

Full Paper Submission for International Marketing Trends Conference 2017

## **Construction d'une marque forte dans l'industrie horlogère suisse de luxe**

### **Strongluxury brand creation by swissluxurywatchmakingcompanies**

Maria Bashutkina,  
HES-SO, Haute école de gestion Arc  
Institute of Watch Marketing  
[Maria.bashutkina@he-arc.ch](mailto:Maria.bashutkina@he-arc.ch)

**Key Words**luxurybranding, brand management, watchmaking, luxury marketing

#### **Abstract (english)**

The aim of this article is to explore and to sum up the main essential elements in strongluxury brand creation. This studyisbased on semy-structured interviews with key experts in luxurywatch-makingindustry. Contribution of this article to the academic discussion on the luxury branding is in empirical expert's opinions addition to previous academic findings. The main findings of thisresearch are twelwepillars (axes) of strongluxury brand that are furtherdetailed and gather 50 essential elements of a strongluxury brand in luxurywatchmakingindustry.

**Key words :** marketing de luxe, marque forte, horlogerie de luxe

#### **Abstract (french)**

Le but de cet article est d'explorer et de ressembler les éléments essentiels de la construction d'une marque forte dans le luxe. Cette étude se base sur les interviews semi-directives auprès des experts de l'industrie horlogère suisse de luxe. Contribution de cet article dans la discussion académique est dans l'approche «industriel» dudéveloppement du cadre conceptuel. Le résultat principal de cette étude est la proposition des douze axes qui regroupent cinquante éléments clés de la construction d'une marque forte de l'horlogerie de luxe.

#### **Introduction**

Le marchédes produits de luxeestsignificatif, non seulementen termes desa valeurde marché, mais aussien termes detaux de la croissance(dans les20dernières annéesa triplé son chiffre d'affaires).

Selon la Fédération de l'industrie horlogère suisse (FHS), la Suisse occupe seulement 3% du marché mondial en termes de quantité de montres. Quant à la valeur, la Suisse représente 54% des ventes mondiales des montres, soit 21,8 milliards de francs (valeur à l'exportation). Ainsi, environ 95% des montres de luxe qui ont un prix supérieur à 1000 CHF sont estampillés "Swiss Made". Aujourd'hui, il y a environ 300 marques de montres suisses et la plupart d'entre elles appartiennent au segment du luxe. Ainsi, l'industrie horlogère suisse est devenue une partie intégrante de l'univers du luxe.

La montée en puissance du secteur a été stimulée par le marketing intensif de grands groupes mondiaux tels que Richemont, LVMH et Swatch Group qui ont fait une entrée en force dans l'horlogerie haut de gamme dans les années 1990, époque de construction de grands conglomérats dans le domaine de luxe à travers du globe. L'horlogerie suisse est ainsi devenue partie intégrante de l'univers du luxe.

Dans l'horlogerie, les principaux groupes horlogers du luxe, comme Swatch Group, Richemont, Rolex, Kering et LVMH, possèdent la majorité des marques suisses les plus vendues au monde (Crédit Suisse 2015). Réunissant environ cinquante marques bien connues dans le monde entier, ils sont tous les « grands noms » associés à l'industrie horlogère suisse à l'échelle internationale.

L'environnement actuel de ce marché est de plus en plus difficile à intégrer pour les nouveaux arrivants.

Néanmoins, les marques horlogères indépendantes tentent d'obtenir une place dans ce marché de référence et construire une marque forte. La dernière décennie a été particulièrement riche en créations de marques indépendantes de l'horlogerie de luxe. On peut même parler de « nouvelle horlogerie » (Baillod 2005) – soit la vague de création de marques indépendantes en suisse depuis le début des années 2000.

Le but principal de cet article est de définir quels sont les éléments nécessaires pour la construction d'une marque forte dans le domaine de l'horlogerie suisse de luxe.

## **Méthodologie**

Nous avons choisi une approche à deux volets, réunissant une veille documentaire et une recherche qualitative exploratoire. Dans le premier temps, nous avons procédé à l'étude documentaire de publications scientifiques et de la presse professionnelle concernant la construction d'une marque forte et la place des marques indépendantes. La veille documentaire nous a permis de construire le cadre conceptuel de cette étude et d'élaborer la liste des éléments constitutifs d'une marque forte dans l'horlogerie. Celle-ci a été ensuite testée et enrichie selon les remarques des experts interrogés.

Après avoir identifié les éléments clés de la construction d'une marque forte, une recherche qualitative a été effectuée afin d'approfondir les connaissances et les compléter. Nous avons procédé à une étude exploratoire auprès des leaders d'opinion et professionnels de l'horlogerie suisse afin de connaître leur vision et discuter sur les enjeux et des meilleures pratiques de la création d'une marque forte dans l'industrie horlogère suisse de luxe. La méthode de l'interview semi-directive a été choisie et un guide d'entretien a été élaboré. Le panel des profils des participants était très varié afin de maximiser la richesse des informations récoltées. Pour cela, nous avons choisi de mobiliser un échantillon de convenance afin de pouvoir confronter la vision d'experts avec des profils différents (journalistes, blogueurs, consultants en marketing de luxe et marketing industriel, CEO des marques horlogères).

Ce type d'approche et le choix des participants nous ont permis de récolter et de confronter différentes visions sur la construction d'une marque forte dans l'horlogerie. Nous avons réussi à organiser vingt entretiens semi-directifs avec les experts.

Ensuite, à la fin de la discussion le schéma représentant les différents facteurs de la construction d'une marque forte a été exposé aux interviewés pour solliciter leurs remarques et modifications.

## Revue de la littérature

Nombreuses sont les théories qui expliquent la construction d'une marque. Pour Kotler et Dubois (2004), une marque est un nom, un terme, un signe, un symbole, un dessin ou toute combinaison de ces éléments servant à identifier les biens ou services d'un vendeur ou d'un groupe de vendeurs et à les différencier des concurrents. Pour Jean-Noël Kapferer (2008), la marque est un avantage concurrentiel. La marque supprime les risques. Le prix à payer rémunère la certitude, la garantie, l'extinction du risque.

Pour Hamish Pringle (2001), une marque représente des promesses fermes auxquelles le consommateur a droit. Cet engagement induit que l'entreprise applique complètement et totalement son discours de marque dans toutes ses actions. La marque s'affiche comme un engagement rationnel, émotionnel, politique et spirituel.

Pour Marie-Claude Sicard (2008), la marque c'est une « empreinte », car la question du sens est directement liée à celle de la marque. Un produit en soi n'a pas un sens suffisant pour le faire émerger de la catégorie. Une marque, elle, possède cette capacité d'émerger hors de la foule des objets anonymes.

L'importance d'avoir un nom de marque bien connu est la définition de concept de « capital marque » de Aaker (1991). Selon lui, une marque forte bénéficie d'un capital marque élevé. Les consommateurs estiment qu'un produit doté d'un nom bien reconnu est préférable à des produits aux noms moins reconnus. Le fait d'être connu conduit, selon plusieurs chercheurs (D. Aaker, 1991; K.L. Keller, 2003; L. Leuthesser, C.H. Kohli et K. Harich, 1995) à de meilleures intentions d'achat.

Afin de créer et maintenir le positionnement de la marque de luxe, un certain nombre d'éléments clés ont été identifiés comme récurrents et divergents au sein de la littérature scientifique. Pour une marque de luxe, le concept de la marque, son identité et son nom sont considérés comme fondamentaux (Okonkwo, 2007; Jackson, 2004; Dubois et Lorent, 2001).

Une marque de luxe nécessite également une stratégie marketing pertinente, claire et bien définie. Une stratégie marketing poursuit le but d'aider à développer la réputation et la présence de la marque à l'échelle mondiale et véhicule le statut de la marque et sa notoriété (Beverland, 2004; Moore et Birtwistle, 2005; Chevalier et Mazzalovo, 2008; Phau and Prendergast, 2000).

Nombreux sont les autres éléments importants pour la construction d'une marque forte de luxe. Ce sont la qualité, l'artisanat et les produits innovants, créatifs et uniques (Jackson, 2001; Nueno et Quelsch, 1998; Kapferer, 2008; Okonkwo, 2007). Les modèles iconiques sont mis au centre de l'offre du luxe. Ces produits emblématiques sont caractérisés par l'authenticité, la qualité et l'exclusivité. Ces « icônes » incarnent souvent la signature de la marque, son ADN. Ils peuvent aider à transmettre la personnalité et les valeurs de ces créateurs (Kapferer, 2008; Radon, 2002; Bruce et Kratz, 2007; Okonkwo, 2007).

L'exclusivité de la marque est soutenue à travers la publicité, le contrôle de la distribution et la politique de prix. Les composantes de rareté et d'exclusivité sont considérées comme très significatives pour les marques de luxe (Jackson, 2001; Kapferer, 2008; Radon, 2002; Hanna, 2004). L'aura de la rareté contribue à l'attrait des marques de luxe. La production limitée est fondamentalement liée à l'entretien d'exclusivité de la marque (Okonkwo, 2007).

Le service de qualité autour de la marque est considéré comme l'attribut essentiel dans le luxe. Les magasins propres à la marque bénéficient généralement d'un investissement financier important et sont cruciaux pour la communication, la stratégie marketing, la

stratégie de la distribution et la réputation de la marque. Le service clientèle est également très important dans l'expérience de consommation du luxe. L'expérience de la consommation donne un aperçu sur le style de vie de la marque en le faisant devenir réalité (Broughton, 2002 ; Kent, Macdonald, Deex 2002 ; Bruce, Kratz, 2007 ; Okonkwo, 2007). Le contrôle de la fabrication est aussi de grande importance pour assurer que le positionnement de la marque n'est pas compromis (Okonkwo, 2007).

Beaucoup de marques de luxe ont une longue histoire. En s'ajoutant à l'authenticité de la marque, elle est considérée comme une caractéristique importante pour les marques de luxe. Le patrimoine de la marque est souvent liée à l'héritage du pays d'origine.

La communication marketing est considérée comme une clé pour construire l'image de la marque de luxe. Une publicité pertinente peut apporter un soutien dans l'établissement de l'image de la marque. D'autres moyens de communication pour la marque de luxe sont, par exemple, la représentation par une célébrité (ambassadeur de la marque), les relations publiques, les événements ou encore le marketing direct (Okonkwo, 2007; Kapferer, 2008).

Afin de pouvoir proposer des pistes d'amélioration et des éléments concrets dans la construction d'une marque forte dans le domaine de l'horlogerie de luxe, nous allons nous baser sur le modèle qui est, à notre avis, le plus concret. Il a été construit par Fionda et Moore (2008) à la suite de l'étude de 9 études de cas dans le domaine de la mode du segment premium.

Ce modèle illustre les différentes composantes inhérentes à la marque de mode de luxe. Selon Fionda et Moore neuf éléments clés sont importants pour la création d'une marque de luxe de mode : intégrité du produit, identité claire de la marque, marketing et communication, design, prix premium, exclusivité, service et l'environnement, culture de la marque, héritage.

## **Présentation et discussion des résultats**

L'étude exploratoire auprès des professionnels de l'industrie horlogère confirme plusieurs éléments présentés dans la partie avant.

Tout d'abord, cette étude nous a permis de définir le concept et les éléments clés de construction d'une marque forte dans le domaine de la horlogerie de luxe. Plusieurs éléments de réponses ont été apportés au sujet d'étude. Nous traiterons ces différentes observations par thème.

Il y a deux approches dans la définition d'une marque forte de la haute horlogerie suisse. Ce sont des approches soi-disant « quantitative » et « qualitative ».

L'approche « quantitative » est liée à la puissance financière de la marque. Dans le domaine de l'horlogerie, être fort, c'est avoir une assise économique permettant à la marque de durer et de perdurer. C'est non seulement un gros chiffre d'affaires, mais aussi la possibilité d'assumer le développement de la marque et de son produit. Dans l'horlogerie suisse, cela demande des investissements importants. La santé financière est la condition primordiale pour le développement et la réussite d'une marque forte. Les experts considèrent qu'avoir une marque forte c'est tout d'abord d'être vendu. Le fait que les gens soient prêts à payer le prix pour le produit de conviction (la montre de la haute horlogerie) est l'un des meilleurs tests de la part de marché. En même temps, la réussite financière d'une marque horlogère est aussi la conséquence du respect des conditions « qualitatives » exposées ci-dessous.

En ce qui concerne l'approche soi-disant « qualitative », il y a toute une multitude de principes qui font la force d'une marque horlogère. Ces points clés confirment le modèle proposé par

Fionda et Moore (2008) et l'enrichissent. Le consensus de sept points présentés ci-dessous définit une marque forte, indépendante ou non. L'ordre de présentation des éléments ne fait pas référence à l'importance de ces facteurs pour la marque. C'est la combinaison et le respect de tous ces éléments qui créent une marque véritablement forte.

Dans un premier temps, c'est la qualité et l'excellence à travers de tous les processus (de la production à la distribution) et les relations avec les clients qui sont importants pour la construction d'une marque forte dans le domaine de l'horlogerie. La qualité des réseaux et le niveau de service sont aussi très importants pour la construction d'une marque forte. La qualité de la montre va de soi. S'il n'y a pas de qualité de produit, les autres éléments n'arriveront pas à compenser cette lacune. Au début de la vie d'une marque, c'est le produit qui parle pour lui-même. Une montre doit être originale, sortir de l'ordinaire, et avoir une qualité irréprochable. Dans l'industrie horlogère suisse de luxe, une montre moins chère et moins bien ne fait pas rêver. La citation de Leonardo da Vinci illustre bien ce principe : « *Les détails font la perfection, et la perfection n'est pas un détail* ».

Dans un deuxième temps, le produit, soit la montre, doit être en cohérence avec l'ADN de la marque et respecter ces codes. C'est-à-dire une identité forte à travers le temps ; une certaine honnêteté, de la clarté et le respect des valeurs de la marque constituent les caractéristiques d'une marque forte dans l'horlogerie. Un concept original est primordial pour la réussite. Le concept de la marque, c'est ce que la marque veut dire. Les valeurs de la marque sont essentielles. Les valeurs guident le développement de la marque. Il faut mettre en lumière l'ensemble des éléments qui vont refléter les valeurs de la marque. Une marque forte doit toujours rester elle-même, créer de la confiance, conserver les valeurs de base. Ce qu'il ne faut pas faire, c'est de s'adapter trop aux goûts et aux demandes du marché. Dans l'horlogerie suisse de luxe, l'identité de la marque doit être forte. En achetant une montre suisse de haut de gamme, les gens achètent entre autres l'identité qui a été mise en lumière par les actions de promotion et de marketing.

Dans le troisième temps, les critères principaux qui définissent une marque forte dans l'horlogerie sont: l'héritage et l'histoire (réelle ou construite), même s'ils sont relativement petits. La cohérence de ces éléments à travers le temps et les différentes gammes de produits sont très importantes. Le savoir-faire unique, les traditions horlogères, les métiers d'arts exceptionnels ainsi que les réussites et les réalisations techniques font partie de l'héritage d'une marque horlogère. Une marque forte, c'est avant tout la durée de l'existence. Être une marque forte, c'est pouvoir traverser les crises. Pour les marques indépendantes de la nouvelle horlogerie, c'est en tout cas une dizaine d'années d'existence et production des montres afin de pouvoir parler d'une certaine force de la marque.

Dans un quatrième temps, il est important qu'une marque de haute gamme suisse réponde aux demandes d'exclusivité et de différenciation de la part des clients. La créativité et le savoir-faire ainsi que les compétences techniques, l'innovation, la créativité sont les composants primordiaux pour une marque forte. La capacité à innover et à proposer un produit qui sorte de l'ordinaire, qui représente une rupture par rapport au marché traditionnel de l'horlogerie suisse, est également un élément clé pour une marque forte. Le design créatif, l'utilisation de nouveaux matériaux et la technicité inédite de la montre forment la base d'une marque forte dans l'horlogerie.

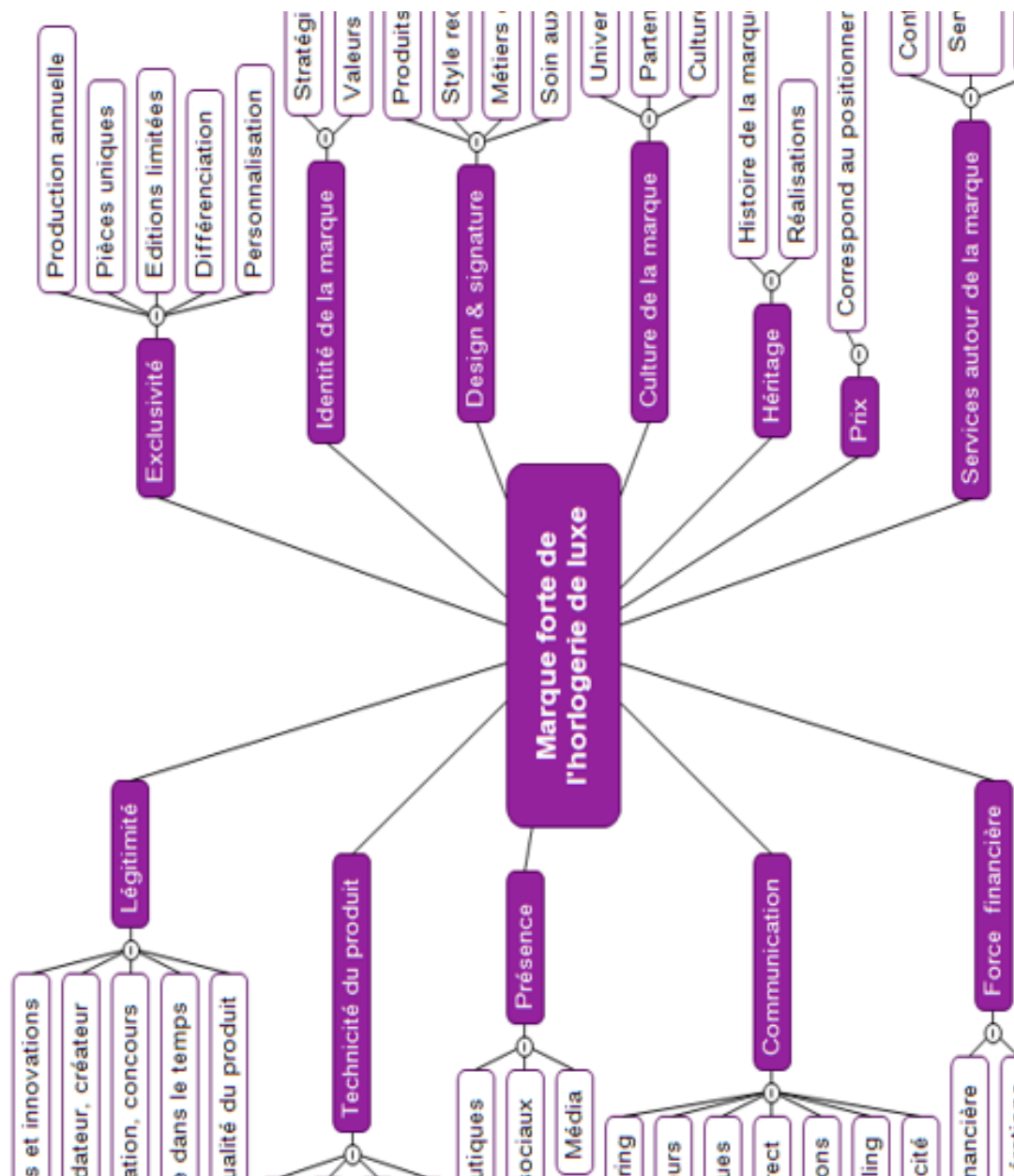
Dans un cinquième temps, c'est la distribution qui fait que la marque devient visible et forte pour les clients finaux. C'est presque une obligation d'être présent dans les principales villes à travers le monde. Pouvoir convaincre et être accepté dans une boutique de renommée est l'un

des enjeux principaux sur le marché très concurrentiel de l'horlogerie de luxe. La qualité et la cohérence de la distribution avec l'identité et l'image sont l'une des conditions de la réussite de la construction d'une marque forte. Pour les marques horlogères indépendantes de haut de gamme, l'acte de vente est très différent de celui des grandes marques. L'objectif n'est pas de vendre le plus de montres possible, mais aussi de pouvoir expliquer d'où vient la marque, qui sont ses fondateurs et ses valeurs, quelles sont les particularités de la montre, en quoi la marque est différente. Pour les marques indépendantes de luxe, souvent ce n'est pas l'emplacement dans la vitrine qui fait la vente. C'est l'histoire, la qualité de présentation, la valeur ajoutée et la créativité qui comptent.

Dans un sixième temps, une marque forte s'évalue « de l'extérieur ». La crédibilité et la légitimité construisent la force de la marque à travers des leaders d'opinion (journalistes, blogueurs); collectionneurs, amateurs et connaisseurs de l'horlogerie suisse. Les professionnels de l'industrie horlogère suisse (distributeurs, sous-traitants, partenaires et autres experts de la branche) sont aussi des acteurs importants pour la création d'une marque forte. Comme l'horlogerie suisse de luxe est une industrie à la pointe de technicité, la légitimité de la marque est très importante pour la construction d'une marque forte.

Dans un septième temps, la communication, les diverses activités de promotion, la publicité et la participation régulière aux salons professionnels, aux foires et aux expositions à travers le monde font la force et l'attractivité de la marque. Une marque forte, c'est une marque qui est visible et connue à travers le temps, dans les emplacements « stratégiques » du monde.

Afin de pouvoir présenter les principaux éléments de la construction de la marque forte dans l'horlogerie de luxe nous avons élaboré schéma exposée ci-dessous.



## Conclusion et recommandations managériales

En tenant compte des informations récoltées et exposées précédemment, voici les recommandations que nous pouvons formuler pour les marques désireuses de construire une marque forte ou s'affirmer comme telle dans le domaine de l'horlogerie:

Aujourd'hui, seules les marques bien établies qui contrôlent toute la chaîne de production et de distribution de ces montres peuvent produire de grands volumes. Afin de trouver une place sur le marché très concurrentiel de l'horlogerie suisse, les marques indépendantes ont l'obligation d'être différentes. Il est important d'attirer les clients à la recherche de montres inédites et innovantes.

Le produit, soit la montre, doit être différent et original dans sa définition de la vision du temps. Pour se différencier des concurrents, notamment les grands groupes horlogers et leurs marques, il faut se démarquer avec des montres innovantes, originales dans le design et la conception.

La qualité de la montre, le soin aux détails et aux finitions sont les facteurs *sine qua non* de la réussite pour une marque indépendante de l'horlogerie haut de gamme. Dans le domaine de la Haute Horlogerie suisse, il n'y a pas de détails sans importance. L'excellence est dans le soin de tous les petits composants de la montre.

La cohérence et l'authenticité de la marque, son concept, sa vision et ses valeurs doivent guider tout son développement. C'est un fil rouge qui doit harmoniser les différents vecteurs de la communication et les diverses activités de la marque. Une marque forte, c'est une marque authentique et différente des autres.

Dans la haute horlogerie suisse, le fondateur charismatique peut être mis en avant afin de créer plus de liens relationnels et émotionnels avec les clients de la marque. Dans la Haute Horlogerie, comme dans l'industrie de luxe en générale, à partir d'un certain niveau, les clients ne cherchent plus à ressembler à une personne connue (ambassadeur de la marque). Pour ce type de clients, c'est le fondateur qui est le meilleur ambassadeur de la marque, surtout s'il partage ses valeurs avec les clients à travers des relations très personnalisées.

Création d'une marque forte de l'horlogerie suisse de luxe ne peut pas être organisée de la même manière pour toutes les marques. Les activités à mettre en place doivent être choisis par la marque en fonction de son identité, son type de produit, sa catégorie de clients (potentiels) et les marchés visés.

### **Limites de la recherche et pistes d'études futures**

La limite principale de cette recherche est dans la nature même de notre recherche. Les entretiens exploratoires nous ont permis d'identifier les principaux éléments de la création d'une marque forte par une entreprise indépendante de l'industrie suisse. Néanmoins, cela ne nous permet pas de comprendre toute la profondeur de ce phénomène. Pour cela, il serait pertinent de procéder à l'étude de cas concrets d'entreprises indépendantes qui ont réussi à construire une marque forte tout en étant une entreprise indépendante.

Une autre source des informations intéressantes peut être l'analyse des entreprises qui ont échoué dans la construction d'une marque forte et ne sont plus actives dans l'horlogerie.

Une autre piste intéressante serait de croiser les différents éléments de la construction d'une marque forte entre eux pour savoir quels sont les liens de causes à effets ainsi que de découvrir quelle est l'importance et l'influence de chaque facteur identifié sur la construction d'une marque forte.

Dans notre article, nous avons réuni les opinions de vingt experts avec des profils très variés et le forum de discussion en ligne des amateurs de montre. À notre avis, une étude plus approfondie de l'avis des consommateurs pourrait amener de nouveaux éléments utiles à la compréhension du concept de la marque forte et de la légitimité pour une entreprise indépendante de l'horlogerie suisse.

### **Bibliographie**

Aaker D.A. (1991) Managing Brand Equity. New York: The Free Press.

Badoc M. (2000) Le marketing de la startup, Paris: Ed. Eyrolles.



- Baillo G. Emergenced'unenouvelleHorlogerie, PME Magazine, avril 2005, pp. 12-20
- Broughton C., (2002) Fashion : Personal services ; luxuryfashionis in a flap. The independent on Sunday, London 29/09 pp.43-44
- Chen, M.J. and D.C. Hambrick (1995) Speed, Stealth and Selective Attack : How smallfirmsdifferfrom large firms in competitivebehavious ,Academy of Management Journal 38, pp. 453-482
- Chevalier M. et Mazzalovo G. (2010) Management et marketing du luxe, Editions Dunod, Paris.
- Eschmann F. (2012) L'horlogerie suisse – une industrie à part. Montres le Guide, No 09.
- Fionda A., et Moore C., (2008) The anatomy of luxury fashion Brand. Brand Management Journal Vol 16 5/6 pp. 347-363.
- Hamish P., et Thompson M., (2001) Brand Spirit: How Cause Related Marketing Builds Brands. WILEY
- Hitt, M.A., Ireland, R.D. & Hoskisson, R.E. (2007) Strategic Management: Competitiveness and Globalization, 7th edition. Ohio: Thomson/South Western.
- Hoffmann J., Lecamp L., (2015) Independent Luxury. Pilgrave Macmillan
- Kapferer J.N. (2008) Les marques, capital de l'entreprise. Créer et développer des marques fortes. Paris : Les Editions d'Organisation.
- Keller K.L. (2003) Brand synthesis: The multidimensionality of brand knowledge, Journal of consumerresearch 29, pp 595-600.
- Kent C., Macdonald S., et Deex M., (2002) Morgan Dean Stanley Witter, Luxury status, achieving and exploiting it. International Retail Marketing
- Kim, W.C., Mauborgne, R. (2005) Blue Ocean Strategy: How create uncontested market space and make the competition irrelevant. Boston, Harvard Business School Press
- Klaus P., Maklan S. (2007) The role of brands in a service dominated world, Journal of Brand Management, 15, 2 pp. 115-122.
- Kotler P., Duboit B., (2004) Marketing Management Pearson, France
- Maillard S. (2015) Les petitshorlogerstirent la langue, PME Magazine janvier2015, p.34
- Maxwell, J. (2013) Qualitative Research Design An Interactive Approach (3rd edition) Thousand Oaks, CA
- Okonkwo U., (2007) Luxury Fashion Branding. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Porter, M. E. (1985) The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. NY: Free Press

Phau I., et Prendergast G., (2000) ConsumingLuxury Brands: The relevanceoftheRarityPrinciple. Journal of Brand management 8, pp.122-138

Radon A., (2002) The ParadoxicalRelationshipBetweentheExclusivenessofLuxuryGoods and Profit Maximization. Working PaperSchoolod Business, Stockholm University, March 25

Sicard M-C., (2008) Luxe, mersonges et marketing. Pearson Education Paris

Silverman, D. (2006)Interpreting qualitative data (3rd edition), London: Sage.

Zorik K., Courvoisier F. (2013) Marketing experiential appliqué à l'horlogerie, Editions LoisirsetPédagogie, Le Mont-sur-Lausanne.

Zorik K., Courvoisier F. (2014) Services après-ventehorlogers: nouvelles exigences, Editions LoisirsetPédagogie, Le Mont-sur-Lausanne.