

Marketing des montres conçues et vendues sur Internet :

Effet de mode ou tendance durable ?

François H. Courvoisier

Professeur de marketing

Dr. ès Sciences économiques

Chargé de recherche

Francois.Courvoisier@he-arc.ch

Fabienne A. Courvoisier

Adjointe scientifique

Lic. ès Sciences économiques

Fabienne.Courvoisier@he-arc.ch

Haute école de gestion Arc

Rue de Sainte-Hélène 50

Case postale 142

CH-2009 Neuchâtel

Suisse

Tel. +41 32 930 20 20

Fax +41 32 930 20 21

Marketing des montres conçues et vendues sur Internet :

Effet de mode ou tendance durable ?

Résumé

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

Mots-clés : montres, horlogerie, magasin, Internet

Abstract

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

Keywords: watches, horology, point of sales, Internet

Marketing des montres conçues et vendues sur Internet :

Effet de mode ou tendance durable?

1. Introduction et hypothèses de recherche

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

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

La vente de produits horlogers sur Internet demeure actuellement un sujet tabou pour de nombreuses manufactures traditionnelles : contrefaçons, marché gris, détérioration de l'image de marque, canal de distribution trop peu sélectif, impossibilité de faire ressentir de l'émotion,

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

risque de court-circuiter les partenaires habituels de la distribution comme les grossistes et les détaillants, sont autant d'arguments avancés par les marques traditionnelles de montres pour ne pas investir sur le web plus qu'une « vitrine » de leurs marques et produits.

Les hypothèses de départ de notre recherche sont les suivantes :

H1 : Contrairement aux idées reçues, il y a un potentiel non encore exploité sur Internet pour la conception et la vente de montres de qualité Swiss Made, dans une gamme de prix moyenne à haute².

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

2. Méthodologie de la recherche

La présente recherche a pour but d'explorer les opportunités et menaces d'Internet pour la distribution de produits horlogers, au moyen d'une double méthodologie : documentaire et qualitative exploratoire, grâce à des entretiens semi-directifs auprès de différents acteurs.

Tout d'abord, nous avons conduit une recherche bibliographique et « webographique » sur la production et la vente de montres en ligne. Ensuite, nous avons mené des entretiens semi-directifs avec des responsables d'entreprises suisses fabricant et distribuant des montres en ligne.

Par la suite, nous interrogerons également d'autres acteurs : tout d'abord des intermédiaires de la distribution de montres (grossistes et détaillants), ainsi que des acheteurs de produits

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

horlogers, en ligne ou non, pour connaître leurs motivations et freins sur la vente en ligne par rapport à la vente traditionnelle en magasin.

3. Revue de la littérature

Ce chapitre expose la situation actuelle en matière de distribution et de communication de montres. Nous y présentons la politique de distribution dite traditionnelle et l'évolution vers le *e-marketing* permettant de communiquer et de vendre ses produits d'une nouvelle manière, en ligne sur Internet. A notre connaissance, il n'y a pas encore de littérature et de recherche spécifiques sur la conception en ligne de montres et autres produits horlogers, hormis des articles de presse grand public.

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

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

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

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

- Concession commerciale exclusive : sur un territoire donné, il n'existe qu'un seul point de vente ou une seule entreprise revendeuse.
- Franchisage : collaboration entre une entreprise existante (le franchiseur) et une nouvelle entreprise (le franchisé) qui exploite le concept de franchise mis au point par le franchiseur. Il s'agit ainsi d'une réitération d'un succès fondé grâce à la communication d'un savoir-faire.
- Distribution sélective : le produit vendu présuppose une compétence particulière de la part du vendeur, notamment pour conseiller la clientèle. Dès lors, l'accessibilité aux points de vente d'un marché est limitée.

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

Les *détaillants*, encore largement représentés par des horlogers-bijoutiers indépendants ainsi que par les grands magasins, constituent encore la majorité des points de vente⁴.

D'anciens intermédiaires, comme Les Ambassadeurs, Bucherer ou Christ, ont également ouvert des points de vente, et constituent, à la fois comme *grossistes et détaillants*, une forme non négligeable de *commerce intégré*.

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

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

Le 5 décembre 2000, la marque Omega (groupe Swatch) a ouvert à Zurich la première boutique dédiée exclusivement à la marque (Courvoisier et Courvoisier, 2006). Jusqu'alors, la vente de ses produits était exclusivement réalisée par son réseau de détaillants traditionnels. L'objectif de cette redéfinition de la politique de distribution est, d'une part, de consolider la position d'Omega aux niveaux local, national et international et, d'autre part, d'offrir un centre d'information, d'activités, de services et de communication continue avec la clientèle actuelle.

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

Les boutiques *multimarkes* rassemblent, comme leur nom l'indique, différentes marques sous un même toit. Cinq grands acteurs se partagent la moitié du marché horloger en Suisse : Bucherer, Gübelin, Les Ambassadeurs, Türlér & Beyer. Le Swatch Group possède également ses propres Boutiques Tourbillon, destinées à présenter exclusivement les marques de Haute horlogerie appartenant au groupe : Breguet, Blancpain, Glashütte, Jaquet-Droz, Léon Hatot et Omega. Dans toute boutique multimarque, un *merchandising* très sophistiqué est appliqué, en offrant non seulement vitrines alléchantes, mais également tout un marketing sensoriel (Rieunier, 2004).

3.2 E-commerce et e-marketing

L'apparition d'Internet a largement touché bien des activités commerciales et de marketing, en favorisant notamment une communication à moindre coût destinée aux publics-cibles et dans certains cas, une sous-traitance de tâches du producteur au client (comme par exemple la réservation d'un vol ou d'une chambre d'hôtel). On retrouve ainsi sur la toile la plupart des applications marketing du commerce traditionnel, qui utilisent les dimensions technologiques de gestion de bases de données relationnelles offertes par l'outil Internet.

Le *e-commerce* (commerce électronique) consiste en la réalisation de transactions par Internet ou d'autres réseaux informatiques (SECO, 2003). Il englobe donc l'achat et la vente de biens

et services par Internet, la livraison et la commande pouvant s'effectuer également en ligne ou de manière traditionnelle.

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

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

Toutefois, le commerce électronique ne semble pas convaincre les marques horlogères pour plusieurs raisons : en premier lieu, les réseaux de détaillants s'en trouveraient court-circuités et limités au simple rôle de supports pour le service après-vente, alors que bon nombre de clients souhaitent développer une relation sensorielle (esthétique, tactile) avec une montre et réduire les risques d'un mauvais achat avant de l'acquérir. Ensuite, Internet remet en question la tarification différenciée appliquée aux divers marchés et la répartition des marges entre les différents acteurs de la chaîne de valeur. Enfin, l'aspect sécuritaire des paiements en ligne reste encore une inquiétude pour les marques, comme pour les clients d'ailleurs, de même que les garanties relatives à l'authenticité d'un garde-temps acquis sur la toile.

Certaines marques ont néanmoins fait le pari de la conception et de la vente en ligne. C'est par exemple le cas de 121TIME (www.121time.com), une société valaisanne qui permet à l'internaute de créer en ligne sa propre montre *Swiss made*, à un prix compétitif. Plus qu'un simple canal de distribution, Internet sert d'outil de conception, faisant du client un véritable

designer de pièces uniques ou de petites séries. Ce modèle d'affaires, élaboré autour d'une plateforme interactive Internet, implique également activement les détaillants physiques. En effet, la société envisage d'installer des stations interactives dans certains points de vente et met à disposition des modèles de démonstration, permettant au client de toucher une montre avant de se lancer dans le processus de création avec l'aide de l'horloger-bijoutier. Dynamisant les ventes, ce concept devrait permettre au détaillant de bénéficier d'un assortiment reflétant les tendances des collections, de supprimer le risque en matière d'invendus et d'être au cœur d'une communication de bouche-à-oreille grâce à l'aspect innovant et technologique de la vente.

Lancé en juin 2000 et livrant exclusivement aux Etats-Unis, le portail eLuxury (www.eluxury.com) propose la vente de produits des marques du groupe LVMH. Bénéficiant de l'image de marque du groupe, ce site a pour vocation de toucher une clientèle jeune ne vivant pas à proximité d'une boutique proposant une des marques.

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

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

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

Les divers obstacles relatifs à la vente en ligne cités dans la littérature consultée (Droz, 2000 ; Maillard, 2005 ; Saunier et Corthésy, 2007) tournent autour des thèmes suivants, qui ne sont

pas réellement différents des barrières habituellement relevées pour la vente de produits en ligne :

- Manque d'émotion relatif à l'instrument Internet : celui-ci ne remplace pas l'expérience tactile, voir multi-sensorielle, souhaitée par le client avant l'achat.
- La vente de produits horlogers est étroitement assimilée à une relation client complète, soit un service de qualité avant, durant et après l'acte de vente. Ainsi, dans un point de vente physique, le client est pris en charge, encadré, guidé dans ses choix. Le contact entre vendeur et client est privilégié et personnalisé. Sur Internet, le client est autonome et responsabilisé.
- Internet ne va pas nécessairement engendrer un nouveau public-cible. Néanmoins, il va favoriser le contact avec des clients plus sensibles au web : les jeunes entrepreneurs de la « génération Internet », les connaisseurs et amateurs connectés mais non encore clients.
- Il y a un risque de conflit avec le réseau traditionnel de détaillants par cannibalisation de ces derniers. Cet élément est-il un faux débat ? En effet, les ventes en boutiques et en grandes surfaces sont actuellement bien plus importantes que les ventes générées par internet. La concurrence serait peut-être un risque pour le segment bas ou moyen de gamme sur les marchés développés (Etats-Unis et Asie).
- Internet est perçu comme un canal de distribution trop grand public, incompatible avec l'univers du luxe. Une contradiction de stratégie est latente : vente sélective voire exclusive par les détaillants, par rapport à une distribution mondiale de masse par Internet. Selon la catégorie de produits, une approche différenciée doit être menée : ainsi le haut de gamme ne se prête pas optimalement à la vente en ligne, compte tenu également de la perception du risque financier élevé et du risque contrefaçon.
- Outil de séduction, Internet permet de se donner une première idée, un aperçu global des produits sans nécessairement aboutir à l'achat.
- Peur de la contrefaçon : par sa rapidité et son anonymat, Internet est le media privilégié des réseaux internationaux de la contrefaçon. La multiplication des sites de vente aux enchères, hormis les sérieux Sotheby's et Christie's, ouvre la porte à une distribution massive de copies.

En regard des faiblesses énoncées, certaines opportunités sont offertes par l’outil Internet, comme le relèvent plusieurs auteurs (Maillard, 2005 ; Frisanco, 2007 ; Jeannot, 2007 ; Saunier et Corthésy, 2007).

- Une interface sécurisée, accessible aux fournisseurs et aux distributeurs, livrant des informations complètes et actualisées sur la production, le matériel marketing, le service après-vente, etc.
- Un lien direct entre la maison horlogère et la clientèle, sans la « barrière » des intermédiaires qui peuvent retenir certaines informations.
- Même si un site ne permet pas de vente en ligne, il offre la possibilité de connaître son public et de le fidéliser. En observant attentivement les internautes par des indicateurs statistiques qui permettent notamment de déterminer quelles pages du site sont les plus visitées, quels sont les modèles les plus vus, il est possible de mieux cerner la demande et d’anticiper les futures tendances.
- Les forums, les blogs ou les sites spécifiques de connaisseurs sont autant de moyens d’obtenir un retour d’information par le biais de critiques, suggestions et compliments.
- Un média d’appoint dans le cadre de campagnes de *cross-media*, faisant partie d’un ensemble de techniques de communication.
- Les clubs privilégiés font bénéficier les adhérents de certains avantages : accès à des renseignements et cadeaux. Ils permettent incontestablement de créer un lien avec le consommateur et de le fidéliser.
- Le client d’aujourd’hui est surinformé et n’a plus nécessairement besoin de tenir en main une montre avant de l’acheter.
- Dans 80% des cas, Internet participe à la recherche d’informations préalables l’acte d’achat. Pour les clients, il représente même la source d’information la plus crédible (Jeannot, 2007).
- Internet offre des opportunités publicitaires et informatives allant au-delà de simples sites institutionnels, par l’utilisation de messages ciblés, et parfois techniquement élaborés comme des animations en trois dimensions, de véritables émissions TV, ou une localisation des points de vente par *Google Maps* et *Google Earth*⁵).

⁵ Voir notamment le site www.hublot.ch

En guise de synthèse, nous relevons que les avantages d'Internet pour les produits horlogers sont au moins aussi nombreux que ses limites. Plusieurs entreprises et marques horlogères ne s'y sont pas trompées et utilisent les nouvelles technologies de l'Internet 2.0 comme un laboratoire en vue de stimuler de nouveaux segments de clients. A titre d'exemple, la marque horlogère de luxe Hublot a fait son apparition dans l'univers virtuel de Second Life : le 12 septembre 2007, Jean-Claude Biver, CEO de Hublot, a tenu une conférence de presse simultanément sur « l'île Hublot » et dans la réalité pour présenter le domaine aménagé et y accueillir les « clients avatars » du monde entier⁶ !

4. Études de cas

Certaines entreprises ont non seulement franchi le pas de la vente par Internet, mais aussi celui de la conception. Nous avons rencontré les directeurs des trois entreprises suisses actives dans le secteur : le pionnier : Domino Watch ; le leader : 121TIME (prononcez « *one-to-one Time* ») et le suiveur : Custime. Au moyen d'entretiens en profondeur semi-directifs, avec un canevas de départ et des questions de relance, nous avons fait parler les entrepreneurs et cherché à comprendre leurs motivations et leur business model concernant la conception et la vente de montres en ligne. L'analyse des réponses n'a pas suivi une analyse thématique ou lexicale. Nous avons plutôt mis en récit les dires des créateurs sous forme d'études de cas, selon l'approche de la narration pratiquée par Laurent Lapierre (Lapierre, 1992).

4.1 Domino Watch

Fondée en 2000 par M. Eric von Schulthess, Président de Inter Time Services (ITS), Domino Watch est la première marque du monde à avoir lancé un site de montres pouvant être conçues et vendues sur Internet. C'est la fascination technologique de ce nouveau média qui est à l'origine de cette marque. Eric von Schulthess voulait voir quelles étaient les limites de l'outil, et ce qui pouvait fonctionner sur le plan de la vente de montres en ligne. Filiale de la société ITS Time, le site www.domino-watch.ch a été lancé en février 2000. En 2001, Domino Watch a reçu le Prix suisse de l'Innovation.

⁶ D'après le magazine *market.ch*, no. 53, Genève, octobre 2007, p. 8

Le nom de « Domino » fait référence au jeu bien connu dans lequel il faut mettre ensemble des pièces correspondantes. Le créneau choisi par Domino Watch a été de proposer des montres labellisées *Swiss Made Corporate Watches*, soit des séries développées pour les entreprises clientes. Il était aussi proposé aux internautes de créer leur montre personnalisée, en petite série, aussi bien par le choix des éléments extérieurs que des mouvements, mais avec le positionnement plutôt d'un article publicitaire que d'une montre personnalisée. Comme c'est le cas pour les marques apparues plus tard, 121TIME et Custime, des fonctions logistiques permettaient un calcul des coûts en temps réel, selon les composants sélectionnés. Logos et images pouvaient également être intégrés au produit final (Hulmann, 2001). En raison d'un montant minimum de dix pièces par commande, Domino Watch avait pour public-cible les agences de publicité voire certains grands distributeurs qui acquièrent par ce biais des cadeaux d'affaires. Le particulier y trouvait donc peu d'intérêt.

En 2000, Domino Watch a connu un lancement fulgurant et a bénéficié d'une couverture presse extraordinaire : de nombreux journalistes et chaînes de TV de plusieurs pays, même d'Extrême-Orient, sont venus interroger Eric von Schulthess à son bureau. Ceci a généré 2.5 millions de visites sur le site de Domino Watch en 2000, mais seulement quelques commandes ! Jusqu'en 2003, le nombre de visites a baissé, et, le nombre de commandes restant très faible, le site Domino Watch a été désactivé en 2003. Il est prévu de le relancer en 2008 avec un concept modifié, comme nous l'expliquons plus loin.

L'erreur de jeunesse de la marque Domino Watch a été de se montrer trop ambitieuse : toute la collection était présente sur le web, soit des millions de combinaisons possibles ! Sur le plan technologique, le logiciel de création de montres a très bien fonctionné, mais il s'est révélé trop compliqué pour le client voulant composer sa montre. De plus, beaucoup d'internautes se sont contentés de s'amuser en cliquant sur plusieurs combinaisons de fournitures, de formes et de couleurs de cadrans, aiguilles ou boîtes, « pour voir comment cela faisait », sans passer de commande. Derrière le site, la logistique s'est révélée complexe : des stocks bien fournis pour toutes les combinaisons. Et comme les composants ne se commandent pas à la pièce auprès des fournisseurs, cela a posé de sérieux problèmes de trésorerie...

Malgré le caractère innovant de cette démarche, Eric von Schulthess soulignait que, pour être efficace, elle devrait être englobée dans une perspective de vente plus vaste. C'est pourquoi

l'entrepreneur prévoit de rouvrir en 2008 le site Domino Watch avec un concept modifié : l'idée est de présenter en ligne moins de modèles et de combinaisons possibles, tout en changeant peu à peu les modèles en fonction des tendances et de la mode. Il s'agira aussi de se concentrer sur deux collections qui marchent et de standardiser les composants qui peuvent l'être : le but est de faire tourner plus rapidement un stock réduit de composants. D'autre part, Domino Watch constituera une offre parmi d'autres dans le portefeuille de marques du groupe ITS Time : pour la marque Swiss Timer, Internet sert uniquement de support de vente, les produits standards pouvant être vendus sur le *web*, mais sans *discount*. Pour H3 Tactical, marque de montres très lumineuses grâce au gaz tritium encapsulé, destinée principalement aux militaires et aux policiers, Internet est à la fois support et canal, sans concurrence aucune entre les deux. Pour Mossy Oak, marque destinée essentiellement aux chasseurs, c'est également le cas. L'objectif d'ITS Time est de trouver des détaillants agréés, avec un point de vente physique ou sur le net, tout en évitant le marché gris. Le détaillant pratiquant des prix *discount* inférieurs de 10% au prix de liste est immédiatement éliminé du réseau.

La grande opportunité d'Internet, selon Eric von Schulthess, est de toucher des personnes qui n'ont pas accès aux points de vente traditionnels. Aux USA, ITS Time a conclu un partenariat avec une chaîne de *Police Shops* comprenant quelques 7'000 points de vente, dans lesquels les membres des corps de police peuvent se fournir en matériel divers. Il en va de même avec une chaîne de *Military Shops* pour les véritables militaires, comme ceux qui voudraient bien l'être, les *wanna be*. Les montres H3 Tactical visent ces deux cibles.

Le business *on line* est étroitement lié au développement économique. Actuellement, un nombre croissant d'accès et de requêtes sur le site d'ITS Time provient de la Chine. Les pays qui vont se développer de manière soutenue pour le commerce en ligne sont l'Inde, les pays d'Afrique et l'Europe de l'Est. Ces derniers deviennent intéressants pour la production de composants horlogers, à cause de la surchauffe des salaires en Chine, et parce qu'ils se trouvent plus près de la Suisse pour le montage final des montres : la logistique en est ainsi facilitée. Eric von Schulthess estime que la vente en ligne ne se limite pas aux produits accessibles : on peut vendre des produits très chers sur le *net*. Si la marque le justifie, le prix n'a pas d'influence. Le seul risque est d'acquérir une contrefaçon !

Les détaillants traditionnels n'ont pas réagi au lancement de Domino Watch en 2000 : cela ne les intéressait pas ! Ils ont continué de se focaliser sur les marques connues qu'ils vendaient,

sans considérer que la conception et la vente de montres en ligne provoque une menace pour eux. L'avenir pourrait être constitué d'une communauté de sites Internet horlogers, sorte de toile dans laquelle le client entre par un site puis est capturé par d'autres pour faire son choix.

4.2 121TIME

Société sise à Martigny (Valais) et lancée en 2003, 121TIME (www.121time.com) est actuellement le leader de la fabrication et de la vente de montres en ligne. Elle a révolutionné l'horlogerie traditionnelle en offrant au client la possibilité de concevoir et de fabriquer de manière personnalisée sa montre (pièce unique ou petite série) sur Internet. Selon les dires de son fondateur et directeur général⁷, M. Frédéric Polli, Internet a dynamisé la distribution de nombreux produits et « l'évolution de la distribution des montres en ligne devrait être exponentielle, dans tous les segments de prix ». Le business model de 121TIME consiste à contourner le point de vente physique et ses problèmes spécifiques : coûts et marges élevés, lenteur de la chaîne logistique, risques sur les modèles invendus, non maîtrise de l'image, manque de qualification de certains vendeurs. Il s'agit véritablement d'une expérience de création et d'achat sur Internet qui est extrêmement valorisante pour le client. 121TIME change les règles de base de l'industrie horlogère : gestion uniquement des stocks de composants (pas de stocks de produits finis), personnalisation de masse, distribution par e-commerce (vitesse, large choix, pas de risques de stock) avec objectif de dynamiser la distribution.

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

⁷ Notes prises par François Courvoisier lors de l'exposé de M. Polli le 30 mai 2007, lors d'une journée organisée par le Groupement PME-Université et Hautes écoles, Yverdon-les-Bains et entretien téléphonique avec M. Polli le 6 septembre 2007 autour du canevas d'entretien semi-directif.

Se positionnant avec la proposition unique de vente « créez votre propre montre », 121TIME est une plate-forme d'expérimentation des goûts et des modes. La *reason why* peut être résumée par une expérience d'achat supérieure et un bon rapport qualité/prix (prix moyen des pièces de CHF 200.00). De plus, 121TIME se spécialise dans les petites quantités (entre 200 et 300 pièces par année).

La stratégie de lancement du shop virtuel 121TIME a été soutenue par des relations publiques *on line* et *off line*. Ce shop est un concept innovant de *e-retailing* consistant en un système évolutif du choix des produits. Avant un achat, l'internaute fait en moyenne neuf visites sur le site et passe 45 minutes sur le web. Une fois la montre créée, le délai moyen d'attente de la livraison s'élève à dix jours. L'assemblage des pièces, réalisé au fur et à mesure des commandes, est externalisé.

121TIME applique quatre stratégies différentes au-travers quatre 4 *business units* :

- B2B Affiliation (par exemple les universités américaines)
- B2B Corporate (avec le logo de l'entreprise cliente)
- B2B Private label
- B2C Brand (avec la marque 121TIME destiné aux particuliers)

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

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

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

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

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

Le *business model* de 121TIME n'est pas protégeable, tout comme celui lancé en son temps par Dell. La meilleure protection, selon M. Polli, est d'aller de l'avant pour se trouver au *top* de la technologie Internet et du développement de produits. Le financement de la croissance et les besoins en *cash* font aussi partie des éléments à gérer.

Selon M. Polli, la satisfaction des clients est très élevée à 98%. Ceux-ci sont très contents, ils parlent volontiers autour d'eux de « leur » montre et adressent des témoignages spontanés à 121TIME qui veille également à soigner son service après-vente.

4.3 Custime

Le concept de la société Custime (www.custime.com, site lancé en mai 2007) explore les opportunités d'Internet en proposant une plateforme de vente en ligne, permettant de personnaliser et de vendre divers produits horlogers ou non. Le *business model* repose en premier lieu sur les montres : en effet, ces produits, identifiés par M. Ali Kizildag, fondateur et directeur de Custime, sont considérés comme des produits d'appel pour son business, car

leur prix moyen est de CHF 150.00 et bénéficient du Swiss Made. Ils offrent une niche avec une concurrence restreinte. Ce site n'a donc pas une vocation horlogère à la base et pourrait donc proposer à l'avenir d'autres articles en ligne

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

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

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

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

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

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

L'évolution de la distribution des montres en ligne est vue comme étant l'avenir, grâce à l'interactivité, pour ceux qui sauront saisir cette opportunité. M. Kizildag voit un véritable boom de la vente en ligne d'ici à 5 ans. Mais il ne faut pas oublier que, « si Internet amène le monde à nos portes, il amène également la concurrence ». Ainsi, comme dans le monde physique, l'internaute ne peut surfer que sur un seul shop à la fois.

A noter que le *e-marketeur* n'est pas un marketeur classique : il doit impérativement bien connaître les outils du Web.

La création de communautés virtuelles favorise l'émulation en exploitant la créativité potentielle. Par exemple, une marque automobile japonaise propose aux internautes de dessiner la voiture de leurs rêves afin de la gagner. Cette marque utilise donc la créativité de plusieurs milliers d'internautes pour sonder les nouvelles tendances du marché en vue de proposer de nouveaux modèles, à moindre frais qu'en employant des designers professionnels. Toutefois, dans ce domaine, il faut faire les choses correctement et être transparent : l'erreur ne pardonne pas.

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

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

Il faut savoir se mettre à la place des prospects pour identifier les avantages qu'ils peuvent retirer d'un tel business.

Custime ne vend pas des montres, mais la possibilité de personnaliser un objet à première vue banal. Il s'agit véritablement d'un acte émotionnel.

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

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

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

5. Conclusion, limites de la recherche et prochaines étapes

Il est indéniable qu'Internet offre de nombreuses opportunités d'affaires à des concepteurs et des vendeurs de produits horlogers et que la tendance est excellente, malgré le fait qu'Internet soit un grand « laboratoire » avec beaucoup d'amateurs et de bricoleurs qui peuvent décevoir des clients par des sites non professionnels, ou des promesses non tenues.

Les entrepreneurs interrogés affirment pouvoir procurer une nouvelle expérience de vente au client, incluant la conception et éventuellement le suivi du produit en ligne. Peu de concurrents sont identifiés, si ce n'est :

- www.chronowatch.ch (Swiss Made Private Label Watches) qui offre un choix limité dans la conception (ajout d'un logo personnalisé, sélection du cadran et du bracelet).
- www.eluxury.com du groupe LVMH, qui ne propose actuellement que peu de montres, comme les modèles Dolce & Gabbana et Dior.
- www.wwook.com qui semble générer quelques dizaines de millions de dollars à ses divers partenaires horlogers, mais le plus souvent des distributeurs avec de la marchandise d'origine variable.
- www.endless.com, propriété d'Amazon.com, qui ne vend pour l'instant que des chaussures, sacs et accessoires de mode, mais pourrait bientôt se mettre à vendre des montres.
- www.121time.ch qui est cité par les deux autres concurrents helvétiques !

Du côté des manufactures traditionnelles, on est plus circonspect sur la vente en ligne, notamment à cause des contrefaçons et du marché gris. Breitling, par exemple, affiche sur sa page d'accueil⁸ que « 99% des montres Breitling en vente sur Internet sont des contrefaçons, les autres étant des montres d'occasion ou de provenance douteuse ». A l'instar d'autres marques, Breitling n'accorde aucune garantie pour une montre achetée hors de son réseau de revendeurs agréés.

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

H1 : partiellement validée par le prix moyen, mais en augmentation, des produits Custime, Domino et 121TIME, qui se situent, par rapport à la distribution traditionnelle, dans les segments d'entrée de gamme et de moyenne gamme.

⁸ www.breitling.com, site consulté le 11 septembre 2007

M. Polli indique que le prix moyen de ses montres vendues en Suisse s'élève à environ CHF 300 (environ € 180) et déjà entre USD 400 et 450 aux États-Unis⁹. Il voit de très bonnes perspectives de croissance dans tous les marchés et segments de prix.

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

La principale limite de notre recherche consiste à être très sectorielle et à s'adresser surtout aux professionnels de l'horlogerie qui apprécieront sans doute plus les études de cas qu'un cadre conceptuel très académique.

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

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

⁹ Propos de M. Frédéric Polli lors de la 11^{ème} Journée Internationale du Marketing Horloger à la Chaux-de-Fonds le 29 novembre 2007.

6. Bibliographie

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

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

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

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

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

Chapatte Marie-Laure (2005), « La montre swiss made prend le virage internet », *Market Magazine*, Genève, n° hors série, printemps 2005, pp. 52-53.

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

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

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

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

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

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

Frisanco Marc (2007), « L'industrie horlogère de luxe et internet », HH Journal - le Journal de la Haute Horlogerie, Edition n° 2, 19 février. Disponible sur <http://journal.hautehorlogerie.org/fr/echos/au-coeur-marches/industrie-horlogere-luxe-internet-3016.html> (consulté le 08.08.2007).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Roulet Christophe (2007), « L'enjeu des filières de distribution », HH Journal - le Journal de la Haute Horlogerie, Edition n° 3, 19 mars. Disponible sur <http://journal.hautehorlogerie.org/fr/billets/billets/enjeu-filieres-distribution-3220.html> (consulté le 08.06.2007).

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

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

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

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

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

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

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

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

7. Annexe

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

Question d'entrée en matière :

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

Questions d'approfondissement et de relance :

- « Quelles opportunités avez-vous décelées ? Quelles menaces ? »
- « Avez-vous identifié des concurrents en ligne ? »
- « Comment voyez-vous l'évolution de la distribution des montres en ligne ? »
- « Quelles ont été les principales difficultés pour faire démarrer votre entreprise ? »
- « Quelles réactions de clients avez-vous eues par rapport à vos produits ? »
- « Avez-vous eu des réactions de clients traditionnels (avec points de vente physiques) ? »
- « Avez-vous encore d'autres points à évoquer sur le business model, les produits et services de votre entreprise ? »