

# **Optimisation du processus d'innovation dans l'industrie horlogère : approche basée sur les ressources**

Maria Bashutkina, MSc

Adjointe scientifique, Institut du marketing horloger  
HES-SO // Haute école spécialisée de Suisse occidentale  
Haute école de gestion Arc  
21, Espace de l'Europe  
CH-2000 Neuchâtel, Suisse  
Tél. +41 32 930 20 49  
[maria.bashutkina@he-arc.ch](mailto:maria.bashutkina@he-arc.ch)

François H. Courvoisier, PhD

Professeur HES, Institut du marketing horloger  
HES-SO // Haute école spécialisée de Suisse occidentale  
Haute école de gestion Arc  
21, Espace de l'Europe  
CH-2000 Neuchâtel, Suisse  
Tél. +41 32 930 20 40  
[francois.courvoisier@he-arc.ch](mailto:francois.courvoisier@he-arc.ch)

## **Résumé**

Cette recherche identifie les facteurs marketing qui influencent la performance de l'entreprise sous l'angle du développement de nouveaux produits et de la reconfiguration technologique interne. Son cadre conceptuel est celui de la *resource-based theory* et des *dynamic marketing capabilities*. Son champ d'application est celui des entreprises horlogères de luxe suisses. Ce papier présente les résultats d'une étude qualitative complétée par une étude quantitative réalisée au moyen d'un questionnaire en ligne. Il met en exergue tant les apports académiques que les préconisations managériales relatives aux *dynamic marketing capabilities* pouvant profiter aux entreprises horlogères innovantes, afin leur procurer un avantage compétitif basé sur leurs ressources internes, dans un marché complexe et très concurrentiel.

**Mots clés:** capacités marketing dynamiques, théorie basée sur les ressources, horlogerie, gestion des produits, innovation.

## **Abstract**

This research identifies the marketing factors that influence the company's performance based on the concept of dynamic marketing capabilities (DMC) and resource-based theory (RBT). This paper presents results of qualitative and quantitative researches with CEO and Marketing Managers among Swiss luxury watchmaking companies. We highlight not only academic contribution, but also managerial recommendations that could benefit innovative Swiss watchmaking companies in explaining the way internal resources could be mobilized as an additional source of competitive advantage.

**Key words:** dynamic marketing capabilities, resource-based theory, watchmaking, product management, innovation.

# **Optimisation du processus d'innovation dans l'industrie horlogère : approche basée sur les ressources**

## **Introduction**

La production horlogère suisse, de 24,3 millions de pièces par année pour une valeur de 19 milliards d'euros (FHS, 2017) est en majeure partie réalisée par de grands groupes qui font partie des acteurs majeurs de l'industrie du luxe (Swatch Group, Richemont, LVMH, Kering et Rolex) et gèrent une cinquantaine de marques mondialement connues depuis des décennies, voire plus de cent ans pour certaines. A côté de ces groupes phares de l'industrie horlogère, il faut encore rajouter plus d'une centaine d'entreprises indépendantes, à caractère familial ou à actionnariat public, qui arborent le label de qualité et d'origine *Swiss made* ; ces entreprises, parmi lesquelles on peut citer Patek Philippe, Chopard, Audemars Piguet ou encore Parmigiani, ont aussi pour objectif de se créer une place sur ce marché allant des produits d'entrée de gamme au modèles de luxe exclusif. L'environnement concurrentiel et commercial pour atteindre le marché horloger est complexe : une forte concurrence mondiale, surtout chinoise, pour les produits d'entrée de gamme, l'apparition des montres connectées, des canaux de distribution variés (courts, longs et *online*) des segments de clientèle avec des attentes et budgets différents, des gammes de produits souvent larges, une présence géographique mondiale, des activités de marketing et de vente multiples dans des marchés à cultures hétérogènes et enfin des partenariats stratégiques (par exemple en matière de développement technologique ou de sponsoring) expliquent notamment cette complexité.

C'est dans ce contexte que les marques horlogères suisses ont pour nécessité de développer des produits originaux en se différenciant de la concurrence par des innovations en matière de produits touchant leur clientèle, le plus souvent ciblée vers le moyen et le haut de gamme incluant la Haute horlogerie. Elles doivent donc faire preuve de compétences marketing dynamiques, afin de se démarquer en s'appuyant sur une organisation flexible et directe avec leurs partenaires, principalement leurs fournisseurs et leurs clients. Ceci nous amène à formuler la question de recherche suivante : « De quelles ressources et méthodes de marketing dynamique une marque suisse active dans l'horlogerie doit-elle disposer pour se créer un avantage concurrentiel ? ».

Si le marketing horloger a quant à lui fait l'objet de nombreux travaux de recherche, notamment ceux de Zorik et Courvoisier (2009, 2010, 2013, 2015, 2017, 2018), la problématique de la théorie basée sur les ressources et les compétences marketing dynamiques n'a pas encore été vérifiée dans le secteur industriel horloger, hormis un premier article de recherche exploratoire (Bashutkina et Courvoisier, 2018). Jusqu'à présent, les chercheurs se sont essentiellement concentrés sur divers aspects de la communication, de la publicité, du positionnement et de la création des marques fortes dans l'horlogerie (notamment Veg-Sala, 2009 ; Broillet et al. 2009 ; de Diesbach, 2010 ; Bashutkina, 2016 ; Robinot et al. 2017).

La première section de cet article de recherche est consacrée à la revue de la littérature concernant la théorie basée sur les ressources et les capacités marketing dynamiques, la deuxième section décrit la méthodologie, la troisième section présente les résultats de l'étude qualitative, la quatrième section les résultats de l'étude quantitative, puis la section finale aborde la discussion de l'étude, ses implications managériales, ses limites et des pistes de recherche future.

## Cadre conceptuel

Depuis les vingt dernières années, la théorie de la société basée sur les ressources a suscité beaucoup d'attention comme alternative à la théorie de l'avantage concurrentiel traditionnel (c'est-à-dire fondé sur le produit) proposé par Porter (1980).

L'approche axée sur les ressources de l'entreprise (la RBV : *resource-based view*) et la théorie basée sur les ressources (RBT : *resource-based theory*) constituent un cadre conceptuel important pour l'explication de l'avantage compétitif de l'entreprise et de ses performances supérieures en fonction des ressources internes de l'entreprise (Barney et Arikan, 2001 ; Vorhies et Morgan, 2005). La RBV offre une base théorique détaillée pour expliquer comment obtenir et maintenir un avantage concurrentiel pour une entreprise. Il considère celle-ci comme un mélange particulier de ressources et de compétences pouvant être appliquées par divers départements de la société et être très difficilement imitables par ses concurrents (Teece et al. 1997).

Ces dernières années, les chercheurs ont accru leur compréhension du marketing pour rendre les entreprises capables de créer un avantage compétitif durable et une performance supérieure (Kozlenkova et al. 2012). En lien avec le concept d'amélioration de la performance dans les affaires, les études de Bruni et Verona (2009) ainsi que celles de Fang et Zou (2009) ont introduit le terme de *Dynamic Marketing Capabilities*, que nous traduisons par « compétences de marketing dynamique » ci-après abrégées CMD. Celles-ci se concentrent spécifiquement sur l'attention portée à la connaissance du marketing et de ses instruments, ainsi qu'à son intégration dans l'entreprise afin de pouvoir proposer la meilleure valeur à ses clients. Sous l'acception de CMD, nous incluons ce que d'autres chercheurs ont appelé le *Marketing Sensing* ou « marketing de détection » (Day, 1994), les *Customer-Oriented Capabilities* ou « capacités orientées clients » (Slater et Narver, 1998) et les *Second-Order Customer Competences* ou « compétences client de second niveau » (Danneels, 2011).

Pour assimiler la connaissance du marché et la traduire en actions, le marketing occupe une position stratégique dans l'entreprise afin d'obtenir des informations pertinentes en vue de créer de nouveaux produits et d'adapter la structure de l'organisation à l'évolution technologique. Les CMD se basent sur une bonne connaissance du marché afin d'adapter le produit et les compétences de l'entreprise à ce dernier (Barney, 2010 ; Srivastava et al. 2001). Le développement des CMD constitue un fondement indispensable pour obtenir un avantage compétitif durable et une performance supérieure dans la plupart des secteurs économiques, industriels notamment.

De plus, les CMD reflètent la capacité de l'entreprise à créer, développer et modifier à dessein sa base de ressources existantes, internes ou externes (par exemple avec des partenariats stratégiques, de la sous- et co-traitance). Ces capacités facilitent ainsi la flexibilité organisationnelle pour modifier et renouveler les pratiques et les processus existants, pour promouvoir l'innovation afin d'atteindre un meilleur ajustement avec l'environnement (Eisenhardt et Martin, 2000; Helfat et al. 2007; Winter, 2003; Zahra et al. 2006; Zollo et Winter, 2002). En fin de compte, le rôle des CMD est de développer durablement la performance économique de l'entreprise en renforçant, combinant, protégeant et reconfigurant (si nécessaire) ses actifs tangibles et intangibles (Barrales-Molina et al. 2014).

Les CMD se caractérisent par des compétences transversales qui renforcent des processus pour les départements de recherche et de développement, des ventes et des opérations (Bruni

et Verona, 2009 ; Fang et Zou, 2009 ; Hou et Chien, 2010 ; Menguc et Barker, 2005; Wang et al. 2013). Elles peuvent même inclure des acteurs externes qui constituent des sources d'information très appréciables. Ces acteurs comprennent entre autres des prescripteurs, des fournisseurs, des leaders d'opinion, la communauté scientifique, des sociétés de conseil (Bruni et Verona, 2009), des clients (Lee et al. 2011) et des partenaires d'alliances technologiques (Fang et Zou, 2009 ; Hou et Chien, 2010).

Selon Bruni et Verona (2009), les CMD aident en premier lieu les entreprises à développer de nouveaux produits et en second lieu à modifier leur base de compétences technologiques dans le temps, notamment la recherche et le développement, ainsi que la production. Fang et Zou (2009) définissent les CMD comme la faculté d'agir ou de réagir et de mettre en place des processus d'affaires trans-fonctionnels efficents pour créer et délivrer de la valeur pour le client en réponse aux changements du marché : c'est cette focalisation qui distingue les CMD des compétences flexibles et dynamiques en général. Les CMD visent en fin de compte à développer et à intégrer la connaissance du marché pour développer des produits et anticiper les changements technologiques, ce qui amène à souvent à reconfigurer les processus internes de production et de vente.

## Méthodologie

Pour réaliser cette recherche, nous avons recouru à une méthode en trois étapes, soit une revue de la littérature essentielle pour définir le cadre conceptuel suivie d'une étude qualitative exploratoire puis d'une étude quantitative en ligne.

Tout d'abord, pour définir le cadre conceptuel (voir la section précédente), nous avons procédé à une analyse des publications scientifiques clés concernant l'avantage compétitif basé sur les ressources ainsi que les capacités dynamiques, leur lien avec le marketing et leur impact sur la création d'une autre source de valeur pour les clients.

Ensuite, pour mieux comprendre l'implication de la théorie basée sur les ressources et tester l'applicabilité de ces concepts théoriques sur l'industrie horlogère, nous avons procédé à une étude qualitative exploratoire au moyen de quinze entretiens semi-directifs issus d'un échantillon diversifié de directeurs et de responsables marketing de marques (ci-après identifiés de A à L, pour des raisons de confidentialité). Le choix de celles-ci est basé sur l'analyse préalable des entreprises qui ont, selon nos observations, une certaine sensibilité pour la stratégie marketing et qui peuvent être enclines à utiliser les concepts du marketing dynamique. Douze répondants sont des personnes impliquées dans le développement des produits et des processus de décision marketing, avec en plus trois directeurs d'entreprises horlogères faisant également partie de cet échantillon sélectionné parmi les 200 marques membres de la Fédération de l'industrie horlogère suisse. Une méthodologie de recherche qualitative a été choisie pour cette étude afin de générer des données riches en témoignages vécus (Spiggle, 1994). Les entretiens ont été ensuite traités au moyen d'une analyse de contenu thématique (Giannelloni et Vernette, 2012). Une telle manière de faire a pour but de d'élargir et d'enrichir des résultats théoriques antérieurs et les appliquer dans un contexte réel, dans le secteur horloger.

Pour l'étude quantitative, nous avons élaboré un questionnaire avec des questions à choix multiples et quelques questions ouvertes, qui a été administré une base de sondage comportant 456 adresses e-mail, composée de toutes les marques membres de la Fédération de l'industrie horlogère suisse, plus quelques marques non membres. Le questionnaire en ligne élaboré par

nos soins suite à l'étude qualitative a été envoyé à la base de sondage au moyen du logiciel e-survey, à fin mars 2018. Les thèmes clés abordés figurent dans l'annexe 1. Un message contenu dans l'e-mail personnalisé invitait le répondant à cliquer sur le lien du questionnaire pour y répondre. De plus, la FHS a relayé ce questionnaire sur son site internet pendant tout le mois de mai 2018. L'analyse des réponses a été faite au moyen d'un tri à plat, puis de quelques tris croisés. Comme nous avons reçu moins de cent questionnaires partiellement ou complètement remplis, nous n'avons pas jugé utile de procéder à des tests statistiques significatifs.

### **Analyse et interprétation des données qualitatives**

L'analyse des quinze entretiens semi-directifs avec les directeurs et responsables marketing des entreprises horlogères de luxe nous a procuré plusieurs résultats intéressants concernant les ressources de base utilisées et les compétences marketing mobilisées dans l'industrie horlogère. L'étude exploratoire menée confirme bien des éléments présentés dans la partie conceptuelle de cette recherche.

Premièrement, la plupart des entreprises horlogères de haut de gamme ont été fondées autour d'une expertise du design et/ou de la technologie pour un type particulier de montres, comme HYT, qui mêle la micromécanique et les fluides (« *hydromechanical horologist* »), MB&F avec ses « *horological machines* » évoquant des engins de science-fiction ou encore Richard Mille avec ses montres ultra légères et ultra résistantes (« *a racing machine at your wrist* »). Les compétences technologiques sont souvent des facteurs de différenciation face à la concurrence et sont indispensables à la conception et la fabrication de montres de haut de gamme (notamment dans le choix des matériaux, la maîtrise des étapes de production, d'assemblage et de terminaison des produits).

La majorité des participants à cette recherche attestent qu'une information organisée, partagée et structurée à l'interne est cruciale pour le développement des produits ainsi que pour faire face au changement technologique, dans le but de créer un avantage compétitif durable.

Ainsi, afin de montrer le niveau de l'innovation produit et sa supériorité en termes de coût et de performance pour le client, il est indispensable d'avoir un flux constant d'informations entre les différents acteurs du processus de développement des produits : « Nous sommes tous très proches dans notre structure en dépit de la distance géographique. Il suffit d'un appel téléphonique pour nous signaler que le modèle prévu pour les dames est plus demandé par les messieurs et qu'il nous faut ainsi changer le nom officiel du modèle et nous adapter également au niveau de la couleur des principaux composants (marque B) ».

Deuxièmement, tandis qu'un certain nombre d'entreprises horlogères pense encore que les départements du marketing et des ventes sont les seuls à être légitimes et actifs pour le lancement de nouveaux modèles de montres, plusieurs répondants à notre étude attestent que leur expérience et leurs connections non-commerciales permettent d'identifier de bonnes pistes technologiques qui sont autant de pistes innovantes. Les CMD incluent des décisions qui concernent non seulement le *top management* des entreprises, mais aussi le *middle management* (le management intermédiaire, comprenant les designers, les responsables de l'innovation, du développement produit, des achats et autres participants du processus de création) : « Les représentants de tous les départements sont réunis pour le *brainstorming* au début de la phase de développement des nouveaux produits. Dans cette configuration de l'équipe, chacun peut exprimer sa vision et ses propositions (marque H) ».

Troisièmement, plusieurs entreprises horlogères de luxe proposent une possibilité de co-création plus ou moins prononcée de leurs montres. Par contre, rares sont celles qui optent pour une reconfiguration plus conséquente de leurs modèles. Ces entreprises mettent parfois à disposition de leurs clients, en ligne ou en magasin, un configurateur permettant de répondre aux désirs de ces derniers : « Pour des demandes très spéciales, nous proposons un configurateur de montres exclusif qui va plus loin que juste un design personnalisé de la montre : le cœur de la montre (le mouvement) est conçu pour la demande particulière, voire la co-création du nouveau modèle de la montre en phase de conception (marque F) ».

Largement utilisée dans d'autres industries comme l'automobile, cette approche est encore considérée comme une niche dans l'industrie horlogère de luxe (Courvoisier, 2018 ; Bashutkina, 2018). La majorité des participants à notre étude qualitative attestent que la co-création des montres leur procure une source additionnelle d'information sur les préférences de leurs clients et ne s'applique pas seulement à des éditions limitées de montres de haut de gamme, mais peut même enrichir les collections existantes : « Finalement, ce processus de co-création nous permet non seulement de rester en contact avec le client, mais en plus de récolter de l'information sur la conception des nouveaux modèles avant même que la montre soit produite. Après coup, certains éléments du configurateur peuvent être utilisés pour les collections courantes. Cela économise des heures de travail, donc du budget (marque A) ».

Dans notre étude, nous avons identifié deux entreprises qui vont plus loin : elles procèdent jusqu'à la reconfiguration de leur ligne de production et d'assemblage afin d'assurer cette souplesse de leur structure organisationnelle : « Ce mode de création de montres nous a incités à engendrer des modifications considérables dans l'organisation de la production afin de pouvoir mettre en place cette transition (marque L) ».

Les principales ressources qui facilitent l'application des CMD dans le développement de produits et le changement technologique sont intangibles. Nous pouvons résumer ces activités autour du réseautage personnel et de la relation avec des partenaires externes, dans une culture d'entreprise particulièrement ouverte : « Chacun est constamment en contact avec les décideurs de l'entreprise. Par-dessus tout, les relations sont informelles. Cela facilite la dissémination de l'information, les processus de reconfiguration et l'ajustement des caractéristiques du produit, si nécessaire (marque D) ».

Quatrièmement, le contact direct avec le client est mentionné comme un des facteurs clés de succès : « Par exemple, en proposant des offres plus diversifiées ou des activités de loisir pour les clients, on peut même favoriser un lien émotionnel fort entre eux et la marque. Etre proche de ses clients aide aussi à valider un nouveau produit en phase de développement, lorsque le CEO, qui est souvent en contact avec les clients, approuve la version finale d'une nouvelle montre (marque G) ».

Un dernier point important se situant dans le développement de produits est l'interconnexion des activités suivantes, comprenant la R&D, le marketing et la production : la génération d'idées d'un nouveau produit et de son positionnement, le design et la conception techniques de prototypes, leur test et leur fabrication : « Nous sommes encouragés à prendre des voies alternatives, qui se traduisent par exemple en suivant la vie de la montre chez le client après qu'elle ait quitté la production. Ces données, une fois transmises et agrégées, nous informent sur l'origine de possibles défauts et de problèmes rencontrés. Les problèmes récurrents sont

évidents, nous obligeant à travailler sur les causes réelles de problèmes de production et à trouver des solutions rapides (marque J) ».

### **Analyse et interprétation des données quantitatives**

Début juin 2018, suite à l'envoi de notre questionnaire en ligne, nous avons enregistré 3 questionnaires complètement remplis et 80 questionnaires partiellement remplis : ceci s'explique par le fait qu'il n'était pas obligatoire de répondre à toutes les questions. Le taux de réponses s'élève à 18.2% de notre base de sondage. En valeur absolue, ce résultat est décevant, mais il correspond à un taux de réponses équivalent à celui d'une enquête menée sur la communication des fournisseurs et co-traitants dans le secteur de l'horlogerie et de la microtechnique (Auboussier et al. 2015). Nous l'interprétons de deux manières : manque de temps et/ou d'intérêt pour cette recherche de la part des managers horlogers, et crainte de divulguer des informations potentiellement sensibles (ce qui est une attitude et un comportement courants dans le secteur horloger), même sous le couvert de l'anonymat.

Nous présentons ci-après les principaux enseignements tirés de cette étude quantitative ; nous ne mentionnons que peu de pourcentages et uniquement quand ils sont significatifs, car le nombre de réponses selon les questions est parfois insuffisant et ne permet pas une analyse statistique poussée. Nous allons donc nous borner à indiquer des tendances pour la majorité des réponses reçues.

Les salons professionnels (56%), les contacts avec les fournisseurs et partenaires (51%) sont les activités qui permettent le mieux de se tenir au courant des nouveautés de l'industrie. Dans les commentaires hors réponses à choix multiples, plusieurs répondants suivent l'évolution des technologies en dehors du monde horloger et consultent les réseaux sociaux des marques. En revanche, les bases de données professionnelles et les contacts avec les distributeurs ne sont pas considérés comme des sources d'information essentielles (tableau 1).

	OUI		NON		TOTAL
En consultant la presse professionnelle	25	58 %	18	42 %	43
En entretenant des contacts avec vos distributeurs	14	32%	29	68%	43
En entretenant des contacts avec vos clients finaux	17	40%	26	53%	43
En entretenant des contacts avec les fournisseurs et les partenaires	22	51%	21	49%	43
En participant à des salons professionnels	24	56%	19	44%	43
En étant abonné à des bases de données professionnelles	10	23%	33	77%	43
De manière informelle	3	7%	40	93%	43

**Tableau 1 : De quelle manière vous tenez-vous informé des nouveautés de l'industrie horlogère ?**

n = 43 ; à noter que 40 personnes n'ont pas répondu à cette question

Chez les marques, les échanges d'informations professionnelles se font plutôt de manière informelle (n = 18, par rapport à échanges formels : n = 11) et sont surtout orientés vers l'élaboration de nouveaux produits (n = 17) et le suivi des activités des concurrents (n = 11). C'est surtout avec la direction et dans les services de R&D et de marketing (60%) que ces informations sont partagées (tableau 2).

	OUI		NON	TOTAL
Secrétariat	6	14%	37	86% 43
Direction	26	60%	17	40% 43
R&D	25	58%	18	42% 43
Marketing	25	58%	18	42% 43
Ventes	21	49%	22	51% 43

**Tableau 2 : Avec quels services/départements les informations professionnelles sont-elles partagées ?**  
n = 43 ; non-réponse = 40

L'innovation est principalement associée au développement de nouveaux produits et de nouvelles offres, associées au design de la montre, puis du mouvement, de la distribution, de la communication, de la production et de l'assemblage de la montre. L'amélioration de la qualité ou la réduction des prix de production vient ensuite (tableau 3).

	Baisser les prix de production	Améliorer la qualité	Développer de nouveaux produits ou offres
Au design de la montre	0	1	22
Au mouvement de la montre	2	7	14
Aux matériaux de la montre	1	9	13
A l'assemblage manuel de la montre	8	10	2
A la production automatisée de la montre	1	3	13
Au modèle d'affaires	13	1	3
Au type de distribution	2	2	14
A la communication	2	5	14

**Tableau 3 : A quels domaines associez-vous prioritairement l'innovation ?**  
Réponses en valeur absolue

Les facteurs clés qui favorisent la capacité de l'entreprise à innover sont essentiellement la vision et la stratégie de l'entreprise, la culture du dialogue, la flexibilité et la structure organisationnelle et l'encouragement à la créativité (tableau 4)

	Pas du tout important	Peu important	Assez Important	Important	Très important
Vision et stratégie de l'entreprise	0	0	0	2	20
Compétences techniques de base	1	0	2	12	7
Gestion technologique	1	1	3	12	5
Prévisions technologiques	1	2	4	7	8
Possibilité de développer des innovations incrémentales	0	0	6	7	10
Possibilité de développer des innovations de rupture	0	0	5	7	7
Flexibilité et la	0	1	4	4	13

structure organisationnelle					
Département dédié à l'innovation	1	4	9	5	3
Scanning de l'environnement & benchmarking	1	3	10	4	4
Encouragement de la créativité	0	1	2	7	13
Culture du dialogue à l'entreprise	0	1	1	6	15
Echange d'innovation « cross-technologique »	0	0	2	13	6
Communication cross-hiéarchique	0	1	4	7	9
Réseaux externes	0	2	6	10	4

**Tableau 4 : A votre avis, quels sont les facteurs clés qui favorisent la capacité de l'entreprise à innover ?**  
Réponses en valeur absolue

La majorité des répondants (15 oui, 2 non) ont des buts clairement définis en matière d'innovation, qui s'organise tant avec des ressources internes que des ressources externes. Les éléments sur lesquels les entreprises s'appuient pour favoriser l'innovation sont : la vision des dirigeants, l'intuition et l'expérience de ces derniers, les changements sur le marché.

	Pas du tout important	Peu important	Assez Important	Important	Très important
Profil du client et ses habitudes	1	1	7	4	8
Changements sur le marché	0	2	1	10	8
Contrats de partenariats et licences	3	3	7	6	0
Bases de données	4	6	6	2	2
Connaissances des collaborateurs et leur expérience	0	1	10	4	7
Presse professionnelle	2	4	10	4	2
Opportunités à saisir à un moment donné	1	1	5	8	6
Visites de salons professionnels	2	3	5	10	2
Gestion des ressources humaines	1	7	3	5	2
Culture de votre entreprise	0	3	3	8	9
Vision des dirigeants	0	0	1	7	14
Intuition et l'expérience des	0	0	1	9	13

dirigeants					
------------	--	--	--	--	--

**Tableau 5 : Sur quels éléments vous appuyez-vous pour favoriser l'innovation ?**

Réponses en valeur absolue

La majorité des répondants décrivent la culture de leur entreprise comme ouverte au dialogue, participative, encourageant la créativité individuelle et l'innovation. Les freins perçus à l'innovation sont surtout liés au manque de ressources financières et au manque de temps. Les visions des fondateurs sont en premier lieu orientées produit, client, puis marketing (tableau 6). Si un département marketing existe dans l'entreprise, il est perçu comme très actif dans le processus d'innovation, le département de vente est également perçu comme assez actif dans ce processus. La différence perçue entre une orientation marketing et une orientation client ne peut pas être interprétée : dans nos entretiens, les deux notions se confondent et le « marketing » est souvent perçu comme de la simple communication...

	OUI	NON
Orientation produit	20	5
Orientation marketing	13	12
Orientation client	17	8
Orientation réseau	3	22
Orientation ressources humaines	4	21
Orientation financière	7	18
Orientation innovation	10	15

**Tableau 6 : Sur quels principaux éléments la vision du fondateur / du dirigeant principal est-elle orientée ?**

Les questions de recherche auxquelles nous ne pouvons pas répondre valablement, faute d'un nombre suffisant de réponses sont les suivantes :

- Le pourcentage du chiffre d'affaires dédié à l'innovation (il est compris entre 5-10%, mais pour 11 répondants seulement).
- Le nombre de personnes qui se consacrent à la R&D en regard de la taille de l'entreprise (entre 2 et 10 personnes, mais pour 10 répondants seulement).
- Le chiffre d'affaires fait à l'exportation (entre 80 et 100%, pour 8 des répondants) ; ceci qui corrobore les estimations de la FHS, le marché suisse représentant en moyenne le 10% du chiffre d'affaires des marques, y compris les ventes aux touristes).
- Le prix moyen des montres vendues (déclaré par 21 répondants) qui est en moyenne supérieur à CHF 3'000 ex-fabrique, soit près de CHF 10'000 en boutique).

En résumé, cette enquête, qui présente certes des limites de représentativité, confirme à bien des égards les enseignements de l'étude qualitative : l'innovation produit comme l'innovation technologique dépend d'une part des informations formelles et informelles récoltées à l'extérieur de l'entreprise et partagées à l'interne, qui peuvent nourrir la créativité des collaborateurs pourvu que l'entreprise pratique une culture de dialogue et de participation, guidée par une vision et une stratégie claire de ses dirigeants. Le faible nombre de réponses ne nous permet pas de tirer des enseignements valables en croisant des données telles que la taille de l'entreprise et son recours systématique aux compétences marketing dynamiques hormis une veille passive.

## **Discussion, limites de la recherche et pistes de recherche future**

Les principaux résultats de nos études qualitative et quantitative montrent que les CMD représentent de nombreux processus et types d'information à récolter et à partager dans l'entreprise issus pour la plupart d'une veille passive. Pour accroître l'avantage compétitif de l'entreprise horlogère de luxe, nous constatons que l'information provenant des marchés (par la veille et l'écoute des partenaires et des clients) doit être rapidement transformée en actions qui, une fois mises en œuvre, produisent des effets concrets. Toutefois, cette étude ne permet pas pour autant de mesurer valablement l'avantage compétitif entre les entreprises étudiées, et avec d'autres entreprises du secteur horloger : des instruments de recherche plus fins doivent encore être mobilisés.

En raison de leur volume de production et de leur système de distribution, la plupart des entreprises horlogères ne peuvent traditionnellement pas avoir de contact direct avec tous leurs clients (sauf si elles possèdent leurs propres boutiques et font de la vente en ligne au moyen d'un *e-shop*, ce qui reste l'exception) ; elles utilisent donc le plus souvent une « stratégie *push* classique » si répandue dans diverses industries de luxe.

L'apport scientifique de cette recherche est de trois ordres : premièrement une présentation de la base conceptuelle des CMD et une vérification de son applicabilité dans le cas de l'industrie horlogère de luxe suisse; deuxièmement, la *resource-based theory* a été élaborée d'un point de vue académique : peu d'études l'ont testée empiriquement, ce que nous nous sommes efforcés de faire ; et troisièmement, nous expliquons le rôle des CMD dans la création de valeur pour les entreprises horlogères. Ainsi, ce que Kapferer et Bastien (2012) ont considéré comme des « anti-lois du marketing dans le luxe » n'en sont effectivement pas, car l'écoute du client est au cœur de l'innovation produit et processus.

L'apport managérial de cette étude est également triple : tout d'abord, elle explique comment une entreprise horlogère de luxe peut créer un avantage compétitif en se basant sur des ressources internes souvent mal exploitées, comme le travail « en silos » ; ensuite, elle met en exergue la mobilisation des diverses fonctions de l'entreprise, et non seulement le marketing, pour récolter, partager et valoriser l'information provenant du marché, troisièmement, les dirigeants des entreprises horlogères de luxe peuvent obtenir un avantage additionnel par l'application des CMD au moyen d'une structure flexible et d'une vision plus ouverte de l'organisation.

Les principales limites de cette recherche se trouvent dans sa méthodologie qualitative exploratoire basée sur un échantillon réduit d'entreprises et sur le faible taux de réponses au questionnaire administré en ligne. Des relances téléphoniques auraient sans doute pu amener des réponses supplémentaires, mais les collaborateurs de l'industrie horlogère, de tradition très discrète voire secrète, ne répondent pas volontiers même à des sondages de nature scientifique. Plusieurs questions de recherche subsistent donc avec des réponses partielles, notamment la question centrale du lien entre l'avantage compétitif et les méthodes et ressources nécessaires pour l'obtenir.

Ces limites sont autant de pistes de recherche future, pour autant que l'on puisse élargir l'échantillon et approfondir les premiers résultats présentés ci-dessus. Il faudra notamment croiser différents éléments comme la taille de l'entreprise, sa culture, sa structure, son

positionnement, son réseau, le type d'informations récoltées et partagées avec sa performance sur le marché. Dans la suite de cette recherche, que nous pourrons élargir à d'autres marques horlogères non-suisses et à leurs fournisseurs et co-traitants, nous viserons à mettre en évidence les facteurs clés de la construction d'un avantage compétitif basé sur les CMD et développer de manière plus détaillée les préconisations managériales.

## Références

- Auboussier J., Bashutkina M., Courvoisier F.H. & al. (2015), *Quelle communication pour les PME industrielles de l'arc jurassien franco-suisse?* "Livre blanc", projet Interreg franco-suisse, Neuchâtel et Besançon: Haute école de gestion Arc et Université de Franche-Comté.
- Barney J. and Arikan A. (2001), The resource-based view: origins and implications, in Hitt M.A, Freeman R.E. & Harrison J.S. (Eds.), *The Blackwell handbook of strategic management*, Oxford, UK: Blackwell, pp. 124-188.
- Barney J.B. (2010), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage* (4th ed.), London: Pearson Higher Education.
- Barrales-Molina V., Martinez-Lopez F.J. & Gazquez-Abad J.C. (2014), Dynamic Marketing Capabilities: Toward an Integrative Framework, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 16 (4), pp. 397-416.
- Bashutkina M. (2016), Des PME entrepreneuriales dans l'industrie traditionnelle de l'horlogerie suisse de luxe, *Actes du 13<sup>ème</sup> CIFEPME (Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME)*, Trois-Rivières : Université du Québec.
- Bashutkina M. (2018), Dynamic Marketing Capabilities: from marketing to product development and technological change: an exploratory study of independent companies of the Swiss luxury watchmaking industry, *Proceedings of the ICMPMT 2018*, Dubai, UAE.
- Bashutkina M. et Courvoisier F.H. (2018), Big Ideas and New Methods in Marketing: Dynamic Marketing Capabilities Concept Application to the New Product Creation and Innovation Process in the Swiss Luxury Watchmaking Industry, *Proceedings of the Summer American Marketing Association Conference*, Boston (MA).
- Broillet A., Roux E. et Madoeuf S. (2009), Quelle stratégie de communication Web pour les montres de luxe, *La communication horlogère : stratégie et nouvelles technologies* (Zorik K. et Courvoisier F.H. éds.), Le Mont-sur-Lausanne : Loisirs et Pédagogie.
- Bruni D.S. & Verona (2009), Dynamic Marketing Capabilities in science-based firms: an exploratory investigation of the pharmaceutical industry, *British Journal of Management*, Vol. 20, pp. 101-117.
- Courvoisier F.H. (2018), Rarity marketing: strategy of limited series and unique pieces in the luxury watchmaking sector, *Proceedings of the 17<sup>th</sup> International Conference Marketing Trends* (J.-C. Andreani ed.), Paris: ESCP-Europe.
- Danneels E. (2011), Trying to become a different type of company: dynamic capability of Smith Corona, *Strategic Management Journal*, Vol. 32, pp. 1-31.

Day G. (1994), The capabilities of market-driven organizations, *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp. 37-52.

De Diesbach P. (2010), L'image et le renforcement de la relation avec le consommateur: une étude sur la communication de quelques marques horlogères de luxe, *L'utilisateur horloger dans un monde en mutation*, Zorik K. et Courvoisier F.H. (éds.), Le Mont-sur-Lausanne: Loisirs et Pédagogie.

Eisenhardt K.M & Martin J.A. (2000), Dynamic Capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, Vol. 21 (10/11), pp. 1105-1121.

Fang E. & Zou S. (2009), Antecedents and consequences of marketing dynamic capabilities in international joint ventures, *Journal of International Business Studies*, Vol. 40, pp. 742-761.

FHS - Fédération de l'industrie horlogère suisse (2018), [http://www.fhs.swiss/pdf/communiqué\\_170112\\_f.pdf](http://www.fhs.swiss/pdf/communiqué_170112_f.pdf) (consulté le 3 septembre 2018)

Giannelloni J.-L et Vernette E. (2012), *Etudes de marché* (3ème éd.), Paris: Vuibert.

Helfat C., Finkelstein S., Mitchell W., Peteraf M., Singh H., Teece D., Winter S. & Maritan C. (2007), Dynamic capabilities and organizational processes, in *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*, pp. 30-45, Blackwell: London.

Hou J. & Chien Y. (2010), The effect of market knowledge management competence on business performance: a dynamic capabilities perspective, *International Journal of Electronic Business Management*, Vol. 8, pp. 96-109.

Kapferer J.N. & Bastien V. (2012), *The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands*, Kogan Page, London.

Kozlenkova I., Samaha S. & Palmatier R.W. (2013), Resource-Based Theory in Marketing, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41, January, pp. 1-21.

Lee P.Y., Chen H.H. & Shyr Y.H. (2011), Driving dynamic knowledge articulation and dynamic capabilities development of service alliance firms, *The Service Industries Journal*, Vol. 31, pp. 2223-2242.

Menguc B. & Barker T. (2005), Re-examining field sales unit performance: insights from the resource-based view and dynamic capabilities perspective, *European Journal of Marketing*, 39, pp. 885-909.

Porter M. (1980), *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.

Robinot E. Trespeuch L. et Valette-Florence P. (2017), Quels challenges pour l'horlogerie de demain ? L'apport du crowdfunding dans la diffusion des innovations, *Visions du futur horloger* (Zorik K. et Courvoisier F.H. éds.), Le Mont-sur-Lausanne : Loisirs et Pédagogie.

Slater S. F. & Narver J. (1998), Customer-led and market oriented: let's not confuse the two, *Strategic Management Journal*, 19, pp. 1001–1006.

Spiggle S. (1994), Analysis and interpretation of qualitative data in consumer research, *Journal of Consumer Research*, 21 (3), pp. 491-503.

Srivastava R.K, Fahey L. & Christensen H.K. (2001), The resource-based view and marketing: The role of market-based assets in gaining competitive advantage, *Journal of Management*, Vol. 27, pp. 777-802.

Teece, D., Pisano G. & Shuen A. (1997), Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, 18 (7), pp. 509–535.

Veg-Sala N. (2009), Les politiques de communication des marques horlogères lors des extensions de gammes homme-femme, *La communication horlogère, stratégies et nouvelles technologies* (Zorik K. et Courvoisier F.H., éds.), Le Mont-sur-Lausanne : Loisirs et Pédagogie, pp. 165-186.

Vorhies D. & Morgan N. (2005), Benchmarking marketing capabilities for sustained competitive advantage, *Journal of Marketing*, 69 (1), pp. 80–94.

Wang E.T.G, Hub H. & Huc P.J. (2013), Examining the role of information technology in cultivating firms' dynamic marketing capabilities, *Information and Management Journal*, Vol. 50, pp 336-343.

Winter S.G. (2003), Understanding Dynamic Capabilities, *Strategic Management Journal*, 24, pp. 991-996.

Zahra S.A., Sapienza H.J. & Davidsson P. (2006), Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda, *Journal of Management Studies*, 43 (4), pp. 917-955.

Zollo M. & Winter S.G. (2002), Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities, *Organisation Science*, 13, pp. 339-351.

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

Zorik K. et Courvoisier F.H. (2010), *L'utilisateur horloger dans un monde en mutation*, Le Mont-sur-Lausanne : Loisirs et Pédagogie.

Zorik K. et Courvoisier F.H. (2013), *Le marketing expérientiel appliqué à l'horlogerie*, Le Mont-sur-Lausanne : Loisirs et Pédagogie.

Zorik K. et Courvoisier F.H. (2015), *Design horloger : crée-moi une icône!* Le Mont-sur-Lausanne : Loisirs et Pédagogie.

Zorik K. et Courvoisier F.H. (2017), *Visions du futur horloger*, Le Mont-sur-Lausanne : Loisirs et Pédagogie.

Zorik K. et Courvoisier F.H. (2018), *Marketing horloger : l'intelligence digitale*, Le Mont-sur-Lausanne : Loisirs et Pédagogie.

### **Annexe 1 : thèmes abordés dans le questionnaire en ligne**

(La plupart de ces questions offrent des choix de réponses multiples, certaines des échelles de type Likert)

- De quelle manière vous tenez-vous informé des nouveautés de l'industrie ?
- Comment se passent les échanges d'information entre les différents départements de votre entreprise ? Avec quels services/départements sont-elles partagées ?
- A quoi servent les informations provenant de l'extérieur de l'entreprise ?
- Comment les utilisez-vous pour développer de nouveaux produits ?
- Quelles compétences de vos collaborateurs sont importantes pour innover ?
- Quels sont les facteurs clés incitant votre entreprise à innover ? Quels sont les buts de votre entreprise en matière d'innovation ?
- Quels sont les principaux freins et contraintes à l'innovation dans votre entreprise ?
- A quels domaines associez-vous prioritairement l'innovation ?
- Qui s'occupe de l'innovation dans votre entreprise ?
- Sur quels éléments vous appuyez-vous pour favoriser l'innovation ?
- Comment pouvez-vous décrire la culture de votre entreprise ?
- Dans quelle mesure le département marketing (s'il existe) de votre entreprise participe-t-il au processus d'innovation ?
- Combien de collaborateurs sont-ils impliqués dans le processus d'innovation ?
- Quel est le prix moyen de vos montres en boutique ?