

Quelles stratégies marketing pour les entreprises de la sous-traitance horlogère et microtechnique ?

Laurence Calmelet

Docteur ès sciences de gestion

Professeur de marketing industriel

ESTA Ecole Supérieure des Technologies et des Affaires

Université Nancy 2, CEREFIGE

3, rue du Docteur Fréry

F-90004 Belfort (France)

Tél. +33 3 84 54 53 57

lcalmelet@esta-belfort.fr

François H. Courvoisier

Docteur ès sciences économiques

Professeur HES

Haute école de gestion Arc

Université de sciences appliquées de Suisse occidentale

Espace de l'Europe 21

CH-2000 Neuchâtel (Suisse)

Tél. +41 32 930 20 40

francois.courvoisier@he-arc.ch

Quelles stratégies marketing pour les entreprises de la sous-traitance horlogère et microtechnique ?

Résumé

Comme dans plusieurs filières, le secteur horloger et microtechnique a subi la crise de ce début de décennie. Recentrage sur les valeurs traditionnelles de qualité pour certaines entreprises, stratégie de diversification pour d'autres, le secteur a dû s'adapter et se repositionner avec des impacts plus ou moins positifs : reprise du chiffre d'affaires ou, à l'inverse, licenciements et repositionnement. Si les stratégies marketing des fabricants de grandes marques font l'objet d'une attention soutenue de la part d'une communauté de chercheurs, celles de leurs sous-traitants restent à développer. Notre article se propose de confronter les littératures existantes dans le domaine de la sous-traitance en *Business to Business* (BtoB) avec la pratique d'un échantillon d'entreprises suisses et françaises de l'Arc jurassien. Nous chercherons à déterminer plus particulièrement la manière dont les sous-traitants tentent de s'écarter de la pression de leurs clients. Nous essaierons également d'appréhender l'orientation de leur stratégie par une approche de leur positionnement mono ou multi filières. Cela nous amènera ensuite à mettre en avant les stratégies marketing mises en place pour gérer leur relation avec les clients des grandes marques et sur quels éléments ils basent leur différenciation. Nous concluons par des préconisations managériales et par une présentation de la suite envisagée à ce projet de recherche.

Mots clés : stratégie, industrie horlogère, sous-traitance, BtoB

Summary

Since the beginning of the 21st century, most industries have been losing market share due to the financial crisis. Different kinds of strategies are used by companies to increase, or sometimes just maintain their turnover and workforce. In France and in Switzerland, in the microtechnic and watch sector, we can observe both a refocusing on traditional values and quality, and a diversification strategy to limit the dependence on one sector. Even though the marketing strategies of watch makers are constantly studied by BtoC marketers, we cannot find a lot of research about their sub-contractors and the way they are trying to improve their position in the BtoB value chain. This research aims to highlight the way industrial suppliers interact with these well-known brands and what marketing strategy they are implementing. We carried out several interviews in order to understand their marketing strategies and the orientations of their marketing mix. We will conclude with some managerial advice and details of the next step in our research.

Key words: strategy, watch industry, sub-contractors, BtoB

Contexte de la recherche

Si, au fil des siècles derniers, l'industrie horlogère a progressé au rythme des évolutions technologiques apportées au produit (montre mécanique, chronographe, bracelet, montre à quartz, montre automatique, complications diverses, ...) la fabrication et la structure même de la filière ont également évolué.

Le premier palier des années 1970-1980, dû à l'arrivée du mouvement à quartz et dans un même temps de la concurrence japonaise et sud-est asiatique, a amené une réorganisation de la filière. La Fédération de l'industrie horlogère suisse (FHS) dénombrait plus de 90'000 employés en 1970 pour se stabiliser autour de 35'000 depuis 1984. Durant cette même période, l'effectif de la branche horlogère du bassin de l'horlogerie française autour de Besançon (Doubs), diminuait de près d'un quart (Bony et Eymard-Duvernay, 1982). Ces chiffres sont d'autant plus importants qu'ils ne relèvent apparemment pas d'un mouvement de délocalisation des fabricants de l'Arc jurassien dont l'image et le positionnement marketing sont liés au lieu de la production (certificat « Swiss made », poinçon de Besançon, poinçon de Genève, label Qualité Fleurier). Aujourd'hui, l'environnement économique, les innovations technologiques et l'agressivité de la concurrence asiatique continuent de transformer l'industrie horlogère de l'Arc jurassien d'autant plus que l'environnement économique fluctuant maintient une forte pression sur les résultats des fabricants de montres (« les marques ») donc sur la sous-traitance qui doit absorber les variations de stocks (Oberli, 2011). Après des années records d'exportation (près de 17 mrd d'euros en 2008), la Fédération Horlogère Suisse note une reprise sensible de l'activité en 2010 et 2011 qui a permis de redresser la baisse de 20% observée lors de la crise financière de 2009. De leur côté, les entreprises françaises relancent le poinçon de Besançon, gage du savoir faire régional qui se repositionne sur le haut de gamme.

L'ensemble de ces éléments a amené à une restructuration de la filière toute entière et la mise en place de stratégies différentes tant au niveau des fabricants de montres que de leurs sous-traitants. Alors que la problématique des marques fait l'objet de recherches régulières discutées annuellement lors des Journées internationales du marketing horloger¹, cette présence des fabricants de produits finis occulte souvent celle de leurs sous-traitants spécialisés dans un métier de base et dont le pouvoir de négociation est à priori réduit par rapport à leurs grands clients.

¹ www.marketinghorloger.ch

Cet article se propose d'étudier les problématiques des sous-traitants horlogers en se penchant sur les exigences de leurs donneurs d'ordres en terme de qualité, délais, productivité, innovation, prix. Il tentera d'apprécier la marge de manœuvre qui leur est laissée. Nous tenterons d'apporter des premiers éléments de réponse sur les stratégies possibles pour ces entreprises. L'évolution des technologies permet-elle aux sous-traitants de suivre une stratégie de différenciation ? Comment les sous-traitants peuvent-ils s'écarter de la pression de leurs clients (le plus souvent des grandes marques) ? Les sous-traitants évoluent-ils de ce fait dans un environnement mono filière ou multi filières ? Comment un sous-traitant horloger gère-t-il sa relation avec ses clients ?

Après une réflexion à partir de la littérature existante en marketing BtoB et sur le secteur horloger en particulier, nous présenterons les résultats de notre première approche qualitative exploratoire du terrain. L'analyse de ces premières informations nous amènera à proposer quelques préconisations utiles au management spécifiques des entreprises horlogères de l'arc jurassien.

Revue de la littérature

Une sous-traitance traditionnellement abordée du point de vue du donneur d'ordre

La sous-traitance reste peu abordée dans la littérature BtoB en dehors de la définition de son champ d'application dans certains ouvrages de marketing industriel (Michel, Salle et Valla, 2000 ; Dayan, 2002 ; Malaval et Benaroya, 2009).

Selon Michel, Salle et Valla (2000), les activités de sous-traitance font référence à des « situations typiques du marketing industriel où le fournisseur, souvent de taille inférieure à son client, exécute des travaux dont les cahiers des charges sont largement définis par le client ». Elles se situent dans le domaine du marketing industriel avec le dilemme technologies / applications.

Malaval et Benaroya (2009) mettent également en avant le « caractère basique » des activités de sous-traitance qui consistent à soumissionner en répondant à un appel d'offre selon les spécifications du cahier des charges du client. Ils insistent alors sur la faible interaction entre le sous-traitant et son client.

Dans leur synthèse sur les divers courants du marketing et de leur évolution jusqu'à nos jours Badot et Cova (2011) proposent entre autre une classification en fonction des objets du marketing.

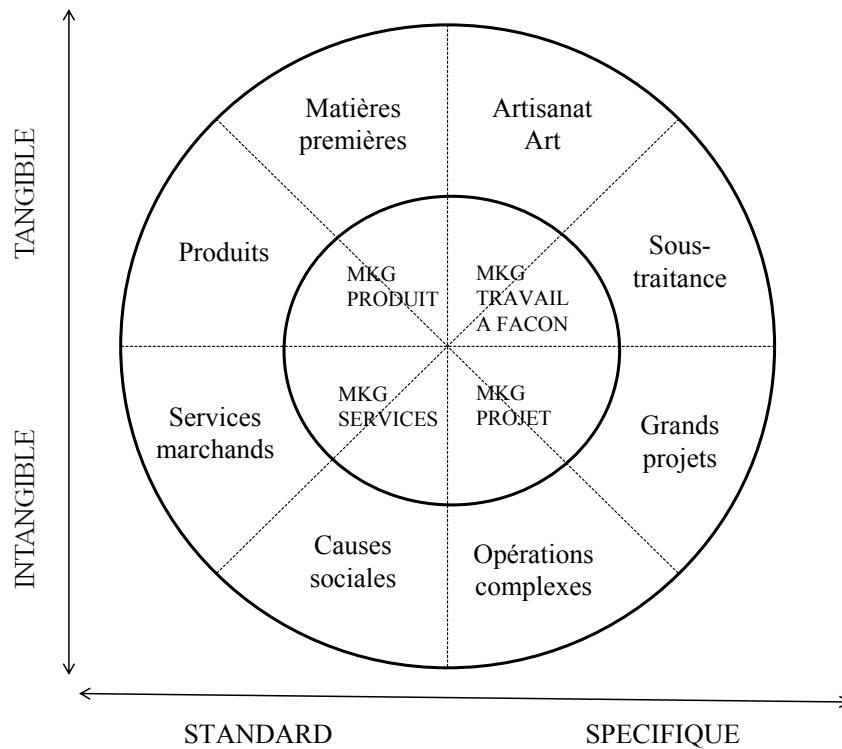


Figure 1 : Les déplacements du Marketing selon les objets.

(D'après Badot et Cova, 2011, p.22.)

Si la sous-traitance fait partie intégrante du marketing de travail à façon, seule son autre composante, le marketing de l'artisanat et de l'art est décrite dans l'article ; aucun paragraphe ne détaille le marketing de la sous-traitance.

Il en ressort que la sous-traitance reste associée à une activité délimitée à répondre à un cahier des charges défini par un client donneur d'ordre.

Afin de compléter cette vision de la sous-traitance, nous avons regardé dans le champ théorique de l'économie industrielle. Plusieurs auteurs ont notamment élaboré des typologies permettant de sérier les relations avec les sous-traitants. Holmes (1986) classe ces derniers en fonction de leur degré de participation dans la conception et la spécification du produit sous-traité, de la structure même du marché, et du degré de désintégration du fabricant (production ou non en parallèle du produit sous-traité). Il identifie ainsi trois formes de sous-traitance :

- La sous-traitance de capacité (*capacity production*) : le sous-traitant fabrique le produit à partir d'un cahier des charges défini par le donneur d'ordres qui généralement produit une partie de la fabrication dans un de ses sites de production.

- La sous-traitance de spécialisation (*specialization subcontracting*) : le sous-traitant maîtrise la méthode de fabrication et la fabrication est totalement réalisée en dehors des sites de production du donneur d'ordres.
- La sous-traitance de fourniture (*supplier subcontracting*) : le sous-traitant a le contrôle total de la conception, du développement, de la fabrication et est capable de proposer un produit personnalisé au client.

Les travaux de Patchell (1993) reprennent cette typologie en insistant sur l'intensité des relations entre les entreprises et la capacité des sous-traitants à proposer à leurs clients une technologie de valeur et à la modifier (Cabaret, 2001).

Dans ce cas, nous pouvons aujourd'hui nous demander quels types de sous-traitance prennent place dans le secteur horloger (*capacity production*, *specialization* ou *supplier subcontracting*) et quelles sont les possibilités pour ces sous-traitants de se développer dans un contexte de crise. La sous-traitance horlogère suit-elle encore ce schéma relationnel entre un donneur d'ordre et son fournisseur ou la position a-t-elle, comme pour le secteur automobile, migré vers un partenariat et une répartition des rôles dans la filière différente (apparition des fournisseurs de rangs 1, 2 et inférieurs, d'intégrateurs de modules complets dans le véhicule suite à la tendance de désagrégation des constructeurs) ?

Pour les fabricants de produits complexes, intégrant de nombreux composants (souvent plus de 750 dans le mécanisme d'une montre mécanique ou automatique), l'externalisation de certaines compétences semble effectivement être une solution pour rester compétitif et avoir une stratégie de maintien des coûts (Tzokas et al., 2000 ; Shy et Stenbacka, 2005).

Tajeddini et Trueman (2008) mettent également en évidence l'importance du rôle des sous-traitants dans le développement et le maintien de la performance des marques.

Différents moyens restent appliqués. Il est important d'amener rapidement de la valeur (*customer value*) au client final. Cette valeur peut effectivement être conséquente à une innovation technologique du produit, ce qui est un moyen pour les entreprises de rester réactives et efficaces. Cependant, pour les fabricants, la principale préoccupation reste de produire en quantité suffisante tout en diversifiant la production (Bony et Eymard-Duvernay, 1982) et en innovant constamment afin d'être rapide et de s'adapter aux attentes des clients (Badot et Cova, 2011). Donc ce n'est pas seulement l'innovation produit qui permet aux marques de s'adapter rapidement aux attentes des clients finaux mais aussi l'innovation en matière de technologies de production.

La question reste alors posée pour déterminer le rôle et l'orientation en matière d'innovation dans la filière horlogère et les propositions des sous-traitants dans le domaine.

Les stratégies des entreprises dans la filière.

« Toute firme, dès lors qu'elle œuvre dans un secteur concurrentiel a une stratégie explicite ou implicite face à ses concurrents. » (Porter, 1986, introduction, p IX).

Les orientations stratégiques des entreprises industrielles trouvent des développements dans la littérature marketing BtoB. Fortement influencées par les implications mêmes de la notion de filière, elles s'orientent soit :

- sur les options stratégiques elles-mêmes avec une discussion sur ces stratégies dites de filières (spécialisation, intégration, diversification, externalisation, internationalisation) et que nous trouvons exposées aussi bien dans des ouvrages généraux (Johnson et al., 2005 ; Ansoff, 1968 ; Porter, 1986, 1990) que dans les travaux axés sur les avantages d'une de ces stratégies (Very, 1991 ; Barthélemy et Donada, 2007 ; Anderson et al., 2004 ; Karagozoglu et Lindell, 1998 ; Baird, Lyles et Orris, 1994).
- sur la notion de *cluster* et l'importance de la gestion des relations dans le réseau. Certains auteurs mettent l'accent sur l'existence de groupes stratégiques à l'intérieur d'un même secteur c'est-à-dire des ensembles d'entreprises différentes mais qui basent leur développement sur les mêmes orientations stratégiques. L'analyse de ces groupes stratégiques a notamment mené aux travaux sur les réseaux industriels localisés (Piore et Sabel, 1984, cités par Michel, Salle et Valla, 2000, p. 62). Ce concept de « foyer matriciel » ou *cluster* met en avant l'influence des facteurs environnementaux locaux et l'importance de développer des relations avec les acteurs influents du secteur (fédérations professionnelles, centres de recherche universitaires, instituts, etc.). Cette notion est également abordée dans le champ de la géographie industrielle. L'accent est mis sur le rôle actif de soutien de l'environnement dans les processus innovants des entreprises. Il existe entre les acteurs locaux de nombreuses interactions et synergies qui participent à la construction d'une source locale d'expertise et de savoir-faire, comme le *cluster* suisse de la précision², à l'instar de la Silicon Valley.
- sur les notions de coopération, de partenariat allant parfois jusqu'à la coopétition, mélange de collaboration et d'affrontement concurrentiel (Aimetti et Wagner, 2011). Les relations interentreprises ont fait l'objet de plusieurs recherches notamment dans le cadre du groupe IMP et dans le développement du champ du marketing relationnel (Ford, 1980, 1984 ; Hakansson, 1987 ; IMP Group, 1990 ; Borderiou-Calmelet, 1998). En économie

² www.cluster-precision.ch

industrielle, Baudry (1993) s'est attaché à analyser les modifications affectant les relations interentreprises suite au passage de la sous-traitance traditionnelle à ce qu'il appelle le « partenariat industriel », relevant d'une relation moins conflictuelle. Il identifie alors différents degrés d'intégration qui façonnent la relation entre un donneur d'ordres et son sous-traitant. Il appose la quasi-intégration verticale (d'autorité), la quasi intégration oblique (d'incitation) et la coordination (partenariat basé sur la confiance) sur un axe fournisseurs / sous-traitants, *continuum* croissant en fonction du degré d'implication du sous-traitant dans la conception du produit. Bensaou et Anderson (1999), dans une étude approfondie du secteur automobile, réfléchissent notamment sur les notions de dépendance, d'opportunisme, d'adaptation, d'implication dans la relation à travers l'analyse des motivations des fabricants à réaliser des investissements spécifiques pour traiter avec un fournisseur. A partir de ces travaux, nous essaierons de qualifier le fonctionnement relationnel des entreprises de la filière horlogère. Quel est le degré d'implication de la marque et du sous-traitant dans la relation ? Cette implication se traduit-elle par des investissements spécifiques de l'une ou l'autre des parties et construire ainsi une relation idiosyncrasique ?

Afin de développer ces grandes orientations stratégiques, Porter (1990, pp.140-141) recense les dimensions d'une stratégie de lutte contre les concurrents à l'intérieur d'un même secteur. Nous tenterons à partir de cette base et des travaux d'Ansoff (1968), d'identifier celles utilisées par la sous-traitance horlogère aujourd'hui.

Stratégies de filière	Stratégies marketing
La spécialisation	L'image de marque
L'intégration verticale	Attirer ou inciter (<i>push or pull</i>)
La diversification (produit, marché, totale)	Sélection du circuit de distribution (interne, spécialisé, généraliste)
Les rapports avec la société mère (relations intra-entreprise si filiale, ou entité d'une entreprise aux multiples activités)	Qualité du produit
Les rapports avec les autorités publiques, dans le pays d'origine et dans le pays d'accueil (relations intra filière)	L'innovation (capacité de l'entreprise à innover technologiquement et son implication dans le processus d'innovation)
	La situation dans le domaine des coûts relatifs

	à la fabrication (recherche de la productivité et de la minimisation des coûts de revient)
	Les services en tant qu'éléments de différenciation
	La politique de prix et conditions de vente

D'après Ansoff (1968) et Porter (1990)

Notre questionnement se retrouvera sur ces deux niveaux à savoir :

- Sur les stratégies de filière mises en place aujourd'hui par les sous-traitants et l'existence de groupes stratégiques dans le secteur horloger. Les nouvelles contraintes des fabricants de montres ont-elles modifié les relations entre les différents acteurs de la filière ? Quels sont les supports externes sur lesquels les sous-traitants horlogers peuvent s'appuyer, le regroupement des entreprises horlogères de l'Arc jurassien participe-t-il au fonctionnement d'un foyer matriciel horloger ?
- Sur les stratégies marketing établies par ces entreprises afin de se différencier et agir sur leur relation avec leurs donneurs d'ordres. Sur quels éléments de l'offre les sous-traitants cherchent-ils à se différencier pour garder captive la clientèle ?

Un domaine horloger focalisé principalement sur les fabricants de montres

Nous partirons également des travaux de Bergeon-Carel (2003) sur la diversification plus ou moins réussie des entreprises horlogères franc-comtoises vers les microtechniques suite à la période de crise de 1970-80. Par l'analyse de l'ensemble des participants au salon Micronora de Besançon (venant principalement des régions Ile de France, Rhône-Alpes et Franche-Comté), elle met en avant la place importante des entreprises de travail des métaux dans la région franc-comtoise (découpage, emboutissage, mécanique générale et fabrication d'outillage, décolletage et traitements des métaux) et la transition pour la plupart vers des métiers de la microtechnique et non plus exclusivement de l'horlogerie. Notre recherche vient directement compléter son approche qui omet d'analyser les relations entre les acteurs donneurs d'ordre et sous-traitants, ainsi qu'avec les membres du réseau (Fédération horlogère, écoles professionnelles, associations et organismes professionnels).

En conclusion de ce qui précède, cet article se propose de compléter les travaux réalisés dans le cadre du marketing BtoB par une analyse du terrain de la filière horlogère dans l'Arc jurassien, des deux côtés de la frontière.

L'organisation de la filière

Comme le souligne la Fédération horlogère suisse (FHS) et comme présenté par Bony et Eymard-Duvernay (1982) dans leur étude de la « branche horlogère », cette filière est dotée d'une grande cohésion mais regroupe des entreprises aux caractéristiques dispersées selon leurs savoir-faire et leur activité de fabrication d'un type précis de pièce (décolletage, usinage, traitement de surface, ...) ou d'une opération particulière (finition, étampage, marquage, ...) et/ou sur un segment spécifique (bas de gamme, haut de gamme). Les fabricants français et suisses proposent une grande diversité de produits finis, de qualité, de design, de fonctions diverses allant d'une vingtaine d'euros pour l'entrée de gamme à plusieurs centaines de milliers d'euros (montres sur mesure Audemars Piguet et créations Greubel Forsey). La FHS compte à elle seule quelques 400 membres.

Nous avons pu remarquer différents types de sous-traitance : les fournisseurs impliqués dans le processus de fabrication de la montre et qui réalisent une partie de celle-ci (pièces entrant dans le mécanisme, le cadran, le boîtier, le remontoir, ...), les fabricants de machines spéciales ou d'outillage ainsi que ceux de produits complémentaires tels les écrins et les habillages intérieurs moussés, les fabricants de films de protection en matières plastiques, les emballages, etc.

Nous avons également observé une stratégie d'intégration verticale autour des fabricants de montre et des fabricants d'ébauches, dans le but de mieux maîtriser la chaîne de valeur et rationaliser à la fois le processus de fabrication et les flux logistiques ; c'est surtout l'apanage des grands groupes : Swatch, Richemont, LVMH, Rolex et PPR Gucci.

Les fabricants d'ébauches et de mouvements complets, tels que l'entreprise ETA qui appartient au Swatch Group limitent la sous-traitance à l'étranger de même que la livraison à des concurrents. Le marquage est très réglementé (cf. Swiss Made, COSC, Poinçon de Genève, Label de Qualité Fleurier) alors qu'en France le Poinçon de Besançon a vu sa relance lors du dernier salon international de l'horlogerie Baseworld.

Méthodologie

Sur la base d'un choix raisonné, et afin de conférer à cette recherche une diversité d'approche en matière de métiers et de taille d'entreprises, sept entretiens exploratoires ont été menés par les auteurs auprès des entreprises suivantes :

- Porte-Echappements SA à La Chaux-de-Fonds (échappements horlogers)
- Escad SA à La Chaux-de-Fonds (vernissage de cadrans)

- Huguenin-Sandoz SA à Colombier (articles métalliques de merchandising),
- Lauener & Cie SA à Boudry (décolletage)
- Cheval Frères (Groupe IMI) à Besançon (décolletage)
- Decogil (Groupe Gil) à St-Aubin (décolletage, polissage et anodisation)
- Rolex à Genève (fabrication complète de montres)

Cette recherche qualitative exploratoire se base sur des entretiens semi directifs avec des patrons et responsables commerciaux d'entreprises sous-traitantes basées en Suisse et en France (Franche-Comté). Le guide d'entretien utilisé se trouve en annexe 1 ; les entretiens ont duré entre 60 et 75 minutes, et ont été captés selon la méthode « papier-crayon ». Devant la diversité des métiers de la sous-traitance horlogère et les centaines d'entreprises recensées, une deuxième phase de collecte d'information est déjà prévue afin d'approfondir un ou plusieurs des savoir-faire concernés, ainsi que les stratégies et instruments de marketing mobilisés.

Les entretiens ont été analysés en fonction des questions de recherche ; une grille thématique d'analyse de contenu a été élaborée pour pouvoir confronter les avis des responsables commerciaux avec les principales sources de la littérature. L'analyse des entretiens a été réalisée selon l'ordre des thèmes abordés.

Synthèse des entretiens

Cette section présente les éléments saillants relevés auprès des entreprises interrogées, selon les thèmes abordés lors des entretiens.

Spécificités des entreprises étudiées

Parmi les quelques centaines d'entreprises actives dans l'horlogerie, la mécanique et la microtechnique, nous avons choisi, pour cette étude exploratoire, une marque (Rolex) et six sous-traitants. Trois de ces derniers sont actifs dans différentes filières : l'horlogerie, bien sûr, mais aussi le médical et la connectique, à l'exemple de Lauener et de Decogil; Cheval Frères est également actif dans la galvanoplastie pour la maroquinerie, bien que le décolletage soit son métier de base ; les trois autres sont actifs dans la filière horlogère uniquement. A l'exception de Rolex (qui ne communique pas de chiffres, mais fait partie des plus grands producteurs de montres suisses), les entreprises étudiées sont des PME qui comptent de 10 à 150 collaborateurs et font un chiffre d'affaires allant de 1.5 à 25 millions d'euros.

Mission, place dans la filière et stratégie

Dans la chaîne de valeur industrielle, la place des entreprises étudiées est variable : Rolex intègre tous les métiers ; certains sous-traitants sont « en première ligne », comme Huguenin-Sandoz, Lauener et Porte-Echappements qui livrent directement aux marques horlogères ; d'autres sont « en deuxième ligne », comme Escad qui livre aux cadraniers, ces derniers livrant aux marques. Decogil est un sous-traitant en deuxième ligne qui fait la majorité de son chiffre d'affaires dans le secteur dentaire. Il est à relever que, depuis 2011, Escad fait partie d'un « pool » de cadraniers indépendants « *pour assurer l'indépendance et la pérennité de l'entreprise face aux grands groupes, car la verticalisation de l'industrie va se poursuivre* ».

De même, Decogil (anciennement Tendon décolletage) a été rachetée par le Groupe Gil, dont le cœur de métier est le sertissage (insertion de pierre précieuses dans les montres et bijoux). Cheval Frères quant à lui livre ses produits directement aux marques (en minorité) et indirectement (en majorité) via les fabricants de boîtiers, « *car les fabricants de montres commandent en petite quantité en complément d'autres commandes dans le but souvent de s'approprier la technologie* ».

Les réponses données à ce thème de discussion sont assez variables : devenir un acteur important dans la chaîne de valeur, diversifier le portefeuille de ses clients, être constamment à l'écoute de ses clients et rester proche d'eux, avoir une orientation de très haute qualité, occuper une niche dans la chaîne de valeur, mettre des services autour des produits, sont des opinions fréquemment entendues par les auteurs. On peut les regrouper en deux mots : qualité et innovation. Rolex, quant à lui, n'a pas caché sa stratégie de rachat de ses fournisseurs depuis une quinzaine d'années pour mieux maîtriser sa chaîne de valeur et réduire sa dépendance à l'extérieur ; pour cette marque, peu de petites pièces non stratégiques sont sous-traitées (comme des plaquettes métalliques pour présentoirs commandées à Huguenin-Sandoz).

Pour les entreprises interrogées, les facteurs clés de succès les plus fréquemment évoqués sont la maîtrise du métier de base, la proximité et disponibilité pour les clients, la qualité (minimiser les déchets et retours clients), le respect des délais et naturellement les prix (surtout pour les entreprises suisses exportant dans la zone euro). Decogil mise quant à elle sur une stratégie de différenciation, notamment par les opérations d'anodisation (coloration des pièces en titane) et de polissage.

Activités commerciales et marketing

Les sous-traitants de la filière horlogère ont certes des activités commerciales, mais leur marketing est sans surprise peu développé (hormis Rolex, fabricant intégré de montres de marque et non sous-traitant « comme les autres ») : c'est généralement le patron, le CEO ou le directeur commercial qui s'en occupent. Seule l'entreprise Lauener indique avoir un petit « staff » marketing pour les activités de prospection, de vente et d'administration des ventes. Chez Huguenin-Sandoz, « *il n'y a pas de plan marketing avec 4P bien distincts* ». Pour les entreprises se trouvant dans un marché à maturité, comme Porte-Echappements SA, les efforts de prospection sont même très limités à cause d'un marché limité et captif.

Les pressions commerciales des clients sont généralement liées à la situation conjoncturelle : plus cette dernière se dégrade (comme en 2008-2009), moins le sous-traitant est considéré comme un partenaire, plus il est mis sous pression de prix et de réduction voire d'annulation de commandes, car les clients veulent de moins en moins de stock ; les pressions sur les prix sont actuellement fortes pour les livraisons dans la zone euro : il faut pouvoir réduire les coûts parallèlement aux prix sans nuire à la qualité.

On observe trois niveaux de collaboration avec les clients : un partenariat étroit, parfois presque quotidien, avec les grands comptes ; un niveau de « relation fournisseurs » dans lequel le relationnel a peu d'influence sur les décisions d'achat ; enfin, un niveau de prospection, où il faut réaliser un travail de conviction pour être référencé chez un client. De l'avis d'un répondant : « *aujourd'hui, le relationnel se perd, il y a moins de repas d'affaires, de golf ; ... les entreprises clientes veulent être plus objectives et performantes ; ... et il y a aussi beaucoup de rotation de personnel chez les clients* ».

Stratégie d'innovation

Les réponses sont ici assez contrastées : elles dépendent en fait de l'existence ou non d'un bureau technique à l'interne. L'initiative de produits innovants peut venir indifféremment du sous-traitant ou de l'entreprise cliente. Huguenin-Sandoz dispose d'un ingénieur dont une des missions est d'être à la pointe de la technologie, notamment galvanique. Cheval Frères peut compter sur un bureau d'études de six personnes, notamment pour résoudre des problèmes techniques posés par les clients et également pour déposer des brevets (par exemple : étanchéité de boutons poussoirs). Pour Porte-Echappements SA, l'innovation porte surtout sur la décoration de pièces pour les applications horlogères, mais aussi, pour les applications industrielles, sur la rationalisation de composants afin de réduire les coûts. Chez Escad, l'innovation est non seulement orientée vers les produits, mais aussi vers les processus :

innovation robotique et salles blanches qui éliminent la poussière de l'intervention humaine : « *il faut continuellement optimiser l'outil de production, car l'Asie devient très compétente...* ». Lauener, quant à lui, enregistre plutôt les demandes d'innovation de ses clients, ne disposant pas d'un bureau d'ingénieurs à l'interne. Decogil profite des compétences innovantes des ingénieurs du Groupe Gil. Rolex, marque puissante et prestigieuse, investit beaucoup dans la R&D pour éviter la contrefaçon et innove en déposant beaucoup de brevets, par exemple pour graver au laser son sigle sur le verre de montre.

Etude du marché

Les entreprises interrogées ne font pas d'études de marché, au sens d'études qualitatives et quantitatives ad hoc ou régulières. Les filières spécifiques ne le nécessitent pas (la connaissance du terrain est généralement perçue comme très bonne par les personnes interrogées), ou alors « *...nous avons trop la tête dans le guidon et il n'y a pas de personne dédiée au marketing !...* ». Il y a une exception à cela : l'entreprise Tendon décolletage, devenue Decogil : suite à son intégration dans le groupe Gil, le responsable commercial réalise une étude du marché du décolletage afin de déceler des synergies avec le groupe et trouver de nouvelles applications.

Pour suivre les besoins des clients et les tendances, les PME interrogées discutent de manière plus ou moins informelle avec leurs clients et se renseignent généralement lors des foires et salons professionnels, comme Baselworld, le SIHH (Salon international de la Haute horlogerie) et l'EPHJ (Environnement professionnel horlogerie joaillerie). Grâce à un nouveau vendeur, Lauener fait activement de la prospection dans le secteur médical ; cela n'est pas jugé nécessaire dans les secteurs stables de l'horlogerie et de la connectique. Le PDG d'Escad consulte régulièrement les revues horlogères pour être à l'affût des tendances et de ce que désire le client final, porteur de montre. Chez Cheval Frères, on se tient au courant des tendances par le bouche-à-oreille via le retour de la force de vente ; les besoins et attentes des clients « *s'analysent au feeling et à l'opportunité* ».

On entend aussi que les données sectorielles sont régulièrement consultées, comme celles de la Fédération de l'industrie horlogère suisse (également pour Cheval Frères, située à Besançon) ou de portails horlogers comme Worldtempus. Porte-Echappements signale que l'anticipation du marché vient de ses grands clients et des zones géographiques dans lesquels ils se situent. Une étude de marché approfondie a été faite en 2008 chez Huguenin-Sandoz par une étudiante dans le cadre de son mémoire de bachelor, qui reste ponctuelle et d'actualité,

comme il y a peu de nouveaux entrants dans le marché et que les avis des clients ne changent que lentement.

Principaux outils commerciaux et de marketing utilisés

L'instrument utilisé par tous les répondants est en premier lieu le bouche-à-oreille et les relations personnelles régulières avec les principaux clients : on est typiquement dans un marketing relationnel *one to one*, ce qui n'est pas vraiment surprenant, étant donné le nombre circonscrit de clients dans le secteur. Escad indique que « *la meilleure publicité est de répondre au challenge pointu d'un petit client, de réaliser un exploit technique qui fera de l'impression sur les grands clients* ». Pour cette entreprise, « *un bon marketing est un mix prix/qualité/service bien profilé qui engendre la fidélité du client* ».

En terme de médias, le site Internet et les plaquettes imprimées sont les dénominateurs communs de toutes les entreprises interrogées, bien que des différences sensibles apparaissent : Lauener, Cheval Frères, Decogil et Huguenin-Sandoz ont des sites avec un véritable contenu informatif, alors que Porte-Echappements et Escad n'ont qu'une page d'accueil. Cet état de fait est justifié par une politique de communication basée sur le bouche-à-oreille : « *dans le petit monde de l'horlogerie, tout le monde se connaît, un numéro de téléphone suffit...* ». Un stand dans les foires spécialisées, comme l'EPHJ, est l'apanage de presque toutes ces PME. Chez Lauener, un système de gestion de la relation client (CRM) est en phase d'élaboration pour centraliser et partager toutes les informations clients. Des mailings aux clients sont parfois réalisés pour leur montrer les nouveautés. Decogil a effectué un mailing clients doublé de contacts personnels pour signaler son changement de raison sociale. Les événements pour les clients ne sont pas pratiqués, les actions de fidélisation non plus, si ce n'est éventuellement des remises annuelles sur le volume des commandes. Une seule entreprise signale pratiquer le sponsoring en soutenant des clubs sportifs régionaux.

« De quoi auriez-vous idéalement besoin en termes de marketing/ventes » ?

Curieusement, les réponses à cette question du type « si vous aviez une baguette magique... » vont du tout au rien ! Un site Internet moderne, complet et optimisé est la réponse la plus fréquente, suivie d'un logiciel de gestion de la relation clients. (A noter que sur les 94 entreprises de notre base de données française, un tiers n'a pas de site internet). Un répondant nous dit rêver de pouvoir fabriquer un produit de marque, un autre de pouvoir exposer à Baselworld dans la halle des fournisseurs. Les besoins en marketing/ventes ne semblent pas très surprenants, encore une fois dans un secteur assez confiné où le relationnel est le

principal vecteur de communication et de confiance et où les moyens sont limités (TPE pour la plupart : 75% des entreprises de notre base de données française emploient moins de 20 personnes et 90% moins de 50). Deux entreprises ont indiqué vouloir recourir à des étudiants pour faire une étude du marché, voire améliorer la prospection de clients potentiels. Une autre souhaite pouvoir disposer de locaux adéquats, plus modernes et climatisés : c'est en effet indispensable pour le décolletage sur de très petits diamètres ; le fait d'avoir de l'air contrôlé donne une meilleure image aux clients quant à la qualité perçue : « *L'œil doit aussi être nourri* », nous a-t-on dit chez Decogil.

En conclusion de cette synthèse d'entretiens, on peut avancer que ni les besoins ni les moyens ne sont très grands pour optimiser les instruments existants de marketing/ventes.

Limites de la recherche, discussion et implications managériales

Malgré le nombre restreint d'entreprises interrogées à ce jour, ce qui constitue naturellement la principale limite de cette étude exploratoire, on peut déjà tirer un certain nombre d'enseignements par la comparaison entre la littérature et la réalité du terrain. L'observation de Michel, Salle et Valla (2000) se vérifie, à savoir que la taille et la marge de manœuvre des sous-traitants est souvent limitée par rapport à leurs clients. Par contre, on ne peut pas parler d'activités « basiques » de sous-traitance, au sens de Malaval et Bénaroya, étant donné que bien des opérations apportent une importante valeur ajoutée au futur produit fini. Certaines opérations se font même en salle blanche, pour éviter les poussières (Escad). D'autres demandent une grande dextérité manuelle (Porte-Echappements).

La marge de manœuvre, ou la capacité d'innovation, dépend en grande partie de la nature de la relation avec les clients directs. Pour une même entreprise, comme Huguenin-Sandoz, on peut distinguer plusieurs niveaux de relations, qui vont du partenariat de co-conception à la simple exécution d'une commande issue d'un cahier des charges précis et finalisé. Il faut donc modérer les dires de Tajeddini et Trueman (2008) : l'innovation et la compétitivité des marques peut survenir par leurs sous-traitants autant en *push* qu'en *pull*.

Etre rapide et s'adapter aux attentes des clients (voire les surprendre avec une prouesse technique, cf. Escad) reste une règle d'or, au sens de Badot et Cova (2011).

Les considérations stratégiques des entreprises interrogées sont plus difficiles à analyser à la lumière de la littérature : les entretiens révèlent une volonté très forte de verticalisation pour maîtriser la chaîne de valeur (Rolex) et à notre connaissance ce phénomène se constate aussi dans le Swatch Group, chez Richemont, LVMH, Gucci et Bulgari. Selon Droz (2003), la

grande vague de verticalisation de l'industrie horlogère a aussi touché les fabricants de cadrans : dès le début de la décennie 2000-2010, les grands groupes ont racheté des entreprises indépendantes, afin de mieux contrôler la production en amont. Comme pour les cadrans, un mouvement de verticalisation de la production s'est amorcé depuis le début des années 1990. Mais les géants horlogers ne peuvent pas toujours s'approvisionner auprès de leurs propres entreprises et doivent parfois faire fabriquer ailleurs une partie de leur production : les meilleurs fabricants de boîtes sont dotés de machines ultramodernes et ont une belle carte à jouer face à la concurrence asiatique (Kuenzi, 2004).

Certaines des PME interrogées ont déjà réalisé des alliances stratégiques, comme Cheval Frères avec le groupe IMI, Decogil dans le groupe Gil (qui comprend aussi la marque horlogère Dubey & Schaldenbrand) et Escad avec trois de ses grands clients, afin de pouvoir garantir une indépendance et une pérennité par rapport aux forces de concentration des grands groupes.

Au sens de Porter (1986), les entreprises analysées (hormis Rolex) ont plutôt une stratégie de concentration ou de spécialisation. Même Lauener qui, historiquement, s'était affranchie de sa dépendance à l'horlogerie après la « crise du quartz » des années 1970 en se diversifiant dans les secteurs médical et connectique, revient largement à son secteur de base. En regard de la matrice stratégique d'Ansoff (1968), on peut généralement affirmer que les entreprises interrogées pratiquent une stratégie de pénétration du marché, parfois de développement des produits.

La notion de « foyer naturel », ou *cluster* (Piore et Sabel, 1984), n'a pas été vérifiée, mais il est vrai que la diversité des métiers de base des entreprises interrogées ne permettant pas de déceler son éventuelle existence. C'est donc une piste de recherche possible pour compléter la présente étude qui semble d'autant plus pertinente que l'étude de Nemeti et Pfister (1995) évoque « l'émergence d'un nouveau type de système territorial de production » centré sur les microtechniques et que cette mutation technologique nécessite l'existence d'infrastructures spécifiques et la mise en place de réseaux entre les différentes entreprises du système productif. Un pôle centré sur les microtechniques semble émerger autour de Besançon intégrant centre de formation, entreprises, fédérations professionnelles (Bergeon-Carel, 2003).

Pour les PME de la sous-traitance horlogère de l'arc jurassien, les concepts et outils de marketing restent modestes, pour ne pas dire basiques : pas de service marketing pour effectuer une veille concurrentielle, sectorielle ou de la clientèle (sauf pour Decogil, suite au changement de propriétaire), un accent très fort mis sur le relationnel avec les grands clients,

des instruments peu sophistiqués et adaptés à un marketing direct (site Internet pour le contact, brochures, présence dans les foires professionnelles, vente personnelle souvent pas le patron). On constate donc un certain décalage entre la théorie et la pratique : le marketing B2B des PME horlogères et microtechnique est limité. Pourtant, l'étude de ces quelques PME n'a pas montré de grandes lacunes ou de grandes attentes en matière de marketing, si ce n'est de pouvoir réaliser de temps à autre une étude de marché avec un étudiant, ou de pouvoir sortir LE produit qui impressionnera le client et deviendra peut-être un « produit de marque ». Le maintien d'un mix optimal « prix/qualité/délai », parfois doublé de services autour des produits, est unanimement considéré comme un facteur clé de succès. Un logiciel de gestion de la relation clients est également signalé par deux fois.

Par conséquent, les préconisations managériales pour « améliorer le marketing » de ces PME restent, à ce stade de notre étude exploratoire, assez restreintes. Tout au plus pouvons-nous conseiller aux entreprises de continuer à communiquer sur ce qu'elles font de bien (par exemple en étoffant leur site Internet, en mettant régulièrement à jour leurs brochures, en visitant régulièrement les clients et en étant présent tant dans les répertoires que dans les salons professionnels) ; il s'agit d'éviter de croire être le meilleur de sa catégorie et qu'on a un savoir-faire unique : pour cela, il faut régulièrement suivre l'évolution du marché, clients et concurrents et proposer des nouveautés. Par contre, ces mesures ne les mettront pas à l'abri de fluctuations conjoncturelles, comme la crise financière des années 2008-2009 qui, si elle a provoqué une baisse des commandes de 20 à 30% chez certaines marques, a eu un effet de réduire les ventes de 60 à 70% chez certains sous-traitants par l'effet du coup de fouet (*Bullwhip Effect* : Forrester, 1961).

En conclusion de cette étude exploratoire, nous suggérons plusieurs pistes de recherche future : tout d'abord élargir notablement l'échantillon d'entreprises interrogées, en Suisse comme en France, afin de déceler d'autres spécificités sectorielles ou métiers ; ensuite, identifier et approfondir le(s) *cluster(s)* d'entreprises du même métier, comme les boîtiers, les décolleteurs ou les cadraniers, afin de déceler d'éventuelles approches stratégiques communes ; enfin, interroger quelques acheteurs de grands groupes horlogers ou de marques indépendantes afin de confronter leur perspective avec celles des PME sous-traitantes.

Pour terminer cet article, signalons une démarche originale, celle de MB&F (Maximilian Büsser & Friends) : comme nous avons vu que les sous-traitants vivent le plus souvent dans l'ombre des marques, ils sont rarement mis en valeur par leurs prestigieux clients mais ne s'en offusquent pas souvent, car ils sont habitués à donner le meilleur d'eux-mêmes sans recevoir de lauriers. En 2005, un trublion a secoué le terreau horloger : Maximilian Büsser, ancien

directeur général de Harry Winston, qui a démarré une aventure inédite : MB&Friends en choisissant de mettre ses fournisseurs au premier plan. Comme il le dit volontiers : « personne n'aurait l'idée de ne pas créditer les musiciens d'un orchestre ou les acteurs d'un film » (Monde de l'horlogerie, 2010, p. 46). Grâce à cette transparence, la qualité d'exécution des fournisseurs est mise en avant et cela assure qu'ils donnent le meilleur d'eux-mêmes. Une trentaine de sous-traitants ont désormais acquis le statut d'amis : il est possible d'avoir des règles tout en travaillant avec des amis et dans le plaisir, selon M. Büsser; le rapport de force n'est jamais profitable pour réaliser un projet ; sans les fournisseurs, les idées ne resteraient que des idées : ce sont eux qui les transforment en réalité ; il peut cependant y avoir un risque que le fournisseur accroisse sa notoriété grâce à son client au point de trouver de nouveaux clients à son détriment et décide de ne plus travailler avec son ancien client (Monde de l'horlogerie, no. 11, décembre 2010).

Bibliographie

Aimetti J.-P. et Wagner P. (2011), Marketing interentreprises : nouvelles tendances, *Revue Française du Marketing*, n° 231 – 1/5, avril 2011, pp.75-80.

Andersson S., Gabrielsson J. et Wictor I. (2004), International activities in small firms : Examining factors influencing the internationalization and export growth of small firms, *Revue canadienne des sciences de l'administration*, 21(1), pp.22-34.

Ansoff H.I. (1968), *Stratégie du développement de l'entreprise*, Hommes et Techniques, Paris.

Badot O. et Cova B. (2011), Des marketing en mouvement, vers un néo-marketing, *Revue Française du Marketing*, n°231– 1/5, avril 2011, pp.9-33.

Baird I., Lyles M.A. et Orris J.B. (1994), The choice of international strategies by small business, *Journal of small business management*, January, pp.48-59.

Barthélemy J. et Donada C. (2007), L'externalisation : un choix stratégique, *Revue Française de Gestion*, n°177, pp.97-99.

Baudry B. (1993), Partenariat et sous-traitance : une approche par la théorie des incitations, *Revue d'Economie Industrielle*, n°66, 4^e trimestre, pp.51-68.

Bensaou M. et Anderson E. (1999), Buyer-Supplier Relations in Industrial Markets : When Do Buyers Risk Making Idiosyncratic Investments ?, *Organization Science*, vol.10, n°4, July-August, pp.460-481.

Bergeon-Carel S. (2003), Système productif complexe et pluri-territorial : le cas des microtechniques, *6^e rencontres de Théo Quant*, février.

Bony D. et Eymard-Duvernay F. (1982), Cohérence de la branche et diversité des entreprises : étude d'un cas, *Economie et statistiques*, vol 144, n°144, pp13-23.

Borderiou-Calmelet L. (1998), Relations fournisseur–client en milieu industriel : cas des produits banalisés, *Thèse de doctorat ès Sciences de Gestion*, Université Jean Moulin Lyon 3, IAE.

Cabaret K. (2001), Contribution d'une lecture institutionnelle des réseaux à l'analyse des transformations de la logistique : une application à la filière du textile-habillement dans le Nord Pas-de-Calais, *Thèse de Doctorat en Sciences Economiques*, Lille, USTL.

Dayan A. (2002), *Marketing B to B*, 5^e édition, Vuibert Gestion, Paris.

Droz D. (2003), Le cadran, un secteur incontournable, *Le monde de l'horlogerie*, 4, décembre, pp.33-36.

Ford D. (1980), The development of buyer-seller relationships in industrial markets, *European Journal of Marketing*, vol.14,n° 5/6, pp. 339-353.

Ford D. (1984), Buyer–seller relationships in international industrial markets, *Industrial marketing Management*, 13 (2), pp.101-113.

Forrester J. (1961), *Industrial Dynamics*, Pegasus Communications, Waltham (MA).

Hakansson H. (1987), *Industrial Technological Development : a network approach*, Croom Helm.

Holmes J. (1986), The organizational and locational structure of production subcontracting, in Scott A. and Storper M. (eds) *Production, Work, Territory*. Allen and Unwin, Boston and London, pp. 80-106.

IMP Group (1990), *Understanding business markets : interaction relationships networks*, London, San Diego,... Edited by David Ford : Academic Press.

Johnson G., Scholes K. Whittington R. et Frery F. (2005), *Stratégie*, 7^{ème} éd., Pearson Education France, Paris.

Karagozoglu N. et Lindell M. (1998), Internationalization of small and medium-sized technology-based firms : an exploratory study, *Journal of small business management*, January, pp.44-59.

Kuenzi F. (2004), La boîte tient la forme, *Le monde de l'horlogerie*, 5, décembre, pp.56-59.

Malaval Ph. et Benaroya C. (2009), *Marketing Business to Business*, 4^e édition, Pearson Education France, Paris.

Michel D., Salle R. et Valla J.-P. (2000), *Marketing industriel et mise en œuvre*, 2^e édition, Ed Economica, collection Gestion, Paris.

Nemeti F. et Pfister M. (1995), District technologique et innovation : le cas de l'Arc jurassien suisse, *Revue de Géographie de Lyon*, vol.70, 1/95, pp.27-34.

Oberli P. (2011), Comment les sous-traitants horlogers ont géré la crise, *PME Magazine*, janvier, pp.22-28.

Patchell J. (1993), From production systems to learning systems : lessons from Japan, *Environment and Planning A*, Vol. 25, pp. 797-815.

Piore M. et Sabel C. (1984), *The second industrial divide : possibilities for prosperity*, Basic Books, New York.

Porter M.E. (1990), *Choix stratégique et concurrence _ Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Economica, collection Gestion, Paris.

Porter M.E. (1986), *L'avantage concurrentiel*, Inter Editions, Paris.

Shuster W.G. (2001), Value and Style, the new watchwords of Japan's Watchmakers, *JCK*, march, pp.88-94.

Shy O. et Stenbacka R. (2005), Partial outsourcing, monitoring cost, and market structure, *Canadian Journal of Economics, Revue Canadienne d'Economie*, vol. 38, n°4, novembre, pp.1173-1190.

Tzokas N., Donaldson B.I. et Sade A.B. (2000), L'impératif du service client dans l'industrie, *Recherche et Applications en Marketing*, vol.15, n°1, pp.23-38.

Tajeddini K. et Trueman M. (2008), The potential for innovativeness : a tale of the Swiss watch industry, *Journal of Marketing Management*, vol. 24, n° , pp.169-184.

Very P. (1991), *Stratégies de diversification*, Editions Liaisons, Paris.

Sites web consultés

Fédération de l'Industrie horlogère suisse FH <https://www.fhs.ch> /09-2011

Journées internationales du marketing horloger <http://www.marketinghorloger.ch> /09-2011

Horlogerie française / Worldtempus <http://www.worldtempus.com> /09/2011

Revue des Montres <http://www.larevuedesmontres.com> /09-2011

Cluster suisse des entreprises de précision www.cluster-precision.ch /09-2011

Remerciements

Les auteurs tiennent à remercier très sincèrement les entreprises et personnes suivantes, qui ont bien voulu répondre aux questions du guide d'entretien : Mme Marie-Laurence Heinkel, co-proprétaire Porte-Echappements SA ; M. Stéphane Falce, PDG, Escad SA ; M. Sandro Faivre, CEO Huguenin-Sandoz SA ; M. Steve Ducommun, directeur marketing-ventes, Lauener & Cie SA ; M. Joseph Saporita, Decogil ; les entreprises Cheval Frères et Rolex.

Annexe 1

Guide d'entretien pour responsables de PME horlogerie-microtechnique

Entrée en matière :

- Expliquer le but de la démarche scientifique : explorer/connaître les activités commerciales des PME de l'arc jurassien du secteur horlogerie et microtechnique
- Analyser/comprendre leurs bonnes pratiques/leurs limites
- Les mettre en perspectives avec la littérature B2B consacrée surtout aux grandes entreprises

Question de début de discussion :

1. « Présentez-moi rapidement votre entreprise et ses spécificités (produits / clients).... »

Relance :

- Activité, métier, savoir faire ? Quel est votre métier de base ?
- Nombre de collaborateurs ?
- Chiffre d'affaires ?
- Types de marchés / clients / place dans la filière ?
- Votre entreprise évolue-t-elle dans une ou plusieurs filières ?
- Quels sont les facteurs clés de succès dans chaque filière ?
- Activité à l'export ?
- Intensité de la concurrence ?

Questions d'approfondissement :

2. « Pouvez-vous me décrire la mission / la stratégie de votre entreprise ? »

Relance :

- Importance de la filière horlogère si présence dans différentes filières
- Contraintes ? spécificité de la filière horlogère ?
- Quelle orientation / clients horlogers ?
- En quoi se différencie-t-elle de la concurrence ?

3. « Quelles sont vos activités commerciales/marketing/vente ?.... »

Relance :

- Y a-t-il un service marketing dans votre entreprise ?

- Si oui, comment est-il organisé ?
 - Si non, comment fonctionne le service commercial/ventes ?
 - Y a-t-il un responsable commercial, ou est-ce le patron qui s'occupe du marketing/ventes ?
 - Subissez-vous des pressions commerciales de vos clients ? si oui, lesquelles ?
 - Comment qualifieriez-vous votre relation commerciale avec vos clients ? (partenariat, co-développement, sous-traitant, fournisseur ?
4. « Dans votre métier, l'évolution des technologies vous permet-elle : de pratiquer une stratégie d'innovation ? de suivre une stratégie d'imitation ? »

Relance :

- Quelle marge de manœuvre avez-vous avec vos clients, en termes d'innovation ?
5. « Faites-vous des études de marché ? Si oui, comment ? »

Relance :

- Si non, pourquoi ?
 - Comment vous tenez-vous au courant de l'évolution des tendances ?
 - Comment analysez-vous les besoins/attentes des clients ?
 - Utilisez-vous des données sectorielles déjà publiées ?
 - Prospectez-vous activement de nouveaux clients ?
6. « Quels sont vos principaux outils commerciaux/marketing ? »

Relance :

- Développement de nouveaux produits/services génériques ou spécifiques ?
 - Politique tarifaire ?
 - Publicité et promotion ?
 - Distribution ?
 - Fidélisation ?
 - Spécificité de vos actions commerciales dans le secteur, ou par rapport à la concurrence ?
7. « De quoi auriez-vous idéalement besoin en termes de marketing/ventes ? »