

# Le « phygital », une nouvelle approche centrée client pour l'horlogerie

**Dr. François Courvoisier**

HES-SO/ Haute école de gestion Arc

Espace de l'Europe 11, CH – 2000 Neuchâtel

francois.courvoisier@he-arc.ch – <https://www.he-arc.ch/gestion>

Décembre 2020

33

Bulletin SSC n° 90

Les années fastes de l'horlogerie suisse pourraient bien être derrière nous: si la valeur des exportations a plus que doublé entre 2000 et 2019, le nombre de pièces vendues, lui, a reculé d'environ un tiers. L'année 2020 s'est avérée particulièrement difficile pour l'horlogerie suisse dont les ventes se sont effondrées entre mars et mai pour rebondir en Chine dès le mois de juin.

## Contexte

La pandémie mondiale du COVID-19 a obligé maints acteurs de la profession horlogère à se réinventer, voire à développer en urgence des boutiques en ligne pour partiellement compenser la fermeture de nombreux points de vente dans les centres urbains et les aéroports. Les salons horlogers sont devenus digitaux par l'impossibilité de réunions physiques, sauf pour quelques petites manifestations à caractère privé. Le salon «Watches and Wonders» (anciennement SIHH) a eu lieu virtuellement en avril 2020<sup>1</sup> et le salon Baselworld devrait renaître sous un nouveau nom et une nouvelle formule en 2021. Suite à l'annulation des grands salons genevois et bâlois, la seule manifestation horlogère à se tenir fin août 2020 est «Geneva Watch Days», créé à l'instigation de Bulgari avec neuf partenaires fondateurs et sept marques associées, de manière décentralisée dans différents hôtels et boutiques<sup>2</sup>.

La distribution horlogère traditionnelle, via ses filiales, agents, grossistes et détaillants, offre généralement au client une bonne expérience. Cependant, pour les marques, elle est vorace en marge, dont les 65 % environ sont alloués aux intermédiaires permettant de rémunérer les trois piliers de la vente: le lieu (le magasin), le service (les employés) et le stock (l'immobilisation financière) qui procurent l'expérience client.

Depuis plusieurs années, l'avènement d'internet a incité de nombreuses marques à exploiter un nouveau canal, la vente en ligne, qui est relativement simple à mettre en œuvre avec une plateforme digitale pour se connecter avec leurs clients finaux et supprimer les intermédiaires. L'avantage principal est de rapatrier d'importantes marges, d'améliorer le *cash-flow* et de développer une meilleure connaissance du profil des acheteurs finaux, le fameux *sell-out*<sup>3</sup>.

En revanche, si cette digitalisation de la distribution, constituée par des *e-shops* et des plateformes de *e-commerce*, est très intéressante en matière de marge pour le producteur, elle est bien plus pauvre en termes d'expérience client. Actuellement, les deux canaux de distribution physique et digitale coexistent en parallèle pour de nombreuses marques sur certains territoires, mais ils peuvent créer un court-circuit s'ils se croisent. En effet, une marque active dans la distribution traditionnelle peut difficilement mettre en concurrence ses partenaires historiques avec son propre réseau de vente en ligne, à moins d'impliquer et d'intéresser financièrement ce dernier en lui attribuant des rétro-commissions. De même, les *pure players* en ligne n'ont souvent pas suffisamment de notoriété ni de marge pour pouvoir basculer vers la distribution traditionnelle, dont les vitrines et les stocks sont déjà bien remplis par les marques historiques.

<sup>1</sup> <https://www.watchesandwonders.com>

<sup>2</sup> <https://www.gva-watch-days.com>

<sup>3</sup> BAILLOD Thomas, «Distribution horlogère, le manuel du cocktail à inventer», *JSH Journal suisse d'horlogerie*, printemps 2020, p. 62.

Le défi actuel, pour les marques traditionnelles comme pour les *start-up*, est de tirer parti du meilleur de ces deux mondes, c'est-à-dire de récupérer une bonne partie de la marge tout en garantissant au client une expérience de qualité, conciliant en quelque sorte le physique et le digital dans une nouvelle approche appelée «phygital». Il s'agit donc d'élaborer un bon cocktail entre le service additionnel et l'avantage financier pour le client final, d'une part, la marge de la marque et l'implication des intermédiaires, d'autre part.

### Le phygital

Ce mot-valise est apparu en 2013, contraction entre les termes physique et digital : il constitue une nouvelle forme de stratégie marketing. Le *phygital commerce* est un point de vente physique qui intègre les données et les méthodes du monde digital dans l'optique de développer le chiffre d'affaires de l'entreprise. En digitalisant son point de vente, le vendeur (la marque-même ou ses détaillants) cherche à optimiser l'efficacité de sa stratégie commerciale et à attirer de nouveaux clients<sup>4</sup>. Cette nouvelle tendance du *retail* apporte cinq avantages principaux aux clients finaux<sup>5</sup>:

**Premier avantage :** l'expérience client devient ininterrompue grâce aux possibilités d'un *smartphone* ou d'une tablette permettant en tous lieux, chez soi, en déplacement ou en magasin, de comparer les prix, d'être en communication avec un conseiller par messagerie instantanée, de consulter les avis d'autres clients, de commander un produit, de le payer en caisse, de se le faire livrer, de se faire recommander d'autres modèles, de laisser à la marque ses avis et les préférences de ses précédents achats, etc.

**Deuxième avantage :** il est possible pour le client de recevoir des conseils personnalisés grâce aux outils analytiques dont les marques peuvent s'équiper, qui captent et analysent les préférences d'achat, selon les produits similaires déjà achetés en ligne ou en magasin par les clients. Ces fonctionnalités sont déjà largement exploitées par les acteurs majeurs du *e-commerce*, comme Amazon et Zalando.

**Troisième avantage :** Parfois, certains produits ne correspondent pas exactement aux goûts des clients. Qu'il s'agisse de la couleur, de la forme, d'un élément spécifique ou de la matière. En tous lieux, grâce à son *smartphone* ou à un conseiller de vente, le client peut directement voir si le produit existe dans une autre taille, couleur ou matière. Au moyen de la réalité augmentée, il est même possible d'essayer virtuellement le produit dans des conditions réelles afin de voir s'il correspond bien aux attentes. Si le produit est disponible en stock, le client peut le commander afin de

le faire livrer chez lui. Et s'il n'existe pas, il est parfois possible de le co-créer. Certaines marques ont déjà décidé de proposer une personnalisation totale de leurs produits. Dans le secteur horloger, le pionnier suisse en la matière est 121time.com<sup>6</sup>, entreprise créée en 2003 et toujours active<sup>7</sup>. En ligne, parmi des millions de possibilités, un configurateur permet de définir la taille, la couleur, les formes, etc. et de visualiser la montre avant de la commander. Plus récemment, des marques de niche comme U-C-S<sup>8</sup> ou très populaires comme Swatch offrent également des fonctionnalités pour personnaliser et commander sa montre en ligne<sup>9</sup>.

**Quatrième avantage :** Grâce au phygital, le client ne reçoit plus que des offres personnalisées. En effet, les marques savent désormais automatiser et cibler leurs envois, afin que les promotions soient adaptées à l'historique d'achat du client, son historique de navigation sur le site *web* de la marque, ses *wishlists* sur son application mobile, mais aussi les zones dans lesquelles le client a flâné en point de vente, grâce au *wifi* intelligent. Ainsi, le client peut recevoir des offres spéciales sur des produits qu'il a achetés ou qu'il a prévu d'acheter, en l'invitant à passer en magasin ou à commander en ligne.

**Cinquième avantage :** les diverses fonctionnalités du phygital simplifient considérablement le choix et l'achat d'un produit pour un client. En particulier, il peut :

- vérifier la disponibilité d'un produit en boutique,
- comparer les prix du produit recherché,
- consulter les possibilités de personnalisation et d'offres spéciales de la marque,
- rechercher la boutique la plus proche (ou autre point de vente) et rechercher un produit spécifique au sein même du point de vente,
- payer via son *smartphone* au point de vente,
- se faire livrer chez lui (ou ailleurs) s'il ne veut pas s'encombrer ou si le produit n'est pas disponible au point de vente,
- commander chez lui et se faire livrer à un point de vente, grâce au *click & collect*.

Pour la marque et son réseau de distribution, le principal avantage est bien sûr de mieux connaître et cibler son client qui va s'identifier et laisser sur le *web* des traces de son profil, de ses recherches et de ses précédents achats. En somme, le phygital simplifie et personnalise l'expérience client de A à Z, depuis la recherche d'inspiration, jusqu'à l'achat, en pas-

<sup>4</sup> <https://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Phygitai-304218.htm#>

<sup>5</sup> <https://www.journaldunet.com/ebusiness/commerce/1210843-phygital-5-avantages-majeurs-pour-le-client-final/>

<sup>6</sup> <https://www.121time.com/fr/>

<sup>7</sup> Voir : COURVOISIER F.H. et COURVOISIER F.-A. (2010), «Marketing des montres conçues et vendues sur internet: un nouveau modèle d'affaires», in : *L'utilisateur horloger dans un monde en mutation* (Zorik K. et Courvoisier F.H., coord.), Éditions Loisirs et Pédagogie, Le Mont-sur-Lausanne.

<sup>8</sup> <http://www.ucsshop.com/index.php/fr/>

<sup>9</sup> [https://shop.swatch.com/fr\\_ch/collections/swatchxyou-c111.html](https://shop.swatch.com/fr_ch/collections/swatchxyou-c111.html)

sant par la comparaison et la sélection. Cela permet au client d'économiser du temps et des efforts, car tout le processus est simplifié grâce aux nouvelles fonctionnalités.

Nous ne partageons pas tout-à-fait la définition ci-dessus du phygital, sans pour autant remettre en cause tous les avantages indéniables qu'il apporte par rapport à la vente déconnectée d'un point de vente uniquement physique. Le phygital n'a pas pour raison d'être de « faire coller du digital sur du physique », comme on le faisait par exemple avec des bannières publicitaires sur les premiers sites internet : il s'agit de changer de paradigme en prenant le digital comme colonne vertébrale mono-canal mais multi-services physiques, avec conseil, échange d'expérience, vente, paiement, commission, etc. grâce aux « affluendors », comme illustré ci-après avec l'exemple de la marque BA111OD. Le premier contact digital avec la marque horlogère doit donner envie au client potentiel de se diriger vers des *points of touch* qui lui permettront de se renseigner, de voir et toucher le produit, de se faire conseiller avant de se décider à l'acheter en ligne ou dans un point de vente physique.

### Quelques exemples de stratégie phygitale

Les réseaux de distribution sont l'un des nerfs de la guerre pour les marques ; l'industrie horlogère tout entière est constamment appelée à se renouveler, tout particulièrement depuis le confinement dû à l'épidémie de COVID-19 au printemps 2020, qui a obligé la fermeture de points de vente physique dans de nombreux pays pendant plusieurs semaines. Si des acteurs comme CODE 41 ou BA111OD s'axent principalement sur un *business model* de vente en ligne et visent des communautés, les marques horlogères historiques cherchent à assurer la maîtrise de leurs canaux de distribution usuels et à les impliquer dans une démarche plus participative. En effet, nombre de détaillants sont devenus des *points of touch* au lieu d'être simplement des *points of sales*, en accueillant des clients potentiels pour les conseiller, leur faire toucher et essayer des montres avant que ces clients ne ressortent du magasin pour les commander en ligne... là où ils trouveront parfois un prix plus avantageux. Avec cette manière de faire, les détaillants sont naturellement perdants, étant donné qu'ils fournissent un service sans obtenir en contrepartie de compensation financière. S'ils ont contribué à déclencher un achat, ni le détaillant ni la marque ne le saura<sup>10</sup>.

Avec le thème « *Direct to Consumer* : à la conquête du client Roi », la 23<sup>e</sup> édition de la Journée internationale du marketing horloger s'est intéressée en décembre 2019 à la distribution directe au client final intégrée dans une stratégie phygitale ; elle a accueilli plusieurs intervenants qui ont pré-

senté leur vision et leur expérience<sup>11</sup>, dont nous présentons ci-après quelques exemples.

#### Meotion

La société Meotion<sup>12</sup>, créée en France par Emeric Delalandre, propose des solutions d'*augmented retail*, c'est-à-dire de nouvelles fonctionnalités pour enrichir le commerce de détail. Avec sa marque Hegid<sup>13</sup> et quelques autres clients, horlogers ou non, le fondateur, qui a passé d'Apple à l'horlogerie mécanique, met en pratique le commerce de détail augmenté pour exprimer différemment l'émotion horlogère via les canaux digitaux. Emeric Delalandre parle d'une sorte de version physique d'Amazon pour décrire la boutique du futur, vue comme une plateforme multifonctionnelle permettant de nombreux points de contact avec la marque. Par exemple, quand un client manque de temps devant une boutique très fréquentée ou qu'un produit lui plaît en vitrine, mais que la boutique est fermée la nuit ou un jour férié, il peut commander cette montre directement via son *smartphone* au moyen d'un QR-code, tout en documentant quelques données personnelles pour être identifié autant par la marque que la boutique qui touchera sa commission sur la vente. Ce système peut tout aussi bien être implanté lors d'événements que dans des boutiques traditionnelles ou éphémères. Avec un QR-code, n'importe quel intermédiaire qui favorise un achat va recevoir sa commission, sans prendre de grands risques de stock si la marque met des montres à disposition en consignment. Le *retail* devient donc un service à part entière.

#### Alpina

Cette marque, fondée en 1883 par Gottlieb Hauser, appartenant au groupe Frédérique Constant, a fait preuve d'innovation phygitale en lançant une campagne participative sur Kickstarter pour co-crée avec ses souscripteurs un nouveau modèle de montre connectée : l'Alpiner-X. Le but de cette opération a naturellement été de vendre des montres, mais surtout d'apprendre à interagir avec une communauté de clients. Au départ, selon son manager Oliver Van Lanschot Hubrecht, « les détaillants n'étaient pas enchantés », mais le *buzz* de l'opération sur les réseaux sociaux digitaux, ainsi que les 3'000 Alpiner-X personnalisées souscrites et vendues en 2018 ont permis de générer 7'000 ventes supplémentaires dans le commerce de détail. Les nombreux commentaires positifs et quelques critiques sur les réseaux sociaux digitaux ont favorisé le dialogue avec les clients de manière ouverte et transparente, afin

<sup>10</sup> <https://www.bilan.ch/luxe/la-base-pour-denicher-les-distributeurs-horlogers>, 14 janvier 2020.

<sup>11</sup> COURVOISIER F.H. et ZORIK K. (2020), *Direct to Consumer : à la conquête du client horloger*, Éditions Loisirs et Pédagogie, Le Mont-sur-Lausanne.

<sup>12</sup> <https://meotion.com>

<sup>13</sup> <https://hegid.com>

d'en apprendre plus sur eux et de co-crée des modèles d'Alpiner-X leur correspondant tout en récoltant des données. Cela a aussi permis d'ouvrir de nouveaux marchés sur lesquels Alpina n'était pas encore présente. Cette démarche phygital fait donc partie du monde virtuel pour compléter la présence physique d'Alpina, et l'augmentation de la notoriété de la marque a finalement convaincu ses distributeurs traditionnels qui ont touché leur rétro-commission.

### Czapek

Avec ses associés, Xavier de Roquemaurel a relancé la marque Czapek en 2014, dont le financement a été assuré de manière participative, par *crowdfunding*, pour réunir finalement plus de «200 actionnaires czapékiens». Sur la plateforme Raizers, Czapek a été la première marque de Haute Horlogerie à attaquer le marché avec des produits de 10'000 à 25'000 francs. Son concept a été de faire participer des personnes avec un projet le plus authentique possible, d'être transparent pour la création et la fabrication des montres, bien que l'idée première n'était pas de créer une communauté comme pour le projet Alpiner-X. Après une première levée de fonds destinée aux actionnaires, la première présence physique de Czapek a eu lieu à Baselworld 2016, sans grand enthousiasme auprès des *retailers*, mais cela a donné l'idée à Xavier de Roquemaurel de réaliser ensuite, avec succès, une souscription en ligne de montres auprès de ses actionnaires. À fin 2019, Czapek est devenue une marque très *omni channels*, avec 15 points de vente dans 9 pays, 50 % de ventes directes et 50 % de ventes en *retail* pour environ 150 montres vendues par année. Pour son patron, le «secret phygital de Czapek», c'est le contact permanent par *smartphone* avec son réseau de clients et fournisseurs, doublé de contacts personnels autour des produits: les clients se révèlent en effet au fur et à mesure des échanges avec la marque pour savoir où et comment acheter une Czapek. «Le *Direct to Consumer* est une question de survie», affirme Xavier de Roquemaurel.

### BA111OD

Avec sa marque éponyme de montre mécanique à prix imbattable, créée en 2019, Thomas Baillod a développé et appliqué le concept «A-FLUEN-DOR», c'est-à-dire que le client devient Ambassadeur, inFLUENceur et venDOR de la marque. C'est donc une nouvelle forme de marketing *push* qui amène le client du digital vers le physique, au moyen d'une sorte de «séquençage ADN commercial» intégrant les meilleures pratiques de mise en réseau et de diffusion au moyen de divers instruments: site internet, application dédiée, interactions de personne à personne, etc. La première mise en contact se fait via le «poignet de vente» (en référence au «point de vente» du système de distribution traditionnel). Une application *smartphone / desktop* a été lan-

cée en septembre 2020 en collaboration avec l'entreprise Popsell: elle sera un concentré de *newsfeed* (sur LinkedIn), de *chat* (sur WhatsApp), de géolocalisation, de *micro-website* pour chaque Afluendor (système décentralisé), de *gamification*, d'*e-learning*, de canal de diffusion et évidemment de canal de vente. Le but de cette application est de mobiliser une communauté via un écosystème dédié, où les consommateurs deviennent des «consomm'acteurs». Ce système permet de décorrélérer l'acte de vente du service et, ce faisant, de rémunérer l'intermédiaire pour le service offert, qui peut être l'Afluendor, mais également un détaillant, un arbre, un cappuccino ou tout autre support (pourvu qu'il soit muni d'un QR-code dédié). Il s'agit donc d'un grand changement de paradigme dans la distribution.

### Conclusion

Les exemples présentés ci-dessus ne sont naturellement pas les premiers, ni les seuls dans le secteur horloger: les marques DuBois & fils, Baume et Omega (notamment avec ses exécutions spéciales Speedmaster Speedy Tuesday<sup>14</sup>) ont notamment réussi à conjuguer des opérations spéciales *online* autour de leurs produits traditionnellement disponibles en boutique ou en proposant des exclusivités sur les réseaux sociaux digitaux. Le fait de disposer d'un site internet riche et doté d'un e-shop ne signifie pas forcément avoir un succès phygital: il faut pour cela enrichir l'expérience client de bout en bout, avec autant de points de contact physiques que digitaux bien ciblés, tout en développant une relation affective et de confiance durable avec ses clients. Alors que l'on a dit ci-dessus que la vente en ligne est pauvre en expérience et riche en marge pour la marque, et qu'inversement la vente en boutique est riche en expérience mais pauvre en marge, une stratégie phygital a bien pour but d'optimiser ces deux mondes en imaginant, créant et développant de nouveaux et riches points de contact avec le client en combinant habilement les actions de la marque et l'implication de la distribution physique. ■

### Remerciements

Nous remercions vivement Thomas Baillod pour sa précieuse contribution à la réalisation de cet article, notamment les informations fournies sur le concept A-FLUEN-DOR.

<sup>14</sup> ROEDERER C. et COURVOISIER F.H. (2019), «Speedy Tuesday, quand Omega adopte les nouveaux codes de la publicité en ligne», in: *Publicité horlogère 4.0: les nouveaux codes* (Zorik K. et Courvoisier F.H., coord.), Éditions Loisirs et Pédagogie, Le Mont-sur-Lausanne, pp. 79-89.