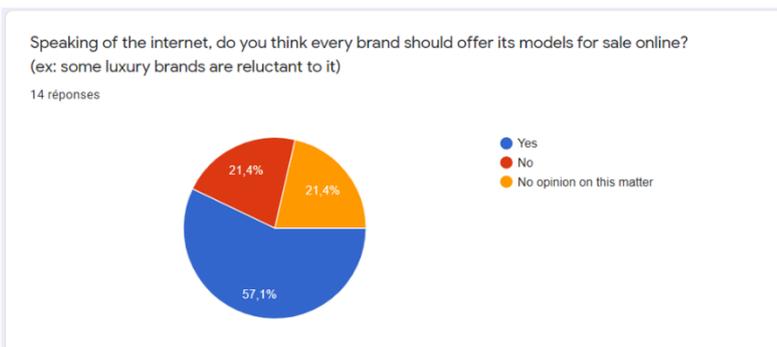
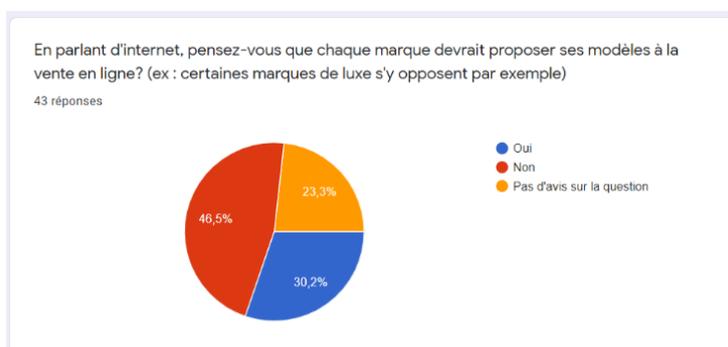


*choices were as follow : Out of stock, no physical store sells the model in question, unable to try it before purchasing it, ordering the model on the internet/online is not possible, Delivery system doesn't reach my location, other (1 was: requirement of paying over retail, 1 was : size, not sure if the source can be trusted)

Les chiffres récoltés par le sondage confortent la difficulté pour les consommateurs d'essayer un modèle en magasin ou que celui-ci soit disponible à la vente. En effet, plus de la moitié des répondants pour le questionnaire français invoquent une rupture de stock en ce qui concerne le produit recherché, ou une impossibilité à trouver le modèle en boutique physique. Le problème d'essayer le modèle avant de passer à l'achat revient quant à lui presque pour la moitié des personnes sondées. Enfin, presque 10% d'entre eux indiquent que commander le modèle en ligne n'était pas réalisable. Le questionnaire anglais quant à lui met en évidence l'impossibilité dans plus de 85% des cas d'essayer le modèle avant de passer commande. En ce qui concerne la rupture des stocks et l'absence du modèle en boutique, ce pourcentage s'élève à 35,7% des cas. L'impossibilité de commander en ligne représente 21,4% de ces situations problématiques. Enfin, 28,6% des sondés invoquent un problème de livraison.

Alors que certains acteurs persistent encore à ne pas mettre en place le système de vente en ligne (cf. supra p.29), un nombre de croissant d'entre eux incorporent ce système de vente répondant ainsi aux demandes affluentes des consommateurs. Néanmoins, que pensent les sondés d'une telle démarche ?

Figure 25 : Adhésion des répondants au sondage à la vente en ligne par les marques



Si on attarde sur les chiffres, les consommateurs du questionnaire français répondent qu'ils préfèrent l'expérience en magasin et s'opposent ainsi dans 46,5% des cas (20 répondants sur 43) à la vente en ligne par des marques, tandis que 23,3% (10 répondants sur les 43) n'ont pas

d'opinion sur la question. Du côté anglais, seulement 21,4% d'entre eux (3 répondants sur 14) sont contres, mais 21,4% d'entre eux (3 répondants sur les 14) n'ont pas non plus d'opinion. Etant donné que la question a été posée pour tous types de marques, on suppose donc ici que le refus relativement important des consommateurs ciblent principalement les marques haut de gamme et de luxe qui vendent leurs produits sur Internet, ce qui revient à l'idée de vulgarisation des produits explicitée précédemment dans la partie théorique (cf. supra p.30), ou également supportée par l'opinion de Monsieur Julémont (2021).

L'expérience de consommation horlogère n'est donc pas que l'achat de la montre et le fait de la porter, mais aussi l'expérience tout autour de cet achat, et la méthode utilisée afin de parvenir à obtenir la montre en question. L'hypothèse en fonction de ces nombreuses informations va dès lors se distinguer en deux parties. Elle s'affirme nettement quant au fait que la digitalisation se doit d'être endossée par les marques dans le cadre d'une promotion et d'une présence en ligne, peu importe les standards de celles-ci. Pour ce qui concerne l'endossement de la vente en ligne, l'affirmation de la chose est plus compliquée. Nous pouvons pour les garde-temps du bas et du milieu de gamme affirmer sans trop de risques que la possibilité de pouvoir acheter le modèle en ligne plaira à une large majorité des consommateurs. Pour les montres haut de gamme et de luxe, il semblerait que la plupart des consommateurs préfèrent encore et toujours l'expérience physique, en ce appuyé par la théorie et le sondage. Une marque haut de gamme et de luxe qui met à disposition un système de ventes en ligne pourrait donc entacher son image. Cependant, l'option d'achat en ligne est un service supplémentaire et pourrait malgré tout séduire d'autres consommateurs. Dans ce cas-ci, l'hypothèse s'affirme dès lors à nouveau, mais avec une marge de retenue quant au résultat escompté en fonction des acteurs concernés.

Hypothèse 4 :

« Si l'expérience de consommation est essentielle pour les consommateurs en plus de l'apport du digital, alors les marques doivent approfondir leur stratégie de marketing expérientiel et aussi diriger leurs propres canaux de vente. »

Nous avons vu à plusieurs reprises l'importance de l'expérience de consommation. En conséquence comment les marques peuvent-elles l'optimiser ?

La revue littéraire s'accorde à dire que la constance et la qualité du message délivrés par les marques permettent au consommateur de s'identifier et ainsi de se rapprocher du produit et de la marque. Également, le fait d'organiser des événements et de créer de la proximité avec les individus permet de renforcer ce sentiment d'expérience vécue de manière positive par le consommateur. De plus, le débat expérientiel semble aussi s'appliquer entre la stratégie wholesale contre retail, c'est-à-dire entre magasins de revendeurs agréés par rapport aux propres magasins des marques, dont les aspects avaient été développés précédemment (cf. supra pp.42-43). D'autres encore mentionnent le fait d'établir des services variés avec notamment un service de seconde main afin de satisfaire le plus de besoins dans un seul et même endroit, et ainsi renforcer l'image de la marque en même temps que l'expérience client.

Quel est cependant le ressenti des personnes interviewées sur ces facteurs ?

La première chose à noter selon les interviewés est que l'aspect économique du processus est avant tout pris en compte. En effet, que ce soit l'implémentation d'un marché de seconde main, une stratégie wholesale ou retail, ou encore l'organisation d'évènements, ils ne sont pas réalisés pour le simple plaisir des consommateurs, mais bel et bien fin de maximaliser les marges. Ce n'est donc pas chercher forcément la meilleure solution pour les consommateurs, mais chercher également la meilleure solution pour vendre le plus avec le moins d'efforts, ou du moins au moindre coût si nous voulons vulgariser la chose. Ce qui semble assez évident, le marché s'articulant autour des concepts capitalistes. Néanmoins, ce que font remarquer Monsieur Wittmann et Monsieur Robert (2021), c'est que pour un secteur si ancré dans la tradition et ayant un rapport si particulier au temps, les marques manquent cruellement de vision à long terme. Elles privilégient une stratégie de revenus à court terme au lieu de fidéliser les clients et de viser des revenus réguliers sur le long terme.

Ensuite, le critère du marketing expérientiel organisationnel, c'est-à-dire l'organisation d'évènements, est considéré comme un moyen qualitatif de fidéliser des consommateurs dans des cas spécifiques. En effet, que ce soit pour des clients de niche ou que ce soit à des occasions relativement rares, trois ou quatre fois tout au plus durant l'année pour ne pas lasser le consommateur, ces évènements peuvent fournir une expérience originale et agréable. Toutefois, un tel système est coûteux et est chronophage. En ce qui concerne le marketing expérientiel à travers le message transmis par l'entreprise à travers ses différents canaux de communication, dans ce cas, que ce soit Monsieur Drion (2020), Monsieur Julémont (2021) ou Monsieur Focquet (2021), la transparence est mise en avant. Les consommateurs veulent s'identifier aux spécificités de la marque et à son code de conduite.

En ce qui concerne le marché de seconde main, il est avant tout intéressant pour les marques. Un tel système leur permettrait d'augmenter leur marge ainsi que de générer plus de clientèle. (Drion, 2020 ; Focquet, 2021 ; Magnee, 2021 ; Robert 2021). Toutefois, il bénéficie aussi aux consommateurs. Selon Monsieur Magnee d'ailleurs (2021), la possibilité d'avoir une option de rachat de sa montre par la marque est très intéressante pour les consommateurs qui ont un acteur de confiance en vue de la revente. De plus, la disponibilité d'un service compétent serait très apprécié également. Le service après-vente serait en effet un facteur de satisfaction non négligeable à double sens. A titre d'exemple les consommateurs pourraient venir changer de bracelet ou réparer leurs montres, permettant en même temps aux marques de générer davantage de revenus. Pour Monsieur Robert (2021), le service de seconde main n'est pas mis en place uniquement pour la marge. Il sert également à protéger les consommateurs en leur fournissant des montres vintages ou d'occasion vérifiées et entretenues, sous garantie et avec un certificat. Ils évitent ainsi les mauvaises surprises et renforcent leur expérience de consommation. Selon lui, c'est notamment en raison de ces divers éléments que la stratégie en retail est promue par les marques.

Pour la stratégie wholesale ou retail d'ailleurs, à nouveau ceci est complexe à résumer en un choix plutôt qu'un autre, cela dépendra également du statut de la marque, de ses revenus mais également du profil du consommateur. Il n'y a pas de règle établie que ce soit pour une meilleure stratégie ou que pour le développement d'un profil de magasin. Cependant, la tendance de ces dernières années comme cela a été mentionné (cf. supra pp.42-43) semble être

un intérêt grandissant pour établir une stratégie en retail. La stratégie multicanal reste au final la solution recherchée dans la plupart des cas.

Les interviewés sont partagés en ce qui concerne le débat qui oppose le wholesale et le retail.

Monsieur Julémont (2021), bien que n'ayant pas réellement d'avis sur la question, ne pouvait s'empêcher de pointer du doigt l'incompétence des détaillants dans 95% des cas, ce qui forcément altère l'expérience de consommation du client. Cette opinion étant niée par Monsieur Robert (2021), qui lui, affirme que ses clients se sentent mieux accueillis chez un revendeur que dans les propres boutiques des marques. Il ne sait pas justifier ses propos mais c'est le ressenti qu'il a en fonction du retour des clients. Cet élément de plus grande satisfaction chez un détaillant plutôt qu'une boutique de marque avait d'ailleurs déjà été abordé dans la partie théorique (cf. supra p.43) mentionnant pour rappel que chez un détaillant, le consommateur se sentait plus libre de ses choix et non biaisé par la pression exercée par le personnel de vente de la marque. Ensuite, pour revenir à l'opinion de Monsieur Julémont (2021), selon lui la stratégie en retail permet aux marques de mieux gérer l'aspect des ristournes allouées aux produits, et ainsi de mieux gérer leur image de marque, sentiment partagé avec Monsieur Magnee (2021). Enfin, cela permet évidemment selon lui de supprimer des intermédiaires et ainsi d'obtenir plus de marges. Idée d'ailleurs tout à fait rejointe par Monsieur Drion (2020) et par Monsieur Magnee (2021), c'est-à-dire faire de la marge principalement avec le service après-vente, la vente des produits et avec éventuellement le système de produits de seconde main si cela est implémenté. La digitalisation et la mondialisation ayant d'ailleurs permis aux marques d'amplifier ce phénomène de retail selon Monsieur Drion (2020), bien que celle-ci reste toujours onéreuse à mettre en place et est donc réservée à minorité de marques.

Pour Monsieur Wittmann (2021), la transition croissante vers le retail de la part des marques est évidemment inquiétante pour son activité de détaillant. Cependant, il insiste sur le fait que la stratégie retail est chère à mettre en place et ne peut donc être implémentée n'importe où, la rentabilité du magasin étant dépendante de la localisation sélectionnée. Les emplacements retail sont de fait situés dans des villes fortement peuplées et bénéficiant d'un trafic touristique important. De plus, les marques avec la crise sanitaire se sont rendues compte que seuls les magasins des marques ne pouvaient subvenir aux besoins de celles-ci, surtout en raison du manque de touristes, et par conséquent les détaillants étaient bel et bien utiles pour apporter de la visibilité et générer des ventes, le tout à moindre frais. Nous retrouvons d'ailleurs une opinion similaire pour Monsieur Focquet (2021) de chez Baume & Mercier. La plupart des marques ont besoin de cette stratégie multicanale, à part pour des marques importantes et puissantes qui peuvent éventuellement s'en passer. Néanmoins, il atteste que l'utilité de la stratégie retail est aussi intéressante à développer en retail multimarques (ex : Time Vallée), afin de diminuer les coûts, générer plus de trafic et éventuellement pour mettre en place des services annexes comme le marché de seconde main en magasin à plus grande échelle.

En ce qui concerne les canaux de vente à sélectionner, l'option privilégiée dépendra donc du profil de la marque ainsi que du profil du consommateur. En effet, certains consommateurs préfèrent l'expérience en magasin agréé, tandis que d'autres préfèrent les boutiques propres aux marques. Les canaux de vente sélectionnés par les marques vont quant à eux principalement

dépendre d'une quête à la marge, et de l'envie des marques à privilégier de la visibilité ou de l'exclusivité.

Toutefois, bien que la stratégie d'instaurer des propres boutiques, et donc une stratégie retail soit très intéressante pour les marques si les boutiques génèrent un trafic important, les marques, sauf à de très rares exceptions, ne peuvent se passer des autres canaux, dont les détaillants. Les détaillants sont très importants, que ce soit d'un point de vue financier et de rentabilité, mais aussi de visibilité, ou encore d'expérience client. Bien que le rachat des stocks peut poser problème si le réseau de détaillants est inefficace et plomber la rentabilité d'une marque (cf. supra p.42).

Au niveau du sondage, une question a été posée quant au marché de seconde main, afin de connaître l'inclinaison des consommateurs à utiliser un tel service. Les chiffres ci-dessous sont réconfortants pour les marques car près de la moitié des sondés sont séduits par l'idée. De plus, une bonne partie des consommateurs est sans opinion actuellement, mais pourrait basculer vers ce service. Le pourcentage de personnes n'ayant pas d'intérêt ou contre ce système, est quant à lui minime.

Figure 26 : Adhésion des répondants au sondage à un service en seconde main dirigé par les marques



L'hypothèse est donc affirmée pour les aspects de stratégie de marketing expérientiel de communication et de services tel le marché de seconde main, car cela séduit très nettement les consommateurs. En ce qui concerne les canaux de vente toutefois, l'hypothèse s'infirme plus qu'elle ne s'affirme. Certes il est intéressant de développer un réseau en retail, d'où la partie qui affirme l'hypothèse, mais la grande majorité des marques ne peuvent se passer des nombreux avantages que la stratégie wholesale procure, malgré les risques qu'elle peut offrir.

La stratégie multicanal est donc bien la stratégie à prioriser par les marques dans l'ensemble, même si des exceptions peuvent être notées, notamment pour des marques emblématiques qui se trouvent dans le haut de gamme ou le luxe. Malgré tout, même une stratégie entièrement établie sur le retail peut s'avérer dangereuse pour ces marques, comme nous l'avons vu avec la situation générée par le coronavirus (cf. supra. pp.44-45).

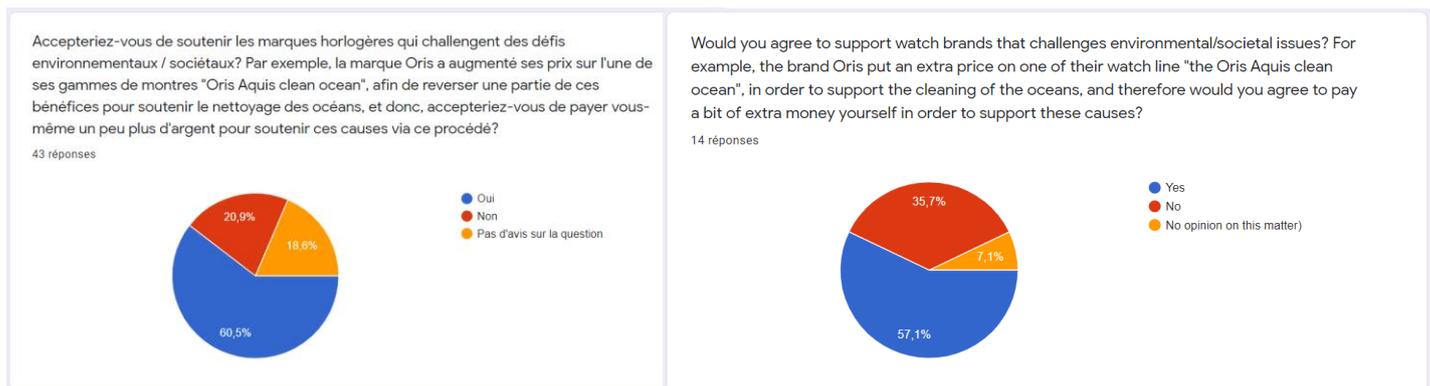
Hypothèse 5 :

« Si les consommateurs sont de plus en plus attirés par les aspects éthiques et durables des produits qu'ils consomment, alors les marques horlogères, notamment celles traditionnelles, doivent renforcer leur stratégie de création et de communication sur ces aspects. »

L'émancipation des facteurs sociétaux de nature écologique et éthique sont de plus en plus recherchés par les consommateurs (cf. supra p.18 et p.41). La responsabilité sociale des entreprises est de fait scrutée et quémandée de manière plus insistante qu'auparavant. Ces critères peuvent donc être déterminants dans l'achat de certains types de produits. Dans le cadre du garde-temps, cela ne semble pas être toutefois le cas ; cependant des marques ont déjà effectués quelques actions afin d'accentuer leur rôle sociétal (cf. supra p.41). A quel point cela peut-il néanmoins influencer la décision d'achat du consommateur ? Les marques horlogères doivent-elles renforcer leur stratégie de communication sur ces éléments prisés des individus, tout particulièrement les nouvelles générations qui sont les consommateurs de demain ?

Commençons cette fois-ci par les chiffres relatés par le sondage ci-dessous :

Figure 27 : Adhésion des répondants au sondage à soutenir des démarches environnementales via l'achat d'une montre



Les réponses indiquent que les consommateurs sont prêts à payer davantage pour un produit défendant des valeurs sociétales ou environnementales, fort d'une représentation de 60,5% de réponses positives dans le questionnaire français (26 répondants sur les 43) et de 57,1% dans le questionnaire anglais (8 répondants sur les 14). Au total, nous avons donc 59,64% (34 répondants sur les 57) qui sont disposés à payer une somme plus élevée pour une montre défendant ces valeurs. Il faut également savoir qu'une partie des consommateurs n'avait pas d'opinion précise sur le sujet à raison, respectivement, de 18,6% dans le sondage français (8 répondants sur les 43), et de 7,1% dans le sondage anglais (1 répondant sur les 14).

Prenons maintenant en compte l'opinion respective des personnes interviewées quant à cette thématique.

Monsieur Julémont (2021) est dubitatif sur la question. Il pense qu'une approche établie sur la responsabilité sociale des produits et services des marques aura très peu d'impact. Bien qu'il a lui-même fait de la promotion sur des aspects similaires en réalisant des écrans en Belgique (production locale) et à partir de matériaux recyclés. Il a aussi utilisé des bracelets provenant

d'Italie mais toujours réalisés à partir de matériaux recyclés. Ces initiatives ont d'ailleurs été approuvées par certains consommateurs, mais selon Monsieur Julémont ce critère reste minoritaire dans leur décision d'acheter. Pour eux le message doit rester discret, être une information développée mais qui n'est pas mise en avant à tout prix par l'entreprise, ce message pouvant apparaître dans ce cas comme hypocrite. En effet, selon Monsieur Julémont (2021), les marques produisent des objets qui consomment des ressources et qui pourtant n'ont aucune réelle utilité. La montre, en fonction de sa conception et de ce qu'elle offre, ne pourra donc jamais vraiment être considérée comme un objet responsable et écologique. Le message des marques, doit ainsi rester cohérent et discret, afin de ne pas paraître hypocrite envers les consommateurs.

Monsieur Drion (2020) quant à lui, considère également que la communication autour des axes durables et responsables pourraient prodiguer une meilleure image à la marque, mais les consommateurs réellement concernés et touchés par ces enjeux seront largement minoritaires. C'est pourquoi il ne considère pas la stratégie de communication sur ces valeurs comme importante en tant que telle, mais rejoint l'opinion de Monsieur Julémont que celle-ci doit être mentionnée discrètement afin de délivrer un message rassurant pour les consommateurs concernés. Monsieur Drion insiste par contre sur l'importance de la transparence dans la communication qui doit informer de manière concrète les consommateurs sur les processus et produits, tels que les informations concernant le label « Swiss Made », ce dernier soulevant des débats (cf supra p.19). Les consommateurs, toujours selon lui, en ont assez des messages mensongers et un code de conduite aura dès lors une importance certaine afin de les séduire.

Dans le cas de la Maison De Greef représentée par Monsieur Wittmann (2021), les aspects cités à travers l'hypothèse restent marginaux. Certains des clients demandent en effet parfois si le cuir utilisé sur le bracelet de la montre est réalisé à partir de matière non animale, ou encore si des matériaux recyclés ont été utilisés lors de leurs conceptions. Cette clientèle représente toutefois un pourcentage très faible.

Pour Monsieur Robert (2021), il dégage l'impression que cela n'a pas d'importance, ou dans des mesures tellement insignifiantes que les efforts à fournir par les marques n'en valent pas la chandelle. Il était pourtant lui-même intéressé par ces thématiques responsables, mais n'en a constaté aucun (ou très peu) de retour en magasin jusqu'à présent. Il n'omet pas que cela puisse prendre de l'ampleur par la suite, mais actuellement le marché n'est pas assez mature pour ces sujets.

Monsieur Magnee (2021) est relativement optimiste sur ce sujet-là. Il pense que le mouvement de responsabilité sociétale va prendre de l'ampleur. Il mentionne notamment que les marques font de plus en plus d'efforts à ce niveau, comme avec Swatch qui utilise du plastique recyclé. Il est quasi convaincu également que le consommateur sera de son côté de plus en plus sensible à ces enjeux, même lorsqu'il s'agit d'horlogerie.

Enfin, l'avis de Monsieur Focquet (2021) est très intéressant avec le profil de Baume & Mercier. La marque a lancé une marque annexe, appelée Baume, qui elle-même a lancé une gamme destinée aux millennials. La montre Baume répond ainsi à des enjeux écologiques, celle-ci étant réalisée à partir de plastique recyclé, mais aussi à des enjeux de personnalisation, qui attirent

les plus jeunes consommateurs comme nous l'avons vu (cf. supra p.42). De plus, les marques dans l'ensemble communiquent davantage sur ces enjeux, et y prêtent davantage d'attention. Par exemple, elles réalisent leurs bracelets à partir de matières synthétiques et plus à partir de cuir animal.

En ce qui concerne donc cette hypothèse, nous pouvons affirmer que les consommateurs sont de plus en plus attirés par les enjeux écologiques et sociétaux, même si dans le cas d'un produit tel qu'un garde-temps cela reste en retrait par rapport à bien d'autres aspects, voire négligé par une majorité des consommateurs. Néanmoins, bien que nous pouvons également affirmer que les marques devraient communiquer sur ces enjeux et ainsi confirmer l'hypothèse, il faut cependant nuancer cette affirmation en insistant sur le fait que la communication doit rester discrète. Elle doit servir de supplément pour que les consommateurs puissent avoir un réconfort mental, sans pour autant que cela devienne l'axe principal de communication, au risque d'être considéré comme mensonger, rejoignant ainsi le phénomène de d'hypocrisie mentionné par Monsieur Julémont (cf. supra pp.71-72). En ce qui concerne les acteurs traditionnels, cette communication pourrait être développée un peu plus que celle des autres acteurs, afin de pouvoir critiquer indirectement les produits concurrents qui dans la plupart des cas sont davantage obsolètes et voraces en matières premières comme le soulignait Monsieur Drion (2021).

Au final l'hypothèse s'infirme plus qu'elle ne s'affirme. Cependant, la tendance pour ces enjeux est effectivement croissante et pourrait servir d'axe de communication à l'avenir, infirmant alors l'hypothèse dans une certaine mesure.

Hypothèse 6 :

« Si les quantités vendues de montres à quartz d'entrée de gamme et de montres mécaniques d'entrée et de milieu de gamme baissent de manière continue, alors cela fragilisera l'industrie horlogère dans son ensemble. »

La sixième et avant-dernière hypothèse à aborder regroupe un nombre conséquents de facteurs analysés et questionne le marché horloger dans son ensemble.

Nous avons vu à travers l'hypothèse 1 (cf. supra pp.52-59) et 2 (cf. supra pp.59-62) que les acteurs traditionnels peuvent avoir un futur relativement de bonne augure. Néanmoins, cela concerne les modèles surtout haut de gamme et de luxe. En ce qui concerne les modèles bas de gamme et de milieu de gamme, les chiffres restent plus inquiétants et il faut rajouter à cela la perte de cadence connue par les montres à quartz (cf. supra p.15). De fait, si la chaîne économique est inefficace à l'entrée de celle-ci, cela pourrait-il poser inexorablement problème en haut de cette même chaîne ? De plus, comme nous l'avons abordé avec la digitalisation qui génère des habitudes de moins en moins physiques, l'artisanat est-il en voie de perte ? Cela a d'ailleurs été abordé par Stephen Forsey, célèbre artisan de haute horlogerie (Assor, 2020) qui soulevait la question de cette perte d'artisanat en raison de la digitalisation, tout comme l'étude de Deloitte (2020).

L'hypothèse est dès lors double. En effet, si moins de montres se vendent, il y aura à priori un danger structurel et économique pour l'industrie horlogère, ainsi qu'éventuellement moins d'artisans qualifiés. De plus, un risque annexe est que s'il y a moins d'artisans, il y aura éventuellement moins de marques traditionnelles de qualité, fragilisant à nouveau alors l'horlogerie traditionnelle et ses acteurs.

Le sondage n'a quant à lui récolté aucune information sur ce sujet, nous nous référons ainsi seulement aux témoignages des personnes interviewées. Les entretiens pour autant n'ont pas non plus ressorti d'informations quant à la fragilisation économique de l'horlogerie. Nous n'aurons que l'apport théorique sur lequel nous référer dans ce cas. Seul les avis sur l'artisanat vont pouvoir nous être utiles comme point de comparaison.

Monsieur Robert (2021) émet un avis relativement serein quant au sujet du savoir-faire et des artisans. Lui qui a réalisé des études d'horloger a remarqué que le nombre d'étudiants inscrits pour de telles études semble similaire au fil des années. De plus, vu que les montres traditionnelles ont une longévité conséquente, au plus les années passeront, au plus il faudra réparer et réviser ces montres. Il a l'impression que l'horlogerie est un créneau qui va séduire les travailleurs à cause de sa proactivité. Le problème qu'il met en évidence est la concentration des compétences au sein des marques, et donc il devient de plus en plus dur et onéreux de se fournir des certifications, des pièces précises dans le cadre d'un détaillant, et en conséquence cela freine la formation d'artisans.

Monsieur Drion (2020) est lui bien plus sceptique quant à l'artisanat. Il envisage effectivement un manque de personnel qualifié et ces artisans se faisant par ailleurs de plus en plus rares, recourir à de tels services est plus onéreux. Enfin, avec l'émancipation des marchés asiatiques, notamment chinois, il craint une délocalisation renforcée, et donc envisage encore plus un manque d'artisans locaux à l'avenir. Opinion rejointe d'ailleurs par Monsieur Magnee (2021).

Pour Monsieur Focquet (2021), le manque d'artisans à l'heure actuelle n'est pas ressenti et il ne l'envisage pas dans le futur. Du moins, il ne s'inquiète pas outre mesure pour la Suisse, mais atteste qu'il est peut-être en effet plus compliqué qu'avant de trouver un bon horloger en Belgique. Il ne connaît cependant pas les chiffres de formation ou n'a pas d'échos quant à ce problème en particulier. Par ailleurs, son impression est que la perte de terrain des montres traditionnelles dans le bas et milieu de gamme n'influera pas forcément sur le niveau d'artisanat. En effet, des groupes comme Richemont organisent déjà des formations internes destinées à l'apprentissage de l'artisanat, offrant ainsi des débouchés indépendamment des formations assurées actuellement par le bas et le milieu de gamme.

Synthétisons maintenant les informations sujettes à cette hypothèse :

Premièrement, par rapport à la quantité d'artisans à l'avenir. Les entretiens se divisent en deux groupes distincts : ceux qui envisagent un risque de perte d'artisans et ceux qui ne l'envisagent pas. Cette partie s'affirme et s'infirme de manière équitable entre les personnes interviewées. Nous ne pouvons pas déterminer la véracité de l'hypothèse en fonction des résultats récoltés, bien que les personnes étant sensibles à la perte d'artisans possèdent plus d'arguments que les autres pour détailler leurs opinions respectives.

Deuxièmement, par rapport à l'éventuelle incidence de la disparition des acteurs d'entrée et de milieu de gamme sur le niveau d'artisanat. A l'exception de Monsieur Focquet, nous n'avons pas d'autres avis sur le risque de fragilisation de l'artisanat dans l'horlogerie dues aux éventuelles baisses des ventes dans l'entrée et le milieu de gamme. Selon lui, cette fragilisation n'a pas lieu d'être étant donné que les formations seront de toute façon assurées au sein des structures des marques.

Troisièmement, en ce qui concerne la fragilisation structurelle, seule la théorie nous a donné un point de vue sur lequel nous nous appuyons. Cette partie théorique soulevait cette inquiétude structurelle. Nicolas Hayek, le feu président du Swatch Group disait d'ailleurs : « En effet, pour garantir l'emploi, rester flexible et amortir ses investissements, il vaut mieux fabriquer 1 000 pièces à 10 euros que 10 pièces à 1 000 euros. Ce sont ces millions de montres d'entrée de gamme qui font tourner les machines, créent du travail, permettent de financer l'innovation et entretiennent in fine le tissu industriel helvétique ». Ce constat atteste tout à fait l'éventualité d'une fragilisation de l'industrie horlogère dans le cas d'une perte de vitesse trop importante des acteurs d'entrée et de milieu de gamme. Bien qu'une question sur un tel enjeu n'a pas été posée concrètement durant les entretiens, aucun des interviewés n'a abordé le sujet pour autant. On pourrait alors imaginer que ce risque n'est pas considéré par les acteurs du secteur malgré ce qu'affirmait Hayek.

En conclusion, cette hypothèse est affirmée à certains égards, et infirmée à d'autres égards concernant l'artisanat. Par rapport à la fragilisation de l'industrie horlogère dans son ensemble, on peut toutefois regretter le manque d'informations malgré les interviews. Nous ne pouvons alors véritablement émettre un avis sur la question.

Hypothèse 7 :

« Si le Covid-19 s'apparente à une crise en raison des chiffres de vente catastrophiques réalisés en 2020 par les acteurs traditionnels, celle-ci s'avère être une opportunité sur le long terme pour ces derniers qui ont été forcés d'accélérer leur digitalisation à cause de cette crise. »

Les conséquences de la crise sanitaire sont malheureuses à bien des égards. Toutefois, au sein du secteur horloger, cette crise est peut-être perçue comme une opportunité.

En effet, le manque de présence et services digitaux de la part des marques horlogères traditionnelles, ne répondent plus toujours aux attentes des consommateurs. En raison des périodes de quarantaine et l'impossibilité d'effectuer des achats de manière physique, cette digitalisation est alors nécessaire ou du moins renforcée. La crise du Covid-19 est ainsi considérée comme un catalyseur de cette digitalisation et une opportunité de réformer les stratégies digitales (cf. supra p29 et pp.44-45).

Ce sentiment de digitalisation « forcée » occasionnée par la crise sanitaire est d'ailleurs confirmé par les personnes interviewées. (Drion, 2020 ; Julémont, 2021 ; Magnee, 2021). Monsieur Drion (2020) insiste que la démarche digitale est nécessaire pour s'adapter aux attentes des consommateurs contemporains. Pourtant, Monsieur Magnee (2021), bien qu'il atteste de l'engouement pour le digital à cause de la crise sanitaire remet en question les envies

et les priorités de consommation des individus depuis l'apparition de cette dernière (cf. supra p.60).

Dès lors, le Covid-19 s'apparente d'une part comme une opportunité car il a effectivement accéléré la digitalisation au sein de leurs activités. D'autre part, en raison de la remise en question des envies et des priorités de consommation, cette crise peut porter préjudice à l'industrie même après que la situation sanitaire se stabilise.

Pour autant, ce doute ne remet pas foncièrement plus que cela en question la véracité de l'hypothèse énoncée. En effet, que ce soit la théorie ou les entretiens, les deux ont mis en évidence la nécessité de se digitaliser pour les marques. Elles vont alors répondre de manière plus efficace aux besoins des consommateurs. Le Covid-19 s'avère être une opportunité de ce point de vue. Quant au doute émis par Monsieur Magnee, cela reste très hypothétique et s'est vu infirmer par les chiffres de ventes dès les sorties de quarantaine, avec les ventes de montres qui repartaient confortablement à la hausse (cf. supra pp.44-45).

Conclusion partie confrontation terrain-théorie :

Après la confrontation des informations théoriques face à celles empiriques, lesquelles ont été contextualisées au sein des hypothèses mentionnées, nous pouvons voir que le secteur horloger est véritablement en pleine mouvance.

La digitalisation transforme bel et bien la relation entre les marques et les individus, tout en modifiant les démarches commerciales à mettre en place par ces marques horlogères. Celles-ci communiquent davantage via les plateformes digitales et dans certains cas s'ouvrent à la vente par les canaux digitaux.

Le consommateur est, en ce qui le concerne relativement séduit par ces démarches bien que les divers profils de consommateurs présents sur le marché indiquent de nombreuses tendances et de fait également certaines réticences, notamment envers cette digitalisation croissante de l'expérience de la consommation horlogère. Les consommateurs comme les marques s'ouvrent cependant de plus en plus à cette digitalisation et l'endossent chacun à leur manière.

Cette confrontation met alors effectivement en évidence le fait que la digitalisation comme le comportement du consommateur influencent grandement l'industrie horlogère. Ces deux facteurs s'entremêlent et évoluent réciproquement. Pour autant, que ce soit grâce aux informations théoriques ou empiriques, les deux mettent aussi en évidence que les phénomènes qui se déroulent dans le secteur horloger ne peuvent être imputés seulement à la digitalisation et au comportement du consommateur. En effet, toute analyse ne doit pas oublier les autres facteurs de nature sociétale, économique ou bien exceptionnelle telle que la crise sanitaire occasionnée très récemment par le coronavirus.

PARTIE 4 : PISTES DE RÉFLEXIONS PROPOSÉES

1 : Suggestions en lien avec les hypothèses :

Tout d'abord, avant d'émettre des suggestions sur des sujets qui me tiennent à cœur et qui auraient selon moi un intérêt pour l'industrie horlogère, attardons-nous sur les hypothèses élaborées précédemment, et voir quel serait mon ressenti par rapport aux divers sujets abordés au travers de celles-ci.

Certaines hypothèses, dont la première (cf. supra pp.52-59), la deuxième (cf. supra pp.59-62) et la dernière (cf. supra p.75-76) ne nécessitent pas de suggestions. Les trois font place à un constat mais n'incitent pas à une prise de décision plutôt qu'une autre. Dès lors, il n'y a pas lieu d'établir une suggestion pour ces hypothèses. Néanmoins, établissons des pistes de réflexion pour les hypothèses restantes.

1.1 : Suggestion hypothèse 3 :

« Si la digitalisation séduit les consommateurs grâce à la facilité d'accès à l'information et à une masse plus importante de produits, celle-ci doit être endossée par toutes les marques, peu importe leur positionnement sur le marché. »

Le digital est plus que présent dans notre quotidien, et apporte énormément de choses utiles et positives. Ce n'est pas parce qu'on aime la tradition et l'ancienneté, qu'on ne peut pas endosser et apprécier la nouveauté.

Je suis d'avis que malheureusement cet état d'esprit n'est pas encore assez instauré au sein des maisons horlogères. Deux facteurs principaux sont mis en avant grâce à la digitalisation : l'accès à l'information, et l'accès aux produits via la vente en ligne (mais également l'accès aux services éventuellement). Dissocions à nouveau la piste de réflexion en fonction de ces deux axes.

L'accès à l'information en ligne est conséquent. Il y a d'ailleurs parfois trop d'informations, que nous ne pouvons traiter l'entièreté. Dans le cas d'une marque horlogère, son site web et ses différents canaux tels que ses réseaux sociaux doivent servir d'étendard pour amplifier le message transmis aux consommateurs, ainsi qu'idéalement regrouper le plus clairement et le plus précisément possible les informations, afin de pleinement conscientiser le consommateur quant à son achat. Il est aussi relativement aisé de créer un contenu informatif sur ces différents outils digitaux et cela peut être mis à jour si besoin.

L'accès à l'information ne devrait donc pas poser de problèmes, et pourtant, encore trop de marques n'appliquent pas assez de transparence ou ne fournissent pas assez d'efforts pour satisfaire l'expérience du consommateur à travers le contenu qu'elles offrent en ligne. Bien des exemples peuvent être mentionnés : les informations sur le label « Swiss Made », l'absence de prix parfois sur les pages web (illustré par le cas de Baume & Mercier lors de l'interview) mais

aussi des informations quant aux caractéristiques de la montre, que cela soit son mouvement ou ses dimensions qui ne sont parfois pas assez complètes et/ou précises, ou encore sur les disponibilités d'accès en magasin.

A travers ma seule expérience, il y a déjà 4 fondamentaux informationnels qui ne sont souvent pas remplis, ou du moins mal remplis. En plus de cela, beaucoup de sites web sont également à l'antithèse d'être user-friendly. Par exemple, la possibilité de ne pouvoir ouvrir qu'un onglet à la fois ne permet pas de comparer des modèles côte à côte. Malheureusement, cet usage est encore trop présent sur les sites web des marques horlogères. Ce système archaïque n'est pas fluide et rend la navigation désagréable.

La première partie de l'hypothèse, c'est-à-dire l'accès à l'information et la qualité de celle-ci est dès lors à améliorer selon mon humble avis. La digitalisation de ce point de vue doit sans conteste être mieux endossée par les marques horlogères, peu importe le type de montres ou la gamme de montres. Les différents acteurs de l'horlogerie doivent investir dans un web design plus performant, ainsi que repenser la fluidité de navigation, tout en fournissant plus d'efforts quant aux informations à mentionner sur le site ou les réseaux sociaux de la marque. Une telle démarche permettrait de mieux renseigner le consommateur et rendrait son expérience plus agréable qu'elle ne l'est actuellement. Elles doivent aussi générer un contenu intéressant et ludique à la fois pour captiver le consommateur et lui donner envie de s'intéresser à la marque ou le fidéliser.

La seconde partie de l'hypothèse, c'est-à-dire l'adhésion ou non à la vente en ligne par certaines marques est plus complexe à traiter.

Le débat qui concerne la possibilité de vendre en ligne est selon moi dépassé. Bien que le secteur horloger soit conservateur et façonné en raison de son histoire, je pense que la digitalisation est un mouvement trop influant au sein de notre société. Dès lors, il est nécessaire de disposer d'un tel service, peu importe la gamme de montres dont il est question. N'oublions pas que la digitalisation (et donc aussi la mondialisation) a permis de mettre en contact n'importe quel individu de la planète avec n'importe quelle plateforme en ligne (cf. supra p.25). Il arrive qu'un consommateur n'a pas accès de manière physique à l'objet qu'il convoite. Sa seule possibilité de se procurer alors le produit passe par un achat en ligne. De fait, les marques devraient élaborer un système de vente en ligne afin de donner la possibilité à un quelconque consommateur de se procurer l'objet convoité.

Pour autant, je comprends que certaines marques soient réticentes à développer et appliquer ce procédé, notamment dans le cas des montres haut de gamme et de luxe où l'image de marque est importante, mais aussi qu'il faut conserver cet aspect de rareté du produit en question. Cependant, je pense qu'une partie des consommateurs aimerait acheter en ligne alors que l'option n'est pas intégrée dans la stratégie de la marque, comme cela est appuyé par les résultats du sondage même si l'envie est représentée à petite échelle (cf. supra p.66).

De plus, ce n'est pas parce que la possibilité d'achat en ligne est disponible que l'expérience en magasin des autres consommateurs va quant à elle diminuer. Cependant, la mise en place d'un tel service est complexe, notamment par rapport à la politique de retour des produits comme l'expliquait Monsieur Wittmann (2021) lors de l'entretien (cf. supra p.63). Les marques ne doivent donc pas se lancer à tout va dans cette vente en ligne mais réfléchir à un système performant qui n'occasionne pas de situations particulières et de conflits entre marques et consommateurs. Il ne faut pas non plus que les ventes en ligne remplacent les ventes en magasin, ce qui occasionnerait une restructuration des canaux trop importante. Les marques doivent dès lors trouver un moyen de limiter la quantité disponible de produits en ligne.

Pour finir, je suis d'avis que la digitalisation est si présente dans la société qu'il est nécessaire de l'endosser, peu importe le positionnement auquel la marque adhère. Cette digitalisation servira au minimum à communiquer et créer de la visibilité, voire fidéliser des consommateurs, mais peut aussi générer des ventes supplémentaires si la vente en ligne est bien implémentée par la marque.

1.2 : Suggestion hypothèse 4

« Si l'expérience de consommation est essentielle pour les consommateurs en plus de l'apport du digital, alors les marques doivent approfondir leur stratégie de marketing expérientiel et aussi diriger leurs propres canaux de vente. »

L'expérience du consommateur a été abordée à de nombreuses reprises et l'importance de celle-ci a été soulevée à chaque occasion. Cela a également été accentué dans le cadre d'une consommation envers des produits de haut standard, plus chers et appartenant donc principalement aux catégories du haut de gamme et du luxe. Vu l'importance de cette expérience de consommation, il ressort de l'hypothèse qu'afin d'améliorer cette expérience, les marques doivent privilégier une stratégie multicanal.

Concernant l'apport du marketing expérientiel, et plus précisément le contenu délivré aux consommateurs ou bien l'organisation d'évènements, je rejoins l'avis que ces aspects sont utiles afin de renforcer l'expérience dans son ensemble. Le contenu affiché par les marques permet aux consommateurs de s'identifier à celle-ci et de créer de la proximité. L'organisation d'évènements est quant à elle un moyen de séduire et fidéliser une clientèle. Etant donné la complexité et les coûts de mettre en place ces évènements, je préconise une telle démarche pour des acteurs orientés vers le haut de gamme et le luxe.

Dans tous les cas, ce marketing expérientiel doit être ciblé le plus possible par les marques horlogères, surtout traditionnelles, ces dernières étant fortement liées à leurs histoires et les symboliques qu'elles constituent. Elles doivent dès lors afficher cet historique ainsi que ces symboliques, et les transmettre aux consommateurs de la manière la plus séduisante qui soit.

Par rapport aux canaux de vente, une boutique de marque représente d'autant plus l'univers de celle-ci et cette expérience qu'elles essayent de transmettre à travers leurs différents canaux de communication. Néanmoins, d'un point de vue personnel, bien que je considère ces propres

boutiques comme importantes, le besoin d'avoir un réseau de détaillants est essentiel. D'un point de vue financier premièrement, une stratégie retail est beaucoup plus vorace, et est intenable pour bien des marques. D'un point de vue visibilité ensuite, le nombre de boutiques de marques étant limité vu les coûts que celles-ci engendrent, les marques se doivent d'étendre leur réseau pour bénéficier d'une visibilité accrue envers les consommateurs. De là ressort également l'énorme intérêt d'intégrer un réseau de détaillants dans ses canaux de vente. De plus, l'accessibilité à certains modèles pose lui aussi problème (cf. supra p.66). Les détaillants peuvent minimiser un tel problème du à la multiplication des points de ventes. Pour autant, les détaillants ne représentent pas une solution miracle. Les cas de rachats de stocks ou de ristournes trop souvent accordées peuvent plomber l'image de marque ou sa santé financière. Il faut dès lors privilégier un réseau de détaillants compétents et entretenir une relation avec ces derniers afin d'être en accord sur les objectifs et les services à délivrer.

A noter également qu'au sein même de la stratégie retail, notamment pour les groupes horlogers tels que Richemont ou Swatch, celle-ci se scinde de plus en plus entre un magasin mono-marque ou multimarques. Monsieur Focquet (2021) mentionne l'existence de tels magasins avec l'exemple de Time Vallée et insiste sur l'utilité que peut représenter un magasin multimarques en retail (cf. supra p.69). Je pense que dans l'optique d'une stratégie axée sur le retail, le regroupement de marques est l'option à privilégier au contraire d'un magasin mono-marque. Ce système permet de varier les produits au sein de la boutique et d'attirer ainsi plus de consommateurs grâce à cette diversité.

Au final, par rapport au canaux de communication et vente dans l'ensemble, je rejoins tout à fait l'approche phygitale mentionnée dans la partie théorique (cf. supra p.27 et p.32), et donc une stratégie multicanal. Les acteurs du secteur horloger doivent se servir des canaux digitaux pour étendre leur visibilité et faciliter la création de contenu afin de renforcer la partie communicationnelle du marketing expérientiel. La mise en place de la vente en ligne doit aussi être adoptée pour renforcer l'approche phygitale. En ce qui concerne les canaux de vente, la marque doit opérer une combinaison entre un réseau de propres boutiques et un réseau de détaillants afin d'amplifier la visibilité et l'accès aux produits pour les consommateurs. La stratégie multicanal et phygitale est dès lors grandement conseillée .

1.3 : Suggestion hypothèse 5

« Si les consommateurs sont de plus en plus attirés par les aspects éthiques et durables des produits qu'ils consomment, alors les marques horlogères, notamment traditionnelles, doivent renforcer leur stratégie de création et de communication sur ces aspects. »

La responsabilité sociétale des entreprises, et de surcroît les enjeux environnementaux et éthiques, prennent de plus en plus d'importance dans le processus de consommation pour les individus (cf. supra p.18 et p.41). Bien que ceci est nuancé dans le cadre d'une consommation horlogère, et que l'hypothèse renforce ce sentiment que l'importance des critères

environnementaux et éthiques est faible lors de la consommation horlogère, la communication et les démarches mises en place par les marques semblent se renforcer.

De mon point de vue, bien que l'importance de ces aspects paraissent limités, je suis d'avis que les marques doivent communiquer dessus, ainsi que de réaliser des efforts sur la conception des produits. En effet, les plus jeunes générations sont et seront de plus en plus alertes à ces critères, et ce même dans le cadre d'une consommation horlogère.

En ce qui concerne le statut hypocrite qu'une telle démarche peut subir, je suis d'avis qu'afin d'éviter une telle résultante, la communication sur ces différents aspects durables et éthiques doit rester discrète et cohérente. Cette communication ne doit donc en aucun cas devenir le point d'attractivité essentielle de leur offre, mais faire preuve de complémentarité par rapports aux autres caractéristiques du produit.

De plus, les produits concurrents souffrent d'obsolescence. De mon point de vue, les marques traditionnelles doivent alors adopter une communication comparative et faire prendre conscience aux consommateurs de cette obsolescence qui guettent les concurrents. Une telle communication pourrait favoriser l'image des montres traditionnelles et renforcer l'envie de consommation pour ces dernières.

En conclusion, je suis parti prenant que les marques doivent continuer à fournir des efforts sur la conception de leurs produits pour que ceux-ci soient le plus écologiquement et éthiquement responsables. Quant à la communication, les marques doivent également continuer à sensibiliser les consommateurs sur les efforts fournis dans le but de remplir ces critères durables et éthiques. Pour autant, il ne faut pas marteler le consommateur sur ces enjeux afin de ne pas être accusé de greenwashing et/ou d'hypocrisie.

1.3 : Suggestion hypothèse 6

« Si les quantités vendues de montres à quartz d'entrée de gamme et de montres mécaniques d'entrée et de milieu de gamme baissent de manière continue, alors cela fragilisera l'industrie horlogère dans son ensemble. »

L'analyse des différents acteurs du secteur a permis d'indiquer que les ventes des montres traditionnelles d'entrée de gamme et de milieu de gamme ainsi que les montres tendances à quartz baissent depuis quelques années (cf. supra p.15).

En fonction de ce phénomène un élément a été mis en évidence, celui de l'éventuelle fragilisation de l'industrie horlogère.

Bien que la revue de littérature et les entretiens n'ont pas donné beaucoup d'informations sur cette thématique, la fragilisation de l'industrie occasionnée par cette perte de ventes ne semble pas inquiéter outre mesure plus que cela les personnes interviewées et les analystes de l'industrie horlogère. De plus, la perte d'artisanat fut partiellement infirmée et ainsi contredit également cette fragilisation de l'industrie.

Pour autant, je pense qu'il est nécessaire de repenser l'approche de cette perte de vitesse des montres traditionnelles dans le bas et milieu de gamme (et à moindre mesure des montres tendances).

En effet, si ces montres traditionnelles et tendances n'attirent plus autant les consommateurs, le nombre de personnes consommatrices de produits horlogers, surtout traditionnels, va diminuer. Il est vrai qu'à l'inverse la transition d'un consommateur d'une montre connectée à une montre traditionnelle est évoquée. Cependant, en aucun cas cela ne pourrait compenser le nombre de consommateurs que les marques tendances et traditionnelles d'entrée et de milieu de gamme génèrent.

De plus, de mon point de vue toujours, sans ces marques, c'est d'autant plus de moyens de former du personnel à l'artisanat horloger qui se perdent.

Cette baisse de ventes fragilise selon ma conception des choses alors bel et bien le secteur horloger.

D'ailleurs, j'appuie mon argument grâce aux dires de Monsieur Donzé (cf. supra p.9) ou encore de Nicolas Hayek relatés par l'article d'Assor (cf. supra p.75). La crise du quartz apparue dans les années '70 n'est pas imputable qu'à une innovation technologique représentée par le quartz, mais également à d'autres phénomènes. La structure de l'offre a joué un rôle prépondérant dans cette crise, et la situation connue à l'époque pourrait se répéter en cas de chute trop prononcée des ventes des montres tendances et quartz du bas et du milieu de gamme. En effet, la production en masse de montres génère une compétitivité accrue. Sans cette production en masse, les acteurs du secteur ne peuvent rationaliser les coûts et bénéficier d'économies d'échelles. (cf. supra p.75) De plus, ce manque d'acteurs dans l'entrée de gamme et milieu de gamme ne permet pas non plus de former un nombre conséquent de travailleurs à l'artisanat horloger.

Pour finir, les groupes horlogers doivent en fonction de cette expérience passée retenir que l'univers horloger forme un tout, et ne doit donc pas délaisser le bas et le milieu de gamme. Ces derniers servent à renforcer la consommation horlogère, à former des artisans et à produire des montres en plus grandes quantités, ce qui génère des économies d'échelles. Dans le cadre d'un groupe horloger qui possède généralement plusieurs marques étalonnées sur plusieurs gammes de prix, il est important de profiter de ces économies d'échelles pour supporter par après le secteur du haut de gamme et du luxe. Dès lors, cette fragilisation du bas de gamme et du milieu de gamme est à surveiller.

2 : Suggestions additionnelles :

2.1 : Féminiser l'horlogerie traditionnelle

Un des facteurs de comportement du consommateur rarement pris en compte est le genre de l'individu. Pourtant, le fait d'appartenir à un genre plutôt qu'un autre peut modifier le comportement de la personne. Ceci peut aussi générer des différences dans la façon dont les produits sont désirés et vendus aux consommateurs.

L'horlogerie en est un exemple parfait. Il est vrai que la montre est en quelque sorte le seul bijou de l'homme, ou du moins un accessoire très commun pour ce dernier. Tandis que les autres accessoires, bijoux, sont nettement moins fréquents, bien que des hommes portent parfois des bagues, des boucles d'oreille, etc. Le port de tels bijoux reste peu commun. Malgré que les mentalités qui changent, cela reste quelque chose d'original, alors que la montre est considérée comme normale au poignet d'un homme. A l'inverse, les femmes sont quant à elles parées de plusieurs bijoux bien plus fréquemment. Ce constat sociétal s'illustre dans le secteur horloger par la masculinité de celui-ci. En effet, vu que la montre est dans la plupart des cas le seul bijou porté par des hommes, le budget alloué par les hommes pour ces dernières est en général plus important que celui alloué par les femmes, car elles ont des accessoires plus nombreux avec lesquelles se parer. Monsieur Robert (2021) soulignait d'ailleurs cette incidence dans le cadre d'une consommation horlogère lors de l'interview.

De plus, les femmes ont été bien moins indépendantes que les hommes pendant des années, et des efforts sont malheureusement encore à fournir pour arriver à une parité des sexes, mais cet aspect sociétal explique aussi en partie le budget alloué par genre. Les hommes ont bénéficié pendant longtemps de plus d'indépendance financière que les femmes. La montre portée au poignet, bien qu'à son origine était destinée en premier lieu à la femme, a rapidement été adoptée par les hommes. Depuis, elle est restée l'accessoire masculin par excellence. C'est la raison pour laquelle aujourd'hui encore, ce secteur est largement focalisé sur l'horlogerie masculine. (Von Erl, 2012).

Avec l'évolution sociétale dont l'émancipation de la femme, cette émancipation est accompagnée d'une indépendance financière croissante. Dès lors, la clientèle féminine ne serait-elle pas une partie des consommateurs importante à séduire afin de vendre une quantité supplémentaire de montres pour les marques traditionnelles ?

Je m'attarde ici spécifiquement sur les montres traditionnelles car les montres tendances et connectées séduisent en soit déjà la clientèle féminine. Cependant, n'y aurait-il pas moyen de fournir davantage d'efforts et de les séduire plus amplement pour l'artisanat horloger de qualité ?

Il y a déjà des marques connues qui séduisent une large partie de la clientèle féminine, Cartier, Hermès et Jaeger-Le-Coultré entre autre. Il faut par contre préciser que la plupart des marques se focalisent tout de même sur la clientèle masculine dans son ensemble. De plus, les modèles vendus à la clientèle féminine dans ces cas sont très souvent équipés d'un mouvement à quartz, et ne sont donc pas mécaniques. Ils n'affichent en général pas les critères de l'horlogerie traditionnelle. Pourquoi donc ne pas tenter d'essayer de séduire la clientèle féminine pour les montres mécaniques ?

A cela, les entretiens relatent que la clientèle féminine est très exigeante, soumise à l'influence du marketing et de la mode. De fait, il était plus difficile pour une marque de promouvoir un produit censé bénéficier d'une longévité à une clientèle qui aime le changement. Ajoutons à cela que les marques horlogères préfèrent en général se concentrer à fortiori sur la clientèle masculine quoi qu'il arrive.

Néanmoins, malgré l'avis peu progressiste des entretiens et de comportement de plusieurs marques, je suis d'avis que la souche de clients que représentent les femmes pourrait être un moyen de fortement augmenter les ventes. En effet, l'aspect mécanique et traditionnel peut sembler plus compliqué à marketer envers le public féminin, mais rien n'empêche une marque traditionnelle d'émettre au minima des montres à quartz de qualité pour la clientèle féminine à côté du modèle mécanique qui lui séduira plus la gente masculine. De plus, avec les aspects de personnalisation ayant de plus en plus d'ampleur pour les consommateurs de manière générale, les marques peuvent très bien essayer de marketer un modèle pour chaque genre, par exemple pour un couple, avec une montre pour elle comme pour lui. Cela est déjà en soit attesté via le démarche de la marque Rado qui a mis cette offre en place.

Pour finir, je pense que le public féminin ne doit pas être délaissé, que du contraire ! De plus, dans une société qui se soucie de plus en plus des valeurs défendues par une marque, endosser cet esprit progressiste et égalitaire pourrait selon moi générer une image de marque fortement appréciée par les consommateurs comme les consommatrices.

2.2 : Les marques traditionnelles et la technologie connectée

Un des grands débats qui fait rage au sein des amateurs d'horlogerie et qui ne trouve pas réellement de réponse à l'heure actuelle est de savoir si les acteurs traditionnels se lanceront dans le monde de la montre connectée. Il reste aussi à savoir si cela peut s'avérer être un succès pour ces dernières ou cela peut endommager leur image traditionnelle si elles se lançaient dans le commerce des produits connectés.

Certaines marques traditionnelles ont déjà élaboré des montres connectées, voire hybrides (cf. supra p.32). Celles-ci n'ont toutefois à priori pas capté plus que cela l'attention des consommateurs, car elles embarquent les qualités de l'horlogerie traditionnelle et connectée, mais également les défauts de ces types d'horlogerie. Les consommateurs se retrouvent dès lors avec un produit qui combine certes une qualité artisanale, mais également l'aspect obsolète de la technologie. Ceci rend le produit fondamentalement contradictoire. D'autant plus que les modèles hybrides, du fait que le cadran reste traditionnel, ne peut offrir que peu de fonctionnalité et nécessite en général l'utilisation d'un smartphone. Son utilité est donc relativement peu élevée.

Néanmoins, n'y aurait-il pas moyen trouver une combinaison qui puisse séduire d'un côté les férus de technologie et l'interconnexion, et de l'autre côté les personnes qui aiment la mécanique mais qui en soit ne sont pas contre de bénéficier de fonctionnalités supplémentaires si cela n'entache pas la qualité de l'expérience de consommation de la montre mécanique ?

Créer une montre hybride n'est peut-être pas idéal. Elle même l'artisanat de la mécanique à la technologie du module connecté intégré, ce qui fait défaut à l'un des intérêts majeurs d'un mouvement mécanique, sa longévité. Bien que le module connecté est remplaçable, et donc ne nécessite pas de changement de mouvement si ce module est trop vieux et obsolète. Cependant, dans le monde des passionnés d'horlogerie, le mouvement est « sacré » et ne doit pas changer au fil des années. C'est la raison pour laquelle les acteurs de l'horlogerie devraient davantage investir dans les bracelets connectés plutôt que dans une montre totalement

connectée. Cela a d'ailleurs été mis en place par certaines marques mais je n'en avais aucune idée au moment où cette idée avait germé dans ma tête.

En effet, un bracelet standard est en cuir. Ce même bracelet est désuet car ce dernier s'abîme avec le temps et doit de toutes façons être changé tous les 3 à 5 ans. Ceci en fonction de la fréquence d'utilisation, ce qui correspond étrangement bien au cycle de vie d'un appareil qui embarque de la technologie. De plus, cela permet de laisser le cœur de la montre, c'est-à-dire le mouvement et le cadran, libre de toutes technologies et donc ne prôner que l'artisanat sur ceux-ci. Également, l'ergonomie du bracelet et la superficie que celui-ci occupe, pourrait permettre une utilisation beaucoup plus intéressante qu'un simple module connecté. En effet, ce bracelet pourrait faire preuve d'un écran tactile, et on pourrait s'en servir comme un smartphone, ou tel l'écran d'une montre connectée. A l'inverse des montres hybrides qui dans la plupart des cas nécessitent encore l'usage du téléphone.

La création d'une telle technologie doit évidemment être complexe à mettre en place, mais si les acteurs traditionnels de l'horlogerie doivent se lancer dans de l'horlogerie connectée. Il y a certainement un créneau intéressant à aller chercher au travers d'un bracelet connecté au lieu d'un mouvement hybride ou qu'une montre entièrement connectée.

Il ne faut pas non plus que cela soit perçu comme incohérent de la part des consommateurs, et en contradiction avec les éventuels efforts durables et éthiques mis en place par les marques. Il y a donc plusieurs challenges à relever avant d'en faire une réussite. Seul l'avenir nous dira si cela est une réussite.

2.3 : Moderniser la communication à travers le mécanisme de l'humour

Le traditionalisme et le conservatisme des maisons horlogères sont l'une des forces des maisons horlogères. Pourtant, dans une société mouvante de plus en plus ouverte grâce aux barrières que le digital a fait éclater, les deux caractéristiques précitées ne pourraient-elles pas devenir un frein à l'intérêt des consommateurs ?

La communication horlogère s'est déjà en partie modernisée grâce à l'émancipation de la digitalisation. L'utilisation des réseaux sociaux tels qu'Instagram ou Facebook n'en sont qu'un exemple parmi d'autres. Pour autant, cette communication reste à mon goût, comme pour d'autres passionnés d'horlogerie, trop dépassée ou du moins trop stoïque.

L'humour, ou du moins une touche de légèreté, voire de sarcasme, serait une approche que j'estime intéressante à développer.

Je suis une personne aimant foncièrement l'humour, et les nouvelles générations auxquelles je m'identifie apprécient une certaine légèreté d'esprit, désir de la franchise, veulent s'identifier à une marque. L'univers conservateur et prestigieux de l'horlogerie est antagoniste à ces critères.

Dès lors, je pense qu'une marque horlogère qui utiliserait l'humour ou du moins qui ferait preuve d'une certaine légèreté dans ses communications, séduirait un bon nombre de consommateurs. Elle se distinguerait aussi vis-à-vis des marques qui utilisent généralement les

mêmes procédés marketing qui sont très conservateurs et focalisés sur l'image de marque avant tout. Selon moi, cet aspect humoristique renforcerait le lien avec les marques en créant un sentiment de proximité et d'appréciation envers les produits.

L'une des rares marques faisant preuve d'humour est d'ailleurs la prestigieuse maison H.Moser&Cie, qui bien qu'étant une manufacture de produits de luxe, n'hésite pas à faire preuve d'autodérision et de moquer certaines pratiques et conventions traditionnelles du secteur au travers de leurs différentes communications en direction des consommateurs. Grâce à cela, cette marque est d'ailleurs de nos jours l'une de plus appréciées par les consommateurs, notamment chez les nouvelles générations. C'est du moins mon ressenti à travers mes interactions avec les différents membres des groupes qui s'intéressent à l'horlogerie et auxquels je suis abonné.

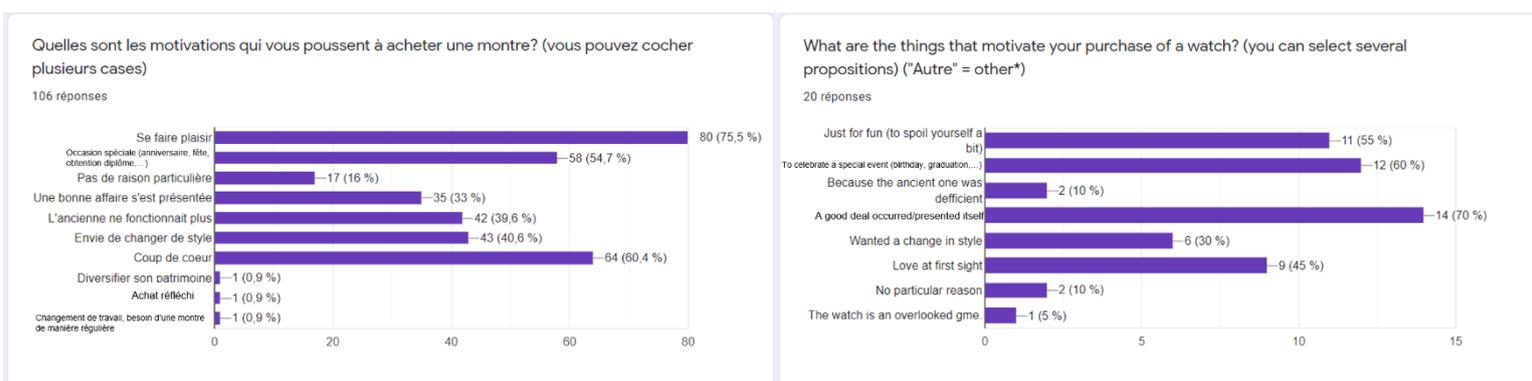
Je pense ainsi qu'une légèreté d'esprit pourrait être la bienvenue dans le secteur. Cette envie est d'ailleurs en soit indirectement appuyée par Monsieur Wittmann (2021), qui indiquait que la Maison De Greef souffrait de son image prestigieuse. Il essaye de faire son possible pour que les consommateurs se sentent à l'aise et ne subissent pas la pression des codes établis par le luxe, afin d'être eux-mêmes et que l'expérience n'en soit que plus agréable.

2.4 : Stratégie de ristournes « spéciales »

Pour la dernière suggestion, je vais m'aider d'un résultat du sondage pour illustrer l'importance et l'utilité que pourrait avoir l'implémentation d'une telle idée chez un acteur horloger.

En effet, j'avais demandé aux sondés quelles étaient leurs motivations en vue d'acheter une montre ? Il ressort que dans plus de la moitié des cas, l'acquisition d'une montre s'établit pour une occasion spéciale, qui peut s'apparenter à un anniversaire, l'obtention d'un diplôme, un mariage et que l'on pourrait encore diversifier.

Figure 28 : Motivations des répondants au sondage à l'achat d'une montre



Je ne connais évidemment pas les fonctionnements précis de la distribution et de la vente horlogère et ainsi les possibilités commerciales qui peuvent être mises en place.

Je pense cependant que l'instauration de ristournes accordées dans le cadre d'une consommation motivée par une occasion spéciale du consommateur pourrait s'avérer intéressante d'un point de vue social et marketing.

Si les consommateurs prouvent qu'ils achètent une montre pour célébrer un évènement particulier (mariage, diplomation, anniversaire pour citer les exemples précités), la marque pourrait accorder une ristourne. La liste des évènements considérés comme spéciaux n'étant ici pas complète, mais la marque pourrait délibérément créer une liste d'évènements considérés comme « spéciaux » durant la vie d'une personne, et ainsi faire bénéficier le consommateur d'une réduction dans le cas où celui-ci acquiert une montre pour célébrer un de ces évènements. Evidemment la réduction serait faible, à hauteur de 10% grand maximum. La liste doit être scrupuleusement étudiée et limitée. L'anniversaire du consommateur étant annuel, les marques pourraient décider d'octroyer cette ristourne pour un âge choisi (exemple : 30 ans), et non pour chaque année.

Il faudra aussi faire preuve de vigilance pour les marques quant aux cas de fraude et à la réalisation économique d'une telle démarche, mais l'appréciation que les consommateurs auraient envers cette initiative serait unilatérale et célébrée par les consommateurs selon mon humble avis. De plus, les ristournes sont un débat en général en horlogerie (cf. supra pp.21-22), ce système peut alors également servir les marques à accorder une ristourne pour une raison donnée, et non car le client a forcé la négociation afin d'acheter le produit. Les marques « réduiraient » ainsi les ristournes opportunistes. Je suis dubitatif pour ce dernier aspect mais je pense toutefois que cela pourrait diminuer la part de négociations des clients lors du processus d'achat du coup.

Néanmoins, si l'aspect économique d'un tel choix et la mise en place d'une vérification anti-fraude sont possibles, l'engouement que cela générerait pour la marque instaurant une telle initiative serait je le pense énormément appréciée par les consommateurs. Une telle stratégie pourrait d'ailleurs avoir comme conséquence de réaliser moins de marge par unité vendue, mais de vendre plus de garde-temps à cause de cette incitation. La marque aurait dès lors éventuellement plus de chiffres d'affaires ainsi qu'une image de marque appréciée par les consommateurs.

Limites de la recherche

Malgré la méthodologie réalisée pour essayer de récolter des informations variées et de qualité afin d'étayer le contenu de ce mémoire, ce dernier contient plusieurs limites.

Premièrement, la revue littéraire bien qu'étant relativement large, reste incomplète en raison du manque d'informations scientifiques sur quelques-unes des thématiques. Le manque d'intérêt de la revue littéraire pour certains profils du secteur horloger (montres tendances en particulier) et certaines thématiques de l'industrie horlogère (perte de savoir-faire artisanal), ou encore une approche trop centrée sur l'horlogerie suisse dans bien des cas, rendent l'approche limitée. L'inaccessibilité à divers informations en raison du conservatisme et de l'opacité du secteur rendent également la recherche plus laborieuse et moins complète dans son ensemble.

Deuxièmement, les interviews menées (au nombre de 6), bien que faisant appel à des profils relativement hétérogènes et nous permettant d'avoir une vue d'ensemble sur les différents acteurs au sein de l'industrie horlogère, ne sont qu'un échantillon et ne représentent pas

l'entièreté des ressentis et avis du secteur. De plus, le manque d'informations sur plusieurs concepts ne nous permet pas de développer certains aspects de ces concepts durant le travail. Nous nous retrouvons alors dans une phase trop hypothétique et contraire à la démarche scientifique. Les idées n'ont donc pu être développées jusqu'au bout ou justifiées à plusieurs occasions.

Troisièmement, la qualité du sondage et des informations récoltées avec ce dernier n'est pas optimale. Il faut noter que ce sondage a été réalisé dans le cadre de mon ancienne problématique (fort similaire à l'actuelle cependant), mais n'est pas en phase parfois avec mes nouvelles découvertes ou nouvelles interrogations. Si ce sondage avait été plus récent, j'en aurai probablement modifié le contenu et modifié quelques questions afin d'engranger des réponses sur des thématiques d'intérêt. En ce qui concerne l'échantillon récolté, bien que 152 sondés ont rempli le questionnaire, ce chiffre est insuffisant pour servir de réel indicateur en ce qui concerne le comportement du consommateur. La dissociation en 3 parties distinctes a d'ailleurs diminué le nombre de répondants sur certaines questions. En effet, faire un seul questionnaire sous-divisé en 3 parties en fonction du profil du répondant au lieu de 3 questionnaires distincts me paraissait utile, rendant l'approche plus naturelle et fluide.

Pourtant, j'ai l'impression que cette démarche a rendu brouillonne la récolte de données et que cela rend difficile la mise en corrélation des informations en fonction du type du répondant. Ensuite, le manque de flexibilité qu'offre Google Form pour poser les questions a également créé quelques problèmes techniques. Aussi, bien qu'essayant de faire preuve d'ouverture d'esprit et de ne pas orienter le répondant sur un choix plutôt qu'un autre, la formulation de certaines questions ou la possibilité de réponse manquait parfois de recul critique ou de flexibilité, occasionnant parfois des réponses biaisées.

Enfin, la thématique du mémoire et son approche multivariée en fonction des nombreux concepts pris en compte rend ambiguë l'affirmation ou l'infirmité des tendances et des phénomènes analysés. En effet, un phénomène peut être expliqué en fonction de plusieurs variables, dès lors, la résultante de celui-ci ne peut être expliquée à partir d'un seul élément. La nuance à implémenter dans le travail a d'ailleurs été un de mes mots d'ordre. Pourtant, en fonction du manque d'informations à certains égards ou du manque de recul critique des interviewés, des sondés ou de ma part, une approche uni centrée est parfois développée. Dès lors, l'approche est à certaines occasions incomplète pour expliquer les liens de cause à effet entre les phénomènes et concepts de la problématique analysés.

Conclusion générale

La création de la montre a permis de donner une notion scientifique au temps. Cet outil de précision a évolué avec les transformations sociétales, technologiques et économiques à travers les âges, notamment depuis l'industrialisation.

Cet outil utile au départ, puis beau et accessoire par la suite a conquis les consommateurs à travers les époques sous sa forme traditionnelle mécanique.

Pourtant, depuis peu, l'univers horloger est en pleine mouvance avec un changement du comportement des consommateurs et leurs perceptions de la montre, ainsi que le développement technologique, notamment la digitalisation, qui établit un moindre intérêt à posséder un tel objet de nos jours sous sa forme traditionnelle.

L'étude réalisée a mis en évidence ces deux facteurs et les a confronté à la réalité à laquelle l'industrie horlogère fait face à :

- L'arrivée croissante de concurrents, que ceux-ci soient orientés sur le design avant toute autre chose et à bas prix, telles que les montres tendances ; ou bien encore les concurrents digitalisés telles que les montres connectées, qui pour ces dernières et leurs innovations ont transformé les attentes des consommateurs envers l'objet horloger. La variété de fonctionnalités que ces montres connectées possèdent font d'elles un instrument utilitaire très prisé dans une société constamment interconnectée.
- Une remise en question des stratégies marketing et commerciales à mettre en place. Le taux de pénétration des outils digitaux ainsi que leur fréquence d'utilisation ont créé des possibilités nouvelles qui permettent de briser les distanciations entre marques et consommateurs, en leur offrant toujours plus de contenus sous des formats variés et personnalisés. Ce marketing doit alors aborder une approche plus conscientisée et plus transparente dans un secteur jusqu'à présent relativement conservateur. En ce qui concerne l'approche commerciale, celle-ci se doit d'être plus attentionnée face à l'individu et ce depuis la prise de contact de ce dernier (notamment avec Internet et les réseaux sociaux), jusqu'à l'implémentation d'un service en seconde main, qui promeut l'interaction entre marques et consommateurs sur le long terme.
- La polarisation du marché représentée par les envies contrastées des consommateurs, symbolisée en partie par la fracture économique sociétale, fait place à une ère de consommation où le bas de gamme est dominé par les nouveaux concurrents qui sont plus utilitaires et/ou moins onéreux, et où le haut de gamme reste lui dominé par l'horlogerie traditionnelle, ce mélange de savoir-faire, de prestige et de symbolique. Le milieu de gamme quant à lui se perdant entre les deux, reflétant l'état de la société.
- La crise sanitaire du Covid-19 qui a accéléré l'endossement de la digitalisation par les acteurs traditionnels du secteur, et qui leur permet de mieux répondre aux attentes des consommateurs.

En résumé, pour répondre à la problématique posée durant ce mémoire qui est la suivante :

« En quoi la digitalisation et le comportement du consommateur influencent-ils le secteur de l'horlogerie ? »

Nous pouvons affirmer que ces deux facteurs évoluent réciproquement et poussent le secteur horloger, notamment celui des acteurs traditionnels, à se réinventer en intégrant la digitalisation, pourtant technologiquement contraire à leur ADN, mais nécessaire commercialement pour continuer à séduire les consommateurs et faire perdurer tant l'amour que l'intérêt pour un savoir-faire si particulier dans un monde si connecté.

Bibliographie

- A.T. Kearney. (2018). *Luxury Jewelry and Watchmakers Staying relevant for Future Consumers*. Récupéré le 19 avril 2021 de <https://www.kearney.at/documents/3147288/3156161/Luxury+Jewelry+and+Watchmakers+-+Staying+Relevant+for+Future+Consumers.pdf/bd393b7b-74a1-c882-ca73-039a87d77ab4?t=1560533812339>
- Ackermann, C-L., Belboula, I. et Mathieu J-P. (s.d). *Design et positionnement des produits horlogers : l'apport de la cognition implicite*. Récupéré le 16 novembre 2020 de https://www.afm-marketing.org/fr/system/files/publications/20160516135807_Design_et_positionnement_des_produits_horlogers._Apport_de_la_cognition_implicite.pdf
- After Digital. (2020). *Luxury Watch Industry Insights Report 2020*. Récupéré le 19 avril 2021 de <https://www.afterdigital.co.uk/insights-and-updates/blog/luxury-watch-industry-insights>
- Ahlstrand Byrne, P. (2021). *How Luxury Watch Brands Are Capturing Millennials*. Récupéré le 21 avril 2021 de <https://www.launchmetrics.com/resources/blog/luxury-watch-brands-capturing-millennials>
- Alcouffe, E. (2019, 02 janvier). Qu'est-ce que la digitalisation ? Définition et étapes à suivre. *Junto*. Récupéré de <https://junto.fr/blog/digitalisation/>
- Amsellem, N. (2020, 25 juin). Ces évènements qui ont marqué la décennie et qui marqueront la prochaine. *Les Rhabilleurs*. Récupéré de <https://www.lesrhabilleurs.com/2020/06/evenements-montres-decennie-2010/>
- Andrieu, O. (2016). *Réussir son référencement web*. Paris : Eyrolles. Récupéré de <https://www.qwanturank.ovh/guide/guide-qwanturank-qwant-2020.pdf>
- Arcep. (s.d). *Baromètre du numérique 2019*. Récupéré le 14 mars 2021 de https://www.arcep.fr/uploads/tx_gspublication/rapport-barometre-num-2019.pdf
- Arcep. (2021). *Les pratiques numériques des Français en 2019*. Récupéré le 14 mars 2021 de <https://www.arcep.fr/nos-sujets/les-pratiques-numeriques-des-francais-en-2019.html>
- Armogathe, J-R. (2017). *La tradition, une chose neuve*. Récupéré le 12 décembre 2020 de <https://www.cairn.info/revue-communio-2017-5-page-7.htm>
- Armstrong, G., Dion, D. et Kotler, P. (2016). Chapitre 2 : Connaître les marchés et les consommateurs. Dans *Principes de marketing*. France : Pearson. Récupéré de https://www.pearson.ch/download/media/9782326001312_SP_5.pdf
- Ashman, R., Solomon, M. et Wolny, S. (2016). An old model for a new age: Consumer decision making in participatory digital culture. *Journal of Customer Behaviour*, 14(2):127-146. doi : 10.1362/147539215X14373846805743.
- Assor, C. (2020, 06 avril). Les vrais chiffres de l'horlogerie suisse révélés par Morgan Stanley. *Le Point*. Récupéré de https://www.lepoint.fr/montres/les-vrais-chiffres-de-l-horlogerie-suisse-reveles-par-morgan-stanley-06-04-2020-2370291_2648.php

- Assor, C. (2020, 16 mai). La Suisse est-elle toujours le pays des montres ?. *Le Point*. Récupéré de https://www.lepoint.fr/art-de-vivre/montres-la-suisse-est-elle-toujours-le-pays-des-montres-16-05-2020-2375691_4.php
- Assor, C. (2020, 08 juin). Le Covid dope les ventes de montres connectées. *Le Point*. Récupéré de https://www.lepoint.fr/montres/le-covid-dope-les-ventes-de-montres-connectees-08-06-2020-2378971_2648.php
- Atkins, R. (2018). *Watch industry works to prolong rebound as SIHH opens*. Récupéré le 21 octobre 2020 de <https://ezproxy.ichec.be:2081/docview/2001649090/7AC59D5E2F1844F2PQ/3?accountid=164977>
- Atmani, M. (2019, 10 décembre). 1989-2019: le choc des générations. *PME Magazine*. Récupéré de <https://www.pme.ch/entreprises/2019/12/10/19892019-choc-generations>
- Audic, P. (2013). *Mutations sociétales : la transition numérique*. Récupéré le 17 mars 2021 de https://www.nantes-citoyennete.com/wp-content/uploads/2015/09/131017_Contrib_Audic.pdf
- Autio, E. (2017). *Digitalisation, ecosystems, entrepre-neurship and policy*. London : Imperial College Business School. Récupéré de https://www.researchgate.net/publication/321944724_Digitalisation_ecosystems_entrepreneurship_and_policy
- Babenko, E., Kulczyk, Z., Perevosova, I., Syniavska, O. et Davydova, O. (2019). Factors of the development of international e-commerce under the conditions of globalization. *SHS Web of Conferences 65, 04016*. Récupéré de https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2019/06/shsconf_m3e22019_04016.pdf
- Baërd, E. (2016, 25 novembre). Horlogerie: le grand succès des jeunes labels qui séduisent les 15-30 ans. *Le Figaro*. Récupéré de <https://www.lefigaro.fr/horlogerie/2016/11/25/30006-20161125ARTFIG00186-horlogerie-le-grand-succes-des-jeunes-labels-qui-seduisent-les-15-30-ans.php>
- Baron, H. (2020, 27 juillet). Why Buy a Microbrand Watch vs. a Mainstream Brand?. *Watchgauge*. Récupéré de <https://watchgauge.com/blogs/news/why-buy-a-microbrand-watch-vs-a-mainstream-brand>
- Bashutkina, M. et Courvoisier, F-H. (s.d). *Création d'une expérience mémorable en ligne par les marques horlogères de luxe*. Récupéré de http://archives.marketing-trends-congress.com/2016/pages/PDF/BASHUTKINA_COURVOISIER.pdf
- Bashutkina, M. et Courvoisier, F-H. (2018). *Compétences marketing dynamiques : flexibilité et mobilité des entreprises horlogères de luxe indépendantes*. Récupéré le 27 novembre 2020 de https://www.gepfor.ch/photos/_11.pdf
- Bashutkina, M. et Courvoisier, F-H. (s.d). *Optimisation du processus d'innovation dans l'industrie horlogère : approche basée sur les ressources*. Récupéré le 24 novembre 2020 de <http://archives.marketing-trends-congress.com/2019/pages/PDF/70.pdf>

Bawin, I., Paquet, G., Schrooten, V. et Wattier, S. (2017). *Séminaire de méthodologie et d'initiation à la démarche scientifique*. Syllabus. ICHEC, Bruxelles.

Besler, C. (2020, 19 mars). It's official: Smartwatches outsell traditional watches. Now what?. *Watchpro*. Récupéré de <https://usa.watchpro.com/its-official-smartwatches-outsell-traditional-watches-now-what/>

Benoit-Godet, S. (2017, 24 mars). Comment les horlogers se réinventent. *Le Point*. Récupéré de <https://www.letemps.ch/economie/horlogers-se-reinventent>

Bianchi, F. (2015, 16 octobre). A 30 ans, ce suédois fait trembler swatch avec ses montres daniel wellington. *BFM Business*. Récupéré de https://www.bfmtv.com/economie/consommation/a-30-ans-ce-suedois-fait-trembler-swatch-avec-ses-montres-daniel-wellington_AN-201510160151.html

Bobineau, C. (2017). *E-Commerce : Stratégies et Pratiques*. [Présentation Power Point]. École d'ingénieur. Vietnam : Institut Polytechnique de Hanoi. Récupéré le 26 février 2021 de <https://hal.archives-ouvertes.fr/cel-01469239/document>

Boite-Montre. (2020, 24 juin). Comment négocier une montre de luxe ?. *Boite-Montre*. Récupéré de <https://boite-montre.fr/blogs/boite-a-montre/comment-negocier-une-montre-de-luxe>

Boudrand, J. (2018, s.d). Haute horlogerie : la nouvelle donne. *Luxury Highlights*. Récupéré de <https://www.luxury-highlights.com/fr/article/the-new-order-in-haute-horlogerie/>

Bourliataux-Lajoinie, S. et Stenger, T. (2014). *E-marketing and E-commerce*. Paris : Dunod. Récupéré de <https://www.dunod.com/sites/default/files/atoms/files/9782100708918/Feuilletage.pdf>

Brandwatch, (2017). *Comment comprendre et influencer le comportement du consommateur*. Récupéré le 24 novembre 2020 de <https://www.e-marketing.fr/Thematique/social-media-1096/Breves/Comment-comprendre-influencer-comportement-consommateur-314394.htm>

Brennan, L. (2014). *Beyond behaviour change: social marketing and social change*. Récupéré le 24 novembre 2020 de https://www.academia.edu/35706637/Beyond_behaviour_change_social_marketing_and_social_change

Broihna, M. et Cappelle-Blancard, G. (2018). *Richard Thaler ou comment la finance est devenue comportementale*. Récupéré le 18 novembre 2020 de <https://www.cairn.info/revue-d-economie-politique-2018-4-page-549.htm>

Bühler, T. (2019, 15 mars). L'horlogerie se met à l'heure des millennials. *PME magazine*. Récupéré de <https://www.pme.ch/management/2019/03/15/lhorlogerie-se-met-lheure-millennials>

Burgat, F. (1973). *Structure de l'offre horlogère mondiale et forme des marchés* (thèse de doctorat). Université de Neuchâtel, Bienne. Récupéré de https://doc.rero.ch/record/5424/files/2_these_BurgatF.pdf

- Comme un camion. (2020, 01 octobre). Les mécanismes de montres à connaître. *Comme un camion*. Récupéré de <https://www.commeuncamion.com/2020/10/01/les-mecanismes-de-montres-a-connaître/>
- Caradet, H. et Hanser, B. (2015). *L'industrie horlogère mécanique suisse : En quoi l'essor de la demande chinoise est à l'origine de profondes mutations de cette industrie ?*. Récupéré le 05 mars 2021 de <https://fr.slideshare.net/brunohanser/bruno-hanser-lindustrie-horlogere-mcanique-suisse>
- Clerizo, M. (2020). *Making Their Mark on History; A history of watches is also a history of the world. From revolution and war to man's earliest flight and even the journey to the surface of the moon, the world's most iconic watch brands have played their part*. Récupéré le 21 octobre de <https://ezproxy.ichec.be:2081/docview/926802990/39E0DF5E1C434E7BPQ/1?accountid=164977>
- Chaffey, D. (2020). *RACE marketing model*. Récupéré le 17 mars 2021 de <https://www.davechaffey.com/digital-marketing-glossary/race-marketing-planning-model/>
- Chaffey, D. Et Ellis-Chadwick, F. (2016). *Digital marketing, strategy, implementation and practice*. United Kingdom : Pearson. Récupéré de <https://garshadma.com/wp-content/uploads/2020/07/dave-cheffy-digital-marketing-strategy.pdf>
- Chandrasekhar, A. (2020, 23 juillet). Les horlogers suisses survivront-ils au 21e siècle?. *Swissinfo*. Récupéré de <https://www.swissinfo.ch/fr/les-horlogers-suisse-survivent-ils-au-21e-si%C3%A8cle-/45810550>
- Chiacchiari, (2009). *Quand le changement vient*. Récupéré le 18 février 2021 de <https://www.saisirletemps.ch/wp-content/uploads/Quand-le-changement-vient....pdf>
- Chokran, D. (2013, 11 décembre). Re, Re et Re ou comment faire du neuf avec du vieux. *Horlogerie-Suisse*. Récupéré de <https://www.horlogerie-suisse.com/horlomag/articles-horlogers/00211/re-re-et-re-ou-comment-faire-du-neuf-avec-du-vieux>
- Chrono Tempus. (s.d). E-commerce et horlogerie. *Chrono Tempus*. Récupéré de <https://www.chronotempus.com/guide/e-commerce-montre/>
- Chrono Tempus. (s.d). Les prix des montres. *Chrono Tempus*. Récupéré de <https://www.chronotempus.com/guide/prix-budget-montre/>
- Chrono Tempus. (s.d) .Type de montre et style. *Chrono Tempus*. Récupéré de <https://www.chronotempus.com/guide/type-style-montre/>
- Chrono Tempus. (s.d). La distribution en propre : la nouvelle tendance. *Chrono Tempus*. Récupéré de <https://www.chronotempus.com/guide/boutique-monomarque-horlogerie/>
- Chrono Tempus. (2015, 19 mars). La révolution des smartwatches est-elle en route ?. *Chrono Tempus*. Récupéré de <https://www.chronotempus.com/smartwatch-horlogerie/>
- Chrono Tempus. (2018, 04 juin). L'horlogerie suisse, étude de l'industrie et de ses acteurs. *Chrono Tempus*. Récupéré de <https://www.chronotempus.com/horlogerie-suisse-industrie>

- Chrono Tempus. (2020, 09 octobre). [Swatch, l'émblématique maison horlogère des montres en plastique, se met au vert. Chronotempus. Récupéré de https://www.chronotempus.com/swatch-plastique-vert/](https://www.chronotempus.com/swatch-plastique-vert/)
- Clemens, M. (2020). *Horlogerie : comment l'écosystème français résiste aux turbulences*. Récupéré le 21 octobre 2020 de <https://ezproxy.ichec.be:2081/docview/2392121800/7AC59D5E2F1844F2PQ/2?accountid=164977>
- Code41. (2018). *Digitalization: working towards change in the watchmaking industry*. Récupéré le 21 avril 2021 de <http://inside.code41watches.com/digitalization-watchmaking>
- Coulombe, W. (2019, 24 octobre). Tensions entre les géants de l'horlogerie suisse autour de la résilience de ce secteur. *EGE*. Récupéré de <https://infoguerre.fr/2019/10/tensions-entre-geants-de-lhorlogerie-suisse-autour-de-resilience-de-secteur/>
- Courvoisier, F-H. (2016). *Art, industrie et marketing : ingrédients du renouveau de l'horlogerie suisse*. Récupéré le 21 octobre 2020 de <http://archives.marketing-trends-congress.com/2020/pages/PDF/008.pdf>
- Courvoisier, F-H. (2019). *Creative Swiss Watchmaking: a mix of art, industry and marketing*. Récupéré le 11 novembre 2020 de https://www.researchgate.net/publication/335835501_Creative_Swiss_Watchmaking_a_mix_of_art_industry_and_marketing#fullTextFileContent
- Courvoisier, F-H. (2020). *Le "phygital", une nouvelle approche centrée client pour l'horlogerie*. Récupéré le 21 avril 2021 de https://www.researchgate.net/publication/347849681_Le_phygital_une_nouvelle_approche_c_entree_client_pour_lhorlogerie
- Courvoisier, F-H. et Courvoisier, F-A. (2008). *Marketing des montres conçues et vendues sur Internet : Un nouveau modèle d'affaires*. Récupéré le 29 avril 2021 de <https://airepme.org/images/File/2008/C28.pdf>
- Courvoisier, F-H., Lagier, J. et Ranfagni, S. (2018). *Comment établir un lien entre l'authenticité de l'artiste et de la marque ? 2ème Journée de Recherche en Marketing du Grand Est/ Avril 2016*. Récupéré le 11 novembre 2020 de https://www.researchgate.net/publication/323486698_Comment_etablir_un_lien_entre_l'authenticite_de_l'artiste_et_de_la_marque_2eme_Journee_de_Recherche_en_Marketing_du_Grand_Est_Avril_2016
- Courvoisier, F-H. et Zorik, K. (2013). *Le marketing expérientiel appliqué à l'horlogerie*. Récupéré le 23 novembre 2020 de <https://docplayer.fr/6157446-Le-marketing-experientiel-applique-a-l-horlogerie-sous-la-direction-de-kalust-zorik-et-francois-h-courvoisier.html>
- Courvoisier, F-H. et Zorik, K. (2015). *Design horloger : crée-moi une icône !*. Récupéré le 04 mars 2021 de <https://www.editionslep.ch/pub/media/pdf/935534.pdf>
- Crevoisier, O. (1995). *Les grandes entreprises et le changement structurel au niveau régional: le cas de la Société suisse de micro-électronique et d'horlogerie S.A.* Récupéré le 06 mars 2021 de <http://doc.rero.ch/record/257923>

- Crevoisier, O. et Jeannerat, H. (2011). Non-technological innovation and multi-local territorial knowledge dynamics in the Swiss watch industry. *International Journal of Innovation and Regional Development*, 3(1):26. doi : 10.1504/IJIRD.2011.038061
- Dauchez, A. (2017, 18 juin). *L'horlogerie à l'heure du digital*. DMB. Récupéré de <https://blog.mbadmb.com/lhorlogerie-a-lheure-digital/>
- De Pimodan-Bugnon, (2020, 13 novembre). La montre écolo chic, une utopie ?. *FHH Journal*. Récupéré de <https://journal.hautehorlogerie.org/fr/la-montre-ecolo-chic-une-utopie/>
- Delecolle, T. et Lejealle, C. (2017). *Aide-mémoire – Marketing digital*. Malakoff : Dunod. Récupéré de https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=UO8mDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=taux+de+conversion+marketing+digital&ots=trg4aJ-jPd&sig=FWLY7Bvg60Cx-8mdWQuy2wgQFGA&redir_esc=y#v=onepage&q=taux%20de%20conversion%20marketing%20digital&f=false
- Deloitte. (2014). *Etude Deloitte 2014 sur l'industrie horlogère suisse, les temps changent*. Récupéré le 11 novembre 2020 de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/consumer-business/ch-fr-swiss-watch-industry-study-2014.pdf>
- Deloitte. (2017). *Bling it on : what makes a millennial spend more?*. Récupéré le 19 mars 2021 de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/consumer-business/deloitte-uk-young-luxury-shopper-2017.pdf>
- Deloitte. (2017). *Communiqué de presse : Les horlogers suisses misent sur le numérique pour créer de nouvelles opportunités*. Récupéré le 26 février 2021 de <https://www2.deloitte.com/ch/fr/pages/press-releases/articles/swiss-watchmakers-bank-on-digitalisation-to-unlock-new-opportunities.html>
- Deloitte. (2017). *Etude Deloitte 2017 sur l'industrie horlogère suisse, le règne du numérique*. Récupéré le 11 novembre 2020 de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/consumer-business/ch-fr-swiss-watch-industry-study-2017.pdf>
- Deloitte. (2020). *Etude Deloitte 2020 sur l'industrie horlogère suisse, la transformation s'accélère*. Récupéré le 16 février 2020 de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/consumer-business/deloitte-ch-fr-swiss-watch-industry-study-2020.pdf>
- Delozier, T. (2019, 03 mai). Le marché des montres connectées a vécu un très bon Q1 2019 : Porté par Apple et le réveil de Samsung. *Les Numériques*. Récupéré de <https://www.lesnumeriques.com/montre-connectee/marche-montres-connectees-a-vecu-tres-bon-q1-2019-n86551.html>
- DeMarco, A. (2021, 01 février). Luxury Watches Show Resiliency In A Difficult Year. *Forbes*. Récupéré de <https://www.forbes.com/sites/anthonydemarco/2021/02/01/luxury-watches-show-resiliency-in-a-difficult-year/?sh=619363a9688f>
- Drion, P. (2020, 17 novembre). *Gérant de la boutique horlogère Vintage Today Watches*. [Entretien]. Visioconférence via What's app.

- Dobrian, J. (2018, 24 mars). Le marché gris est-il en perte de vitesse ?. *Rubel-Ménasché*. Récupéré de <https://www.rubel-menasche.com/le-marche-gris-est-il-en-perte-de-vitesse/>
- Donzé, P-Y. (2011, 19 janvier). La crise horlogère suisse de 1975-1985 revue et corrigée. *Le Temps*. Récupéré de <https://www.letemps.ch/economie/crise-horlogere-suisse-19751985-revue-corrigee>
- Donzé, P-Y. (2011). *Le retour de l'industrie horlogère Suisse sur le marché mondial : une business history du Swatch Group (1983-2010)*. Neuchâtel : Université de Neuchâtel. Récupéré de https://doc.rero.ch/record/24998/files/Donz_Pierre-Yves_-_La_circulation_des_richesses_Le_retour_de_l_industrie_horlog_re_20110928.pdf
- Donzé, P-Y. (2017). From the industrial district to the global firm: Swatch group and the Swiss watch industry, 1960-2010. *Revista de Historia Industrial* 26(66):191-213. Récupéré de https://www.researchgate.net/publication/319092946_From_the_industrial_district_to_the_global_firm_Swatch_group_and_the_Swiss_watch_industry_1960-2010#fullTextFileContent
- Donzé, P-Y, Ishibashi, K. Kaneko, Y., Miyazaki, K., Takai, K. et Wu, B. (2017, novembre). *Global Distribution of Watches: A Network Analysis of Trade Relations*. International Conference on Data Mining Workshops (ICDMW). Récupéré le 11 novembre 2020 de https://www.researchgate.net/publication/321896257_Global_Distribution_of_Watches_A_Network_Analysis_of_Trade_Relations
- Donzé, P-Y. (2020). *L'innovation dans l'horlogerie suisse au 20e siècle : réflexions à propos de la publication de La "recherche et développement" en horlogerie d'Hélène Pasquier (2008)*. Récupéré le 21 octobre 2020 de <https://www.e-periodica.ch/cntmng?pid=szg-006:2010:60::604>
- Duczeminski, M. (s.d). How MVMT Grew From \$1m to \$60m In Sales In Less Than Four Years. *Sales & Orders*. Récupéré de <https://blog.salesandorders.com/mvmt-growth-strategies>
- Duperrin, B. (2018, 14 février). Le consommateur à l'ère du digital a enterré les vieux modèles du marketing. Et vous, vous en êtes où ?. *Emakina*. Récupéré de <https://blog.emakina.fr/2018/02/14/le-consommateur-a-lere-du-digital-a-enterre-les-vieux-modeles-du-marketing-et-vous-vous-en-etes-ou/#.X7biD2hKhyx>
- Durand, C . (2017, 07 septembre). MMT : comment l'horlogerie suisse répond avec élégance aux montres connectées. *Numerama*. Récupéré le 27 juin 2020 de <https://www.numerama.com/tech/192862-mmt-comment-lhorlogerie-suisse-repond-avec-elegance-aux-montres-connectees.html>
- Eppe Beauoye, F. (s.d). Millennials' Aspirations Drive Modern Luxury Watch Growth. *Luxe Digital*. Récupéré de <https://luxe.digital/business/digital-luxury-reports/millennials-drive-luxury-watch-growth/>
- Eschmann, F. (2020, 11 mai). La crise sanitaire accélère la digitalisation horlogère. *FHH Journal*. Récupéré de <https://journal.hautehorlogerie.org/fr/la-crise-sanitaire-accelere-la-digitalisation-horlogere/>

- Fischer, C. (2019, 13 février). L'importance d'Instagram pour les marques horlogères de luxe. *FHH Journal*. Récupéré de <https://journal.hautehorlogerie.org/fr/limportance-dinstagram-pour-les-marques-horlogeres-de-luxe/>
- FHH. (2019). Histoire de l'horlogerie. *Fondation Haute Horlogerie*. Récupéré de <https://www.hautehorlogerie.org/fr/encyclopedie/histoire-de-lhorlogerie/>
- FHH. (2019). Lexique – horlogerie. *Fondation Haute Horlogerie*. Récupéré de <https://www.hautehorlogerie.org/fr/encyclopedie/lexique-de-lhorlogerie/s/horlogerie/>
- FHH. (2019). Livre blanc de la haute horlogerie. *Fondation Haute Horlogerie*. Récupéré de <https://www.hautehorlogerie.org/fr/la-fondation/conseil-culturel/livre-blanc-de-la-haute-horlogerie/>
- FHS. (2018). *Revue FH 13 Décembre 2018 n°20*. Bienne : Fédération de l'industrie horlogère suisse FH. Récupéré de <https://www.beauregard.ch/img/press/file/fh-decembre2018.pdf>
- FHS. (2019). *The Swiss watch industry today*. Récupéré le 06 novembre 2020 de <http://www.fhs.swiss/eng/watchindustrytoday.html>
- FHS. (2019). *Why is this watch so expensive?*. Récupéré le 06 novembre 2020 de <http://www.fhs.swiss/eng/expensivewatch.html>
- FHS. (2020). *Horlogerie suisse et mondiale en 2019*. Récupéré le 03 Mars 2021 de https://www.fhs.swiss/file/59/Horlogerie_2019.pdf
- FHS. (2020). *Jaeger-LeCoultre inaugurates "Atelier d'Antoine"*. Récupéré le 06 novembre 2020 de http://www.fhs.swiss/eng/2020_11_05_04_Jeager_LeCoultre.html
- FHS. (2020). *Rapport d'activités 2019*. Bienne : Fédération de l'industrie horlogère suisse FH. Récupéré de http://www.fhs.swiss/file/6/Rapport_activites_2019_web.pdf
- FHS. (2020). *Rapport d'activités 2019*. Récupéré le 06 novembre 2020 de https://www.fhs.swiss/file/59/Horlogerie_2019.pdf
- FHS. (2020). *Revue FH 16 Janvier 2020 n° 1*. Bienne : Fédération de l'industrie horlogère suisse FH. Récupéré de http://www.fhs.swiss/pdf/revue_fh_sample.pdf?t=45
- FHS. (2021). *Dictionnaire professionnel illustré de l'horlogerie*. Récupéré le 06 mars de 2021 de <https://www.fhs.swiss/berner/>
- FHS. (2021). *Rapport d'activités 2020*. Récupéré le 06 novembre 2020 de https://www.fhs.swiss/file/59/horlogerie_2020.pdf
- Finews. (2020, 26 octobre). Despite the pandemic, Swiss watchmakers believe in-store shopping will prevail over digital platforms. *Finews.Asia*. Récupéré de <https://www.finews.asia/high-end/33015-swiss-watchmakers-store-shopping-luxury>
- Focquet, G. (2021, 06 mai). Area manager Benelux pour la marque de montres Baume & Mercier. [Entretien]. Appel téléphonique via What's app.
- Fogelson, R-D. (2014). *Anthropology: weaving our discipline with community*. Knoxville : Newfound Press. Récupéré de

https://trace.tennessee.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1006&context=utk_sasproceed#page=17

Forbes. (2017, 2 juin). Valeurs Sociales Et Changement Technologique, Qui Entraîne Quoi ?. *Forbes*. Récupéré de <https://www.forbes.fr/technologie/le-numerique-est-il-vraiment-source-de-pluralisme-ou-conduit-il-a-une-uniformisation/>

Forni, N. (2019, 28 août). Swiss Made : tout ce qu'il faut savoir sur ce label. *Mr Montre*. Récupéré de <https://www.mrmontre.com/swiss-made-label.html>

François, L. (2020, 11 août). Les consommateurs de luxe post-Covid-19 veulent de la culture. *FHH Journal*. Récupéré de <https://journal.hautehorlogerie.org/fr/les-consommateurs-de-luxe-post-covid-19-veulent-de-la-culture/>

Frochaux, S. et Lambelet, J-C. (2003). *Economie nationale – année 2002-2003 L'horlogerie suisse du XIIIe av. J.C. à nos jours*. Récupéré le 25 novembre 2020 de <https://docplayer.fr/7861786-L-horlogerie-suisse-du-xiii-e-av-j-c-a-nos-jours-toute-frequence-reguliere-est-une-horloge-david-s-landes-economie-nationale-annee-2002-2003.html>

FTU-Namur. (2005). *Technologie et société, destins croisés*. récupéré le 23 novembre 2020 de <http://www.ftu-namur.org/fichiers/Emerit42.pdf>

Garcia, R. (2020, 24 octobre). Voyage au cœur d'une montre. *Bilan*. Récupéré de <https://www.bilan.ch/luxe/voyage-au-coeur-dune-montre>

Gaubert, J. et Walsh, D. (2020, 13 novembre). Comment le coronavirus a remis les pendules de l'industrie de l'horlogerie à l'heure. *Euronews*. Récupéré de <https://fr.euronews.com/2020/11/13/comment-le-coronavirus-a-remis-les-pendules-de-l-industrie-de-l-horlogerie-a-l-heure>

Geerts, A. et Veg-Sala. (2014, juillet). *Le luxe et Internet : Evolutions d'un paradoxe*. Récupéré le 26 avril 2021 de https://www.researchgate.net/publication/280626078_Le_luxe_et_Internet_Evolutions_d'un_paradoxe

Geerts, A. et Veg-Sala, N. (2015, décembre). Le paradoxe de la distribution des marques de luxe face à l'e-commerce : proposition d'une typologie de consommateurs et de son évolution dans le temps. *Décisions Marketing*, 80:69-85. doi: 10.7193/DM.080.69.85.

Gehrlein, P. (2020, 24 août). Sur quels modèles la jeune génération d'amateurs de montres jette-t-elle son dévolu ?. *Chrono24 Magazine*. Récupéré de https://www.chrono24.be/magazine/sur-quels-modeles-la-jeune-generation-damateurs-de-montres-jette-t-elle-son-devolu-p_67328/#gref

Giovannelli, F. (2018). *L'horlogerie oscille entre méfiance et ouverture*. Récupéré le 21 avril 2021 de <https://epjh.ch/wp-content/uploads/2018/07/Art.-horlogerie.pdf>

Gogniat, V. (2017, 3 août). Des milliers de montres naissent en ligne. *Le Temps*. Récupéré de <https://www.letemps.ch/economie/milliers-montres-naissent-ligne>

Gogniat, V. (2018, 23 mars). De 1998 à 2018, l'explosion du grand business horloger. *Le Temps*. Récupéré de <https://www.letemps.ch/economie/1998-2018-lexplosion-grand-business-horloger>

- Gogniat, V. et Steiner, A. (2020, 15 juillet). La Comco rend sa liberté à Swatch Group. *Le Temps*. Récupéré de <https://www.letemps.ch/economie/comco-rend-liberte-swatch-group>
- Gomaere, G. (2017, 10 mai). *Qui sont les profils des générations X, Y et Z ?*. JCM. Récupéré de <https://www.journalducum.com/generations-x-y-z/>
- Gomelski, V. (2020, 10 juin). Watch Brands Go Digital. (No, It's Not 2010.). *New York Times*. Récupéré de <https://www.nytimes.com/2020/06/10/fashion/watch-online-sales-digital.html>
- Grandjean, D. (2011). *Dans l'heure des temps*. Récupéré le 07 mars 2021 de https://www.vd.ch/fileadmin/user_upload/themes/culture/Culture-Ecole/pdf_dp/dp055_EH.pdf
- Handler, R. Lynnekin, J. (1984). Tradition, Genuine or spurious. *The Journal of American Folklore*, Vol. 97, No. 385, 273-290. Récupéré de <https://www.jstor.org/stable/540610?seq=1>
- Helmé-Guizon, A. et Magnoni, F. (2012). *Les marques sont mes amies sur Facebook : Vers une typologie de fans basée sur la relation à la marque et le sentiment d'appartenance*. Récupéré le 19 octobre 2020 de https://www.researchgate.net/publication/278778110_Les_marques_sont_mes_amies_sur_Facebook_Vers_une_typologie_de_fans_basee_sur_la_relation_a_la_marque_et_le_sentiment_d'appartenance
- Hoffsteter, M. (2016, 17 juin). « Innover oui, mais sans renier le savoir-faire horloger suisse ». *Bilan*. Récupéré de https://www.bilan.ch/luxe/innover_oui_mais_sans_renier_le_savoir_faire_horloger_suisse
- Horel. (s.d). Les types de mouvements de montre. *Horel*. Récupéré de <https://horel.com/fr/page/28-types-de-mouvements-de-montre>
- Huron, T. (2017, octobre). L'activité digitale 2017 des points de vente horlogers. *Europa Star*. Récupéré de <https://www.europastar.ch/data/216-l-activite-digitale-2017-des-points-de-vente.html>
- Hush. (2018, 19 avril). Qu'est-ce que le POEM (paid, owned, earned media) ?. *Hush*. Récupéré de <https://www.hush-news.com/posts/definition-poem-paid-owned-earned-media>
- Info Watchmaster. (2020, 04 décembre). Différents pays, différentes montres : un voyage autour du monde. *Watchmaster*. Récupéré de <https://www.watchmaster.com/fr/magazine/histoires/differents-pays-differentes-montres-un-voyage-autour-du-monde>
- Info Watchmaster. (2020, 07 octobre). Haute Horlogerie : Le concept de l'horlogerie de grand art. *Watchmaster*. Récupéré de <https://www.watchmaster.com/fr/magazine/histoires/haute-horlogerie-le-concept-de-lhorlogerie-de-grand-art>
- Info Watchmaster. (2020, 07 octobre). L'industrie horlogère allemande après la Seconde Guerre mondiale. *Watchmaster*. Récupéré de <https://www.watchmaster.com/fr/magazine/histoires/lindustrie-horlogere-allemande-post-seconde-guerre-mondiale>

Info Watchmaster. (2020, 07 octobre). La Crise du Quartz et son importance pour l'Industrie Horlogère. *Watchmaster*. Récupéré de <https://www.watchmaster.com/fr/magazine/histoires/la-crise-du-quartz-et-son-importance-pour-lindustrie-horlogere>

Info Watchmaster. (2020, 15 octobre). Les montres des PDG – de Patek Philippe à la G-Shock de Casio. *Watchmaster*. Récupéré de <https://www.watchmaster.com/fr/magazine/histoires/montres-des-pdg-de-patek-philippe-a-la-gshock-de-casio>

Info Watchmaster. (2020, 19 octobre). Montres de luxe, immobilier et autres : Quels sont les investissements qui en valent la peine ? Récupéré de <https://www.watchmaster.com/fr/magazine/nouvelles/investissement-montre-de-luxe-or-whisky>

Info Watchmaster. (2021, 09 février). Voici les tendances en matière de montre pour 2020. Récupéré de <https://www.watchmaster.com/fr/magazine/nouvelles/tendances-horlogere-de-2020>

Jaberg, S. (2017, 01 janvier). « Le ‘Swiss made’ rapporte des milliards de francs à l’horlogerie suisse ». *Swissinfo*. Récupéré de <https://www.swissinfo.ch/fre/un-label-existential-le-swiss-made-rapporte-des-milliards-de-francs-%C3%A0-l-horlogerie-suisse/42785084>

JDBN. (2021, 09 février). A la découverte de la belle manufacture Nomos Glashütte. *JDBN*. Récupéré de <https://www.jdbn.fr/a-la-decouverte-de-la-belle-manufacture-nomos-glashutte/>

Jose, J. (2017). *Impact of Technology on Consumer Behaviour*. Récupéré le 23 novembre 2020 de <https://research-advances.org/index.php/RAJMSS/article/view/718/687>

JSBG. (2016, s.d). Daniel Wellington, l’incroyable histoire des montres suédoises à la mode. *JSBG*. Récupéré de <https://jsbg.me/2016/06/20/daniel-wellington-lincroyable-histoire-des-montres-suedoises-a-la-mode/>

Julémont, B. (2021, 04 mai). *Créateur et gérant de la marque horlogère Julémont*. [Entretien]. Appel téléphonique via What’s app.

Keller, K-L., Kotler, P. et Manceau, D. (2015). *Marketing management* : (15^{ème} édition.). (Hémonnet-Goujot, A. trad.). Montreuil : Pearson France.

Koltrowitz, S. et Olof-Ors, N. (2011, 25 mai). Les prix des matériaux précieux menacent les marges. *Reuters*. Récupéré de <https://www.reuters.com/article/luxe-sommet-matieres-premieres-idFRLDE74O18420110525>

Kunz, M. (2020, 24 février). Qu’est-ce que le marché gris et comment fonctionne-t-il ? *Chrono24 magazine*. Récupéré de https://www.chrono24.be/magazine/quest-ce-que-le-marche-gris-et-comment-fonctionne-t-il-p_58608/#gref

Ladwein, R. (2003). *Le comportement du consommateur et de l’acheteur*. Economica, Paris. Récupéré de <https://docplayer.fr/765140-Le-comportement-du-consommateur-et-de-l-acheteur.html>

- L'officiel horlogerie et bijouterie. (2020, 30 novembre). La dynamique du e-commerce en horlogerie. *L'officiel horlogerie et bijouterie*. Récupéré de <https://www.lofficielhb.com/horlogerie/dynamique-e-commerce-horlogerie/>
- Lambin, J-J. et de Moerloose, C. (2008). *Marketing stratégique et opérationnel du marketing à l'orientation marché*. Récupéré de <https://cartelbc.files.wordpress.com/2012/01/marketing-strategique-et-operationnel-www-vosbooks-com.pdf>
- Laroche, P. (2018). *les collectionneurs de montres Les toqués de la tocante*. Récupéré le 21 octobre 2020 de http://www.jvmagazine.be/images/newsletter/2018/nl_2211/Montres.pdf
- Launchmetrics. (s.d). Luxury watch brands ranking. *Launchmetrics*. Récupéré de <https://www.launchmetrics.com/luxury-watch-brands-ranking>
- Lepage. (2020, 18 février). Tout savoir sur les mouvements d'une montre. *Lepage*. Récupéré de https://www.lepage.fr/fr/blog/les-mouvements-d-une-montre--n37#mouvement_automatique
- Le Petit Pousoir. (2016, 12 avril). Comment fonctionne un mouvement automatique ?. *Le Petit Pousoir*. Récupéré de <http://lepetitpousoir.fr/chroniques/culture-montre/comment-fonctionne-un-mouvement-automatique>
- Le Petit Pousoir. (2019). Chroniques culture montre la crise du quartz, un tournant décisif dans l'histoire de l'horlogerie. *Le Petit Pousoir*. Récupéré de <http://lepetitpousoir.fr/chroniques/la-crise-du-quartz-un-tournant-decisif-dans-lhistoire-de-lhorlogerie>
- Le Point. (2018, 26 mars). Les horlogers suisses à l'assaut de l'e-commerce et des réseaux sociaux. *Le Point*. Récupéré de https://www.lepoint.fr/economie/les-horlogers-suisses-a-l-assaut-de-l-e-commerce-et-des-reseaux-sociaux-26-03-2018-2205486_28.php
- Lebbé, P. (2011). *Horlogerie mieux comprendre. Trente ans de luxe, de la crise à la renaissance*. Récupéré le 25 novembre 2020 de <https://docplayer.fr/16610203-Horlogerie-mieux-comprendre-trente-ans-de-luxe-de-la-crise-a-la-renaissance.html>
- Lim, S. (2020, 20 août). Global Smartwatch Market Revenue up 20% in H1 2020, Led by Apple, Garmin & Huawei. *Counterpoint*. Récupéré de <https://www.counterpointresearch.com/global-smartwatch-market-revenue-h1-2020/>
- Loeillet, C. (2019, 12 juillet). Horlogerie et environnement : eco-friendly ou greenwashing ?. *L'Express*. Récupéré de https://www.lexpress.fr/tendances/montre/horlogerie-et-environnement-eco-friendly-ou-greenwashing_2085047.html
- Lütgens, M. (2020, 07 octobre). Comment le «Swiss Made» a conquis le monde. *Watchmaster*. Récupéré de <https://www.watchmaster.com/fr/magazine/histoires/comment-le-swiss-made-a-conquis-le-monde>
- Lütgens, M. (2020, 07 octobre). L'histoire de l'horlogerie jusqu'à la Seconde Guerre mondiale. *Watchmaster*. Récupéré de <https://www.watchmaster.com/fr/magazine/histoires/lhistoire-de-lhorlogerie-jusqua-la-2nd-guerre-mondiale>

- Lütgens, M. (2020, 07 octobre). L'histoire de la montre: 200 ans de développement. *Watchmaster*. Récupéré de <https://www.watchmaster.com/fr/magazine/histoires/lhistoire-de-la-montre-200-ans-de-developpement>
- Luxury Insight. (2012). *The Chinese globe shoppers*. Récupéré le 25 novembre 2020 <https://docplayer.fr/8269369-Le-magazine-de-l-horlogerie-le-guide-de-l-horlogerie.html>
- Luxury Highlights. (2018, s.d). Design et digital : les nouveaux rouages de la haute horlogerie. *Luxury Highlights*. Récupéré de <https://www.luxury-highlights.com/fr/article/design-and-digital-the-new-cogs-keeping-haute-horlogerie-ticking/>
- Maclaran, P. et Parsons, E. (2009). *Contemporary issues in marketing and consumer behaviour*. Récupéré le 07 décembre 2020 de https://books.google.be/books?id=nCECPF0TBcoC&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- MAD. (2020). *Le marché de l'Horlogerie & Joaillerie : il est temps de changer !*. Récupéré le 11 mars 2021 de <https://madnetwork.fr/wp-content/uploads/2020/05/luxury-convalescence-fast-forwarding-partie-2.pdf>
- MAD. (2020). *Luxury convalescence: fast-forwarding*. Récupéré le 11 mars 2021 de <https://madnetwork.fr/luxury-convalescence-fast-forwarding-partie-2/>
- MAD. (2020). *2020 à l'heure des comptes*. Récupéré le 11 mars 2021 de <https://madnetwork.fr/wp-content/uploads/2020/05/luxury-convalescence-fast-forwarding-partie-1.pdf>
- Magento. (2014). *Les tendances mondiales du commerce électronique et l'impact de la plateforme eCommerce sur votre activité*. Récupéré le 28 février 2021 de <https://docplayer.fr/5800272-Les-tendances-mondiales-du-commerce-electronique-et-l-impact-de-la-plateforme-ecommerce-sur-votre-activite.html>
- Magnee, M. (2021, 05 mai). *Anciennement employé chez Hermès et Cartier section horlogerie*. [Entretien]. Visioconférence sur Zoom.
- Maillard, P. (2020, janvier). L'horlogerie, un futur brisé ?. *Europa Star*. Récupéré de <https://www.europastar.ch/le-dossier/resilience/702-l-horlogerie-un-futur-brise.html>
- Maillard, P. (2020, janvier). Stephen Forsey: "there's a risk of a loss of know-how". *Europa Star*. Récupéré de <https://www.europastar.com/time-keeper/1004091706-stephen-forsey-there-s-a-risk-of-a-loss-of-know.html>
- Mallard, A-S. (2021, 15 mars). Le vegan, la nouvelle obsession de l'horlogerie suisse ?. *Madame Le Figaro*. Récupéré de <https://madame.lefigaro.fr/bijoux-et-montres/horlogerie-montres-cuir-vegan-iwc-papier-timertex-jaeger-lecoultr-150321-195724>
- Marion, N. (2019). *Digitalisation et société : concepts et enjeux critiques*. Récupéré le 03 décembre 2020 de https://arc-culture.be/wp-content/uploads/2019/04/Analyse_ARC_2019_digitalisation-et-soci%C3%A9t%C3%A9.pdf
- Maury, C. (2015). *L'Apple Watch, une menace pour l'industrie horlogère traditionnelle?*. Récupéré le 03 février 2021 de <http://docplayer.fr/17587210-Hec-montreal-l-apple-watch->

une-menace-pour-l-industrie-horlogere-traditionnelle-par-carole-maury-sciences-de-la-gestion-option-marketing.html

Maison Bianchi. (2018-2019). *Rubrique : histoire de l'horlogerie partie 1 à 13*. Récupéré le 23 octobre 2020 de <https://www.maison-bianchi.fr/rubriques/histoire-de-lhorlogerie/>

Mcnish, W. (2018, 06 novembre). Le top 7 des nouvelles marques de montres. *FHH Journal*. Récupéré de <https://journal.hautehorlogerie.org/fr/le-top-7-des-nouvelles-marques-de-montres/>

Morgan Stanley. (2018). *Swatch and Richemont / Europe , DTC and the Bullwhip Effect*. Récupéré le 11 novembre 2020 de <https://businessmontres.com/storage/app/media/BUSINESS%20MONTRES-%20COUP%20DE%20FOUET-MSEU20181205892053.pdf>

Martin, D., Metzger, J-L . et Pierre, P. (2010). Sociologie de la mondialisation : réflexions théoriques et méthodologiques. Récupéré le 16 novembre 2020 de <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00458402/document>

Miller. (2018, 16 janvier). Horlogerie : l'histoire révolutionnaire des montres à quartz. *Miller*. Récupéré de <https://www.miller.fr/info/horlogerie-lhistoire-revolutionnaire-montres-a-quartz/>

Mitchell, V. et Papavassiliou, V. (1997). Exploring consumer confusion in the watch market. *Marketing Intelligence & Planning*, 15(4):164-172 . doi : 10.1108/02634509710185270.

Mitty, W. (2020). *The Swiss watch industry under pressure, loses share against smartwatches*. Récupéré le 21 avril 2021 de <https://digital.hbs.edu/platform-digit/submission/the-swiss-watch-industry-under-pressure-loses-share-against-smartwatches/>

Moonphase. (2013, 22 octobre). « Horrible est le beau, beau est l'horrible », Audemars Piguet royal oak : le génie de Gérald Genta. *Moonphase*. Récupéré de <https://moonphase.fr/audemars-piguet-royal-oak-ugly-is-beautiful-le-genie-de-gerald-genta/>

Moonphase. (2014, 24 février). [Paradoxe horloger] Andy Warhol – cartier tank solo : et si nos montres ne nous servaient pas à lire l'heure ?. *Moonphase*. Récupéré de <https://moonphase.fr/paradoxe-horloger-andy-warhol-cartier-tank-solo-et-si-nos-montres-ne-nous-servaient-pas-a-lire-lheure/>

Moonphase. (2014, 03 avril). [Paradoxe horloger] montres mécaniques : de la toolwatch à la montre bijou. *Moonphase*. Récupéré de <https://moonphase.fr/paradoxe-montres-mecaniques-de-la-toolwatch-a-la-montre-bijou/>

Müller, O. (2017, 29 septembre). La montre connectée n'est pas l'avenir de l'horlogerie suisse. *Le Temps*. Récupéré de <https://blogs.letemps.ch/olivier-muller/2017/09/28/la-montre-connectee-nest-pas-lavenir-de-lhorlogerie-suisse/>

Müller, O. (2017, 26 octobre). Le business model de l'horlogerie en pleine mutation digitale ... forcée. *Le Temps*. Récupéré de <https://blogs.letemps.ch/olivier-muller/2017/10/26/le-business-model-de-lhorlogerie-en-pleine-mutation-digitale-forcee/>

Müller, O. (2019, 29 janvier). Les exportations horlogères sont en hausse... mais rares sont les marques qui en profitent. *Le Temps*. Récupéré de <https://blogs.letemps.ch/olivier->

[muller/2019/01/29/les-exportations-horlogeres-sont-en-hausse-mais-rares-sont-les-marques-qui-en-profitent/](#)

Müller, O. (2020, 13 mars). Qui ont été les champions de l'horlogerie Suisse en 2019 et qui seront les survivants en 2020 ?. *Le Temps*. Récupéré de <https://blogs.letemps.ch/olivier-muller/2020/03/13/qui-ont-ete-les-champions-de-lhorlogerie-suisse-en-2019-et-qui-seront-les-survivants-en-2020/>

Müller, O. (2020, 03 décembre). *State of the Industry – Swiss Watchmaking in 2020. A bird's eye view of the landscape. Watches By SJX*. Récupéré de <https://watchesbysjx.com/2020/03/swiss-watch-industry-report-2020.html>

Müller, F. (2020, juin). Watch industry : surviving Covid-19. *Europa Star*. Récupéré de <https://www.europastar.com/the-watch-files/watchmaking-and-the-pandemic-resilience/1004092012-surviving-covid-19.html>

Müller, O. (2021, 28 janvier). 2020 une année à oublier pour l'horlogerie Suisse. *Le Temps*. Récupéré de <https://blogs.letemps.ch/olivier-muller/tag/swatch-group/>

Mutekwe, E. (2012). *The impact of technology on social change: a sociological perspective*. Récupéré le 24 novembre 2020 de https://www.academia.edu/28557674/The_impact_of_technology_on_social_change_a_sociological_perspective

Ô Magazine. (2021, 01 février). L'horlogerie du luxe se réinvente à l'ère de la vente en ligne. *Ô Magazine*. Récupéré de <https://omagazine.fr/horlogerie-de-luxe/>

Observatoire Statistique Transfrontalier de l'Arc Jurassien. (2011). *L'horlogerie dans l'Arc jurassien: un portrait en chiffres*. Récupéré le 09 novembre 2020 de <https://docplayer.fr/13579695-Dans-les-annees-70-le-secteur-de-l-horlogerie-voir-definition-page-3-a-subi-un-bouleversement-technologique.html>

Ochs, L. et Welté, J-B. (2015). *L'appropriation des clients dans les boutiques de marque de luxe: proposition d'une typologie*. Récupéré le 19 octobre 2020 de <https://docplayer.fr/15955981-L-appropriation-des-clients-dans-les-boutiques-de-marque-de-luxe-proposition-d-une-typologie.html>

Oh Selection. (s.d). Histoire de l'horlogerie. *Oh Selection*. Récupéré de <https://www.ohselection.com/guides/histoire-horlogerie/>

Oh Selection. (s.d). Horlogerie au xxe siècle. *Oh Selection*. Récupéré de <https://www.ohselection.com/guides/histoire-horlogerie/horlogerie-xxe-siecle/>

Oscorn Web. (2019, 23 novembre). Haute horlogerie et réseaux sociaux, est-ce compatible ?. *Oscorn Web*. Récupéré de <https://oscomwebcm.wordpress.com/2019/11/23/haute-horlogerie-et-reseaux-sociaux-est-ce-compatible/>

Patard, A. (2021, 10 février). Étude : les usages numériques des Français selon l'ARCEP et le CSA. *BDM*. Récupéré de <https://www.blogdumoderateur.com/etude-usages-numeriques-francais-arcep-csa/>

Patek Philippe. (2021). *Patek Phillippe*. Récupéré le 18 avril 2021 de <https://www.patek.com/fr/accueil>

- Pasquet, P. et Mathe, J-C. (2015). *Mouvements mécaniques et mouvements concurrentiels : une action déstabilisatrice du Swatch Group et les réactions induites*. Récupéré le 21 octobre 2020 de <https://ezproxy.ichec.be:2081/docview/1750972316/C0A6B30BD73D478APQ/2?accountid=164977>
- Piaget, (2021). *Un approvisionnement responsable*. Récupéré le 29 mars 2021 de <https://www.piaget.com/fr-fr/sustainability/suppliers>
- Picciozzo, E. (2018, 03 décembre). Qu'est-ce qu'on entend par digitalisation des points de vente ?. *L'officiel Horlogerie & Bijouterie*. Récupéré de <https://www.lofficielhb.com/metiers/qu-entend-digitalisation-points-vente/>
- Porceillon, C. (2021, 04 mars). L'impact du digital sur l'horlogerie de luxe. *DMB*. Récupéré de <https://blog.mbadmb.com/limpact-du-digital-sur-lhorlogerie-de-luxe/>
- Portail de la mode. (s.d). De bijou précieux à accessoire de mode : 3500 ans d'histoire horlogère. *Portail de la mode*. Récupéré de <https://www.portaildelamode.com/montre/>
- Prestige. (2019, 15 février). 'Swiss made' – le label qualité qui sonne toujours à l'heure (ou pas). *Prestige*. Récupéré de <https://prestige-magazine.be/fr/2019/02/15/swiss-made-le-label-qualite-qui-sonne-toujours-a-lheure-ou-pas/>
- Qazzafi, S. (2020). *Factor Affecting Consumer Buying Behavior: A Conceptual Study*. Récupéré le 24 novembre 2020 de https://www.researchgate.net/publication/341407314_Factor_Affecting_Consumer_Buying_Behavior_A_Conceptual_Study#fullTextFileContent
- Raffaelli, R. (2013). *Identity and institutional change in a mature field: The re-emergence of the Swiss watchmaking industry, 1970–2008*. Récupéré le 21 octobre de <https://ezproxy.ichec.be:2081/docview/1437663697/36CA125E1E55412APQ/15?accountid=164977>
- Ramananjato, F. (2019, 12 février). Le marché gris, une aubaine pour les marques horlogères. *Luxus +*. Récupéré de <https://luxus-plus.com/le-marche-gris-une-aubaine-pour-les-marques-horlogeres/>
- Redler, C. et Yvon, N. (2019, 20 juin). Oris s'engage pour la sauvegarde des océans. *My Watch*. Récupéré de <https://www.my-watchsite.fr/blog/oris-s-engage-pour-la-sauvegarde-des-oceans-n2400/>
- Revolution Watch. (2020, 03 avril). *Zooming In With Jean-Claude Biver*. [Vidéo Youtube]. Récupéré de https://www.youtube.com/watch?v=omEJAK2Bits&feature=youtu.be&fbclid=IwAR3Kd8NI8cQ0Ue4JgIkhyMuysuboufigtOvT_BJhGcvcb7Z_wEhIXb6ZYLs
- Richter, F. (2020, 14 septembre). Apple Beats Swiss Watch Industry At Its Own Game. *Statista*. Récupéré de <https://www.statista.com/chart/12878/apple-watch-vs-swiss-watches/>
- Richter, F. (2021, 30 mars). Apple Several Ticks Ahead in the Smartwatch Market. *Statista*. Récupéré de <https://www.statista.com/chart/15035/worldwide-smartwatch-shipments/>

- Robert, A. (2021, 10 mai). *Horloger et conseiller commercial et marketing pour les horlogeries-joalleries Orye-Stevenart*. [Entretien]. Appel téléphonique.
- Rognié, C. et Vivien, P. (2012). *Le marché de l'Horlogerie Réflexions et orientations*. Récupéré le 25 novembre 2020 de <https://docplayer.fr/17587272-Le-marche-de-l-horlogerie-reflexions-et-orientations.html>
- Roulet, C. (2012, 02 février). Or et diamant, ces matières premières qui asservissent !. *FHH Journal*. Récupéré de <https://journal.hautehorlogerie.org/fr/or-et-diamant-ces-matieres-premieres-qui-asservissent/>
- Roulet, C. (2014). *Nouveautés & tendances de la Haute Horlogerie 2014*. Récupéré le 25 novembre 2020 de <https://docplayer.fr/3180299-Nouveautes-tendances.html>
- Roulet, C. (2019, 09 septembre). Bucherer veut « révolutionner » le marché de seconde main. *FHH Journal*. Récupéré de <https://journal.hautehorlogerie.org/fr/bucherer-veut-revolutionner-le-marche-de-seconde-main/>
- Roulet, C. (2019, 04 novembre). Montre durable, où es-tu ?. *FHH Journal*. Récupéré de <https://journal.hautehorlogerie.org/fr/montre-durable-ou-es-tu/>
- Roulet, C. (2019, 16 décembre). Polarisation du marché horloger en 2019. *FHH Journal*. Récupéré le 01 novembre 2020 de <https://journal.hautehorlogerie.org/fr/polarisation-du-marche-horloger-en-2019/>
- Roulet, C. (2020, 30 mars). Un marché de titans horlogers. *FHH Journal*. Récupéré de <https://journal.hautehorlogerie.org/fr/un-marche-de-titans-horlogers/>
- Roulet, C. (2020, 18 mai). Les montres, un antidote à la crise ?. *FHH Journal*. Récupéré de <https://journal.hautehorlogerie.org/fr/les-montres-un-antidote-a-la-crise/>
- Roulet, C. (2020, 31 août). Le tunnel « Covid » s'éclaircit pour les compagnies du luxe. *FHH Journal*. Récupéré de <https://journal.hautehorlogerie.org/fr/le-tunnel-covid-seclaircit-pour-les-compagnies-du-luxe/>
- Roulet, C. (2020, 21 septembre). Vendre ses montres autrement : la solution BA1110D. *FHH Journal*. Récupéré de <https://journal.hautehorlogerie.org/fr/vendre-ses-montres-autrement-la-solution-ba1110d/>
- Roulet, C. (2020, 28 septembre). Les montres de seconde main, un marché immunisé. *FHH Journal*. Récupéré de <https://journal.hautehorlogerie.org/fr/les-montres-de-seconde-main-un-marche-immunise/>
- Roulet, C. (2020, 05 octobre). Ventes de montres en ligne : l'avenir du luxe horloger ?. *FHH Journal*. Récupéré de <https://journal.hautehorlogerie.org/fr/ventes-de-montres-en-ligne-lavenir-du-luxe-horloger/>
- Rousseau, B. (2013, 8 juillet). Définition de mondialisation. *Andlil*. Récupéré de <https://www.andlil.com/definition-de-mondialisation-151326.html>
- Santos Millan, I. (2019). *Consumer behaviour and new consumer trends vis-à-vis the ICTs*. Récupéré le 24 novembre 2020 de https://www.esic.edu/documentos/revistas/esicmk/1581006106_I.pdf

- Schiffman, L. et Wisenbit, J. (2015). *Consumer behaviour*. New Jersey : Pearson.
<https://doku.pub/documents/consumerbehavior11th-edleon-g-schiffman-61kv7j28e304>
- Schneider, M. (2020, 10 avril). L'Horlogerie fait sa révolution digitale. *Digiluxury*. Récupéré de <https://digiluxury.com/horlogerie-fait-sa-revolution-digitale/>
- Schneider, M. (2020, 20 mai). 2020 une année choc pour l'Horlogerie ?. *Digiluxury*. Récupéré de <https://digiluxury.com/2020-annee-choc-horlogerie/>
- Serrano, M-M. (1976). *Le conflit entre innovation technologique et changement culturel*. Récupéré le 24 novembre 2020 de <https://core.ac.uk/download/pdf/19713943.pdf>
- Simonet, Q. (2014, 14 mai). Pourquoi le prix des montres suisses s'envole-t-il ?. *FHH Journal*. Récupéré de <https://journal.hautehorlogerie.org/fr/pourquoi-le-prix-des-montres-suisse-senvole-t-il/>
- Smart Insights. (2018). *Digital Marketing Plan Template*. Récupéré le 27 avril 2021 de <http://www.davidhodder.com/wp-content/uploads/2018/01/DigitalMarketingPlanTemplateSmartInsights.pdf>
- Superwatchman. (s.d). Bill Gates – Casio Duro Analog dive watch. *Superwatchman*. Récupéré de <https://superwatchman.com/bill-gates-casio-watch/>
- Teisseire, B. (2018, 21 septembre). Le marché gris n'est plus. Vive le marché de l'occasion certifiée (Certified Pre-Owned en Anglais) !. *Watchonista*. Récupéré de <https://www.watchonista.com/fr/articles/opinions/le-marche-gris-nest-plus-vive-le-marche-de-loccasion-certifiee-certified-pre-owned-en-anglais>
- Themeco. (2016). *La transformation digitale des entreprises*. Récupéré le 25 février 2020 de <http://www.indexpresse.fr/wp-content/uploads/2016/09/La-transformation-digitale-des-entreprises.pdf>
- Thompson, J. (2019, 09 septembre). U.S. Smartwatch Sales Are Soaring. *Hodinkee*. Récupéré de <https://www.hodinkee.com/articles/us-smartwatch-sales-are-soaring-2019>
- Time Vallée. (2021). *Time Vallée*. Récupéré le 17 avril 2021 de <https://www.timevallee.com/>
- Vaucelle, A. (2021, 27 février). S'offrir une Rolex chez un fan de montres. *La Libre*. Récupéré de <https://www.lalibre.be/lifestyle/magazine/s-offrir-une-rolex-chez-un-fan-de-montres-6034e5dc7b50a62acf4440fd>
- Von Erl, E. (2012, 20 août). L'intérêt des femmes pour l'horlogerie mécanique. *Horlogerie-Suisse*. Récupéré de <https://www.horlogerie-suisse.com/horlomag/articles-horlogers/0099/l-interet-des-femmes-pour-l-horlogerie-mecanique>
- Wafula, A. (2014). *Societal forces creating new consumer behaviours*. Récupéré le 24 novembre 2020 de https://www.academia.edu/7864594/SOCIETAL_FORCES_CREATING_NEW_CONSUMER_BEHAVIOURS
- Wittmann, A. (2021, 06 mai). *Gérant de l'horlogerie-joaillerie la Maison De Greef*. [Entretien]. Visioconférence via What's app.

Wojciak, T. (2015, 30 mars). 45,7 millions d'objets connectés vendus en 2015 selon IDC. *CBNEWS*. Récupéré de <https://www.cbnews.fr/digital/image-457-millions-objets-connectes-vendus-2015-idc-10887>

Yahia-Messaoud, J. (2019, 23 août). A comportements nouveaux, outils nouveaux. *Stratégies*. Récupéré de <https://www.strategies.fr/blogs-opinions/idees-tribunes/4034211W/a-comportements-nouveaux-outils-nouveaux.html>

Youmatter, (2019, 12 novembre). Mondialisation : définition, fonctionnement, conséquences – Qu'est-ce que la mondialisation. *Youmatter*. Récupéré de [https://youmatter.world/fr/definition/mondialisation-definition-consequence-histoire/#:~:text=%E2%80%9CLa%20mondialisation%20\(ou%20globalisation\),culturelles\)%20sur%20toute%20la%20plan%C3%A8te](https://youmatter.world/fr/definition/mondialisation-definition-consequence-histoire/#:~:text=%E2%80%9CLa%20mondialisation%20(ou%20globalisation),culturelles)%20sur%20toute%20la%20plan%C3%A8te)

24 Heures. (2020, 05 juin). Les ventes en ligne de montres décélèrent après le déconfinement. *24 Heures*. Récupéré de <https://www.24heures.ch/les-ventes-en-ligne-de-montres-decelerent-apres-le-deconfinement-407608407203>

Complément bibliographique

Aguettaz, J. (2011, 14 mars). La fabuleuse histoire du groupe Swatch. *Montres-Passion*. Récupéré de <https://www.montres-passion.fr/histoire-du-groupe-swatch.html/>

Armstrong, G. et Kotler, P. (2013). Chapitre 1 : Comprendre le marketing et ses processus. Dans *Principes de marketing* (11^{ème} ed., pp.1-31). France : Pearson. Récupéré de https://www.pearson.ch/download/media/9782744076695_SP_01.pdf

Art du temps et Curiosités. (2016, 29 janvier). La montre-bracelet, une succession d'inventions !. *Art du temps et Curiosités*. Récupéré de <http://www.artetcuriosites.com/archives/2016/01/29/33261329.html>

Avisé. (2016, 13 juin). Horlogerie : un marché mondial à la peine, marqué par une année 2016 difficile pour la Suisse. *Avisé-infos*. Récupéré de <https://www.avise-info.fr/fabrication/horlogerie-un-marche-mondial-la-peine-marque-par-une-annee-2016-difficile-pour-la-suisse>

Barba, C. (2020). *2020 : la fin du e-commerce...ou l'avènement du commerce connecté ?*. Paris : Malineaconseil. Récupéré de https://www.vsnews.fr/images/etudes/fevad2011__malineaecommerce2020.pdf

Barrois, L. (2016, 18 septembre). Le swatch group : présentation, histoire et chiffres clés. *Le Petit Poussoir*. Récupéré de <http://lepetitpoussoir.fr/chroniques/culture-montre/swatch-group-presentation-histoire-chiffres-cles>

Boursorama. (2014, 16 novembre). La petite histoire de la montre-bracelet. *Boursorama*. Récupéré de <https://www.boursorama.com/boursoramag/actualites/la-petite-histoire-de-la-montre-bracelet-4bc9f57c6dff2b0a1ef1b1dee7887ed7>

- Burgert, J. (2018, 09 février). Marketing horloger : était-ce mieux avant ?. *Les Rhabilleurs*. Récupéré de <https://www.lesrhabilleurs.com/2018/02/marketing-horloger-publicite-vintage/#optin-modal>
- Burton, S. (2015). *Manufacturers exhibit their creative faces at Watches and Wonders*. Récupéré le 21 octobre 2020 de <https://ezproxy.ichec.be:2081/docview/1727763796/7AC59D5E2F1844F2PQ/4?accountid=164977>
- Calmelet, L. et Courvoisier, F-H. (s.d). *Stratégies marketing pour PME sous-traitantes dans l'horlogerie*. Récupéré le 12 novembre 2020 de https://www.afm-marketing.org/en/system/files/publications/20120603211855_S24_2_Courvoisier_et_Calmelet.pdf
- Carlipa. (s.d). *Le magasin connecté*. Récupéré le 17 avril 2021 de <http://www.carlipa.com/wp-content/uploads/2015/04/interview-CAP-DIGITAL-CARLIPA.pdf>
- Carter, S., Priest, J. et Statt, D-A. (2013). *Consumer Behaviour*. Récupéré le 24 novembre 2020 de <https://ebs.online.hw.ac.uk/EBS/media/EBS/PDFs/Consumer-Behaviour-Course-Taster.pdf>
- CE Noticias Financieras English. (2020). *The coronavirus puts the high watchmaking in check: it launches into e-commerce to avoid the worst year in its history*. Récupéré le 21 octobre 2020 de <https://ezproxy.ichec.be:2081/docview/2392918571/36CA125E1E55412APQ/8?accountid=164977>
- Chrono Tempus. (2018, 06 août). Swatch Group quitte Baselworld! Est-ce la fin des salons horlogers ?. *Chrono Tempus*. Récupéré de <https://www.chronotempus.com/swatch-group-quitte-baselworld-est-ce-la-fin-des-salons-horlogers/>
- Comarketing. (2019, 31 janvier). Digital Report: Les chiffres du Web en 2019. *Comarketing News*. Récupéré de <https://comarketing-news.fr/digital-report-les-chiffres-du-web-en-2019/#:~:text=Le%20nombre%20d'internautes%20dans,de%20nouveaux%20utilisateurs%20chaque%20jour>
- Cosnard, D. (2010). *Nicolas Hayek : l'âme de Swatch meurt d'une crise cardiaque*. Récupéré le 21 octobre 2020 de <https://ezproxy.ichec.be:2081/docview/522195733/C0A6B30BD73D478APQ/3?accountid=164977>
- Courvoisier, F-H. (2008). *La communication horlogère : stratégies et nouvelles technologies*. Récupéré le 29 novembre 2020 de <https://docplayer.fr/6194989-La-communication-horlogere-strategies-et-nouvelles-technologies.html>
- Courvoisier, F-H. (2016). *Marketing de la rareté : stratégie de séries limitées et de pièces uniques dans l'horlogerie de luxe*. Récupéré le 21 octobre 2020 de https://www.gepfor.ch/_photos_/13.pdf

- Courvoisier, F-H. et Zorik, K. (s.d). *Les vies multiples d'une montre*. Récupéré le 29 novembre 2020 de <https://docplayer.fr/29206698-Sous-la-direction-de-kalust-zorik-francois-h-courvoisier-les-vies-multiples-d-une-montre.html>
- Courvoisier, F-H. et Zorik, K. (s.d). *Services après-vente horlogers : nouvelles exigences*. Récupéré le 29 novembre 2020 de <https://docplayer.fr/5500015-Services-apres-vente-horlogers-nouvelles-exigences-sous-la-direction-de-kalust-zorik-et-francois-h-courvoisier.html>
- Credoc. (2012). *Les attentes des consommateurs, changements de comportement et révolution digitale*. Récupéré le 25 novembre 2020 de <https://docplayer.fr/1507443-Les-attentes-des-consommateurs-changements-de-comportement-et-revolution-digitale.html>
- Dähler, R. (2017). *Comprehensive E-Business Framework for Luxury Watch Companies*. (Thèse de Bachelor). Université de Zurich, Zurich. Récupéré le 19 avril 2021 de https://digitalcollection.zhaw.ch/bitstream/11475/1366/1/D%C3%A4hler_Rico_W.BA.BO.GM%20%28PiE%29.pdf
- Darpy, D. et Guillard, V. (2016). *Consommer aujourd'hui. [Chapitre 1]*. Dans *Comportements du consommateur : concepts et outil* (pp.1-24). Paris : Dunod . Récupéré de <https://www.dunod.com/sites/default/files/atoms/files/9782100746729/Feuilletage.pdf>
- Daveau, D. (2020, 30 janvier). Swatch, le succès d'une marque qui a réveillé la marché de l'horlogerie. *L'Express*. Récupéré de https://www.lexpress.fr/tendances/swatch-le-succes-d-une-marque-qui-a-reveille-la-marche-de-l-horlogerie_2116499.html
- Donzé, P-Y. (s.d). *Brand Globalization and the Comeback of the Swiss Watch Industry on the World Market, 1980-2010*. Récupéré le 11 novembre 2020 de https://www.erim.eur.nl/fileadmin/erim_content/documents/Brand_and_History-Donze_paper2.pdf
- Eschmann, F. (2018, 24 avril). Horlogerie: manufactures 4.0. *Le Figaro*. Récupéré de <https://www.lefigaro.fr/horlogerie/2018/04/24/30006-20180424ARTFIG00098-horlogerie-manufactures-40.php>
- Eylenbosch, M. (2019, 04 juillet). Swatch en cinq dates clés. *SoSoir*. Récupéré de <https://sosoir.lesoir.be/swatch-en-cinq-dates-cles>
- Feb reflect. (s.d). *Digital, une vision à 360° !*. Récupéré le 06 novembre 2020 de https://www.feb.be/globalassets/actiedomeinen/economie--conjunctuur/digitale-economie/reflect--cyberveiligheid-ook-uw-verantwoordelijkheid/fr-reflect13_web-la-digitalisation-nest-pas-une-option-mais-une-necessite.pdf
- Fédération de l'Horlogerie., Observatoire prospectif du commerce., et Secrétariat de la CPNEFP. (2015). *Cartographie des métiers de l'horlogerie commerce de gros*. Récupéré le 21 avril 2020 de https://ws-entreprise.loppcommerce.com/flipbook/Cartographie_metiers_Horlogerie_html/files/assets/common/downloads_00a6d300/Cartographie%20des%20metiers%20Horlogerie.pdf
- FHH. (2019). *De la montre électrique à la montre à quartz*. Récupéré le 31 octobre 2020 de <https://www.hautehorlogerie.org/fr/encyclopedie/encyclopedie-des-montres/montres-a-quartz/>

- FHS. (2019). *Chronograph, chronometer, complication*. Récupéré le 06 novembre 2020 de <http://www.fhs.swiss/eng/chronograph.html>
- FHS. (2019). *Mechanical watch and quartz watch*. Récupéré le 06 novembre 2020 de <http://www.fhs.swiss/eng/mechanical-quartz.html>
- FHS . (2019). *What are the jewels of a watch?.* Récupéré le 06 novembre 2020 de <http://www.fhs.swiss/eng/jewels.html>
- FHS. (2019). *What is the lifetime of a watch battery?.* Récupéré le 06 novembre 2020 de <http://www.fhs.swiss/eng/battery.html>
- FHS. (2020). *The FH against the "Responsible Business" initiative*. Récupéré le 06 novembre 2020 de http://www.fhs.swiss/eng/2020_11_05_00_Entreprises_responsables.html
- Foulkes, N. (2019). *Swiss watch firms join forces to keep shows on the road*. Récupéré le 21 octobre 2020 de <https://ezproxy.ichec.be:2081/docview/2166882801/7AC59D5E2F1844F2PQ/7?accountid=164977>
- Global Data. (2018). *Citizen Watch Co : Financial and Strategic SWOT Analysis Review*. Récupéré le 17 février 2020 de <https://ezproxy.ichec.be:2081/docview/2214927028/5AF4430AE59A49E9PQ/12?accountid=164977>
- Gourvès, V. (2012). *Conséquences des changements de mode de vie sur la production et la distribution des biens de consommation : résultats d'une étude du CRÉDOC*. Récupéré le 25 novembre 2020 de <https://docplayer.fr/2551648-Consequences-des-changements-de-mode-de-vie-sur-la-production-et-la-distribution-des-biens-de-consommation-resultats-d-une-etude-du-credoc.html>
- Info Watchmaster. (2020, 07 octobre). *Gérald Genta : L'homme, le modèle, le mythe. Watchmaster*. Récupéré de <https://www.watchmaster.com/fr/magazine/histoires/gerald-genta-lhomme-le-modele-le-mythe>
- Info Watchmaster. (2020, 15 octobre). *Montres de luxe et haltères : Que faire de sa montre à la salle de sport ?.* Watchmaster. Récupéré de <https://www.watchmaster.com/fr/magazine/histoires/que-faire-de-sa-montre-de-luxe-a-la-salle-de-sport>
- JIMH. (2021). *Communiqué : Ça s'est passé le 18 février 2021 ...* . Récupéré le 06 mars 2021 de <https://www.marketinghorloger.ch/>
- Khodorowsky, K. (2015). *Marketing et communication jeunes vendre aux générations Y et Z*. Récupéré le 06 novembre 2020 de <https://ezproxy.ichec.be:2084/marketing-et-communication-jeunes--9782100721016.htm>
- Khodorowsky, K. (2015). *Marketing & Communication Jeunes – Vendre aux générations Y et Z –*. Récupéré le 17 mars 2021 de <https://www.dunod.com/sites/default/files/atoms/files/9782100721016/Feuilletage.pdf>

- L'express. (2017). *L'horlogerie 4.0, la nouvelle révolution*. Récupéré le 19 avril 2021 de https://www.he-arc.ch/sites/www.he-arc.ch/files/ges-art171120-lexpress-lhorlogerie_4.0_la_nouvelle_revolution_mention_francois_courvoisier_heg_arc.pdf
- La Mécanique des Montres. (2012, 23 mars). Le mouvement Seiko 6R15 en vidéo. *La Mécanique des Montres*. Récupéré de <https://lamecaniquedesmontres.blogspot.com/2012/03/le-mouvement-seiko-6r15-en-video.html>
- La Petite Trotteuse. (2016, 21 janvier). Les différents mécanismes de montres. *La Petite Trotteuse*. Récupéré de <https://lapetitrotteuse.com/mecanismes-de-montre/>
- La Tribune, (2020, 09 septembre). L'impact du Covid-19 sur le secteur des montres et joaillerie. *La Tribune*. Récupéré de <https://www.latribune.fr/supplement/l-impact-du-covid-19-sur-le-secteur-des-montres-et-joaillerie-856721.html>
- Le Calibre. (s.d). Swatch : La Marque qui a osé sauver l'horlogerie suisse. *Le Calibre*. Récupéré de <https://www.lecalibre.com/swatch/?cn-reloaded=1>
- Letessier, Y . (2008, 15 mars). L'implacable mécanique Swatch. *WorldTempus*. Récupéré de <http://fr.worldtempus.com/article/swatch-limplacable-mecanique-swatch-1060.html>
- Louicius, M. et Zhan Su. (1998). *Analyse critique de la mondialisation: tendances et doctrine*. Récupéré le 06 novembre 2020 de <https://www.erudit.org/fr/revues/ei/1998-v29-n4-ei3075/703959ar.pdf>
- Lütgens, M. (2020, 07 octobre). De l'ère des Reines au record de natation en passant par les nouveaux critères: l'histoire des montres pour femmes. *Watchmaster*. Récupéré de <https://www.watchmaster.com/fr/magazine/histoires/lhistoire-des-montres-pour-femmes>
- Lütgens, M. (2020, 07 octobre). Les montres au cinéma. *Watchmaster*. Récupéré de <https://www.watchmaster.com/fr/magazine/histoires/les-montres-au-cinema>
- Lütgens, M. (2020, 07 octobre). Les montres de luxe intelligentes. *Watchmaster*. Récupéré de <https://www.watchmaster.com/fr/magazine/histoires/les-montres-de-luxe-intelligentes>
- Lütgens, M. (2020, 07 octobre). Montres de Plongée – Comment cela a commencé et s'est développé jusqu'à aujourd'hui. *Watchmaster*. Récupéré de <https://www.watchmaster.com/fr/magazine/histoires/montres-de-plongee-comment-cela-a-commence-et-sest-developpe-jusqua-aujourd'hui>
- Lütgens, M. (2020, 07 octobre). *Salons de l'horlogerie et événements*. *Watchmaster*. Récupéré de <https://www.watchmaster.com/fr/magazine/histoires/salons-horlogerie-et-evenements>
- Lütgens, M. (2021, 12 février). Rolex et son importance dans le golf. *Watchmaster*. Récupéré de <https://www.watchmaster.com/fr/magazine/histoires/rolex-et-le-golf>
- Lütgens, M. (2021, 12 février). Rolex et sa relation avec le tennis. *Watchmaster*. Récupéré de <https://www.watchmaster.com/fr/magazine/histoires/sponsoring-rolex-tennis>

- Maillard, P. et Maillard, S. (2019, december). What's next? watchmaking's new challenges stakeholders opinion. *Europa Star*. Récupéré de <https://www.europastar.com/time-business/1004091595-what-s-next-watchmaking-s-new-challenges.html>
- Makarewicz, A. (2013). *Consumer behavior as a fundamental requirement for effective operations of companies*. Récupéré le 24 novembre 2020 de https://www.jois.eu/files/Vol_6_1_Makarewicz.pdf
- Mamiit, A. (2014, 14 septembre). Apple watch is cool? Luxury watchmakers say no!. *Tech Times*. Récupéré de <https://www.techtimes.com/articles/15504/20140914/apple-watch-is-cool-luxury-watchmakers-say-no.htm>
- Mcnish, W. (2017, 11 janvier). Pour un marketing horloger transgressif. *FHH Journal*. Récupéré de <https://journal.hautehorlogerie.org/fr/pour-un-marketing-horloger-transgressif/>
- Ministère de la culture. (2019). *Les savoir-faire de la mécanique horlogère*. Récupéré le 24 février 2021 de <https://www.culture.gouv.fr/Media/Thematiques/Patrimoine-culturel-immateriel/Files/Fiches-inventaire-du-PCI/Les-savoir-faire-de-la-mecanique-horlogere>
- Munz, H. (2016). *La captation patrimoniale des savoir-faire horlogers au risque de leur transmission*. Récupéré le 24 février 2021 de <https://www.erudit.org/fr/revues/ethno/2014-v36-n1-2-ethno02680/1037613ar/>
- Nason, S., Salvacruz, J. et Stephenson, J-P. (2017, mai-juin). Case Study: Competing Against Bling. *Harvard Business Review*. Récupéré de <https://hbr.org/2017/05/case-study-a-luxury-brand-competes-against-a-flashy-new-rival>
- OCDE. (2019). *Business dynamic and digitalization*. Récupéré le 25 février 2021 de https://read.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/business-dynamics-and-digitalisation_6e0b011a-en#page24
- Passion Horlogère. (2013, 27 février). Etude – Le monde de la Haute Horlogerie à travers le concept d'extension de soi. *Passion horlogère*. Récupéré de <https://passion-horlogere.com/etude-monde-haute-horlogerie-extension-de-soi/>
- Pons, G. (2007, 03 avril). Comment parler des montres?. *WorldTempus*. Récupéré de <http://fr.worldtempus.com/article/marketing-comment-parler-des-montres-2426.html>
- PR Newswire. (2017, 16 mai). Technology goes Luxury. The Montblanc Summit Collection takes Fine Watchmaking into the Digital Age. *PR Newsire*. Récupéré de <https://www.prnewswire.com/news-releases/technology-goes-luxury-the-montblanc-summit-collection-takes-fine-watchmaking-into-the-digital-age-300424349.html>
- Retis. (s.d). *L'e-commerce en belgique: statistiques*. Récupéré le 15 mars 2021 de <https://www.retis.be/ecommerce-belgique-statistiques/>
- Rocher, G. (s.d). *La mondialisation : un phénomène pluriel*. Récupéré le 16 novembre 2020 de <https://depot.erudit.org/retrieve/2842/0046.pdf>
- Sasvari, P. (2012). *The Effects of Technology and Innovation on Society*. Récupéré le 23 novembre 2020 de

<https://www.researchgate.net/publication/246545657> *The Effects of Technology and Innovation on Society*

Seiko France S.A.S. (s.d). *Seiko, savoir comprendre, transmettre, vendre, fidéliser*. Récupéré le 25 novembre 2020 de <https://docplayer.fr/2210192-S-a-v-o-i-r-c-o-mprendre-transmettre.html>

Slideshare. (2020). *Statistiques e-commerce en Belgique - chiffres (2020)*. Récupéré le 15 mars 2021 de <https://fr.slideshare.net/prospectic/statistiques-ecommerce-en-belgique-chiffres-2019>

SPF Economies. (2016). *L'e-commerce : un atout pour la durabilité de votre entreprise ?*. Récupéré le 15 mars 2021 de <https://economie.fgov.be/fr/file/1217/download?token=Zzl19w1C>

Soultanbeieff, L. (2016). *L'e-commerce d'aujourd'hui et ses perspectives*. Récupéré le 28 février 2021 de [https://www.awex-export.be/files/library/Fiches-Pays/Hongrie-e-commerce/E-commerce-le-rapport-\(version-finale\).pdf](https://www.awex-export.be/files/library/Fiches-Pays/Hongrie-e-commerce/E-commerce-le-rapport-(version-finale).pdf)

The Swatch Group. (2016). *Annual Report*. Récupéré le 17 février 2020 de <https://ezproxy.ichec.be:2081/docview/2206242513/5ADB28E79B3F4D1BPQ/1?accountid=164977>

Valenduc, G. et Vendramin, P. (2017). *Digitalisation, between disruption and evolution*. Récupéré le 26 février 2021 de <https://www.researchgate.net/publication/316115948> *Digitalisation between disruption and evolution*

Veg-Sala, N. (2014). *L'endossement par les célébrités dans le secteur de l'horlogerie de luxe: Analyse par les perceptions du consommateur*. Récupéré le 19 octobre de <https://www.researchgate.net/publication/276841784> *L'endossement par les celebrities dans le secteur de l'horlogerie de luxe Analyse par les perceptions du consommateur*

Weppelink, J. (2020, 20 mai). *Les tendances montres d'hier et d'aujourd'hui : les années 1990*. *Chrono24 Magazine*. Récupéré de https://www.chrono24.be/magazine/les-tendances-montres-dhier-et-daujourd'hui%E2%80%AF-les-annees-1990-p_63314/#gref

Weppelink, J. (2020, 06 août). *Montres tendance d'hier et d'aujourd'hui : les années 2000*. *Chrono24 Magazine*. Récupéré de https://www.chrono24.be/magazine/montres-tendance-dhier-et-daujourd'hui-les-annees-2000-p_66816/#gref