

## **Analyse de la stratégie marketing des PME sous-traitantes de l'industrie horlogère**

Dr. François H. Courvoisier  
Haute école de gestion Arc  
21, Espace de l'Europe  
CH-2000 Neuchâtel (Suisse)

Tél. +41 32 930 20 40  
Fax +41 32 930 20 21  
[francois.courvoisier@he-arc.ch](mailto:francois.courvoisier@he-arc.ch)

Dr. Zarina M. Charlesworth  
Haute école de gestion Arc  
21, Espace de l'Europe  
CH-2000 Neuchâtel (Suisse)

Tél. +41 32 930 20 39  
Fax +41 32 930 20 21  
zarina.charlesworth@he-a

### **Résumé**

Cet article analyse la structure du secteur des PME sous-traitantes de l'industrie horlogère franco-suisse, sa chaîne de valeur et ses acteurs-clés. Il explore les relations des PME de la sous-traitance avec leurs grands clients en termes d'innovation, de qualité, de prix, de communication et de partenariat. Il met en lumière les pratiques de ces PME sous-traitantes selon leurs stratégies et activités en matière de marketing et de vente. Il suggère des pistes pour améliorer ces dernières pour les PME sous-traitantes afin d'accroître leur pouvoir de négociation face à leurs grands clients: les marques horlogères. La méthodologie est basée sur une revue de la littérature académique en stratégie et en marketing business to business. Ensuite, une étude qualitative exploratoire est réalisée auprès de 19 PME sous-traitantes de divers métiers et analysée au moyen d'une approche thématique. Enfin, une étude quantitative en ligne est administrée à une base de données de 456 PME sous-traitantes identifiées dans le secteur horloger.

**Mots-clés:** B2B, stratégie marketing, marketing relationnel, fournisseur, PME, industrie horlogère

### **Marketing Strategy Analysis by supplier SMEs in the watch industry**

#### **Abstract**

This article analyses the structure of the sector of supplier SMEs in the Swiss watch industry, its value chain and key actors. It investigates the relationships of supplier SMEs with their key customers in terms of innovation, quality, prices, communication and partnership. It puts forward the practices of these supplier SMEs according to marketing and sales strategies and activities. It suggests ways of improving them for supplier SMEs to have more negotiation power towards their big customers: the watch brands. The methodology is based upon a literature review in strategy and BtoB relationship marketing. Then an exploratory qualitative survey amongst 19 diversified SMEs is conducted and analysed according to a thematic approach. Finally an online quantitative survey is administrated to a database of 456 firms identified in the sector.

**Keywords:** BtoB, marketing strategy, relationship marketing, supplier, SMEs, watchmaking

## **Introduction**

En parallèle avec les évolutions techniques apportées au produit (montre à remontage mécanique, montre à remontage automatique, montre à quartz, complications diverses), la structure de la chaîne de valeur horlogère a évolué. D'un grand nombre de fournisseurs et de sous-traitants des marques, on assiste depuis quelques années à une concentration des acteurs autour de grands groupes (notamment Swatch, Richemont, LVMH, Rolex, Kering et MGI) et à une intégration verticale de la production toujours plus prononcée à l'intérieur de ces derniers.

Aujourd'hui, l'environnement économique, les innovations technologiques, l'augmentation du nombre de marques, la lutte pour la distribution et l'agressivité de la concurrence asiatique contribuent à transformer l'industrie horlogère de l'Arc jurassien franco-suisse ; ces éléments amènent une restructuration de la filière de production toute entière, jusqu'alors relativement dispersée, composée de plusieurs centaines de PME indépendantes, et ils conduisent à la mise en place de stratégies différentes au niveau de fabricants (intégration verticale) de montres comme de leurs sous-traitants (associations et groupements d'intérêts communs). Si la problématique du marketing des marques horlogères fait l'objet de recherches régulières (Zorik et Courvoisier, 2009 ; 2010 ; 2011 ; 2013), elle ignore fréquemment celle des entreprises sous-traitantes spécialisées dans un métier de base et dont le pouvoir de négociation (Porter, 1980) est réduit par rapport à leurs clients.

Cet article traite de la problématique marketing des sous-traitants du secteur horloger en se penchant sur les exigences de leurs donneurs d'ordre (les marques) notamment en termes de qualité, délais, innovation, prix ; il analyse en profondeur les relations et réseaux qui définissent l'industrie horlogère d'un point de vue BtoB. Notre question de recherche est la suivante : « quelles sont les spécificités (nous posons l'hypothèse qu'il y en a) des stratégies marketing de la sous-traitance horlogère ? ». L'importance du marketing relationnel (Hutchinson et al., 2011 ; Lages et al., 2008) et le marketing par le réseau (Gilmore et al., 2001 ; McLoughlin et Horan, 2000 ; Ritter, 2000) sont notamment examinés. La première section de cet article propose une brève revue de littérature en marketing *business to business* (BtoB). La deuxième section explique la méthodologie suivie pour cette recherche. La troisième section présente les résultats d'une étude qualitative (Auteurs, 2012b) et d'une étude quantitative menées auprès de PME sous-traitantes de l'Arc jurassien. La dernière

section discute de ces résultats dans une perspective managériale et de voies de recherche future.

### **1. Revue succincte de la littérature**

Il existe un vaste corpus de littérature dévolue aux relations inter-entreprises et aux réseaux d'affaires, notamment grâce aux travaux réalisés par l'IMP (Industrial Marketing and Purchasing Group) dès les années 1970 ; ils ont été mis en valeur dès sa première conférence annuelle en 1984 et ont été publiés dans l'*IMP Journal* et autres revues scientifiques lors des 30 dernières années (notamment par Metcalf, Frear et Krishnan, 1992 ; Möller et Halinen, 1999 ; Leek & al., 2001 ; Wilkinson, 2001 ; Ritter & al., 2004 ; Woo et Ennew, 2004). Les travaux de ces auteurs se focalisaient surtout autour des relations d'affaires, avant de s'orienter vers les réseaux d'affaires. Le concept de l'échange social (Metcalf et al., 1992) nous semble être proche de notre champ d'étude dans la sous-traitance horlogère bien qu'il semble approprié à des entreprises plus grandes que celles que nous étudions et pour des relations qui sont plus explicites. Par conséquent, notre focus s'oriente surtout vers la littérature du marketing relationnel pour fournir une base théorique à cette étude.

On trouve beaucoup de références académiques sur le marketing relationnel qui est très fragmenté et composé de différentes approches à prendre en compte pour en fournir une définition (Saren et Tzokas, 2011). Nous avons adopté une définition large qui permet l'intégration de toutes les activités qui peuvent être considérées comme des activités marketing : elle s'appuie sur celle de Eiriz et Wilson (2004) qui considèrent le marketing relationnel comme « préoccupé par des relations dyadiques et multilatérales aussi bien que des réseaux de relations » (p. 276) et qui soulignent que « le marketing relationnel et les approches réseau ont beaucoup de choses en commun et sont complémentaires » (p. 283). Par contraste avec le processus structuré qu'une entreprise choisit de mettre en œuvre, le marketing relationnel est vu ici comme un processus informel qui s'est construit au cours des années et qui caractérise l'industrie horlogère suisse issu du système proto-industriel de l'établissage (Landes, 1987).

Selon Abdul-Muhmin (2005), il y a un changement de paradigme dans le marketing relationnel BtoB évoluant « d'échanges transactionnels à court terme vers des relations de collaboration à long terme avec les clients clés » (p. 619). Debos (2006) va dans le même sens en suggérant que les relations construites entre le client et le fournisseur assurent autant la longévité de la relation qu'elles ajoutent de la valeur par la compréhension des interactions entre les entreprises. On constate un consensus sur les construits essentiels et

qui comprennent l'engagement, la confiance et la satisfaction relationnelle (Abdul-Muhmin, 2005 ; Kothandaraman et Wilson, 2000 ; Lages et al., 2008 ; Tellefsen, 2002). La compilation présentée par Hutchinson et al. (2011), basée sur la recherche de Naudé et Buttle (2000) des neuf dimensions majeures associées à la qualité des relations comporte, parmi les trois plus importantes, la confiance, l'engagement et la satisfaction. En plus de l'idée de relations, cette recherche intègre la notion d'interdépendance comme présentée par McLoughlin et Horan (2000) dans leurs travaux sur les marchés-réseaux et par Ritter (2000) qui parle d'interconnectivité.

La problématique de la sous-traitance dans les PME reste cependant peu abordée à ce jour dans la littérature BtoB francophone en dehors de son champ d'application dans les ouvrages de marketing industriel tels que ceux de Michel, Salle et Valla (2000), Dayan (2002), Malaval et Benaroya (2013) et Diviné (2014). Dans ces publications, la sous-traitance fait référence à une activité basique où le fournisseur exécute des travaux bien définis, sans marge de manœuvre, à partir d'un cahier des charges élaboré par le client.

Parmi les chercheurs en économie industrielle qui proposent des typologies permettant de définir les relations avec les sous-traitants (Holmes, 1986 ; Patchell, 1993), nous avons retenu celle de Holmes qui présente une classification des activités en fonction du degré de participation des sous-traitants dans la conception et la spécification du produit sous-traité, de la structure du marché et du degré de désintégration du fabricant (production ou non en parallèle du produit sous-traité). Holmes identifie ainsi trois formes de sous-traitance :

- La sous-traitance de capacité (*capacity production*) : fabrication à partir d'un cahier des charges défini par le donneur d'ordres qui généralement réalise lui-même une partie de la fabrication dans un de ses sites de production.
- La sous-traitance de spécialisation (*specialization subcontracting*) : 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.

Dans ce cadre, nous nous demandons quel type de sous-traitance prend place dans le secteur horloger et quelles stratégies marketing les sous-traitants mettent en œuvre face à leurs clients donneurs d'ordres : les marques. En effet, pour les fabricants de produits complexes intégrant de nombreux composants (souvent plus de 750 pièces dans une montre mécanique à complications), l'externalisation de certaines compétences techniques est une solution pour

rester compétitif dans son métier de base 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 de l'innovation et de la performance des marques pour lesquelles il faut apporter rapidement de la valeur au client final, surtout en cas d'évolution technologique du produit.

La question qui se pose donc pour déterminer le rôle et l'orientation des sous-traitants en matière d'innovation dans la filière horlogère est : cette dernière suit-elle le schéma relationnel classique, c'est-à-dire la sous-traitance de capacité ou la sous-traitance de spécialisation (Holmes, 1986) entre un fournisseur et son client donneur d'ordre, ou a-t-elle migré vers un partenariat plus étroit et une répartition différente des rôles comme dans le secteur automobile (Bensaou et Anderson, 1999) ? Ces derniers auteurs réfléchissent notamment sur les notions de dépendance, d'opportunisme, d'adaptation et d'implication dans la relation à travers l'analyse des motivations des fabricants à réaliser des investissements spécifiques pour traiter avec un fournisseur. Tous ces éléments nous renvoient à la notion de flexibilité dans les relations fournisseur-client développée dans différents travaux (notamment Donada et Dostaler, 2005 ; Ivens et Mayrhofer, 2009), qu'on peut classer selon deux courants de recherche (Donada et Nogatchewsky, 2005) :

- Le courant du canal marketing issu des approches transactionnelles, de l'échange social, du pouvoir et de la dépendance : il présuppose que chaque relation commerciale peut être étudiée de manière indépendante.

- Le courant interactionniste qui aborde les relations dans une logique de réseau et analyse les interactions au sein des réseaux dans l'optique du marketing relationnel, comme ceux qui découlent de l'IMP Group cité plus haut.

Notre présente recherche s'inscrit dans le courant interactionniste en insistant, de par la nature même des relations de sous-traitance, sur la notion de pouvoir / dépendance que l'on retrouve d'ailleurs dans les deux courants.

## **2. Méthodologie**

Une approche méthodologique en plusieurs phases (Tashakkori et Teddlie, 1998) a été appliquée à cette recherche depuis sa phase initiale exploratoire de nature descriptive, puis qualitative et enfin quantitative au fur et à mesure qu'une collecte de données supplémentaires était nécessaire pour répondre à la question de recherche posée plus haut. Une étude qualitative exploratoire a été réalisée au moyen d'entretiens semi-dirigés auprès

de 19 responsables marketing ou chefs d'entreprises sous-traitantes de la filière horlogère, en Suisse comme en France ; l'échantillon était de convenance, mais diversifié en tenant compte de la taille des entreprises (de 6 à 150 employés, de 1 à 20 millions d'euros de chiffre d'affaires), de leur position dans la chaîne de valeur (3 marques horlogères, 14 sous-traitants et 2 sous-traitants de sous-traitants) et de leurs différents métiers de sous-traitance (boîte de montre, aiguilles, cadran, pièces du mouvement, traitement de surface, finissage, etc.) ; les entretiens ont duré entre 60 et 90 minutes et ont été analysés en fonction des questions de recherche au moyen d'une grille d'analyse de contenu thématique. A la fin de chaque entretien, une adaptation de l'échelle B2B-RELPERF de Lages et al. (2008, p. 691) a été remplie par chaque personne interviewée pour qualifier les dimensions et l'intensité des relations entre les sous-traitants et leur client clé.

Pour l'étude quantitative, nous avons constitué une base de sondage de 456 entreprises suisses et françaises identifiées comme actives dans le secteur horloger selon les données des Chambres de commerce ainsi que les exposants des salons spécialisés : SIAMS, LausanneTec, EPHJ-EPMT et Micronarc ; un courrier a été envoyé par poste à toutes ces entreprises pour les inciter à répondre à un sondage en ligne développé avec le logiciel e-survey ; une relance par e-mail a été faite un mois après l'envoi du courrier. Au final, ce sont 82 questionnaires complètement remplis (soit 18% de la base de sondage) qui ont pu être analysés au moyen du logiciel Sphynx.

### **3. Présentation des résultats des études qualitative et quantitative**

#### *3.1 Etude qualitative exploratoire*

L'étude qualitative exploratoire nous a permis, dans un premier temps, d'établir une cartographie des métiers du secteur de la sous-traitance horlogère (annexe 1) et, dans un deuxième temps, de préparer le questionnaire à administrer à notre base de sondage. Comme premier point clé qui ressort de cette étude qualitative, il apparaît que les PME sous-traitantes s'insèrent dans un réseau où le marketing se pratique de manière très personnalisée, avec des instruments traditionnels et directs : téléphone, visites de clients et fournisseurs, déjeuners d'affaires. Ceci confirme ce que nous avons relevé concernant le marketing relationnel dans la section consacrée à la revue de la littérature. Le plus souvent, les PME sous-traitantes subissent les exigences de leurs clients (les marques horlogères) mais elles peuvent proposer des innovations et du co-développement de pièces et de sous-ensembles. Certaines de ces PME sont même « sous-traitantes de sous-traitants », par exemple pour les traitements de surface et les opérations de contrôle de qualité, d'autres sont

d'actives « co-traitantes ». Ce dernier terme, moins connoté négativement par la notion de domination et donc plus valorisant que « sous-traitant », est de plus en plus utilisé dans le secteur horloger et microtechnique (Courvoisier et Calmelet, 2012).

D'autres points régulièrement évoqués par les sous-traitants répondants sont la volonté de devenir un acteur important dans la chaîne de valeur (voire de « devenir une marque, à l'instar d'Intel dans les PC »), de diversifier son portefeuille de clients, d'être constamment à l'écoute de ces derniers, de viser une très haute qualité et de « mettre des services autour des produits » ; on peut finalement regrouper les témoignages recueillis autour de deux mots : qualité et innovation. Les facteurs clés de succès les plus souvent évoqués sont la maîtrise du métier de base, la proximité et la 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).

### *3.2 Etude quantitative confirmatoire*

La majorité des 84 entreprises répondantes à notre sondage sont suisses ; les deux tiers des répondants emploient moins de 50 personnes et correspondent donc bien à un profil de PME ; 81% des entreprises sont indépendantes, c'est-à-dire ne font pas partie d'un groupe horloger intégrant marques et fournisseurs ; 87% des PME sont actives dans le secteur horloger et au moins dans un autre secteur (surtout médical, connectique, luxe et automobile) ; la majorité de leur chiffre d'affaires est réalisé dans le secteur horloger (dont près de 40% dédié à la fabrication du mouvement) ; les trois principaux savoir-faire annoncés sont le traitement de surface et la finition, les procédés d'usinage, la fabrication et l'assemblage de sous-ensembles.

La relation avec les clients la plus fréquemment évoquée est celle de « sous-traitant » (61% des cas), suivie par « fabrication à partir du cahier des charges du client » (39%) et « conception + fabrication selon croquis du client » (36%) ; un test du Chi2 révèle qu'il n'y a pas d'influence entre l'activité de l'entreprise et sa qualification de sa relation avec le client ; il en est de même pour la relation entre les savoir-faire et le type de relation avec le client : le test du Chi2 confirme qu'il n'y a pas de lien.

Les facteurs clés de succès les plus fréquemment cités par les sous-traitants sont la qualité (qui atteint plus de 90% des items cités), la réactivité, le respect des délais et la confiance dans la relation fournisseur-client ; les prix, l'innovation et le suivi relationnel jouent un rôle moindre.

Le service commercial/marketing des PME répondantes comprend généralement une à deux personnes ; dans le 66% des cas, c'est le directeur général qui occupe cette fonction, et dans 22% des cas un directeur commercial ; les principaux moyens évoqués pour suivre les tendances du marché sont les visites clients et autres contacts avec les clients (91%), la fréquentation des salons professionnels comme visiteur ou exposant (81%), le bouche-à-oreille (49%) et la consultation des revues professionnelles (26%) ; seules 20% des PME répondantes suivent les tendances par Internet et 10% réalisent des études de marché ; d'après le test du Chi2, ni la taille de l'entreprise ni son activité n'influencent les outils marketing utilisés.

Le budget alloué aux activités commerciales/marketing (hors salaires des vendeurs) représente moins de 5% du chiffre d'affaires pour 73% des entreprises ; la dépendance au nombre d'employés est significative : selon le test du Chi2, les plus petites entreprises allouent proportionnellement plus de budget au marketing que les moyennes et les grandes. Pour 49% des entreprises répondantes, le marketing c'est « mettre mes clients au centre des préoccupations de l'entreprise » ; pour 35% d'entre elles, c'est « activer au mieux mes relations avec mes fournisseurs et mes clients » ; pour 8% seulement, c'est « faire de la publicité ».

L'analyse de la grille REL-PERF (Lages et al., 2008) montre que les répondants sont généralement d'accord avec les items proposés, hormis la résolution des problèmes par le client et le fait que ce dernier donne des informations et des conseils au sous-traitant : pour ces deux items, les avis sont plus mitigés (annexe 2).

#### **4. Discussion**

L'exploration et l'analyse des PME de la sous-traitance horlogère confirment d'une part plusieurs éléments et précédents travaux rencontrés dans la revue de la littérature, et, d'autre part, apporte un éclairage sur des points peu connus de ce secteur.

Parmi les éléments rencontrés et confirmés, nous signalons l'adéquation avec la typologie de Holmes (1986), avec une tendance, pour la plupart des PME répondantes, vers des relations du deuxième et du troisième type, c'est-à-dire la sous-traitance de spécialisation et la sous-traitance de fournitures exclusives (nous pensons ici notamment aux fournisseurs de cadrans).

En matière de marketing relationnel, les définitions de Eiriz et Wilson (2004), citées plus haut, s'avèrent très pertinentes ; le réseau relationnel et la confiance entre partenaires joue un rôle fondamental dans le secteur de la sous-traitance horlogère : cela peut aller jusqu'au



point où un client va changer de fournisseur si sa personne de contact et de confiance (par exemple un ingénieur d'applications, un responsable des méthodes) change d'entreprise ; en d'autres termes, il n'est pas rare que le client suive la personne plus que le fournisseur, à compétence égale tout au moins.

L'utilisation de la grille REL-PERF, de Lages et al. (2008), s'est révélée utile et a également confirmé l'importance des principaux critères de relation et de confiance en marketing BtoB, (annexe 3).

En termes de stratégie marketing et d'outils marketing, l'étude quantitative a confirmé les propos recueillis dans l'étude qualitative ; à notre question de recherche : « quelles sont les spécificités des stratégies marketing de la sous-traitance horlogère ? », nous répondons que les stratégies suivies sont plutôt empiriques (par exemple la connaissance du milieu et du réseau pour prospector de nouveaux clients : « dans l'horlogerie, tout le monde se connaît ») et les outils relativement peu sophistiqués mais éprouvés : les instruments de marketing et de vente ne sont pas systématiquement les mêmes pour toutes les PME sous-traitantes, mais les relations personnelles, notamment celles tissées dans les salons professionnels et les contacts professionnels, ont la primauté.

Cette recherche souffre naturellement d'une principale limite : si elle montre que, globalement, les concepts de marketing en réseau et de marketing relationnel relevés dans de précédentes études sont pertinents dans le secteur de la sous-traitance horlogère, elle se cantonne naturellement à un seul secteur économique ; comme voie de recherche future, nous suggérons d'explorer d'autres secteurs connexes comme le médical, la connectique, voire l'automobile (Bensaou et Anderson, 1999) pour pouvoir procéder à des comparaisons notamment quant à la nature et à l'intensité des relations fournisseur-client. Et par rapport à l'intégration verticale toujours plus prononcée des groupes industriels et des marques rachetant leurs fournisseurs, une piste de recherche future est celle de l'étude des conditions et critères pouvant garantir à un sous-traitant de rester une entreprise indépendante ; la dialectique de l'indépendance versus l'intégration des PME sous-traitantes est très actuelle et un débat a d'ailleurs eu lieu lors du dernier salon EPHJ (Environnement Professionnel Horlogerie-Joaillerie) tenu récemment à Genève (Pires, 2014).

## Bibliographie

- Abdul-Muhmin A.G. (2005), Instrumental and interpersonal determinants of relationship satisfaction & commitment in industrial markets, *Journal of Business Research*, 58, 619-628.
- Bensaou M. & Anderson E. (1999), Buyer-supplier relations in industrial markets : when do buyers risk making idiosyncratic investments ? *Organization Science*, 10 (4), 460-481.
- Courvoisier F.H. et Calmelet L. (2012), Quelles stratégies marketing pour les entreprises de la sous-traitance horlogère ? *Actes du 11<sup>ème</sup> International Marketing Trends Congress*, J.-C. Andreani éd., ESCP Europe et Université Ca' Foscari.
- Dayan A. (2002), *Marketing B to B* (5<sup>ème</sup> éd.), Paris : Vuibert.
- Debos F. (2006), Une tentative d'optimisation des échanges commerciaux interentreprises par l'optique relationnelle, *XVIth International Conference of RESER Service Governance : Regulation and Public Policies*, Lisbon.
- Diviné M. (2014), *Marketing B to B : principes et outils, de la stratégie à la vente*, Paris : Vuibert.
- Donada C. et Dostaler I. (2005), Fournisseur, sois flexible et tais-toi, *Revue Française de Gestion*, 158, 89-104.
- Donada C. et Nogatchewsky G. (2005), Vingt ans de recherches empiriques en marketing sur la performance des relations client-fournisseur, *Recherche et Applications en Marketing*, 20 (4), 71-96.
- Eiriz V. & Wilson D. (2004), Research in relationship marketing : antecedents, traditions and integration, *European Journal of Marketing*, 40 (3), 275-291.
- Gilmore A., Carson D. & Grant K. (2001), SME marketing in practice, *Marketing Intelligence & Planning*, 19 (1), 6-11.
- Holmes J. (1986), The organizational and locational structure of production subcontracting, in Scott A. & Storper M. (eds.), *Production, Work, Territory*, Boston and London : Allen and Unwin, 80-116.
- Hutchison D., Wellington W.J., Saad M. & Cox P. (2011), Refining value-based differentiation in business relationships : A study of the higher order relationship building blocks that influence behavioural intentions, *Industrial Marketing Management*, 40, 465-478.
- Ivens B. et Mayrhofer U. (2009), Les déterminants de la flexibilité dans les relations client-fournisseur, *Revue Française de Gestion*, 192, 45-58.
- Kothandaraman P. & Wilson D.T. (2000), Implementing relationship strategy, *Industrial Marketing Management*, 29, 339-349.
- Lages L.F., Lancaster A. & Lages C. (2008), The REL-PERF scale and scorecard : Bringing relationship marketing theory into business-to-business practice, *Industrial Marketing Management*, 37, 686-697.
- Landes D. (1987), *L'heure qu'il est. Les Horloges, la mesure du temps et la formation du monde moderne*, Paris : Gallimard.
- Leek S., Turnbull P.W. & Naude P. (2001), *Interactions, relationships and networks-past, present and future*, Paper presented at the 17th IMP Group Conference, Oslo.
- McLoughlin D. & Horan C. (2000), Business marketing : Perspectives from the markets-as-networks approach, *Industrial Marketing Management*, 29, 285-292.
- Malaval Ph. et Benaroya Ch. (2013), *Marketing Business to Business* (5<sup>ème</sup> éd.), Paris : Pearson Education.

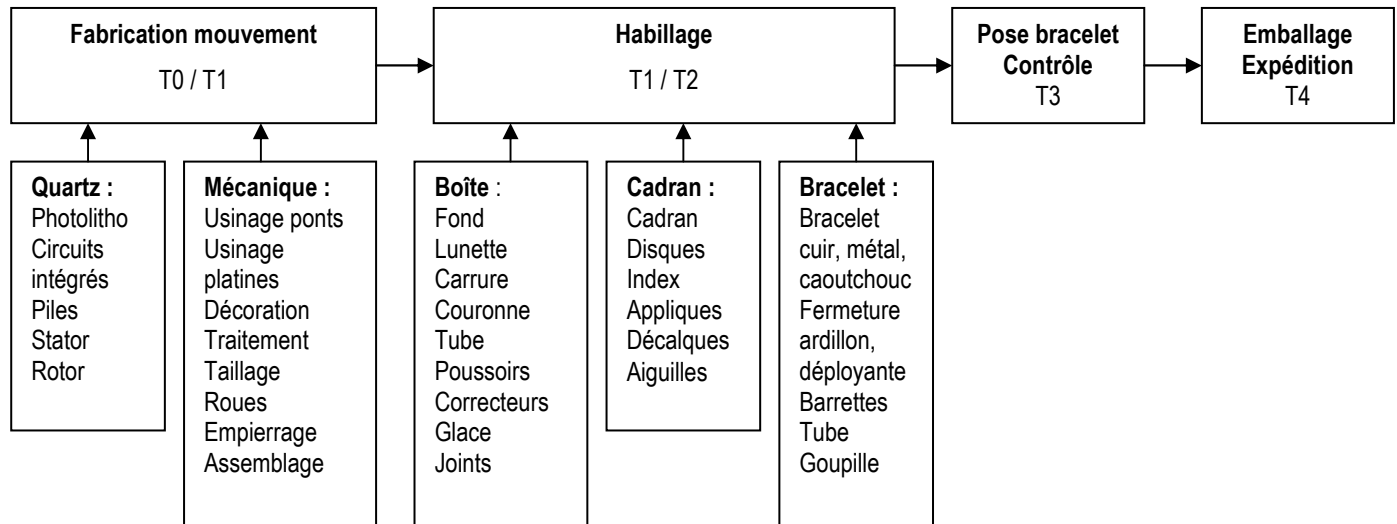
- Courvoisier F.H. et Charlesworth Z., Analyse de la stratégie marketing des PME sous-traitantes de l'industrie horlogère, *Proceedings International Marketing Trends Conference 2015*.
- Metcalf L.E., Frear C.R. & Krishnan R. (1992), Buyer-seller relationships : an application of the IMP interaction model, *European Journal of Marketing*, 26 (2), 27-46.
- Michel D., Salle R. et Valla J.-P. (2000), *Marketing industriel et mise en œuvre* (2<sup>ème</sup> éd.), Paris : Economica, coll. gestion.
- Möller K.K. & Halinen A. (1999), Business relationships and networks, *Industrial Marketing Management*, 28, 413-427.
- Naudé P. & Buttle F. (2000), Assessing Relationship Quality, *Industrial Marketing Management*, 29 (4), 351-361.
- Patchell J. (1993), From production systems to learning systems : lessons from Japan, *Environment and Planning A*, 25, 797-815.
- Pires T. (2014), Le secteur horloger face à l'intégration verticale, *L'AGEFI*, 20 juin, p. 5.
- Porter M. (1980), *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York : The Free Press.
- Ritter T. (2000), A framework for analyzing interconnectedness of relationships, *Industrial Marketing Management*, 29, 317-326.
- Ritter T., Wilkinson I.F. & Johnston W.J. (2004), Managing in complex business networks, *Industrial Marketing Management*, 33 (3), 175-183.
- Saren M.J. & Tzokas N.X. (2011), Some dangerous axioms of relationship marketing, *Journal of Strategic Marketing*, 6 (3), 187-196.
- Shy O. & Stenbacka R. (2005), Partial outsourcing, monitoring cost, and market structure, *Canadian Journal of Economics, Revue Canadienne d'Economie*, 38 (4), novembre, 1173-1190.
- Tajeddini K. & Trueman M. (2008), The potential for innovativeness : a tale of the Swiss watch industry, *Journal of Marketing Management*, 24, 169-184.
- Tashakkori A. & Teddlie C. (1998), *Mixed methodology : combining qualitative and quantitative approaches*, Thousand Oaks, CA : Sage Publ.
- Tellefsen T. (2002), Commitment in business-to-business relationships : the role of organizational and personal needs, *Industrial Marketing Management*, 31, 645-652.
- Tzokas N., Donaldson B.I. et Sade A.B. (2000), L'impératif du service client dans l'industrie, *Recherche et Applications en Marketing*, 15 (1), 23-38.
- Wilkinson I.F. (2001), A history of network and channel thinking in marketing in the 20th century, *Australasian Marketing Journal*, 9 (2), 23-52.
- Woo K. & Ennew C.T. (2004), Business-to-business relationship quality : an IMP interaction based conceptualization and measurement, *European Journal of Marketing*, 38 (9/10), 1252-1271.
- (coord.) Zorik K. et Courvoisier F.H. (2013), *Le marketing expérientiel appliqué à l'horlogerie*, Ed. Loisirs et Pédagogie, Le Mont-sur-Lausanne.
- (coord.) Zorik K. et Courvoisier F.H. (2011), *L'horlogerie et ses ambassadeurs*, Ed. Loisirs et Pédagogie, Le Mont-sur-Lausanne.
- (coord.) Zorik K. et Courvoisier F.H. (2010), *L'utilisateur horloger dans un monde en mutation : valeurs, tendances, environnement, tout change !* Ed. Loisirs et Pédagogie, Le Mont-sur-Lausanne.

Courvoisier F.H. et Charlesworth Z., Analyse de la stratégie marketing des PME sous-traitantes de l'industrie horlogère, *Proceedings International Marketing Trends Conference 2015*.

(coord.) Zorik K. et Courvoisier F.H. (2009), *La communication horlogère, stratégies et nouvelles technologies*, Ed. Loisirs et Pédagogie, Le Mont-sur-Lausanne.

## Annexe 1 : Cartographie des grandes familles de composants horlogers

Etapes de production



Opérations de fabrication communes

Machines	Outillage	Décor	Traitement	Polissage	Sertissage	Etampage	Visitage
----------	-----------	-------	------------	-----------	------------	----------	----------

Services communs

Design	Banque	Assurances	Logistique	Publicité	Imprimerie	Événements	Labo / tests
--------	--------	------------	------------	-----------	------------	------------	--------------

Source : cartographie établie par les auteurs, sur la base des entretiens qualitatifs avec les managers de PME sous-traitantes

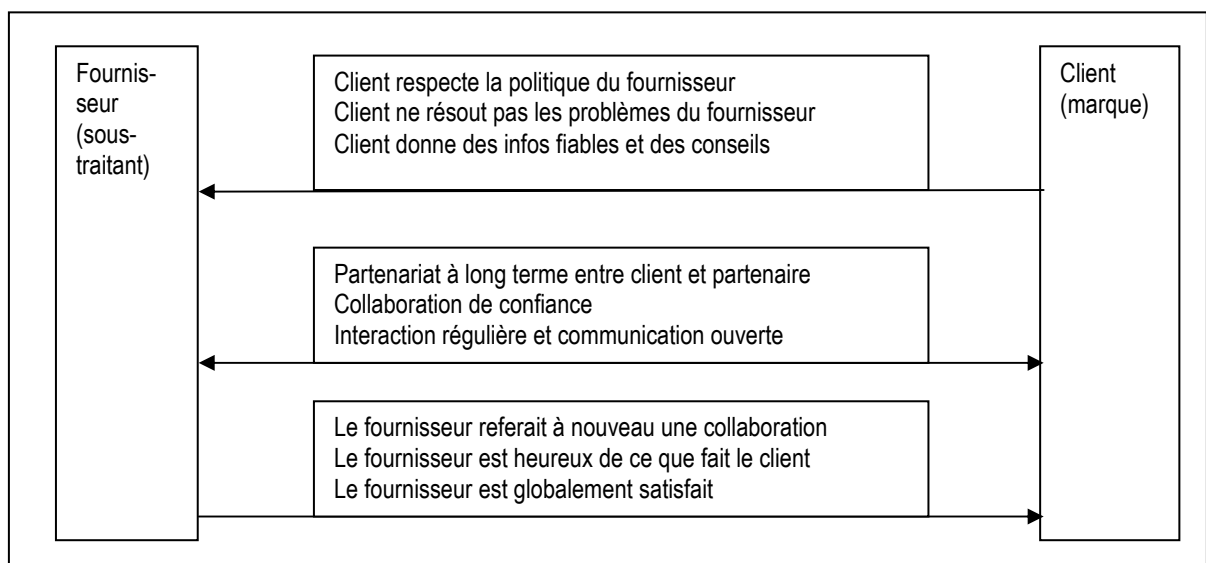
## Annexe 2 : analyse de la grille REL-PERF (Lages et al., 2008) soumise aux PME sous-traitantes

	pas du tout d'accord	pas d'accord	Peu d'accord	Plus ou moins d'accord	Assez d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord	TOTAL
▷ politique respecte le frnr	0,0%	0,0%	9,0%	14,1%	11,5%	38,5%	26,9%	100%
▷ pratiques résolvent problèmes	3,8%	0,0%	6,4%	23,1%	33,3%	29,5%	3,8%	100%
▷ X resout les pb	2,6%	13,0%	16,9%	24,7%	22,1%	16,9%	3,9%	100%
▷ partenariat LT	0,0%	0,0%	2,6%	7,7%	20,5%	20,5%	48,7%	100%
▷ aimons collaborer	1,3%	1,3%	6,4%	3,8%	19,2%	32,1%	35,9%	100%
▷ fiers associés à Y	1,3%	2,6%	5,1%	10,3%	20,5%	23,1%	37,2%	100%
▷ X a notre confiance	0,0%	0,0%	3,8%	12,8%	12,8%	42,3%	28,2%	100%
▷ X grande intégrité	1,3%	1,3%	5,1%	10,3%	20,5%	39,7%	21,8%	100%
▷ X donne info et conseils	0,0%	3,8%	11,5%	24,4%	29,5%	17,9%	12,8%	100%
▷ interaction régulière	0,0%	1,3%	3,8%	7,7%	20,5%	42,3%	24,4%	100%
▷ communication ouverte	0,0%	0,0%	3,8%	10,3%	25,6%	34,6%	25,6%	100%
▷ satisfaction générale	0,0%	0,0%	1,3%	7,7%	17,9%	48,7%	24,4%	100%
▷ heureux X fait pour nous	0,0%	2,6%	3,8%	21,8%	21,8%	28,2%	21,8%	100%
▷ referrez collaboration à nouveau	0,0%	0,0%	0,0%	2,6%	11,5%	32,1%	53,8%	100%
<b>Ensemble</b>	<b>0,7%</b>	<b>1,8%</b>	<b>5,7%</b>	<b>12,9%</b>	<b>20,5%</b>	<b>31,9%</b>	<b>26,4%</b>	<b>100%</b>

Interprétation : X représente le principal client des PME sous-traitantes interrogées (84 entreprises ont répondu à l'étude quantitative). Les items « remarquables », c'est-à-dire en sur-représentation, sont entourés en bleu. Les items en sous-représentation sont entourés en rose. Ces représentations sont basées sur un test du Chi2 avec ddl = 78 ; 1-p = 99,99% et Chi2 = 293.25. De manière générale, on constate que :

- le principal client (X) respecte assez bien la politique du fournisseur ;
- X a des pratiques qui résolvent les problèmes ;
- X ne résout par forcément les problèmes de son fournisseur ;
- la relation entre le fournisseur et son principal client (X) est basée sur un partenariat à long terme ;
- la collaboration entre le fournisseur et X est bonne et basée sur la confiance ;
- le principal client X donne plus ou moins de conseils et d'informations fiables ;
- l'interaction fournisseur-client est régulière et la communication ouverte ;
- la satisfaction générale est bonne et que, si c'était à refaire, le fournisseur collaborerait de la même manière.

## Annexe 3 : modélisation des relations-performances fournisseur-client selon la grille de Lages et al. (2008)



Courvoisier F.H. et Charlesworth Z., Analyse de la stratégie marketing des PME sous-traitantes de l'industrie horlogère, *Proceedings International Marketing Trends Conference 2015*.