

Art, industrie et marketing : ingrédients du renouveau de l'horlogerie suisse

François H. Courvoisier, PhD
Professeur honoraire
HES-SO//Haute école de gestion Arc
21, Espace de l'Europe
CH-2000 Neuchâtel (Suisse)
Tél. +41 78 880 38 68
e-mail : francois.courvoisier@he-arc.ch

Résumé

Cet article de recherche décrit pourquoi et comment l'horlogerie suisse, leader mondial des montres de haut de gamme, a surmonté la « crise du quartz » des années 1970 qui avait ringardisé les montres mécaniques. Grâce à un habile mélange de savoir-faire, d'art, d'industrialisation et de marketing, cette industrie qui a failli mourir est repartie de plus belle en se positionnant beaucoup plus haut de gamme que la concurrence grâce à des stratégies d'innovation et de différenciation. Nous expliquons comment les marques à succès continuent à innover en apportant des émotions mécaniques et esthétiques à leurs clients, en puisant leur inspiration à la fois dans le patrimoine et les nouvelles technologies, pour intégrer diverses formes d'art dans les montres, avant de les produire et de les vendre.

Mots-clés

Horlogerie, culture, art, industrie, marketing

Abstract

This research article describes why and how the Swiss watch industry, world leader in high-end watches, overcame the "crisis of quartz" of the 1970s that had made mechanical watches obsolete. Thanks to a skilful mix of know-how, art, industrialization and marketing, this industry that almost died is set off again by positioning itself much more upmarket than the competition thanks to strategies of differentiation and innovation. We explain how successful brands continue to innovate by bringing mechanical and aesthetic emotions to their customers, drawing their inspiration from both heritage and new technologies, to integrate various forms of art into watches, before produce and sell them.

Key words

Watchmaking, culture, art, industry, marketing

Introduction

L'horlogerie suisse bénéficie d'une longue histoire et d'un solide patrimoine depuis le 16^e siècle et c'est sans doute une des plus anciennes activités de Suisse, au départ artisanale, puis industrielle (Donzé, 2009). Les premières horloges mécaniques, logées tout d'abord dans des tours de ville et des clochers d'églises, sont apparues dès le 14^e siècle en Chine et en Allemagne. La miniaturisation des éléments mécaniques a permis ensuite de construire des morbières et des pendules, puis des montres de poche et des montres bracelets. Après Paris et Londres, c'est Genève qui est devenue la première « capitale de l'horlogerie » au début du 16^e siècle.

La réformation de l'Eglise catholique, portée en Suisse par Jean Calvin et Guillaume Farel, disciples de Martin Luther, puis la révocation de l'édit de Nantes par Henri IV en 1685, a provoqué un afflux de protestants dans le Jura suisse, principalement la Vallée de Joux et les Montagnes neuchâteloises. Un grand nombre de ces émigrants ont défriché des régions de forêts pour s'établir comme « paysans-horlogers », travaillant aux champs en été et dans de petits ateliers de mécanique en hiver. Leur activité s'est aussi bien développée qu'à la fin du 19^e siècle la ville de La Chaux-de-Fonds a été qualifiée par Karl Marx (1872) de « fabrique unique » (*die einzige Uhrenmanufaktur*).

Le but de cette recherche est d'expliquer comment cette horlogerie est devenue un secteur économique important employant 60'000 personnes qui génèrent un chiffre d'affaires de 20 milliards d'euros à l'exportation (FHS, 2019), grâce à une solide base industrielle et une habile combinaison d'art et de marketing s'appuyant sur des stratégies de différenciation et d'innovation. Face à la concurrence des montres connectées, comme les modèles d'Apple et de Samsung, la stratégie de l'industrie horlogère suisse est de plus en plus orientée vers des montres mécaniques de luxe et de Haute horlogerie intégrant différentes formes de créations artistiques.

L'art crée la beauté, le design extérieur de la montre, comme le mouvement mécanique qui est le cœur de toutes les émotions. L'industrie horlogère exécute ce que l'art a conçu, en permettant aux artistes et artisans de promouvoir leur savoir-faire unique et la qualité de leur ouvrage. Le marketing représente l'observation et l'écoute des désirs et besoins des clients et finalement l'échange de valeurs entre les offres des horlogers et les attentes de leurs clients (Zorik, 2007).

Méthodologie

La méthodologie employée pour cette recherche s'appuie sur un cadre conceptuel provenant de sources académiques et professionnelles, complétées par les témoignages de différents horlogers indépendants ou actifs dans des groupes internationaux, comme le Swatch Group, LVMH, Richemont et Kering. En outre, nous avons régulièrement visité les grands salons horlogers qui ont lieu en Suisse : Baselworld et le Salon international de la Haute horlogerie à Genève, afin de procéder à des observations participantes.

Cadre conceptuel

Dans la littérature managériale, l'innovation découle de deux traditions (Garrel et Mock, 2016, p. 85) : la première est d'ordre psychologique et elle se réfère à l'analogie, à l'intuition, aux concepts et idées folles ; la seconde tradition est celle de la science et de la connaissance. Ces deux approches de l'innovation sont réconciliées et formalisées dans un raisonnement rigoureux apporté par la théorie C-K, comme *Concept – Knowledge* (Hatchuel et Weil, 2002). Nous

verrons que bien des exemples d'innovations en Haute horlogerie, qu'elles soient d'ordre technique ou esthétique, se réfèrent plus ou moins consciemment à la théorie C-K qui optimise les itérations entre le souhaité et le possible.

Le cadre conceptuel de cette recherche s'appuie sur les notions de différenciation et d'innovation. Selon Porter (1985a), la différenciation atteinte par une entreprise est la valeur qu'elle crée pour ses clients en répondant à tous ses critères d'achat, objectifs et subjectifs. Les sources de la différenciation sont multiples : elles peuvent résulter des attributs du produit, de la politique commerciale de l'entreprise ou de toutes les activités créatrices situées sur la chaîne de valeur.

Cette recherche de la différenciation crée de nouveaux espaces stratégiques qui rendent la concurrence obsolète : les Océans Bleus (Kim et Mauborgne, 2005), à l'exemple de la montre Swatch, qui « a transformé le secteur des montres bas de gamme en un univers à forte charge affective » (Kim et Mauborgne, 2005, p. 83) grâce à un nouveau canevas stratégique.

Dans le cadre du renouveau de l'industrie horlogère suisse, comme il s'agit de plus en plus de se différencier pour exploiter des niches, c'est l'approche *technology push* qui est privilégiée, mettant notamment en exergue de nouveaux designs, de nouveaux matériaux et des complications horlogères inédites. Le rôle du marketing est alors délicat, car il doit identifier une application répondant à une attente plus ou moins latente du marché, influencer la mise au point du produit et expliquer aux clients quels sont les bénéfices matériels ou psychologiques d'un produit qu'ils n'attendent pas forcément (Le Nagard et Manceau, 2005, p. 13).

Les six révolutions du renouveau de l'industrie horlogère suisse

Jusque dans les années 1970, toutes les montres étaient mécaniques, c'est-à-dire mues par un mouvement d'au moins 130 pièces, la plupart mobiles, nécessitant un remontage manuel. En 1967, le Centre électronique horloger, situé à Neuchâtel (Suisse), a développé le premier mouvement à quartz, plus précis et beaucoup moins cher à fabriquer qu'un mouvement mécanique. Sans succès, ce Centre a tenté de vendre ses brevets aux horlogers suisses qui n'en ont pas vu l'intérêt. Au contraire, les marques japonaises Seiko et Citizen, puis des marques américaines comme Movado s'en sont emparés et ont commencé à inonder le monde avec des montres très bon marché, souvent à affichage digital, qui ont rendu ringardes les montres mécaniques. Les horlogers suisses ont ainsi perdu d'importants marchés à cause de cette « crise du quartz » et ont dû se restructurer et se réinventer sous peine de disparaître.

Par nos observations et nos entretiens, nous avons identifié six révolutions qui ont amené le renouveau de l'industrie horlogère suisse ; sauf la première, elles ne sont pas apparues chronologiquement, mais dans une séquence différente selon les marques. Les nouvelles marques créées dans les années 1990 et 2000 sont particulièrement remarquables de ce point de vue : comme acteurs de ces révolutions, elles ont été capables de se définir chacune un positionnement innovant bien différencié.

Les marques existant dans les années 1970 ont été quant à elles obligées de revoir complètement leurs stratégies et leurs gammes de produits. Dans ce contexte difficile de concurrence mondiale portant sur les prix, le consultant Nicolas Hayek a racheté diverses marques et sous-traitants horlogers qu'il a fédéré dans ce qui est devenu le Swatch Group en 1983 (Donzé, 2012).

La montre Swatch, lancée en 1983, constitue la première révolution : un boîtier en plastique, par rapport au traditionnel boîtier en acier, un nouveau type de construction avec un mouvement électronique assemblé automatiquement sur le fond de la boîte, 50 composants au lieu de 130 et surtout un nouveau concept marketing qui la positionne comme un accessoire de mode branché et coloré décliné en collections saisonnières, et non plus comme un simple garde-temps. Son prix abordable, 50 euros pour le modèle de base, est tout-à-fait concurrentiel. Grâce au développement d'un réseau de vente propre - les boutiques Swatch - cette montre devient un *best-seller* en quelques années. Bien que le Swatch Group ne publie pas de chiffres de vente détaillés sur ses modèles, les spécialistes de l'horlogerie estiment que plus de 600 millions de Swatch ont été vendues depuis 1983 (Eschmann, 2017). La montre Swatch est donc une excellente illustration d'une différenciation produit procurant un avantage concurrentiel en s'appuyant sur une évolution de la technologie, dans le sens de Porter (1985).

La montre Swatch a donné le coup d'envoi de la deuxième révolution de l'industrie horlogère suisse grâce à l'utilisation de nouveaux matériaux, en complément ou à la place du traditionnel acier et du laiton pour les montres d'entrée de gamme, ainsi que l'argent et l'or pour le haut de gamme. Des marques telles que Audemars Piguet, Hublot, Richard Mille ou encore Rado ont développé de nouveaux produits avec des matériaux inédits pour l'horlogerie : silicium, platine, aluminium, tungstène, zirconium, saphir, fibre de carbone ou encore céramique (Chokron, 2013), afin de remplacer ou compléter les métaux usuels. De nouveaux alliages ont aussi été développés, à l'exemple d'un *hublotium magic gold*, un alliage inrayable constitué par un mélange d'or et de céramique pour la marque Hublot, qui se positionne d'ailleurs comme la marque pratiquant « l'art de la fusion ».

La troisième révolution est celle des montres squelettes, ou du *strip tease*. Jusque dans les années 1990, le cadran et le fond de la boîte de la montre cachaient le mouvement mécanique pour la grande majorité des garde-temps. Afin de rendre visible la subtilité du mouvement, de ses complications mécaniques et de sa décoration, plusieurs horlogers ont ajouré leur cadran, ou l'ont tout simplement supprimé entre le mouvement mécanique et les aiguilles. Si le fond de la boîte est également ouvert et muni d'une glace en saphir, cela permet de regarder à travers la montre pour découvrir des composants sinon cachés ; le mode de faire est particulièrement pertinent pour les montres équipées de grandes complications comme le tourbillon. Les marques pionnières de cette révolution sont Zenith, Richard Mille, Audemars Piguet, Cvsos, et Corum.

Le design non conventionnel constitue la quatrième révolution : qu'elles soient mécaniques ou électroniques, les montres sont d'habitude placées dans une boîte ronde avec des aiguilles tournant autour d'un axe central. Afin de se différencier, certaines marques utilisent des formes différentes : par exemple, une boîte carrée (TAG Heuer Monaco), en forme de tonneau (Frank Muller, Richard Mille), triangulaire (Hamilton Ventura), rectangulaire (Jaeger-LeCoultre Reverso), ou même avec une forme absolument différente comme la Crash Watch de Cartier inspirée par le tableau des montres molles de Dali et les Horological Machines de Maximilian Büsser & Friends (MB&F).

Nous appelons « heures déstructurées » la cinquième révolution, parce que l'heure et autres indications ne sont plus affichées par des traditionnelles aiguilles mais par d'autres systèmes. La jeune marque Urwerk, lancée en 1987, est considérée comme le précurseur de cette tendance qui est aujourd'hui presque devenue une école de pensée (Daveau, 2014). Urwerk a introduit sa vision innovante de l'affichage au moyen de satellites rotatifs porteurs des heures et minutes mus par un système de remontage à turbine. Comme autres acteurs de cette catégorie figurent

MB&F, Cabestan, Hautlence et Rebeillon, ainsi que HYT dont l'indication de l'écoulement du temps se fait au moyen d'un liquide coloré circulant dans un tube de verre, ce qui constitue également un exploit technologique de faire cohabiter un fluide et de la mécanique dans quelques centimètres cubes.

Le retour aux métiers d'art et le rapprochement avec la joaillerie constitue la sixième révolution, qui met en avant l'artisanat et la décoration faite à la main comme la gravure, le soleillage, l'anglage, l'émaillage et le chanfreinage. Vacheron Constantin, Jaquet-Droz, Cartier, Greubel Forsey et Van Cleef & Arpels sont les principaux acteurs de cette renaissance de la décoration, car dans les années 1980 la crise du quartz a provoqué une perte considérable des savoir-faire artisanaux et les jeunes n'étaient plus du tout attirés par les métiers artistiques dans un secteur en déclin. Dans ce cas, la stratégie de différenciation est éminemment esthétique.

Est-ce que les montres connectées pourraient constituer une septième révolution pour l'industrie horlogère ? Ce n'est pas notre avis, parce que leur technologie est uniquement basée sur des mouvements à quartz, que leur conception est plus proche des téléphones portables multifonctions que des montres et qu'il s'agit indubitablement d'un marché de masse dans lequel la pression concurrentielle se fait surtout sur les coûts (Porter, 1985b). Avant l'ère de la téléphonie mobile, il faut quand même signaler qu'une des premières montres connectées fut la Swatch Access, lancée en 1985, qui permettait à son porteur d'accéder aux remontées mécaniques des domaines skiables. En 2015, plusieurs montres connectées ont été lancées lors du salon Baselworld, comme la TAG Heuer Carrera connectée, la Breitling B55 Exospace, la Frédérique Constant Hybrid. Leur succès reste pourtant confidentiel face aux modèles des géants Apple iWatch et Samsung Galaxy.

L'art comme positionnement différencié des montres suisses

Depuis le 16^e siècle, et avant l'industrialisation qui commença à la fin du 19^e siècle, les composants des montres étaient fabriqués et assemblés à la main ; les montres terminées étaient considérées comme des produits de luxe, rares et chers. Les artisans horlogers les produisaient l'une après l'autre, lentement, et souvent après qu'elles aient été payées par souscription, l'ancêtre du *crowdfunding*. Par exemple, le fameux horloger Abram-Louis Breguet présentait ses modèles dans les cours royales d'Europe, principalement en France et en Russie, avant de fabriquer ses montres une par une dans son atelier.

L'industrialisation de la production horlogère a naturellement provoqué une réduction sensible des coûts de fabrication et bénéficié d'économies d'échelle ; c'est pourquoi les montres mécaniques se sont démocratisées et sont devenues des produits de masse au tournant du 20^e siècle. Hormis la Suisse, leur production s'est régulièrement développée principalement en France, en Allemagne, en Grande-Bretagne et aux États-Unis, avec des ralentissements pendant la Première guerre mondiale, la crise économique des années 1930 et la Seconde guerre mondiale. Après la « crise du quartz » des années 1970, bien des marques suisses ont été incapables de rester concurrentielles face aux marques américaines et japonaises bon marché équipées de mouvements à quartz : c'est pourquoi elles ont saisi l'opportunité de se différencier et de monter en gamme en redécouvrant les mécaniques compliquées et les designs sophistiqués décorés avec d'anciens savoir-faire pour stimuler la demande émanant de connaisseurs et de collectionneurs.

Dès lors, hormis certaines marques qui ont fait le choix stratégique de rester positionnées dans l'entrée de gamme mécanique, comme Tissot, Certina, Louis Erard, Eberhard et Victorinox,

l'ensemble de l'industrie horlogère suisse tend actuellement à concentrer sa stratégie et ses forces sur le luxe et la Haute horlogerie, mélangeant habilement les ingrédients de l'art et du marketing sur une solide base industrielle incluant des fournisseurs et co-traitants spécialisés en composants et mouvements pré-assemblés. Selon nos observations et nos entretiens, nous distinguons quatre aspects différents de relations entre l'art et l'horlogerie (Bashutkina et Courvoisier, 2019).

L'art de la mécanique

Le premier aspect identifié est constitué par une « infusion d'art » dans l'horlogerie, que nous nommons l'art de la mécanique. Dans ce cas de figure, de la création à la réalisation du produit fini, la montre est imaginée comme une sculpture mécanique. D'excellents exemples actuels sont ces « machines horlogères » créées par la marque indépendante MB&F, connue pour son design d'heures déstructurées, comme mentionné plus haut. Après un début de carrière chez Harry Winston, une des 18 marques appartenant au Swatch Group, Maximilian Büsser, fan de science-fiction, a fondé sa propre entreprise en 2005 pour développer des garde-temps ressemblant à des vaisseaux spatiaux : il considère la création horlogère comme un art qu'il expose dans les principaux salons horlogers et dans trois galeries situées à Genève, Taïpei et Dubaï, appelées *MAD (Mechanical Art Devices) Galleries*. Ces galeries un peu déjantées proposent un univers fascinant d'art cinétique dans lequel les montres sont exposées à proximité d'autres types de sculptures.

Contrastant avec l'imagination futuriste de MB&F, la marque Jaquet-Droz fabrique et vend un autre type de montres de Haute horlogerie. Avant son acquisition par le Swatch Group en 2000, la marque était déjà connue par son riche patrimoine constitué de montres munies de sculptures animées par des mécanismes complexes mettant en scène des oiseaux et des personnages, souvent gravés, peints ou émaillés à la main. Ce savoir-faire a été hérité des fondateurs Pierre Jaquet-Droz et Frédéric Leschot qui ont construit au 18^{ème} siècle des automates animés mécaniquement et capables d'écrire, de dessiner et de jouer au clavecin. D'une certaine manière, ces automates, toujours visibles et opérationnels au Musée d'art et d'histoire de Neuchâtel, sont considérés comme précurseurs des robots actuels. Ces étonnants mécanismes humanisés ont fasciné les têtes couronnées du monde entier, comme celles d'Europe, de Chine, d'Inde et du Japon. Ils constituent les fondements de la réputation et de la qualité de la fine mécanique et de l'horlogerie suisses, bien avant que le label *Swiss Made* n'existe.

Aujourd'hui, il existe encore quelques artisans indépendants spécialisés dans la fabrication de tels automates. Le plus connu est sans doute François Junod, à Sainte-Croix, qui développe ses propres créations, des pièces uniques comme l'automate écrivain Pouchkine destiné à un collectionneur privé. Junod travaille également à temps partiel pour la marque Jaquet-Droz.

La co-création artistique

Cette activité correspond à la création conjointe d'un nouveau modèle de montre grâce à la collaboration entre une marque et un artiste. Un exemple emblématique est l'*Art Piece One* conçue par les horlogers Robert Greubel et Stephen Forsey associés à l'artiste anglais Willard Wigan, connu mondialement pour ses micro-sculptures. Wigan a créé, réalisé et placé dans la couronne d'une montre Greubel-Forsey la sculpture d'un bateau pas plus grand qu'un grain de riz. Cette œuvre a connu un fort retentissement, exposée à la *Time Art Gallery* de Londres, à l'*Art Fair* de Singapour, puis à la Foire d'Art contemporain de Paris. La marque Greubel Forsey a été créée en 2004, produisant une centaine de montres très sophistiquées par année, dont le

prix de vente débute autour de 250'000 euros. Récemment, les deux fondateurs ont collaboré avec différents autres artistes avec leur programme intitulé *Art Pieces*, dans le but d'infuser plus d'art dans leurs garde-temps : la montre *Art Piece Two* a été conçue en mémoire de l'artiste français Robert Filliou, bien connu pour son art de la gravure.

Un autre exemple de ce type de collaboration est celui d'un artiste réputé directement associé à la création d'une pièce unique ou d'une série limitée de montres, comme le designer de mode Jean-Charles de Castelbajac qui a décoré une série de Swatch, ainsi que le peintre brésilien Romero Britto qui a pris part à la réalisation de l'iconique *Hublot Big Bang Classic Fusion Enamel Britto*, décorée avec un cadran émail grand feu conçu par l'artiste.

Citons également la récente collaboration du Swatch Group avec l'architecte japonais Shigeru Ban, non pour le développement d'une nouvelle montre, mais pour la réalisation de deux nouveaux bâtiments écologiques, l'un abritant les ateliers d'assemblage des montres Omega et l'autre, en forme de serpent, qui héberge les nouveaux musées Swatch et Omega à Bienne.

Les installations artistiques et les événements

Le salon de l'horlogerie Baselworld est un bon exemple de plateforme où l'art contemporain est mis en valeur par un certain nombre de marques horlogères. Dans la remarquable édition 2017 de ce salon pour ce qui concerne l'infusion de l'art dans l'horlogerie, TAG Heuer a organisé un événement avec un artiste réalisant des graffiti sur le devant de leur stand. Dans celui de Corum, l'artiste canadienne Elisabetta Fantone a peint devant les visiteurs et ses créations ont inspiré la marque pour réaliser des cadrans colorés. Plus tard, la même année, Corum a invité d'autres artistes à laisser libre cours à leur créativité sur des cadrans de la collection Bubble. Finalement, en 2018, Corum a lancé sa *Op Art Collection* avec des cadrans décorés par l'artiste suisse Nicolas Le Moigne.

Hublot, marque connue pour son « art de la fusion », utilise toutes les formes artistiques et collabore avec différents artistes dans les arts visuels comme dans les arts vivants. Toujours à Baselworld 2017, une montre *Hublot Big Bang Depeche Mode* a été présentée lors d'une conférence de presse agrémentée d'une performance en direct du groupe Depeche Mode, suivie par un concert privé pour les invités de la marque. En 2018, pour célébrer les 55 *singles* produits par ce groupe durant sa carrière, Hublot a organisé une vente de 55 montres *Hublot Big Bang Depeche Mode* à Milan en faveur de l'organisation caritative *Charity:water*. Le slogan de la marque, *Art of Fusion*, a un double sens : l'art de fusionner des matériaux et composants de manière inédite, par exemple l'or et le caoutchouc, ou le titane et le tissu, mais aussi la fusion de l'art dans l'horlogerie, avec des musiciens de Depeche Mode, mais également avec le pianiste chinois Lang Lang et le tatoueur suisse Maxime Pleschia-Büchi.

Les métiers d'art

Les différentes techniques artistiques appliquées au design et à la décoration de montres de luxe ne sont pas un phénomène nouveau : depuis les débuts de l'horlogerie au 16^e siècle, le design des montres a été fortement influencé par l'art et les diverses conventions esthétiques comme le Second Empire, l'Art Nouveau, le Bauhaus et l'Art Déco (Babey, 2015). Bien des marques de Haute horlogerie, telles que Patek Philippe, Vacheron Constantin et Cartier recourent aux métiers d'art depuis des décennies, bien avant la « crise du quartz ». Cartier, en particulier, tire la plupart de son inspiration artistique de son long et riche patrimoine de joaillier, son cœur de métier historique.

Ces métiers d'art, tournés surtout vers la décoration des montres de luxe, ont failli disparaître après la « crise du quartz », faute de relève. Avec la montée en gamme des marques de montres mécaniques, positionnées comme des œuvres d'art, ces métiers d'art et les compétences associées n'ont heureusement pas été perdus. Aujourd'hui, ces métiers redécouverts englobent notamment la gravure, le ciselage, le guillochage, le perlage, le soleillage, l'anglage, le sertissage, l'émaillage et la marqueterie (Roulet, 2009). Les plus beaux résultats sont obtenus par du travail fait main sur des pièces uniques et des séries limitées.

L'accroissement de la popularité de la décoration artistique sur les montres correspond au désir des clients de se différencier en acquérant des produits exclusifs que d'autres personnes n'auront pas. C'est pourquoi les métiers d'art sont une réelle opportunité pour mettre en valeur l'exceptionnelle habileté et la créativité d'artistes qui embellissent une marque non seulement par une fine mécanique, mais aussi par une esthétique remarquable. Vacheron Constantin, Jaquet-Droz et Cartier ont créé des ateliers d'art dans leurs bâtiments afin que les anciens artisans, parfois même retraités, puissent transmettre leur savoir-faire inestimable aux plus jeunes apprentis. En 2016, le Campus de la Haute horlogerie a été inauguré près de Genève par le groupe Richemont pour toutes les marques du groupe afin de perpétuer le savoir-faire artistique en formant et certifiant de nouveaux artisans décorateurs (Alaoui, 2016).

Stratégies de pièces uniques et de séries limitées

Les pièces uniques et les séries limitées, souvent numérotées, découlent d'une stratégie de niche, c'est-à-dire un segment de clients étroit avec des besoins spécifiques (Kotler et al. 2015), qui constitue l'étape ultime d'une stratégie de différenciation. Cette stratégie est profitable si les clients veulent bien payer un prix supérieur pour un produit exclusif et qui leur correspond tout-à-fait. Une montre fabriquée en série limitée est souvent destinée à des fans de la marque et à des collectionneurs experts à la recherche d'émotions (Ezan, 2005). De plus, le client lui-même peut se situer dans un processus de co-création et parfois il souscrit d'avance une montre à sa marque favorite avec des caractéristiques particulières de décoration ou d'exécution, but ultime d'une approche marketing individualisée correspondant à la satisfaction de besoins individuels (Courvoisier, 2018).

Shapiro (2004) développe un phénomène qu'il appelle « artification » qui survient lorsque la figure d'un créateur surpasse celle du fabricant pour créer des objets uniques sans but purement utilitaire. Le raisonnement de Shapiro se vérifie pour différentes marques de montres dont la réputation se base sur un « génie horloger », à la fois designer, technicien et artiste. Dans cette catégorie, nous plaçons notamment Philippe Dufour, Christophe Claret, Dominique Renaud, Kari Voutilainen, de même que Robert Greubel et Stephen Forsey, qui sont tous à la tête de leur marque éponyme.

Zorik (2007) indique que l'industrie horlogère, y compris ses fournisseurs et co-traitants, représente la large et solide base de la « pyramide horlogère » pour produire des montres mécaniques ou à quartz à prix abordables, l'art étant le sommet étroit de cette pyramide par la création de montres-bijoux exceptionnelles et de grand prix, souvent très audacieuses tant par leur design interne (le mouvement, les complications mécaniques) que par leur design externe (la boîte, le cadran, l'affichage, la décoration).

La présentation de pièces uniques artistiques et innovantes est un facteur d'attraction dans les salons et manifestations horlogères pour renforcer le positionnement de la marque et générer

de multiples retombées presse. Par exemple, en 2014 à Baselworld, la marque Graff a présenté « la montre la plus chère du monde », valant 40 millions d'euros, car sertie de 110 diamants très rares de couleur (Courvoisier, 2018). Mettre sur le marché une série limitée de montres en nombre et dans le temps peut aussi être une source de revenus importants : par exemple, en 2017 et 2018, Omega a vendu par Instagram en quelques heures deux éditions limitées de montres à 6'000 euros de son emblématique *Speedmaster Moon Watch*, répliques de la montre portée sur la lune en 1969 par les astronautes d'Apollo 11 (Courvoisier et Roederer, 2019).

Discussion et conclusion

En 1983, une quinzaine d'années après le lancement des premières montres à quartz par des marques asiatiques, les montres mécaniques des horlogers suisses étaient « considérées comme mortes » (Landes, 1983). C'est pourquoi il est étonnant de comprendre pourquoi la demande de produits fabriqués avec de vieilles technologies mécaniques a repris par la suite, faisant de l'horlogerie suisse, dès les années 2000, le champion du monde d'exportation de montres en valeur (Raffaelli, 2014). Cet état de fait s'explique par un changement radical de stratégie et de positionnement des marques de montres suisses, montant en gamme, plus différenciées et exclusives par rapport à la concurrence, par une adaptation de l'organisation et du management de la plupart des groupes et des marques indépendantes, et finalement par des activités de marketing et communication procurant une identité distincte des marques, certaines misant dans leurs discours sur les valeurs de prestige et la précision (Bobrie, 2019), entre tradition et innovation.

Bien des marques ont découvert un nouveau public-cible : les femmes, non seulement attirées par les pierres précieuses et les brillants, mais également par des complications poétiques comme les phases de la lune, l'indication des marées et des cartes du ciel étoilé. Avec le recul, c'est probablement une bonne chose que la « crise du quartz » des années 1970 ait rendu la précision meilleur marché et les montres mécaniques obsolètes sur ce point : en conservant uniquement son utilité symbolique, la montre mécanique est devenue un « luxe ostentatoire pour la classe aisée » dans le sens de Veblen (Downing, 2008) : les marques qui rencontrent le succès satisfont des besoins symboliques dont l'un des plus forts est sans doute le statut : ce qui est rare et inutile devient cher et désirable (Veblen, 1899).

Dans un monde qui devient de plus en plus digital, dans lequel l'électronique est partout, la montre mécanique reste le seul objet portable qui mélange l'art, le savoir-faire artisanal et les compétences en mécanique, tout en étant beau, fiable et durable : certaines marques comme Patek Philippe positionnent même leurs montres comme un patrimoine à transmettre aux générations futures.

A côté des traditionnels canaux de distribution, les grossistes et les détaillants, nous observons une tendance vers des activités de marketing et de vente plus directes avec les boutiques en ligne des marques, des points de vente éphémères, des ventes sur des plateformes spécialisées ou pour lancer de nouvelles marques et de nouveaux concepts : Code41, Czapek, Liv, Sequent, Formex, Done Watch et Mauron Musy, entre autres, qui communiquent au moyen d'une subtile combinaison de design et de mécanique, se positionnant entre l'utilité et le désir que sont les « deux récits de l'innovation horlogère » (Babey, 2007).

Les Arts classiques sont bien connus : architecture, sculpture, peinture, musique, poésie, littérature, performances vivantes, ainsi que les Arts modernes : cinéma, médias électroniques, bande dessinée et gastronomie. En 2001, une association d'horlogers a proclamé que le 12^e art

était dorénavant le leur : l'Art horloger ! (montresdeluxe, 2012). Il y a manifestement encore bien des opportunités de développer l'horlogerie comme un art en puisant habilement son inspiration dans les arts et codes classiques.

Pour conclure, il nous apparaît que la renaissance de l'horlogerie suisse, depuis le début du 21^{ème} siècle, est le résultat d'un bon mélange d'art infusé dans la mécanique, incluant le savoir-faire des boîtes à musique et des automates apparus au 18^{ème} siècle, plus une solide base industrielle qui s'appuie sur la microtechnique et les nouveaux matériaux depuis le milieu du 20^{ème} siècle. De plus, les stratégies marketing de différenciation et d'innovation misant sur la rareté et les séries limitées du luxe et de la Haute horlogerie renforcent encore le positionnement et la désirabilité de nombreuses marques et modèles.

Références

- Aloui, I. 2016. Métiers d'art, métiers rares. *Europa Star Premiere*, Vol. 18, No. 5, p. 24-25.
- Babey, N. 2015. Conventions esthétiques et design, in *Design horloger : crée-moi une icône !* Zorik K. et Courvoisier F.H. (dir.), Le Mont-sur-Lausanne : Editions Loisirs et Pédagogie, p. 123-133.
- Babey, N. 2007. Utilité et désir : les deux « récits » de l'innovation horlogère. *La culture horlogère: art, industrie, marketing*, Zorik K. et Courvoisier F.H. (éd.), Neuchâtel : Editions JIMH, p. 131-169.
- Bobrie, F. 2019. Dire le luxe de la Haute horlogerie suisse dans le monde 4.0 : les discours des marques entre permanence des valeurs et évolution des formes de la communication numérique, *La publicité horlogère 4.0 : les nouveaux codes*, Courvoisier F.H. et Zorik K. (dir.). Le Mont-sur-Lausanne : Editions Loisirs et Pédagogie, p. 25-50.
- Chokron, D. 2013. L'art et la matière. *Watch Around*, No. 016, p. 52-55.
- Bashutkina, M. et Courvoisier, F.H. 2019. Culture de l'art et du marketing dans l'horlogerie suisse de luxe. *Papier de recherche non publié*. Neuchâtel : Institut du marketing horloger, Haute école de gestion Arc.
- Courvoisier, F.H. et Roederer, C. 2019. Speedy Tuesday : quand Omega adopte les nouveaux codes de la publicité en ligne. *La publicité horlogère 4.0 : les nouveaux codes*, Courvoisier F.H. et Zorik K. (dir.), Le Mont-sur-Lausanne : Editions Loisirs et Pédagogie, p. 79-90.
- Courvoisier, F.H. 2018. Marketing de la rareté : stratégie de séries limitées et de pièces uniques dans l'horlogerie de luxe. *Actes de la 17^{ème} Conférence internationale Marketing Trends* (J.C. Andreani, éd.). Paris : ESCP-Europe.
- Daveau, V. 2014. La révolution dans l'art de lire l'heure, *Watchonista.com*, 4 septembre. <https://www.watchonista.com/fr/articles/opinions/la-revolution-dans-lart-de-lire-lheure> (consulté le 4 octobre 2019).
- Donzé, P.-Y. 2012. *Histoire du Swatch Group*. Neuchâtel : Editions Alphil – Presses universitaires suisses.
- Donzé, P.-Y. 2009. *Histoire de l'industrie horlogère suisse*. Neuchâtel : Editions Alphil – Presses universitaires suisses.

- Downing, A. 2008. L'effet Veblen. *Watch Around*, 005, p. 52-57.
- Eschmann, F. 2017. La Swatch, éternelle innovation de rupture. *Europa Star Premiere*. Vol. 19, No. 3, p. 8.
- Ezan, P. 2005. Le phénomène de collection: une lucarne pour appréhender la dimension affective de la consommation. *Management & Avenir*. No. 4, p. 49-62.
- FHS. 2019. Fédération de l'industrie horlogère suisse, www.fhs.ch (consulté le 4 octobre 2019).
- Garrel, G. et Mock, E. 2016. *La fabrique de l'innovation (2^e éd.)*, Paris : Dunod.
- Hatchuel, A. et Weil, B. 2002. *La théorie C-K : fondements et usages d'une théorie unifiée de la conception*, Lyon : Colloque Sciences de la Conception.
- Kim, W.C. et Mauborgne, R. 2005. *Stratégie Océan Bleu*, Paris : Village Mondial.
- Kotler, P., Keller, K.L., Manceau, D. et Dubois, B. 2015. *Marketing management (15^{ème} éd.)*, Paris : Pearson, p. 274.
- Landes, D. 1983. *Revolution in time: clocks and the making of the modern world*. Cambridge (MA): Harvard University Press.
- Le Nagard-Assayag, E. et Manceau, D. 2005. *Marketing des nouveaux produits, de la création au lancement*, Paris : Dunod.
- Marx, K. 1872. *Le Capital*, traduction de Roy J. (1985), section IV, chapitre XIV, paragraphe 3, Paris : Flammarion.
- Montres de Luxe. 2012. https://www.montres-de-luxe.com/Manifeste-du-12eme-art-pour-la-classification-de-l-horlogerie-au-rang-de-12eme-art_a7129.html (consulté le 4 octobre 2019).
- Porter, M.E. 1985a. Technology and competitive advantage. *Journal of Business Strategy*, Vol. 5, No. 3, p. 60-78.
- Porter, M.E. 1985b. *Competitive Advantage*. New York : The Free Press.
- Raffaelli, R. 2014. Mechanisms of Technology Re-Emergence and Identity Change in a Mature Field: Swiss Watchmaking 1970-2008. *Harvard Business School Working Paper*. No. 14-048, December.
- Roulet, C. 2009. La décoration des montres et des mouvements, *FHH Journal*, 22 décembre. <https://journal.hautehorlogerie.org/fr/la-decoration-des-montres-et-mouvements/> (consulté le 4 octobre 2019).
- Shapiro R. 2004. Qu'est-ce que l'artification ? *Actes du 17^{ème} Congrès de l'Association internationale de sociologie de langue française*. Tours.
- Veblen, T. 1899. *The theory of the leisure class*. New York : McMillan (réédition 1965).
- Zorik, K. 2007. Préface. *La culture horlogère, art, industrie, marketing* (Zorik, K. et Courvoisier, F.H, éd.), Neuchâtel : Editions JIMH, p. 5.