

HEC MONTRÉAL

L'Apple Watch, une menace pour l'industrie horlogère traditionnelle?

par Carole Maury

Sciences de la gestion
Option Marketing

Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences
(M. Sc.)

Mai 2015

© Carole Maury, 2015

HEC MONTRÉAL

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait aux exigences de notre politique en cette matière.

Projet # : 2015-1703

Titre du projet de recherche : L'Apple Watch, un danger pour l'industrie horlogère traditionnelle ?

Chercheur principal :
Carole Maury

Directeur/codirecteurs :
Pierre Balloffet

Date d'approbation du projet : 12 février 2015

Date d'entrée en vigueur du certificat : 12 février 2015

Date d'échéance du certificat : 1 février 2016



Maurice Lemelin
Président du CER de HEC Montréal

SOMMAIRE

L'arrivée des objets connectés constitue une innovation majeure pour nos sociétés, ils apportent ainsi de nombreuses fonctionnalités, que ce soit pour la pratique d'activités sportives mais aussi pour évaluer nos besoins de santé ou ceux de son entourage. Les montres connectées sont particulièrement convoitées, le cabinet de recherche IDC estime que d'ici 2019, elles représenteront 80% des ventes d'objets connectés (Wojciak, 2015). Depuis l'annonce de la mise en marché de l'Apple Watch, la presse et les experts évoquent une éventuelle menace pour l'horlogerie suisse traditionnelle (Adams, 2014 ; Mamilt, 2014). Il s'agit, en effet, d'une innovation radicale venant bouleverser une industrie particulièrement traditionnelle qu'est l'horlogerie, les acteurs historiques du secteur devront alors l'intégrer dans leurs futures stratégies d'affaire. Ainsi, outre la hausse des coûts de production liés au renchérissement du franc suisse et le ralentissement de la demande étrangère, les montres connectées sont considérées comme une « menace compétitive » par les cadres supérieurs du secteur (Deloitte, 2014, p. 9 ; Dromard, 2015).

L'horlogerie traditionnelle connaît alors une profonde mutation. L'objectif de cette recherche est ainsi d'analyser l'impact de cette innovation de rupture sur la réalité horlogère traditionnelle.

Une méthode de recherche qualitative a été employée afin de respecter la perspective exploratoire de la présente étude qui s'attarde sur un phénomène nouveau. Nous avons ainsi fait le choix des entrevues auprès de consommateurs mais aussi auprès de professionnels de l'industrie. Au total, vingt-quatre entrevues semi-dirigées ont été menées afin de récolter le point de vue de nos répondants sur la menace que représente l'arrivée des montres connectées pour l'horlogerie helvétique.

Les résultats obtenus nous ont permis de constater l'importance de comprendre et d'intégrer une telle innovation dans les stratégies d'une entreprise horlogère. On a ainsi décelé de nouvelles motivations de consommation horlogères mais aussi l'apparition et le renouvellement de certaines valeurs dans l'industrie, notamment celle de contrôle ou d'éphémérité de l'objet horloger. Finalement, nous avons analysé l'impact global de l'arrivée des montres connectées sur le marché, nous avons ainsi identifié que les segments d'entrée de gamme et de moyen de gammes étaient ceux frontalement concernés et qu'il s'agissait pour eux, d'une opportunité de croissance à saisir afin de rester concurrentiel sur leur marché.

Nous avons également évalué l'intérêt stratégique pour une marque horlogère plus haut de gamme de lancer une montre connectée. À la lumière de nos résultats, il s'est avéré que ce n'était pas nécessairement pertinent dans la mesure où au vue de leur positionnement luxe, l'usage d'une technologie pas encore maîtrisée et sujette à une obsolescence programmée ne permet pas l'adoption des codes cardinaux du luxe tels que la pérennité et la transmission de l'objet. De plus, on a mis en évidence l'importance pour ces marques d'innover toujours dans leur chaîne de valeur. Or, le développement

de logiciels connectés ne fait pas partie de leur expertise et le recours aux prestataires externes ne leur permet pas de se différencier de la concurrence.

Pour conclure, notre recherche a permis d'étoffer le concept du temps avec l'avènement d'un nouveau rapport au temps, constaté dès l'arrivée des montres connectées sur le marché. Également, elle a permis de contribuer à la littérature sur l'arrivée d'une innovation de rupture dans une industrie traditionnelle, et notamment de luxe. Nous avons également mis en avant l'évolution des attentes, des motivations et des comportements de l'utilisateur horloger par le biais de nos entrevues auprès d'eux. Enfin, la présente étude a permis une compréhension globale de la mutation que connaît actuellement le secteur horloger, de déceler les segments concernés et les consommateurs visés et d'analyser les réactions des marques horlogères pour intégrer cette innovation.

Mots clés : *Horlogerie traditionnelle, héritage et savoir-faire, expérience du temps, motivations de consommation horlogère, valeurs horlogères, innovation de rupture, dimension symbolique de l'horlogerie, environnement en mutation.*

TABLE DES MATIÈRES

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE.....	ii
SOMMAIRE.....	iii
REMERCIEMENTS.....	vii
CHAPITRE 1 : INTRODUCTION	1
CHAPITRE 2 : REVUE DE LITTÉRATURE.....	5
2.1. La Notion de Temps.....	5
2.1.1. <i>L'expérience du temps</i>	5
2.1.2. <i>Idéologies du temps : la montre, personnification d'une idéologie</i>	6
2.2. L'Horlogerie Traditionnelle	10
2.2.1 <i>Les codes du luxe</i>	10
2.2.2. <i>L'authenticité</i>	11
2.2.3. <i>Un savoir-faire artisanal traditionnel et un héritage culturel</i>	14
2.3. Motivations de Consommation Horlogère.....	16
2.3.1. <i>Motivations fonctionnelles</i>	16
2.3.2. <i>Motivations d'appartenance sociale ou statutaire</i>	17
2.3.3. <i>Motivations d'ordres esthétique et hédonique</i>	18
2.4. La Dimension Symbolique de l'Horlogerie	19
2.4.1. <i>Le symbole en marketing</i>	19
2.4.2. <i>La valeur symbolique de la montre</i>	21
2.4.3. <i>Communication symbolique horlogère : un univers emprunt de symboles et d'imaginaire</i>	22
2.5. Un secteur en profonde mutation	25
2.5.1. <i>Une nouvelle ère de consommation</i>	25
2.5.2. <i>Une nouvelle génération d'utilisateurs horlogers : changement dans les motivations de consommation horlogère</i>	28
2.5.3. <i>L'arrivée des montres connectées et de l'Apple Watch sur le marché horloger traditionnel</i>	29
CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE.....	34
3.1. Contexte de recherche	34
3.2. Méthode de recherche sélectionnée	35
3.2.1. <i>La recherche qualitative</i>	35
3.2.2. <i>L'entrevue semi-dirigée</i>	36
3.2.3. <i>Analyse de données secondaires</i>	43
3.3. L'analyse des résultats	43

CHAPITRE 4 : ANALYSE & DISCUSSION	44
4.1. Une nouvelle perception de l'objet horloger et de nouvelles motivations de consommation	44
4.1.1. <i>Motivations de consommation de l'horlogerie traditionnelle</i>	44
4.1.2. <i>Motivations d'achat d'une montre connectée</i>	50
4.1.3. <i>Changement de perception : la montre connectée, réellement une montre?</i> 55	
4.2. L'apparition de nouvelles valeurs horlogères en dissonance avec les valeurs traditionnelles.....	58
4.2.1. <i>Notion de contrôle renouvelée</i>	59
4.2.2. <i>Notion d'expérience renouvelée</i>	61
4.2.3. <i>Notion de rareté renouvelée</i>	66
4.2.4. <i>Éphémérisation de l'objet horloger</i>	68
4.2.5. <i>Les valeurs traditionnelles toujours présentes</i>	71
4.3. Innovation technologique radicale : impact sur la réalité horlogère suisse	74
4.3.1. <i>Des segments plus concernés que d'autres</i>	74
4.3.2. <i>Luxe et technologie : une possible convergence ?</i>	79
4.3.3. <i>Est-ce stratégique pour une marque horlogère de sortir une montre connectée ?</i>	82
CHAPITRE 5 : CONCLUSION	95
5.1. Contributions théoriques	95
5.2. Implications managériales.....	96
5.3. Limites et avenues de recherche futures	98
ANNEXE A : GUIDE D'ENTREVUE AUPRÈS DE CONSOMMATEURS.....	100
ANNEXE B : GUIDE D'ENTREVUE AUPRÈS DE DESIGNERS.....	101
ANNEXE C : GUIDE D'ENTREVUE AUPRÈS DE PROFESSIONNELS	102
ANNEXE D : DISTANCE CULTURELLE SELON LE MODELE D'HOFSTEDE	104
BIBLIOGRAPHIE.....	105

REMERCIEMENTS

La réalisation de ce mémoire n'aurait pas été possible sans l'aide de certaines personnes qui ont contribué à ma capacité à relever ce défi d'envergure.

Tout d'abord, je remercie mon Directeur de Recherche, Monsieur Pierre Balloffet, pour m'avoir proposé ce sujet qui m'a enthousiasmée et passionnée pendant des mois, et pour m'avoir livré ses commentaires toujours pertinents.

Je remercie également l'ensemble de mes Professeurs de Maîtrise qui m'ont énormément transmis et qui ont ainsi tous contribué à l'aboutissement de cette recherche.

Également, je souhaite exprimer ma reconnaissance à tous les répondants qui ont pris le temps de discuter avec moi sur ce sujet, et de répondre à mes questions. À tous les amateurs et consommateurs d'horlogerie mais aussi aux professionnels qui ont accepté de me dévoiler leur point de vue et leurs futures stratégies d'affaire, ce qui a été une contribution plus que précieuse qui a permis d'enrichir mes résultats.

Finalement, je remercie mon entourage personnel, mes proches, pour leur important soutien, pour avoir pris le temps de lire mon travail, et pour m'avoir apporté leurs réflexions toujours constructives tout au long de la réalisation de ce mémoire.

CHAPITRE 1 : INTRODUCTION

Les objets connectés sont plus que jamais en vogue. En effet, plus de 45 millions d'objets connectés devraient être vendus en 2015 dans le monde, soit plus du double des ventes de l'année 2014, ce qui s'explique notamment par l'apparition des montres intelligentes si l'on en croit la récente étude du cabinet de recherche IDC (Wojciak, 2015). D'ailleurs, le cabinet IDC estime que les ventes d'objets connectés devraient tripler d'ici 2019 pour atteindre 126,1 millions d'unités, ce qui est considérable. Les montres connectées devraient alors représenter 80% des ventes totales (Wojciak, 2015).

L'arrivée des montres connectées sur le marché de la consommation fait polémique aussi bien auprès des consommateurs que des experts du domaine. Apple a annoncé la sortie de sa montre connectée, l'Apple Watch, pour Avril 2015. Selon les analystes, dès son lancement, la marque aurait prévu d'écouler entre cinq et six millions d'exemplaires et la prévision des ventes annuelles s'élève à vingt millions de montres (La Presse, 2015). Depuis l'annonce de la mise en marché de cette montre connectée, la presse et les experts évoquent une éventuelle menace pour l'horlogerie suisse traditionnelle, industrie clé qui contribue à la réputation de la Suisse. En effet, Jonathan Ive, Directeur du design de l'Apple Watch, a revendiqué au mois de Septembre dernier la capacité de cette montre à mettre en péril l'industrie horlogère traditionnelle (Mamilt, 2014). L'entrée des montres connectées dans l'industrie est même comparée à la crise qu'a connue l'industrie horlogère avec l'innovation quartz dans les années 1970 (Adams, 2014). En revanche, il se pourrait que la crise actuelle soit supérieure à celle connue par le secteur dans les années 1970. En effet, à l'époque, deux technologies s'affrontaient pour une même fonction produit : donner l'heure avec le plus de précision possible. Aujourd'hui, l'enjeu est tout autre, il s'agit de deux offres produits distinctes visant le même marché (Deloitte, 2014, p. 16).

Les marques réagissent d'une façon ou d'une autre et s'expriment avec vigueur sur le sujet. Pour la plupart, la sortie de l'Apple Watch n'est en rien un danger et les marques

ne se sentent pas menacées (Peca, 2014). Il s'agit, en revanche, d'un bouleversement non négligeable que les entreprises du secteur devront intégrer dans leurs futures stratégies d'affaire. En effet, selon une étude sur l'horlogerie suisse menée par le cabinet Deloitte (2014), « 44% des cadres supérieurs de l'industrie horlogère considèrent la smartwatch comme « la prochaine innovation majeure » pour le secteur » (Deloitte, 2014, p. 3). Ainsi, outre la hausse des coûts de production liés au renchérissement du franc suisse et le ralentissement de la demande asiatique, les montres connectées sont considérées comme une « menace compétitive » par les cadres supérieurs du secteur (Deloitte, 2014, p. 9 ; Dromard, 2015). Certaines marques traditionnelles ont même choisi de prendre part au mouvement en créant elles aussi une montre intelligente comme c'est le cas de Montblanc, de Breitling ou encore de Tag Heuer (Hue, 2014 ; Koltrowitz, 2014 ; Hirel, 2015), elles prennent ainsi le tournant de la modernité tout en mettant à profit leur savoir-faire traditionnel. Tag Heuer aurait même accéléré son processus de développement dans le but de présenter un prototype de sa montre connectée au salon de Bâle en Mars 2015 alors que celui-ci était initialement prévu pour Septembre 2015 (Dromard, 2015).

L'objectif de cette recherche est donc de comprendre comment une innovation radicale comme l'Apple Watch s'apprête à bouleverser si ce n'est révolutionner une industrie traditionnelle établie telle que l'horlogerie suisse. En effet, selon le syndicat suisse, l'Unia, l'industrie horlogère suisse devrait subir une lourde restructuration dans les trimestres à venir (Dromard, 2015). L'horlogerie étant une industrie qui s'appuie sur des valeurs d'artisanat et de savoir-faire, une industrie ancestrale, aujourd'hui en profonde mutation avec l'arrivée sur le marché de ces montres connectées. Le but de la recherche est ainsi d'analyser ce secteur en mutation, d'analyser en profondeur le changement des valeurs, des tendances, de l'environnement mais également des attentes et du rapport à l'objet de l'utilisateur horloger qui évolue dans un monde connecté (Renard, 2009). Comme l'explique Kalust Zorik lors de la treizième Journée Internationale du Marketing Horloger, « Le changement [...] n'est jamais le résultat d'une cause unique. La détection, la compréhension, l'anticipation et la préparation d'une réponse sont les constituants d'une vraie stratégie. Seuls ceux qui consacrent le temps nécessaire à voir leurs cibles

évoluer seront les gagnants de demain. » (Zorik, 2009, p. 6). La compréhension et l'analyse approfondie des changements majeurs que connaît actuellement le secteur horloger est donc d'une importance fondamentale pour l'industrie.

Ainsi, les sous-objectifs de cette recherche sont divers. Dans un premier temps, il s'agira de comprendre le rapport au temps dans la société actuelle. En effet, pourquoi Apple choisit une montre comme design pour cet objet connecté? Cette analyse permettra donc de comprendre la fonction symbolique de la montre dans notre société. Comme le souligne, Nick Hayek, Président du Groupe Swatch, « Si le fait d'indiquer l'heure était le seul intérêt des montres, l'industrie horlogère n'existerait plus depuis longtemps » (Lexpansion.com, 2014). Puis, on peut également se demander si l'arrivée de l'Apple Watch sur le marché et l'émergence des montres connectées en général pourraient venir renforcer la polarisation de l'industrie horlogère. À savoir, d'un côté les objets connectés pour lesquels la composante de la valeur est avant tout fonctionnelle et utilitaire et de l'autre, les montres-bijoux de luxe, dont la valeur est davantage symbolique voire émotionnelle. Comment les marques de Haute horlogerie vont-elles réagir ? Choisiront-elles de renforcer leurs valeurs fondatrices comme l'authenticité, leur savoir-faire artisanal et insister sur leur univers de marque à forte connotation symbolique, comme éléments de distinction ? Ou au contraire, vont-elles choisir de participer à ce nouvel engouement en proposant également des montres connectées ou en établissant certains partenariats avec des marques de haute-technologie?

Cette recherche contribuera non seulement à l'avancement des connaissances d'un point de vue scientifique en contribuant notamment à la littérature sur l'innovation radicale dans une industrie traditionnelle et permettra également d'avancer des implications managériales suggérant des outils aux professionnels de l'industrie, notamment pour s'adapter à cette nouvelle génération d'utilisateurs aux besoins et aux attentes différents de ce qu'ils ont connu jusqu'à présent mais aussi leur permettant d'évaluer l'intérêt stratégique de proposer à leur tour une montre connectée. En effet, selon des spécialistes, « il semble primordial pour les maisons de haute horlogerie d'être plus

proactives vis-à-vis de cette génération qui constitue le vivier du marché du secteur horloger de demain » (Madoeuf, Bruc et Lévy, 2009, p. 139).

Il s'agira d'une recherche qualitative menée par des entrevues semi-dirigées auprès de deux bassins de population pour répondre de façon complète aux objectifs de la recherche. Ainsi, certains consommateurs seront interrogés de manière semi-dirigée pour comprendre leurs nouvelles motivations de consommation horlogère mais également pour analyser leurs influences, leurs valeurs et leur comportement d'achat. L'analyse se portera également sur la transformation du rapport que l'utilisateur horloger entretient avec la montre. De plus, des entrevues seront menées auprès de Professionnels de la Haute horlogerie pour être en mesure de proposer par la suite une analyse de ce secteur en mutation avec notamment la compréhension des principaux changements au niveau des valeurs, des tendances et de l'environnement dans sa globalité. On cherchera, enfin, à comprendre les réactions des marques face à ses changements. Parmi eux, certains designers apporteront leur regard quant à la dimension symbolique de l'objet horloger et à la capacité des montres connectées à faire rêver et à générer des émotions d'un point de vue esthétique.

La première étape de ce mémoire consiste à effectuer une revue de littérature sur la notion de temps et notamment d'expérience du temps, les valeurs de l'horlogerie traditionnelle, les motivations de consommation horlogères et enfin, sur la dimension symbolique de l'horlogerie et de l'objet horloger en particulier. Afin de proposer une compréhension approfondie du contexte d'étude, le secteur horloger en mutation avec l'arrivée d'une innovation de rupture sera également présenté dans la revue de littérature. Puis, la méthodologie choisie sera expliquée de façon détaillée. La quatrième partie sera consacrée à l'analyse des entrevues et à la discussion des résultats. Finalement, l'ultime chapitre sera consacré aux conclusions de ce mémoire, seront alors présentées les contributions théoriques ainsi que les implications managériales que la présente étude a permis d'apporter. Les limites donnant lieu à de futures avenues de recherches seront énoncées par la suite.

CHAPITRE 2 : REVUE DE LITTÉRATURE

2.1. La Notion de Temps

2.1.1. L'expérience du temps

Notre société moderne est caractérisée par une notion du temps qui lui est propre. Aujourd'hui, le besoin de mesurer le temps est universel et intemporel (Berneman et Magakian, 2007, p. 94). Voir le temps défiler fait partie de nos principales préoccupations contemporaines, d'où l'expression « courir contre la montre ». En effet, selon François Courvoisier, Dr ès sciences économiques et Doyen de l'Institut du marketing horloger de la Haute École de Gestion (HEG) – Arc, Neuchâtel, « le temps qui passe est la principale crainte de l'homme. Ainsi, la montre serait une incarnation matérielle d'une angoisse de nos sociétés modernes : la fuite du temps qui passe. » (Courvoisier, 2008, p. 250). Pour l'horlogerie de luxe, cette perception temporelle moderne se traduit par une « expérience du temps », l'importance pour l'objet horloger n'étant plus simplement de mesurer le temps mais de faire vivre le temps, d'où cette notion d'expérience (Chiacchiari, 2009, p. 223-224). Selon la littérature, l'expérience du temps est avant tout subjective et individuelle. La même mesure temporelle ne sera pas perçue de la même façon par deux individus (Bertrand, 2002; Chiacchiari, 2009; Bashutkina et Courvoisier, 2012). Cette philosophie d'une expérience temporelle subjective est bien illustrée par la marque suisse traditionnelle Aerowatch: « Bien que le temps soit identique aux yeux de tous en tant que mesure, il demeure l'élément le plus subjectif qui soit : son utilisation fait de chacun d'entre nous un être unique » (Aerowatch.com, s.d.). Comme l'exprime justement Chiacchiari lors de la 13^{ème} Journée Internationale du Marketing Horloger :

Le temps a une profondeur, une épaisseur, une élasticité. Si la minute est souvent longue chez le dentiste et l'heure toujours courte dans un rendez-vous amoureux, c'est parce que le temps est avant tout une expérience individuelle. Comment une montre pourrait-elle dépasser la mesure du temps pour intégrer l'expérience du temps ? (Chiacchiari, 2009, p. 224).

Ainsi, il y aurait une perception du temps personnelle que les montres permettraient de refléter :

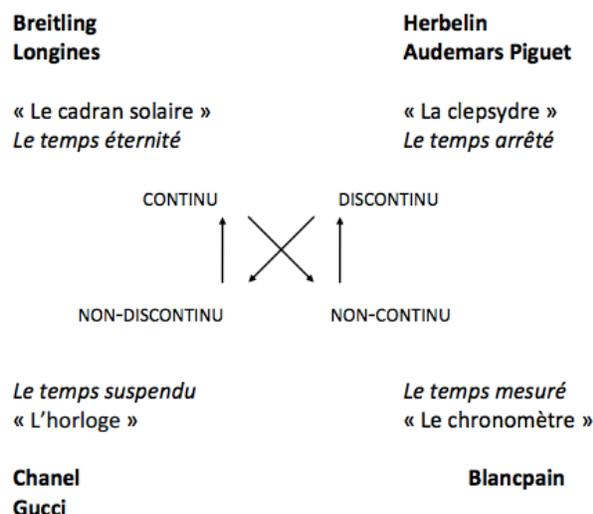
Les montres sont considérées comme « un visage du temps ». Elles incarnent la personnification de ce dernier. L'approche abstraite du temps crée une image particulière de la montre et de la marque. Il est vécu différemment, selon les situations, les personnes, les lieux, les contextes. Le temps pourra sembler long ou au contraire trop court. (Bashutkina et Courvoisier, 2012, p. 149).

2.1.2. Idéologies du temps : la montre, personnification d'une idéologie

Plusieurs idéologies du temps coexistent selon les marques ; la montre agit alors comme objet de personnification de cette idéologie. En 2002, Denis Bertrand a établi une classification de ces idéologies, une structuration du temps selon un cadre conceptuel sémiotique dans son article *Approche Sémiotique du Luxe : Entre Esthétique et Esthésie*. Ces différentes idéologies perçoivent et valorisent le temps de manière différente. Cette classification permettrait à l'univers horloger d'exploiter « le champ immense d'une véritable phénoménologie du temps, offrant autant de récits de la temporalité qu'il y a de temps vécus » (Bertrand, 2002, p. 80). Les marques horlogères, dépendamment de leur univers de marque, de leur identité et de leur personnalité de marque, appartiennent à l'une ou l'autre de ces idéologies (Bertrand, 2002, p. 78). Définir son idéologie temporelle est un moyen pour la marque de donner une « consistance philosophique » à l'objet horloger et de toucher le consommateur au niveau émotionnel (Bashutkina et Courvoisier, 2012, p. 148).

Ainsi, Bertrand met au point un schéma synthétisant cette classification avec des exemples de marques se positionnant dans l'une ou l'autre de ces idéologies (Bertrand, 2002, p. 79).

Figure 1 : Classification des idéologies du temps par Denis Bertrand, 2002



Les différentes idéologies conceptualisées par l'auteur sont expliquées ci-dessous.

La première idéologie évoquée est celle d'un « **temps éternité** ». La valorisation du temps est celle de l'« éternité ». L'idée est alors de traverser le temps, d'échapper aux « contingences de la succession temporelle » (Bertrand, 2002, p. 79). La montre agit comme objet ayant la capacité de transcender le temps, de traverser les générations. Cette idée d'éternité rejoint ainsi un fort désir d'immortalité. Les propos de François Junod, automatier-sculpteur d'horlogerie traditionnelle, illustrent parfaitement cette approche de temps-éternité :

Quand je réalise un objet, c'est avec l'idée qu'il va traverser le temps. J'ai toujours aimé Jules Vernes, les machines à voyager dans le temps. Et quand j'allais voir enfant l'androïde de Jaquet-Droz au musée de Neuchâtel, je me disais : « ce n'est pas possible, il n'a pas deux cents ans, c'est incroyable, il a traversé le temps ! ». Et c'est vrai qu'aujourd'hui, quand on voit la durée de vie des produits de grande consommation que sont entre autres les iPhones, on a envie de réaliser des choses qui durent plus longtemps. C'est peut-être l'envie d'aller contre la mort, dans l'intemporel qui pourra encore exister dans un siècle ou deux, je ne sais pas, mais il y a une volonté de faire quelque chose qui dure. (Junod, 2012, p. 188).

Également, selon Roger Wermeille, Directeur de la marque de pendules LeCastel, « le temps a commencé et jamais ne se terminera, il vagabonde à travers les civilisations, à travers les générations. S'il naît de rien et court au néant, il n'existe que dans les formes que l'on veut bien lui donner » (Wermeille, s.d.). Cette notion d'intemporalité est

importante pour une marque, elle cherche ainsi à transcender les époques sans que ni la qualité de son savoir-faire ni celle de son savoir-être ne s'amenuise (Courvoisier, 2008, p. 252). La marque Patek Philippe insiste ainsi sur la capacité de ses montres à être transmises de père en fils au travers des générations, sans que le produit ne devienne un jour « ringard » (Courvoisier, 2008, p. 252).

Une autre approche est celle du « **temps mesuré** ». Cette idéologie conçoit le temps par son caractère mesurable. L'objet horloger est alors valorisé pour sa performance technique, sa précision, sa fiabilité, son authenticité – il s'agit d'une valeur du temps avant tout fonctionnelle et tangible ; bien éloignée de celle du temps-éternité. « C'est la montre « chronomètre » dont on dévoile le mécanisme pour prouver, à la manière d'un argument, l'authenticité. Position illustrée par exemple, par Blancpain » (Bertrand, 2002, p. 79).

Quant à l'idéologie du « **temps arrêté** », elle conçoit le temps de manière discontinue, il s'agit d'un temps ponctuel, celui de l'instant. On arrête le temps à un moment précis. Selon cette philosophie, l'objet horloger en tant que tel passe au second plan pour laisser place à l'émotion ressentie par l'individu à cet instant précis. Le slogan de la marque Herbelin, marque horlogère de luxe, vient appuyer cette définition du temps arrêté : « Peu importe l'heure, seule compte l'émotion de l'instant » (Bertrand, 2002, p. 79)

Finalement, la dernière philosophie du temps conceptualisée par Bertrand (2002) est celle d'un « **temps suspendu** ». Cette idéologie valorise le temps selon une dimension esthétique. Le temps devient intemporel par la beauté de l'objet horloger, une montre-bijou en somme. On en revient au sens étymologique du terme, la montre sert à *montrer* tout simplement, en envoyant une certaine image à un destinataire (De Diesbach, 2009, p. 147). C'est le cas, par exemple, des montres entrelacées de *Temps Chanel* qui projettent l'utilisateur horloger dans un nouvel univers de référence, un univers avant tout caractérisé par la beauté et l'esthétisme. « La montre ici, montre « horloge » au sens de l'objet décoratif, retrouve sa définition originelle de monstration, hors du temps. » (Bertrand, 2002, p. 79).

Ainsi, ces différentes idéologies temporelles nous permettent de comprendre que la notion de temps se réfère avant tout à des thématiques fortes en relation avec l'âme et l'esprit. L'objet horloger s'éloigne de sa fonction d'indicateur de temps comme mécanisme pour devenir un moyen de prendre le contrôle sur le temps qui passe, d'où l'appellation de « garde-temps » plutôt que de montre par les horlogers traditionnels pour souligner cette notion de conservation du temps (Bashutkina et Courvoisier, 2012, p. 149). « Les montres proposent non seulement un mécanisme de compte à rebours ou de défilement du temps, mais aussi le pouvoir de contrôler le temps » (Bashutkina et Courvoisier, 2012, p. 149). Cette idée de contrôle sur le temps, de s'extraire de cette fuite du temps qui passe est fondamentale pour les marques. On peut prendre l'exemple du modèle *Arceau Temps Suspendu* de la Montre Hermès, une montre permettant de créer sur demande l'illusion de contrôler le temps. Ce modèle permet grâce à son bouton-poussoir de positionner l'aiguille des heures et des minutes à un temps fantaisiste ; de faire disparaître le temps sans interrompre la marche du mouvement. « (...) tant que le porteur décidera de rester hors du temps, la montre indiquera cette heure insensée où l'aiguille des heures se positionne juste avant 12h et celle des minutes juste après » (Nardin, 2011, cité dans Bashutkina et Courvoisier, 2012, p. 149). Il s'agit d'une nouvelle complication horlogère, exclusive à Hermès, permettant à la montre de dissimuler le temps en l'effaçant de son cadran sans en entraver le mécanisme. Un objet assez paradoxal qui s'éloigne de la fonction utilitaire de la montre pour devenir un objet émotionnel, emprunt d'imaginaire permettant de s'extraire du temps (Wiederrecht, 2012, p. 192).

Imaginez.... Un temps magique, qui s'effacerait à la faveur de vos humeurs. Un temps ludique, qui jouerait à cache-cache sans jamais rompre sa course. Un temps hors de temps, précieux intermède qui suspendrait le cours des choses. (La Montre Hermès, 2011).

Dans cette approche de contrôle du temps, le caractère ludique, utilisé notamment par Hermès comme vu ci-dessus, a son importance puisque « le jeu a la faculté de suspendre le temps (...) [il] est toujours chargé d'émotions (...). » (Chiacchiari, 2009, p. 224).

Si une marque horlogère réussit à inventer cette montre qui intègre le jeu, elle pourra sans doute dire à ses concurrentes désespérées : « Vous avez l'heure, nous avons le temps » (proverbe africain) (Chiacchiari, 2009, p. 224).

Nous allons à présent décrire les valeurs et les fondamentaux de l'horlogerie traditionnelle.

2.2. L'Horlogerie Traditionnelle

L'horlogerie traditionnelle suisse est associée à une qualité exceptionnelle, à la fiabilité, à la complexité de ses mécanismes mais surtout à la sélectivité de ses marques de montres. Elle prend appui sur un héritage culturel considérable, un vrai patrimoine caractérisé par une tradition d'excellence, un savoir-faire artisanal mondialement reconnu et par un concentré de valeurs qui lui est propre (Bashutkina et Courvoisier, 2012, p. 134).

2.2.1 Les codes du luxe

Les codes du luxe font partie des fondamentaux dans le monde de la Haute horlogerie, notamment l'histoire de la marque, ses racines historiques ; la dimension temporelle ou plutôt d'intemporalité, source de valeur caractéristique de l'univers du luxe ; la rareté, la qualité, l'esthétisme ou encore le « fait-main », symbole de l'artisanat (Balloffet et Pasini, 2007 ; Bastien et Kapferer, 2008). En effet, selon Charrueau (1991), le monde du luxe se caractérise par « un savoir-faire » (le produit) qui s'appuie sur un « savoir-être » (la personnalité de marque), relayé par un « savoir-dire » (la communication). (Charrueau, 1991). Dans le secteur du luxe, le client est davantage un amateur qu'un consommateur, « un lien personnel attache l'objet de luxe à son propriétaire. Il faut dépasser le concept du simple consommateur qui ne prend pas en compte la valeur ajoutée culturelle que doit apporter le produit de luxe » (Saunier et Corthésy, 2008, p. 53). Ces propos s'appliquent parfaitement au milieu horloger traditionnel où la valeur affective accordée à l'objet est très importante. Parmi les codes du luxe, selon la littérature, l'un des plus importants est la notion d'exclusivité associée au concept de rareté pour reprendre Bastien et Kapferer (2008). En effet, « (...) le monde de la Haute Horlogerie est encore réservé aux experts et passionnés. Il s'agit d'un milieu exclusif, relativement fermé où les barrières à l'entrée sont souvent importantes, notamment en ce qui concerne le coût d'apprentissage » (Veg-Sala, 2010, p. 105). De même, dans

l'industrie du luxe en général et dans le secteur horloger plus particulièrement, la marque est d'une importance considérable : « en matière de luxe, la marque est primordiale. Elle est presque aussi importante que le produit. C'est donc une valeur de patrimoine » (Castarède, 1992, p. 88). En outre, la qualité reste l'un des critères fondamentaux d'un produit de luxe. On parle même de perfection et celle-ci doit s'appliquer de la conception du produit jusqu'à sa communication. De plus, cette excellence ne se retrouve pas uniquement dans le produit fini mais aussi dans les matériaux de fabrication, de très grande qualité (Allérès, 1990 ; Dubois, Laurent et Czellar, 2001 ; Balloffet et Pasini, 2007). L'esthétisme fait également partie des codes du luxe qui s'appliquent au secteur horloger traditionnel. En effet, les montres de luxe doivent présenter « une pérennité esthétique », c'est à dire que l'objet en tant que tel doit être perçu comme intemporel d'un point de vue esthétique par l'utilisateur horloger (Babey, 2009, p. 201). Cette notion d'intemporalité esthétique est propre au domaine du luxe. En effet, à travers la littérature, on a pu constater une réelle intention de conservation parmi les consommateurs de produits de luxe, ce qui est intimement lié à l'aspect esthétique de l'objet qui doit être intemporel pour résister au passage du temps et aux effets de mode (Balloffet et Pasini, 2007, p. 175).

Il y a donc dans le luxe, une dimension temporelle et dans la notion de temps, une part importante de luxe.

D'une manière générale, on peut dire que le luxe construit un univers temporel aux dimensions multiples, en résolvant, à la manière des mythes, les tensions ou les contradictions entre les différents modes de la temporalité : le présent et le passé, la tradition et la modernité, la mémoire et l'anticipation, la mode et la permanence, le plaisir de l'instant et la pérennité de l'œuvre, etc. Or, les montres sont, par fonction, les sentinelles du temps qui passe. (Bertrand, 2002, p. 78).

Nous allons, à présent, voir en quoi l'authenticité est une valeur fondamentale si ce n'est fondatrice de l'horlogerie traditionnelle.

2.2.2. L'authenticité

Plusieurs auteurs ont défini la notion d'authenticité dans la littérature. Selon Gilmore et Pine (2007), il s'agit de ce que le consommateur recherche avant tout. Selon eux, l'authenticité ou l'expérience authentique est le premier critère qui intervient lors de la

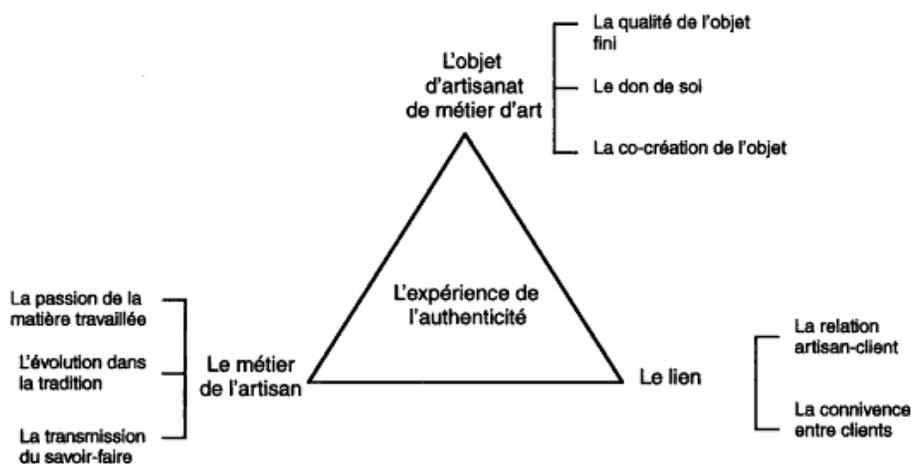
décision d'achat du consommateur, et ce devant le critère de qualité (Gimore et Pine, 2007). Pour Beck et Wezel (2008), l'authenticité est légitimée de manière collective. Elle est le « résultat légitimé par un processus de recherche de consensus parmi une certaine audience » (Beck et Wezel, 2008, cités dans Jeannerat, 2009, p. 26). Jeannerat (2009) appuie également cette idée d'audience collective pour légitimer l'authenticité. Selon lui, une marque peut difficilement s'auto-déclarer comme authentique, elle doit d'abord être « vraie pour son audience » (Jeannerat, 2009, p. 26-27). Selon Peterson (2005), la notion de subjectivité intervient dans la définition d'authenticité, il ne s'agit pas d'une « caractéristique objectivable d'un produit comme peut l'être une propriété technique. Elle est un construit social subjectif, et prend donc différentes formes selon le contexte socio-économique où elle est interprétée ». (Peterson, 2005, cité dans Jeannerat, 2009, p. 26). Cette idée de subjectivité est également décrite par Gilmore et Pine (2007). Selon eux, la perception de ce qui est authentique dépend de l'expérience individuelle et personnelle, elle ne peut donc être établie collectivement de manière objective (Gilmore et Pine, 2007).

En 2008, Bergadaà a cherché à définir l'expérience de l'authenticité dans son article *L'artisanat d'un métier d'art: l'expérience de l'authenticité et sa réalisation dans les lieux de rencontre entre artisan et amateur éclairé*. Selon lui, l'expérience d'authenticité se définit autour de trois dimensions. La première dimension de l'expérience d'authenticité est celle d'un objet d'artisanat appartenant à un métier d'art. C'est la « qualité de l'objet fini » qui va permettre de faire la distinction entre le « vrai artisan » et les « ouvriers commerciaux ». Cette première dimension est ainsi caractérisée par une tradition de haute qualité mais aussi par le « don de soi » c'est à dire que « l'objet est porteur d'un sens personnel, et il prend une valeur véritable de « soi » comme une main tendue vers les autres. Car l'objet créé fait partie de l'artisan, de son histoire personnelle et de celle de sa communauté » (Bergadaà, 2008). Enfin, la « co-crédation de la métaphore de l'objet » définit également cette première dimension d'un objet d'artisanat de métier d'art. Cette co-crédation s'explique par un dialogue établi entre l'artisan et le client pour définir l'objet.

La deuxième dimension conceptualisée par Bergadaà (2008) est celle du « métier de l'artisan d'art ». Ici, l'auteur insiste sur la passion de l'artisan d'un métier d'art comme élément distinctif, en somme « leur raison d'être ». « C'est la qualité de cette matière première, son authenticité justement, qui les différenciera des artisans plus simples » (Bergadaà, 2008). Cette dimension de l'expérience de l'authenticité est aussi caractérisée par l'évolution et par la transmission du savoir-faire traditionnel.

Finalement, la troisième et ultime dimension de cette notion d'authenticité est celle d'une relation, d'un lien entre l'artisan et son client (Bergadaà, 2008). Selon l'auteur, l'authenticité puise dans un dialogue qui doit naître entre deux partenaires, et également dans la « connivence entre clients » qui se développe entre amateurs de mêmes objets d'artisanat (Bergadaà, 2008).

Figure 2 : « L'expérience de l'authenticité des produits de l'artisanat des métiers d'art » par Bergadaà, 2008



L'authenticité est une composante importante, une valeur fondamentale de la Haute horlogerie traditionnelle. Selon Jeannerat (2009), l'authenticité constitue l'élément central de la convention de qualité de l'horlogerie suisse et celui qui permet la construction d'une communauté de production-consommation (Jeannerat, 2009, p. 26). « Bien que les entreprises suisses valorisent des marques distinctes, l'objet des

conventions reste pour chacune d'elle l'authenticité. Cette authenticité se construit et s'établit au sein de la communauté de production-consommation par un processus de légitimation particulier » (Jeannerat, 2009, p. 29). Une marque horlogère n'offre pas un simple objet horloger sur le marché mais est, en premier lieu, un « fondateur d'authenticité » (Jeannerat, 2009, p. 35). Pour ce faire, elle se réfère à son histoire, à son héritage culturel ou encore à son environnement (Jeannerat, 2009, p. 26). L'authenticité est ainsi une notion très importante qui caractérise l'horlogerie suisse traditionnelle et qui contribue à sa valeur et à son prestige (Babey, 2009, p. 202).

L'horlogerie traditionnelle est également définie par un savoir-faire artisanal et par un héritage culturel important.

2.2.3. Un savoir-faire artisanal traditionnel et un héritage culturel

« Un héritage aussi précieux que l'horlogerie n'est pas à prendre à la légère. Ce sont des siècles de traditions et un travail artisanal de haute précision et de haute qualité » (Courvoisier, 2008, p. 250). Aujourd'hui, le client réclame des preuves concrètes de la valeur de la marque. « L'artisanat et la tradition en sont des garants » (Courvoisier, 2008, p. 264). En effet, plus ancienne est la marque, plus l'authenticité de celle-ci est légitimée et plus la clientèle lui témoignera de la confiance et du respect (Bashutkina, Courvoisier, 2012, p. 145). La Haute horlogerie puise ainsi sa valeur dans son savoir-faire artisanal séculaire. Le fait que les objets horlogers soient produits par l'homme et non par des machines en fait des « objets uniques et rares », des objets alors rattachés à un étape de vie, à une « expérience d'achat exceptionnelle » (Veg-Sala, 2010, p. 104). La tradition est importante puisque l'horlogerie est ce qu'on appelle un « métier d'art », exercé depuis des générations et d'une importance extrême à une certaine époque :

« Cette science était absolument nécessaire, ne serait-ce que pour la navigation en mer » (Wiederrecht, 2012, p. 192). L'horlogerie était, à la fois, associée à l'astronomie, à la physique, à la navigation et à la géographie (Zurcher, 2007, p. 29). Ainsi, la tradition de l'horlogerie suisse nécessite une vision d'excellence et de perfection dû à son héritage historique et culturel (Bashutkina, Courvoisier, 2012, p. 145). « L'horlogerie suisse est synonyme de prestige, de qualité, d'une tradition, qui s'appuie sur une histoire. Elle est

associée à un savoir-faire reconnu mondialement et ancrée dans la modernité » (Roederer, 2012, p. 27). Les produits horlogers bénéficient, en effet, de l'image de leur pays d'origine. La Suisse jouit d'une reconnaissance internationale quant à ses valeurs de bien-être comme la qualité de vie et la préservation de l'environnement et sa réputation n'est plus à faire au niveau de la précision, de la qualité ou encore de la fiabilité de ses produits (Pasquier, Yersin, 2007, p. 63). Rappelons finalement que la création des montres vient du « génie inventif du créateur » et non d'études de marchés scientifiques (Allèrès, 1990, cité dans Khosla, 2008, p. 142). L'horlogerie traditionnelle bénéficie ainsi d'une culture-produit riche d'un capital historique et créatif, lui permettant de se distinguer nettement des autres industries (Boutié, Langlois et Deschênes, 2012, p. 32). « La Haute horlogerie est sensible à la thématique du passé pour la bonne raison qu'elle en possède un » (Courvoisier, 2008, p. 252).

Cet héritage culturel est de plus en plus mis en avant de nos jours. L'histoire de la marque étant intimement liée à l'Histoire avec un grand H (Broillet et Dubosson Torbay, 2007, p. 121). Ainsi, pour Breguet, « l'histoire débute avec la passion que la reine Marie-Antoinette vouait aux montres Breguet (...) elle ne put hélas jamais admirer la montre qui porte son nom » (Breguet.com, s.d.). Aujourd'hui, la marque met l'emphase sur son histoire en restaurant une partie du domaine de Marie-Antoinette, le Pavillon Français (Broillet et Dubosson Torbay, 2007, p. 121). D'autres marques vont par exemple associer la date de fondation de la manufacture à leur logo (Courvoisier, 2008, p. 252). On assiste également à la création de musées d'horlogerie (Broillet et Dubosson Torbay, 2007 ; Courvoisier, 2008 ; Debraine, 2008 ; Prothery, 2008 ; Jeannerat, 2009 ; Courvoisier et Courvoisier, 2010) permettant aux marques traditionnelles d'exposer « leur histoire, leurs personnages et leurs produits « mythiques » (Jeannerat, 2009, p. 26-27). Ces musées horlogers mettent ainsi en relation l'héritage voire le patrimoine d'une marque avec sa région d'origine, cela donne une profondeur historique supplémentaire à la marque (Jeannerat, 2009 ; Fléchon 2007, cité dans Courvoisier et Courvoisier, 2010). Le musée raconte et perpétue alors l'histoire de la marque, une histoire qui s'appuie le plus souvent sur le « parcours individuel d'un horloger fondateur, artisan inspiré qui a montré la voie et dont la marque perpétue la vision. Le produit lui-même va devenir

alors la trace tangible de l'histoire (*brand tale*) et l'ancrer dans le présent » (Roederer, 2012, p. 27).

Après avoir analysé les valeurs fondatrices de l'horlogerie traditionnelle, nous allons désormais nous attarder sur les motivations de consommation horlogère.

2.3. Motivations de Consommation Horlogère

D'après la littérature, nous avons pu distinguer trois types de motivations de consommation horlogère : les motivations fonctionnelles; les motivations d'appartenance sociale ou statutaire et enfin, les motivations d'ordres esthétique et hédonique (Vickers et Renan, 2003 ; Godart, 2009 ; Renard, Costes, Munier, Guérin et Lacroix, 2009).

2.3.1. Motivations fonctionnelles

On distingue les motivations fonctionnelles des autres types de motivations de consommation horlogère car elles sont davantage liées aux caractéristiques tangibles de l'objet horloger (Vickers et Renan, 2003). Kretz (2012) qualifie ceci de « valeur horlogère de la montre », cette valeur inclut les caractéristiques et prouesses techniques, le savoir-faire ou encore la tradition horlogère (Kretz, 2012, p. 82). Selon l'auteur, les amateurs voire les passionnés de Haute horlogerie exerceraient une certaine « fascination pour l'objet ». Cette fascination serait avant tout générée par la maîtrise technique de l'artisan horloger, sa précision et sa capacité à innover. « Leur capacité à intégrer de multiples fonctionnalités et complications dans un objet de très petite taille force l'admiration et l'étonnement. Le génie de la main de l'homme est salué dans le travail horloger » (Kretz, 2012, p. 82). Ainsi, pour ces passionnés de Haute horlogerie, aussi appelés « les connaisseurs », une montre de luxe puise sa valeur dans son mécanisme, c'est à dire dans les complications horlogères qu'elle comporte. « C'est la passion que les connaisseurs ont pour le côté mécanique de l'horlogerie qui est leur véritable motivation à porter une montre » (Khosla, 2008, p. 156). Ainsi, si l'on suit cette logique, les motivations de consommation horlogères seraient avant tout justifiées

par la valeur fonctionnelle de l'objet, par l'admiration de la maîtrise technique et artisanale et par la précision et la haute qualité de la montre. C'est le produit, l'objet horloger en tant que tel, qui est l'essence de ce type de motivation, donc devant la marque et son univers (Khosla, 2008 ; Kretz, 2012).

2.3.2. Motivations d'appartenance sociale ou statutaire

Ce type de motivation de consommation est particulièrement caractéristique du secteur du luxe où la consommation statutaire fait partie intégrante de l'identité de marque (Veblen, 1899 ; Zorik et Courvoisier, 2007 ; Kapferer et Bastien, 2009 ; Claes et de Diesbach, 2012 ; Kretz, 2012). Le secteur du luxe est particulier dans la mesure où on cherche à satisfaire des besoins symboliques et non fonctionnels (Roux, 2007 cité dans Khosla, 2008). En effet, selon Cathelat, « la consommation [d'objets de luxe] est compensation psychologique aux besoins insatisfaits, rêve et projection symbolique dans un univers parallèle, permissif aux pulsions refoulées ». (Cathelat, 1976, p. 115). La consommation d'une marque de luxe implique alors « une satisfaction symbolique », plus qu'utilitaire (Cathelat, 1976, p. 157).

En ce qui à trait au secteur horloger, l'achat d'une montre de luxe répond au besoin parfois de consommer des « biens supérieurs » (Allérès, 1990, p. 13). Il ne s'agit donc pas de consommer l'objet en tant que tel mais avant tout l'univers de marque dans lequel il est ancré, son histoire, sa réputation ou encore son prestige (Broillet, Dubosson Torbay et Trabichet, 2008, p. 42). Dans ce cas, contrairement aux motivations fonctionnelles de consommation, la marque est prioritaire sur le produit et c'est surtout sa capacité à traduire le « self concept idéal » du consommateur, c'est à dire la façon dont il se perçoit dans son idéal, qui va motiver la décision d'achat (Kretz, 2012, p. 83). Les marques horlogères ne proposent plus des produits avant tout marqués par leur performance technique mais offrent surtout un moyen de distinction sociale, permettant d'exercer une relation de pouvoir sur les autres (Babey, 2007, p. 143). Ainsi, l'achat d'une montre haut de gamme répond « aux besoins matériels du client par les qualités objectives du produit, mais aussi, comble symboliquement ses désirs profonds grâce à l'image de marque et aux modèles identificateurs (...) » (Cathelat, 1976, p. 21). Cette construction

identitaire s'acquiert par la consommation d'objets en cohérence avec le « soi idéal » du client (Kretz, 2012, p. 83). Dans ce cas, l'utilisateur horloger va acheter une montre qui correspond à son « style », à sa personnalité et à ses valeurs (Courvoisier, 2008 ; de Diesbach, 2009). Pour ce type de consommateurs horlogers, la montre est bien plus qu'une simple mesure du temps elle est « garante d'un style de vie auquel on aspire » (Courvoisier, 2008, p. 242). « La montre devient un objet du soi étendu et contribue à la création d'un style, d'une image personnelle, et ce, aux yeux des autres, et notamment des personnes considérées comme initiées, légitimes ou expertes » (Kretz, 2012, p. 84). Pour ce type d'utilisateurs horlogers, la montre puise sa valeur dans l'élévation sociale qu'elle est capable de procurer, l'accomplissement personnel social et statutaire et dans le respect des autres (Kretz, 2012, p. 89). Khosla qualifie ce type de consommateurs de « *shoppers* du luxe » qui sont des « individus indifférents à l'horlogerie et qui ne recherchent qu'un statut symbole à travers la consommation de montres de luxe. Ce sont des gros clients actuels sur le marché, des habitués du luxe » (Khosla, 2008, p. 159). Cela renvoie à un luxe ostentatoire, à l'image de soi, au statut symbolique qu'on souhaite projeter aux autres (Khosla, 2008, p. 159). Ainsi, cette motivation de consommation horlogère vient avant tout d'un désir de construction identitaire qui se réalise par rapport au regard des autres, aux groupes de référence. Le consommateur se sent appartenir au groupe social qui l'entoure par la possession d'un objet « reconnu par ses pairs » (Vettraino-Soulard, 1990, p. 78). L'achat d'une montre participe alors à la construction d'un « soi idéal », à la volonté d'afficher un certain statut social ou de signaler une appartenance sociale liée à la marque et vient ainsi combler un besoin de reconnaissance et de confiance en soi (Allèrès, 1990 ; Broillet et Dubosson Torbay, 2007 ; Bashutkina et Courvoisier, 2012 ; Kretz, 2012).

2.3.3. Motivations d'ordres esthétique et hédonique

L'expérience hédonico-sensorielle associée au fait de porter une montre, correspond, selon les consommateurs, au plaisir de porter un objet au design soigné, à celui de se sentir « à la mode », au plaisir de posséder un objet technique et performant voire un objet de collection hors du commun. (Roederer, 2012, p. 26)

Les consommateurs concernés par ce type de motivation sont avant tout des amateurs de « montres-bijoux », ceux pour qui la valeur d'une montre de luxe est, en premier lieu, liée à son esthétisme (Khosla, 2008 ; Kretz, 2012 ; Roederer, 2012). Selon une étude menée par Pooja Khosla (2008), la dimension esthétique d'une montre de luxe est le critère de décision principal pour les consommateurs dans les trois types de motivations testées par l'auteur, à savoir les motivations de porter une montre de luxe, les motivations lors du processus d'achat et enfin les motivations à renouveler l'achat horloger. (Khosla, 2008, p. 148). « L'étude du comportement des consommateurs permet de montrer que, d'une manière générale, l'esthétique dans les produits horlogers est un must » (Khosla, 2008, p. 161). Pour les connaisseurs également, l'aspect esthétique des montres de Haute horlogerie est primordial, la motivation est hédonique, d'ordre personnel et non à visée statutaire ; l'idée étant de se faire plaisir et non pas de se différencier (Khosla, 2008, p. 156). Ce type de motivation d'ordres esthétique et hédonique renvoie à la valeur émotionnelle de l'objet horloger, au plaisir de porter une jolie montre souvent achetée pour marquer un événement spécial (Khosla, 2008 ; Chabloz et Vuille, 2012).

Nous allons à présent analyser en profondeur la dimension symbolique et émotionnelle de l'horlogerie.

2.4. La Dimension Symbolique de l'Horlogerie

2.4.1. Le symbole en marketing

Au niveau étymologique, le terme symbole vient du Grec *sumbollon*, qui signifie « jeter ensemble – mettre en contact » (Dictionnaire Historique de la Langue Française, 1992). Il était à l'origine utilisé pour désigner un signe identificatoire entre deux personnes, un « signe de reconnaissance » (Petit Robert de la Langue Française, s.d.).

D'un point de vue économique, le symbole se réfère « aux indices immatériels, c'est-à-dire tout ce qui est attaché (à la cible), mais qui ne procure pas strictement un usage matériel et concret » (Rocheffort, 1995, p. 31). En marketing, le symbole se traduit par l'incorporation de l'imaginaire du consommateur dans les biens de consommation ainsi

que dans les techniques de vente. Les caractéristiques symboliques d'un bien ou d'un service se « consomment en complémentarité de la fonction d'usage » (de Diesbach, 2010, p. 192). De plus, la littérature conceptuelle de Belk sur la consommation « sacrée » vient approfondir encore cette notion de symbole en marketing. Selon cet auteur, lorsque l'objet consommé renvoie de façon importante vers un « ailleurs », un « absent » évoquant des émotions (un lieu, un événement par exemple), on peut parler de consommation symbolique. Ce sont ces mêmes émotions qui créent alors la valeur dans l'acte de consommer (Belk, 1988 ; Belk, 1989 ; Belk, Wallendorf et Sherry, 1989). De même, les travaux de Levy et Rook définissent la consommation symbolique de la façon suivante : « in casual usage symbol is a general term for all instances where (consumption) is mediated rather than direct ; where an object, action, word, picture, or complex behavior is understood to mean not only itself but also some other idea or feelings » (Levy et Rook, 1999, p. 206). On peut ainsi désigner la consommation symbolique, « le fait que l'acte de consommation ou d'usage renvoie vers un signifié, absent, créateur de valeur » (de Diesbach, 2010, p. 193). Le symbole peut alors être conceptualisé comme un objet, qui peut aussi bien être un mot, un élément de design publicitaire ou encore un vêtement qui est visible et qui exprime de façon implicite un concept, une idée, une émotion qui sont absents et c'est cet « absent » qui crée de la valeur, une valeur affective pour le consommateur (de Diesbach, 2010, p. 194).

En marketing, la marque inclut, dès sa définition, une dimension symbolique et affective. Aaker définit la marque comme un nom, un logo, ou encore un design distinctif permettant d'identifier la marque et de la différencier par rapport à la concurrence (Aaker, 1991). C'est justement dans cet élément distinctif qu'entreront les dimensions affectives et symboliques de la marque (de Diesbach, 2010, p. 174). Le « signe distinctif » (nom, logo, design) est alors bien plus qu'un simple élément de différenciation mais agit comme « messenger évocateur de rêve, d'émotions » (de Diesbach, 2010, p. 174).

Enfin, le symbole est également utilisé dans la communication marketing. On parle alors de communication symbolique, une communication implicite faisant appel à des images, des émotions, des associations d'idées reliées à la marque (Scott, 1994 ; Gallopel, 2000 ; de Diesbach, 2010).

Nous allons maintenant analyser la dimension symbolique de l'objet horloger.

2.4.2. La valeur symbolique de la montre

Cette dimension symbolique et affective décrite plus haut est très présente dans le secteur du luxe ; les objets de luxe étant, par définition, évocateurs de rêve et d'imaginaire (Renard, Costes, Munier, Guérin et Lacroix, 2009, p. 111). En effet, selon Babey (2009), le luxe, pour exister, doit s'appuyer sur des caractéristiques à l'opposé de celles du capitalisme consumériste (Babey, 2009, p. 201). Ainsi, la dimension symbolique est d'une importance majeure dans le domaine du luxe et tout aussi bien dans le secteur de la Haute horlogerie.

En ce qui concerne le secteur horloger traditionnel, rappelons qu'à l'origine, la montre était avant tout un objet fonctionnel et utilitaire. Elle fut portée dans la poche de l'utilisateur pendant plusieurs siècles. La première montre-bracelet est également créée pour des raisons utilitaires, destinée aux pilotes d'avion qui avaient besoin de leurs mains pour piloter (de Diesbach, 2010, p. 175). Rapidement, l'objet horloger est associé à un souci d'esthétisme et devient important d'un point de vue affectif (de Diesbach, 2010, p. 175). De nos jours, la montre n'est plus un simple produit technique, elle est également un objet expérientiel à visée esthétique et hédonique. On la porte pour le plaisir de l'avoir au poignet, de pouvoir l'admirer (de Diesbach, 2009 ; de Diesbach, 2010). Une tendance assez récente consiste à laisser apparaître les mécanismes horlogers afin de mettre en valeur la beauté de la complexité. D'un simple objet de consommation, la montre devient un « objet sacré » (de Diesbach, 2009, p. 165). Tout ceci renvoie à la valeur expérientielle de l'objet, la montre n'est plus indicateur de temps, elle nous fait vivre l'expérience du temps : « une expérience créatrice de valeur en soi (porter, admirer, faire admirer l'objet) » (de Diesbach, 2010, p. 202). Ainsi, Baudrillard (1968) insiste sur le caractère individuel de l'objet horloger, il qualifie la montre de « mécanisme individuel ». « Elle est en outre le plus ancien, le plus petit, le plus proche et le plus précieux des mécanismes individuels. Talisman mécanique intime et fortement investi, objet d'une complicité quotidienne, de fascination, de jalousie » (Baudrillard, 1968, p. 133). La montre de luxe évoque certaines émotions créatrices de valeurs générées par

cette expérience du temps : le plaisir de ressentir l'émotion en tant que telle, l'univers mais aussi la mémoire vers laquelle le *stimulus* affectif nous renvoie (de Diesbach, 2010, p. 203). Ainsi, dans le secteur de l'horlogerie traditionnelle, la fonctionnalité du produit est certes nécessaire mais reste anecdotique : « on n'achète pas une montre à dix mille francs uniquement pour lire l'heure... » (Babey, 2009, p. 201). Les propos de Nick Hayek, Président du Groupe Swatch, vont également dans ce sens : « si le fait d'indiquer l'heure était le seul intérêt des montres, l'industrie horlogère n'existerait plus depuis longtemps » (Lexpansion.com, 2014). La montre a donc une valeur avant tout symbolique et émotionnelle, beaucoup plus que fonctionnelle ou utilitaire. Il s'agit d'un objet mythique intemporel, un « objet qui mesure l'éternité » mais qui est ancré dans le présent (Roederer, 2012, p. 26).

Cette valeur symbolique vient principalement de l'anthropomorphisme des montres de luxe. L'anthropomorphisme consiste à donner à la marque ou à l'objet les attributs d'une personne pour que cette marque suscite l'attachement et la fidélité de l'acheteur (Vernette, 2008, p. 20). Dans cette même lignée, Kretz définit l'anthropomorphisme par le « processus par lequel l'on accorde des caractéristiques et des comportements humains à un objet » (Kretz, 2012, p. 80). Dans le contexte de la Haute horlogerie, cette notion d'anthropomorphisme est très présente. Chaque montre est définie comme ayant un « caractère propre », une « personnalité » et un « physique » spécifiques. La montre étant un objet particulier, en mouvement, souvent associée à un « objet vivant » et dont les mécanismes rappellent des « organes rythmés », les battements du cœur, symbolique de la vie (Kretz, 2012, p. 80-81). Ainsi, la montre devient un personnage vivant ; une montre qui s'arrête étant vécue comme une « petite mort » (Kretz, 2012, p. 81).

2.4.3. Communication symbolique horlogère : un univers emprunt de symboles et d'imaginaire

Au niveau de la communication également, le recours au symbole est primordial pour les marques de luxe. En effet, les marques de luxe tirent leur force de la valeur symbolique ancrée dans leur univers de marque et reflétée par la communication. Lors de l'acquisition d'un objet de luxe, l'acheteur souhaite s'approprier une part de rêve, une

part d'imaginaire liée à la possession de cet objet. C'est justement cette part de rêve à forte connotation symbolique que les marques cherchent à véhiculer à travers leur communication (Bahri, 2008 ; Courvoisier, 2008 ; Kapferer et Bastien, 2008). En effet, selon Lucie Courvoisier, le luxe est par définition « créateur et excellent vecteur d'imaginaire » (Courvoisier, 2008, p. 251). La Haute horlogerie s'inscrit donc dans cette trajectoire de communication symbolique. Les marques, à travers la communication, vont se construire un univers mythique fait de connotations positives, de symboles et d'imaginaire faisant appel à l'affect du consommateur (Broillet et Dubosson Torbay, 2007 ; Courvoisier, 2008 ; de Diesbach, 2009). Comme vu plus haut, la montre est, par essence, fortement symbolique. En termes de communication, l'accent est ainsi mis sur cette dimension, sur les émotions, le rêve plutôt que sur un axe utilitaire (Letellier, 2008, p. 284). Ainsi, la communication horlogère est avant tout caractérisée par un discours symbolique et affectif (De Diesbach, 2009, p. 148). Elle a, alors, généralement recours à la « publicité narrative » : elle raconte une histoire dans le but de transmettre un univers, des valeurs fortes, sans se focaliser sur l'objet lui-même. (Courvoisier, 2008, p.251-252). « C'est ainsi que la publicité de la Haute horlogerie devient conte et s'ouvre sur le merveilleux et le beau. Chaque marque a son histoire, sa culture et son univers symbolique et invite son client à y pénétrer » (Courvoisier, 2008, p.251-252). L'objet horloger doit raconter une histoire, quelque chose d'inédit pour le consommateur, lui faire vivre une expérience pouvant générer des émotions fortes, positives et durables puis de les convertir en achats (Meulemen, 2009, cité dans Bashutkina et Courvoisier, 2012, p. 134). La communication horlogère intègre donc une importante dimension émotionnelle ce qui vient accentuer le symbolisme que représente l'objet horloger. Les marques adoptent une « stratégie affective » (Cathelat, 2001, p. 129), elles cherchent à séduire par des images dans lesquelles le client peut se projeter, suggérant ainsi une image de soi idéalisée au consommateur (Courvoisier, 2008, p. 255). Une relation émotionnelle se construit alors entre les amateurs d'horlogerie de luxe et les marques (Kretz, 2012, p. 79-80). On peut donner l'exemple de la communication de certaines marques phares d'horlogerie traditionnelle où la marque adopte un positionnement symbolique dans sa communication plutôt que de valoriser les performances et la technicité du produit (de Diesbach, 2009, p. 156). Dans la communication de Tag Heuer,

le produit est très peu évoqué, les valeurs de force, de virilité, de compétitivité dans les campagnes publicitaires sont véhiculées à travers le discours de marque et non par le produit qui n'est d'ailleurs que très peu visible (de Diesbach, 2009, p. 155-157). « Ces images sont donc une expression parfaite, claire et sans ambages d'un positionnement symbolique, par l'expression des valeurs de la marque (puissance et combativité) et orientées vers l'expression et la construction du self concept du consommateur » (de Diesbach, 2009, p. 156-157). De même, les campagnes de communication de la marque incontournable de Haute horlogerie, Patek Philippe, génèrent des émotions à travers leur univers, en suscitant l'imaginaire et en exprimant les valeurs de marque (de Diesbach, p. 164-168). De la même manière, le produit est peu ou pas présent, seules les valeurs de pérennité, de bel objet durable et intemporel et de transmission à travers les générations sont mises en avant dans la communication (de Diesbach, 2009, p. 200). « On ne possède pas une Patek Philippe : on en prend soin pour la transmettre à la prochaine génération. ». Dans ce cas, le produit (la montre, le garde-temps) devient comme une pièce de musée : une ode à la perfection, un morceau d'immortalité » (De Diesbach, 2010, p. 200). Pour d'autres marques, en revanche, la montre étant elle-même « symbolique et imprégnée de sens » (Sicard, 2006 cité dans Khosla, 2008, p. 141), le produit peut se suffire à lui-même. Ces marques horlogères appliquent alors le concept du « produit en seule majesté » et exposent la montre en gros plan sur leurs campagnes communicationnelles. (Joannis et de Barnier, 2005, cités dans Khosla, 2008, p. 141).

Également, la plupart des marques de Haute horlogerie ont recours à des ambassadeurs de marque. Un ambassadeur de marque peut être défini comme « n'importe quel individu bénéficiant d'une reconnaissance publique et qui utilise cette reconnaissance au service d'un bien de consommation en apparaissant avec celui-ci dans une publicité » (McCracken, 1989, p. 310). Cela permet d'attribuer des caractéristiques humaines à la marque, renforçant ainsi l'identification des consommateurs (Courvoisier, 2008, p. 262). L'ambassadeur est alors susceptible de générer des émotions en cohérence avec l'univers de la marque et d'exprimer ses valeurs par un discours idéologique, symbolique et affectif (Broillet et Dubosson Torbay, 2007, p. 122 ; de Diesbach, 2010, p. 197).

Enfin, la communication horlogère est un moyen pour la marque de confirmer son « territoire de marque, c'est à dire une perception mentale d'un univers de marque » (Courvoisier, 2008, p. 242). Les produits de la Haute horlogerie font ainsi l'objet d'une communication implicite qui leur est propre, qui s'appuie sur des codes et un langage visuel symbolique. Le texte étant très peu présent dans les visuels publicitaires, l'image emplie de symboles permet ainsi de véhiculer le message et les valeurs de la marque (Courvoisier, 2008, p. 242). « Elles portent un discours symbolique, indirect, par un langage de signe, c'est-à-dire, un langage qui « pointe » vers un absent, de façon à le « dire » de manière indirecte, à la façon d'un espace » (de Diesbach, 2009, p. 156).

A présent, nous allons traiter du secteur horloger en profonde mutation.

2.5. Un secteur en profonde mutation

2.5.1. Une nouvelle ère de consommation

L'horlogerie traditionnelle suisse a déjà amorcé une mutation durable après la crise des années 1970 due à l'adoption de nouvelles technologies électroniques et à l'émergence de nouveaux concurrents sur le marché mondial (Jeannerat, 2009 ; Claes et de Diesbach, 2012). La stratégie de l'horlogerie suisse a été, alors, de renforcer davantage les aspects symboliques et esthétiques de leurs produits (Jeannerat, 2009, p. 22). Puis, dans les années 1990, le design et les codes de la mode ont pris plus d'importance et l'horlogerie suisse est devenue un élément distinctif au sein de la société, mondialement reconnu (Crevoisier, 1995 ; Jeannerat 2009).

Depuis le début du XX^e siècle, le capitalisme consumériste marquait nos sociétés occidentales caractérisé entre autres par une stricte séparation entre producteur et consommateur, par la standardisation des biens et des campagnes de communication, par la centralisation, le contrôle et l'institutionnalisation des savoirs techniques et, dans une moindre mesure, des médias (Babey, 2009, p. 199-200). Nous sommes aujourd'hui entrés dans une nouvelle ère du capitalisme : le capitalisme coopératif ou contributif (Babey, 2009 ; Geslin, 2009 ; Stiegler, 2010). « Le client veut croire à autre chose »

(Babey, 2009, p. 203), il recherche de plus en plus la collaboration et la coopération et s'éloigne petit à petit des caractéristiques du capitalisme consumériste. Ces nouvelles générations ne veulent plus « se contenter de consommer », elles ont un fort désir de contribution. Cette nouvelle ère de consommation est marquée par l'émergence d'une « conscience collective » qui traverse les sociétés (Geslin, 2009, p. 212). Ainsi, l'avènement de ce nouveau type de capitalisme se caractérise par un « processus de réinvestissement symbolique à l'égard d'objets et de services matériellement, techniquement et esthétiquement étrangers à ceux du capitalisme consumériste » (Babey, 2009, p. 203). Il semblerait qu'après s'être abandonnée « aux satisfactions éphémères de l'expansion commerciale », notre société post-moderne se redécouvre un intérêt pour les valeurs traditionnelles et authentiques comme la garantie de compétence, la qualité et le savoir-faire (Jelmini, 2007, p. 18).

De ce fait, pour s'adapter à cette nouvelle ère de consommation, l'horlogerie suisse doit faire face à certains défis. Parmi eux, l'horlogerie doit trouver un juste équilibre entre la nécessité de centraliser et de standardiser pour parvenir à une production de masse et pour réaliser des économies d'échelle tout en offrant aux clients des produits « authentiques » et différents (donc en petites séries) (Babey, 2009, p. 204). Également, elle doit faire face à la perte progressive de marchés sur le moyen de gamme et le haut de gamme pour les marques horlogères qui ont basé leur modèle d'affaire sur les valeurs du capitalisme consumériste (Babey, 2009, p. 204). On assiste aussi à une surcapacité industrielle générant un retour vers une décentralisation et le recours à la sous-traitance (Babey, 2009, p. 205). La communication et les modèles publicitaires sont également affectés puisque les idéaux sociaux ont changé et les stars hollywoodiennes n'en sont plus l'incarnation, elles répondaient davantage aux valeurs consuméristes. Il y a donc pour les marques l'enjeu de faire à nouveau rêver le consommateur en s'appuyant sur d'autres thèmes (Babey, 2009, p. 205).

Selon Babey (2009), pour s'adapter à ces changements, les marques horlogères développent « un modèle de coopération à 360° » (Babey, 2009, p. 205). Ainsi, la coopération se fait aussi bien au niveau industriel par un réseau de sous-traitance

régionalisé, au niveau financier par une coopération des investisseurs qui privilégieront l'investissement plutôt que la spéculation mais également avec le client qui est désormais traité comme un partenaire. L'intégration du client peut aussi bien se faire au niveau de la définition esthétique, technique ou encore ergonomique du produit. Le défi pour la marque étant de plus en plus de l'intégrer au processus de conception (Babey, 2009 ; Geslin, 2009). Enfin, les marques doivent renforcer leurs conventions de transparence, de qualité et d'authenticité dans la mesure où aujourd'hui l'utilisateur horloger s'attend à ce que les prix soient justifiés par certaines caractéristiques palpables (Babey, 2009 ; Geslin, 2009). « Les entreprises doivent plus que par le passé opérer un véritable décentrement, s'engouffrer dans le réel, le vécu, l'authentique » (Geslin, 2009, p. 210). Au niveau de la communication, les publicités s'éloignent progressivement des « caricatures hollywoodiennes ou des sempiternels « sports de riche » » (Babey, 2009, p. 205) afin d'incarner plus précisément les nouvelles valeurs et croyances collectives par de nouveaux ambassadeurs de marque qui illustrent d'autres manières de penser et d'agir (Babey, 2009 ; Geslin, 2009). Par exemple, la marque Patek Philippe met en scène un père et son fils dans sa campagne publicitaire *Génération* pour illustrer l'idée d'un objet durable, d'une pérennité esthétique et de la transmission familiale - les valeurs familiales sont ainsi valorisées (Patek.com, s.d.). Cette campagne de communication correspond à ces nouvelles attentes puisqu'elle fait de la pérennité de l'objet un argument de vente, une valeur ajoutée. En effet, selon Geslin (2009), les marques horlogères doivent aujourd'hui promouvoir la « traçabilité », l'authenticité et mettre en avant leurs valeurs morales pour répondre aux nouvelles attentes des consommateurs en général et donc des utilisateurs horlogers. Elles doivent, en fait, nous faire consommer « davantage politiquement » c'est à dire pour les valeurs incarnées par la marque, et moins « techniquement ou esthétiquement » (Geslin, 2009, p. 213). De plus, dans la mesure où cette nouvelle ère capitaliste s'appuie sur des valeurs coopératives et contributives, il est important pour les marques d'intégrer les externalités environnementales et sociales dans leur modèle d'affaire. De même, toujours pour répondre à ces nouvelles croyances, les marques horlogères cherchent, de plus en plus, à construire une véritable communauté de marque, rassemblée autour de valeurs

communes comme l'art et la culture et non plus autour de la mode et du glamour qui ne correspondent plus aux attentes actuelles (Babey, 2009, p. 206).

Cette nouvelle ère de consommation a ainsi modifié l'environnement de l'utilisateur horloger mais pas uniquement. Ses attentes et ses motivations évoluent également.

2.5.2. Une nouvelle génération d'utilisateurs horlogers : changement dans les motivations de consommation horlogère

L'objet horloger est, comme nous l'avons vu plus haut, un objet particulièrement complexe : « à la fois garde-temps, bijou, statut social, prouesse technique, etc. » (Courvoisier, 2009, p. 7). Le secteur horloger connaît, depuis quelques années, une profonde mutation avec un changement important en ce qui à trait à ses valeurs et tendances (Courvoisier, 2009, p. 7). L'utilisateur horloger évolue également et ses motivations de consommation horlogère sont ainsi affectées par cette mutation. En effet, il évolue dans un monde connecté en mouvance. L'enjeu pour les marques horlogères est alors de connaître et de comprendre les nouvelles attitudes et le comportement de consommation du client final afin de lui proposer des produits en cohérence (Courvoisier, 2009 ; Renard, Costes, Munier, Guérin et Lacroix, 2009). Les motivations de consommation ont changé pour deux raisons principales : un « retrait fonctionnel » et une « saturation statutaire » (Godart, 2009, p. 54-55). Le « **retrait fonctionnel** » s'explique simplement par la multiplication des moyens de mesure du temps comme les ordinateurs ou les téléphones portables. La virtualisation technologique et sociale actuelle rend la montre obsolète comme objet de mesure temporelle (Godart, 2009, p. 55). Cette tendance liée au développement technologique sur l'ensemble des marchés conduit « à une réduction de la consommation horlogère qui peut toutefois être compensée par les autres moteurs » (Godart, 2009, p. 54). Également, on assiste à une « **saturation statutaire** » pouvant notamment s'expliquer par la crise économique. En effet, il y a un nombre limité de montres de Haute horlogerie que l'on peut posséder pour afficher son statut social. « Un effet pervers de la qualité des montres suisses en particulier est qu'elles ne sont pas régulièrement remplacées. Posséder une montre de luxe est suffisant pour indiquer une appartenance aux classes supérieures » (Godart,

2009, p.54). Les motivations de consommation horlogère ont évolué par la dilution des usages traditionnels de l'objet horloger qui « a perdu sa fonction d'utilité et voit sa fonction statutaire remise en cause » (Godart, 2009, p. 55). Cela correspond finalement aux évolutions macro-sociales : « l'individualisation mine la pertinence des repères statutaires et favorise l'esthétisation de l'existence sociale » (Godart, 2009, p. 55). Les motivations d'ordre esthétique restent, en revanche, très présentes si ce n'est prépondérantes. L'horlogerie suisse doit ainsi miser sur l'esthétisation sans oublier son savoir-faire traditionnel et technique (Godard, 2009, p. 59).

2.5.3. L'arrivée des montres connectées et de l'Apple Watch sur le marché horloger traditionnel

Si l'on reprend la classification des innovations établie par Joseph Schumpeter, en 1912, la montre connectée pourrait être catégorisée comme une innovation-produit. Il s'agit, en effet, d'un produit déjà existant (la montre) qui incorpore de nouvelles fonctionnalités. On peut même parler d'**innovation de rupture** ou d'innovation radicale car cette innovation-produit s'accompagne d'un changement technologique majeur pouvant modifier en profondeur l'industrie (Christensen, 1997). Celle-ci se distingue notamment de l'innovation incrémentale, davantage inscrite dans un progrès continu (Schumpeter, 1912 ; Andrieux et Fernandez-Poisson, 2012).

On peut alors mettre un paradoxe en évidence : comment intégrer une innovation de rupture qui nécessite fondamentalement une organisation réactive et en mouvement dans une industrie telle que le luxe dont la force vient de son histoire et de ses succès passés ? (Agogué et Nainville, 2010, p. 74). De telles innovations sont déjà apparues, notamment dans l'industrie de la musique avec les plateformes de partage en ligne mais aussi dans celle du livre avec les livres électroniques, mais celles-ci sont d'autant plus difficiles à intégrer dans l'univers du luxe, univers fondé sur des valeurs traditionnelles et historiques. Plus spécifiquement, l'arrivée des montres connectées, et notamment de l'Apple Watch, constitue une innovation radicale dans un secteur particulièrement traditionnel doté d'un héritage patrimonial conséquent : celui de l'horlogerie.

Actuellement, le secteur horloger connaît, effectivement, une profonde restructuration qui a de lourdes conséquences, notamment la suppression de milliers d'emplois comme l'ont déjà annoncé de grandes marques comme Cartier, Tag Heuer ou encore Ulysse Nardin (The Daily Mail, 2015). Cette importante restructuration serait le résultat de plusieurs risques externes qui se sont accentués cette année tels qu'un ralentissement non négligeable de la demande intérieure et de la demande étrangère, la force du franc suisse, la pénurie de main-d'œuvre qualifiée mais aussi l'augmentation des coûts du travail, des prix des matières premières et notamment du prix de l'or. De plus, cette mutation vient s'accélérer avec l'arrivée des montres connectées sur le marché, ces montres étant désormais considérées comme un risque extérieur par les cadres supérieurs du secteur horloger selon une étude menée par le cabinet Deloitte (2014, p. 9).

L'arrivée des montres connectées sur le marché fait partie des innovations radicales de l'année 2014 et constitue certainement un bouleversement pour le secteur horloger. La montre connectée d'Apple, prévue sur le marché de la consommation en Avril 2015, fait polémique dans la presse et sur Internet (Adams, 2014 ; Cigainero, 2014 ; Delaloye, 2014). Celle-ci prétend, en effet, révolutionner l'industrie horlogère suisse. Ainsi, Jonathan Ive, patron du design de l'Apple Watch, a revendiqué au mois de Septembre dernier la capacité de cette montre à mettre en péril l'industrie horlogère traditionnelle (Mamilt, 2014). D'ailleurs, Apple n'a pas hésité à recourir aux experts de ce domaine pour le lancement de cette montre, en débauchant par exemple, Patrick Pruniaux, directeur des ventes de la marque de luxe suisse Tag Heuer, marque du groupe LVMH (Cosgrave, 2014 ; Manenti, 2015). L'Apple Watch va ainsi adopter un positionnement luxe avec notamment une édition limitée en or 18 carats, dont le prix s'élèverait à 17 000\$ (Rosoff, 2015). Thomas Husson, analyste Marketing chez Forester, explique : « Apple souhaite vendre sa montre connectée comme un objet de luxe. La marque utilise les codes de l'industrie - comme l'excellence et l'exclusivité, notamment en passant par de nouveaux revendeurs tels que le concept-store parisien Colette. Nous ne sommes plus face à un produit grand public » (Husson, 2015 cité dans Manenti, 2015). Contrairement aux montres connectées des autres marques de technologie, l'Apple Watch est vue comme une « attaque de l'horlogerie suisse sur le terrain du design » (Hoffstetter, 2014).

Les marques de Haute horlogerie réagissent d'une façon ou d'une autre. Pour la plupart, la sortie de l'Apple Watch n'est en rien une menace et les marques ne se sentent pas déstabilisées (Peca, 2014). « La "smartwatch" ne plongera pas l'industrie horlogère suisse dans une nouvelle crise », indique Jean-Claude Biver, président de la marque Hublot (Lenouvelliste.ch, 2014). De même, pour Nick Hayek, Président du Groupe Swatch : « Nous ne sommes pas nerveux. Nous ne vivons pas à l'heure de Cupertino (...) La pression sur l'industrie horlogère suisse vient du franc et non des développements dans les montres intelligentes » (Lenouvelliste.ch, 2014). D'autres marques, en revanche, souhaitent réagir rapidement et s'adapter à ce bouleversement dans l'industrie (Peca, 2015). On assisterait à une convergence exceptionnelle entre le monde du luxe et celui de la haute technologie : « Dans ces deux secteurs, le design et l'expérience sont essentiels. Cela crée forcément des passerelles » (Husson, 2015, cité dans Manenti, 2015). Ainsi, la marque Mont Blanc a décidé de mettre au point un bracelet connecté, l'e-Strap, qui permettrait de connecter les montres haut de gamme. Elle possède un écran tactile intégré et est compatible avec les téléphones intelligents (Hirel, 2015). De même, la marque Tag Heuer vient s'intégrer dans cet élan de modernité en proposant également une montre connectée de luxe qui se distinguera des autres montres connectées justement par son savoir-faire reconnu d'horlogerie de luxe (Hue, 2014). Jean-Claude Biver, également Directeur de la marque Tag Heuer, a ainsi décrété vouloir concevoir une montre à la fois esthétique et fonctionnelle qui sera bien plus qu'une simple déclinaison de l'Apple Watch (Koltrowitz, 2014).

Bien que l'incertitude demeure sur le succès des montres connectées, une chose est sûre, l'industrie horlogère suisse fait aujourd'hui face à une mutation toute autre que celle engendrée par la technologie quartz des années 1970. En effet, à l'époque, deux technologies se concurrençaient pour proposer la même fonction, celle de donner l'heure de façon précise. Aujourd'hui, il s'agit de deux offres complètement différentes se disputant un même marché, ce qui fait toute la différence (Deloitte, 2014, p. 16).

Si l'on en croit l'article de Ryan Raffaelli publié dans la *Harvard Business Review* en Septembre 2014, l'industrie horlogère suisse n'a rien à craindre de l'arrivée de l'Apple

Watch sur le marché. En effet, selon lui, cette montre connectée ne s'adresse pas au même segment de population que les marques horlogères traditionnelles. L'Apple Watch vise avant tout le segment des 18-35 ans, qui ne sont que peu nombreux à porter une montre, préférant utiliser leur téléphone pour avoir l'heure. Il compare la situation de l'industrie horlogère à l'industrie du livre lorsque Amazon a sorti son livre électronique *Kindle* en 2007, beaucoup d'analystes avaient alors prédit la fin des librairies traditionnelles. Or, ce fut le contraire, on a assisté à une sorte de renaissance des librairies indépendantes ces cinq dernières années. Simplement, ces librairies répondent désormais à une demande différente notamment celle des livres pour enfants de la même manière que l'horlogerie suisse traditionnelle s'adresse à une demande et à un segment de population différent de l'Apple Watch. De plus, l'Apple Watch est davantage un produit complémentaire, d'un point de vue utilitaire, que concurrent des montres suisses horlogères. Ces dernières étant avant tout des objets de luxe et des symboles statutaires.

Également, l'Apple Watch, étant un objet technologique, sera certainement réinventée au niveau de ses composantes technologiques chaque année, voire chaque semestre, pour être leader sur le marché et faire face à ses concurrents comme Samsung. Ainsi, l'Apple Watch est sujette à **l'obsolescence programmée**. Daniel Germain (2015) parle même « d'obsolescence du luxe ». En effet, selon lui, l'arrivée de la montre Apple donne à la marque une toute nouvelle signification, lui permettant de se positionner comme un produit de luxe ; son apparition dans le magazine *Vogue* américain tend à confirmer le positionnement luxe de la marque, *Vogue* étant un magazine de référence dans l'industrie de la mode et du luxe (Germain, 2015 ; Richebois, 2015). Malgré ce positionnement luxe revendiqué, l'Apple Watch rencontre un problème que ne connaîtra probablement jamais l'industrie horlogère traditionnelle, celui de l'obsolescence. Soutenant ainsi l'article de Raffaelli (2014), Daniel Germain estime que la faiblesse de l'Apple Watch sera inévitablement son manque de durabilité : une pile qui a une durée de vie limitée et des mises à jour du système d'exploitation qui ralentissent les appareils de génération précédentes:

*Alors je me demande: pourquoi mettre de l'électronique qui sera désuète dans trois ans dans un boîtier en or 18 carats?
On dirait bien que l'obsolescence programmée investit un nouveau marché. À moins qu'Apple ne rachète les métaux précieux à la fin de la vie utile de l'appareil, la version Édition de sa montre intelligente ne pourrait être qu'un fashion statement pour ultra-riches. (Germain, 2015).*

Au contraire, l'horlogerie traditionnelle suisse mise davantage sur sa force artisanale, son savoir-faire ancestral pour produire des objets horlogers durables, capables de traverser le temps et de se transmettre de génération en génération. « *The Apple Watch may keep perfect time, but it is not timeless* » (Raffaelli, 2014).

La méthodologie de recherche utilisée pour collecter les données et mener à bien cette recherche est expliquée au chapitre suivant.

CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE

Cette section vise à présenter la méthodologie choisie en vue de répondre à notre problématique de recherche. Dans un premier temps, nous exposerons le contexte de recherche qui s'applique à notre étude. Puis, la méthode sélectionnée sera présentée, suivie des étapes de la collecte de données, section dans laquelle on pourra trouver la description et la présentation de nos informateurs. Enfin, nous dévoilerons de manière succincte la structure de l'analyse des résultats.

3.1. Contexte de recherche

Nous pouvons rappeler, dans un premier temps, que cette recherche s'appuie sur un nouveau phénomène de consommation : l'arrivée des montres connectées sur le marché et le bouleversement de l'industrie horlogère traditionnelle qui en résulte. L'objectif de cette recherche est ainsi d'analyser en profondeur le secteur horloger en mutation, de comprendre les nouveaux enjeux et défis pour les marques traditionnelles mais aussi d'étudier la transformation du rapport du consommateur envers l'objet horloger qui découle de l'arrivée des montres connectées sur le marché.

L'Apple Watch est le contexte spécifique de cette recherche dans la mesure où ce produit fait polémique dans la presse et auprès des experts bien avant sa sortie sur le marché mais également car il a été explicitement décrit comme une menace pour l'horlogerie suisse par Jonathan Ive, designer en chef de l'Apple Watch (Mamilt, 2014). L'Apple Watch est la montre connectée d'Apple sortie sur le marché en Avril 2015. L'intérêt particulier de cette montre connectée est son positionnement luxe, ce qui la rendrait concurrentielle sur le marché de la Haute horlogerie (Adams, 2014). En effet, l'Apple Watch, de par son design, sa communication, sa distribution et de par son prix, se positionne comme un produit de luxe sur le marché ce qui la rend d'autant plus pertinente comme contexte d'étude pour analyser l'évolution du rapport du consommateur entretenu avec la montre.

Prenons l'exemple de sa récente campagne de communication en Mars 2015 qui revendique pleinement les codes du luxe : douze pages dans le magazine Vogue américain, magazine référence dans le monde de la mode et du luxe. Il s'agit d'une campagne reprenant l'univers des grandes marques de luxe : un design simple, épuré et sobre avec le produit « mis en majesté » se suffisant à lui-même. Cette approche communicationnelle tend ainsi à prouver le positionnement sélectif du produit, son univers élitiste, ainsi que son caractère tendance par le choix du magazine (Richebois, 2015).

De même, au niveau de sa distribution, la marque a choisi un canal sélectif. En effet, le produit a été présenté pour la première fois en France lors de la Fashion Week chez Colette, boutique particulièrement branchée à Paris (Depra, 2014 ; Villapaz, 2014 ; Richebois, 2015). Cela renforce ainsi le caractère *fashion* et tendance de cet objet pourtant technologique. Enfin, un dernier point important et non pas des moindres : celui du prix. Trois modèles seront présentés, le premier prix étant de 349\$ US (La Presse, 2015), bien loin d'égaliser celui des montres de Haute horlogerie. En revanche, le produit de l'Édition Limitée « haute couture », en or 18 carats, s'élève à 17 000\$ US (Rosoff, 2015).

Ainsi, le positionnement luxe de l'Apple Watch, son succès attendu avec vingt millions de montres vendues pour l'année selon les prédictions (La Presse, 2015) et l'univers du produit sélectif et élitiste en fait un contexte de recherche particulièrement approprié.

3.2. Méthode de recherche sélectionnée

3.2.1. La recherche qualitative

La méthode qualitative est une méthode permettant l'analyse de données descriptives, ce sont des données difficilement quantifiables dans la mesure où il s'agit de propos relatés par des personnes ou des comportements observés (Taylor et Bogdan, 1984 ; Creswell, 1998). De plus, cette approche permet le recours à des échantillons de population restreints, ce qui facilite une analyse approfondie (Deslauriers, 1991; Miles et Huberman, 1994). Le rôle du chercheur est alors de décrire, d'interpréter et d'analyser avec justesse le point de vue des participants (Corbin et Strauss, 2008).

D'emblée, cette méthode s'est avérée être la plus appropriée pour répondre à nos objectifs de recherche dans la mesure où elle permet d'explorer et d'analyser en profondeur un phénomène d'origine sociale par son processus de recherche compréhensif (Creswell, 1998, p. 15). Dans le cadre d'une recherche qualitative, la collecte de données peut être conduite de trois manières à savoir : l'observation des sujets d'étude, par le biais d'entrevues auprès des participants et, enfin, par le recours à des informations secondaires (Patton, 2002, p. 4).

Pour notre recherche, les entrevues semi-dirigées et l'analyse de données secondaires ont été les deux techniques privilégiées au regard de leur pertinence et de leur consistance par rapport au sujet de recherche.

3.2.2. L'entrevue semi-dirigée

L'entrevue est une méthode de collecte de données permettant d'explorer de nouveaux champs de connaissance et d'approfondir de nouveaux domaines. Elle permet d'accéder au niveau discursif des connaissances (Marcoux, 2014). Il existe plusieurs types d'entrevues, des entrevues dites formelles comme celles menées par questionnaire ou encore les entrevues phénoménologiques (Thompson, 1989). L'entrevue longue de McCracken (1988) consiste à débiter par des objectifs précis mais nécessite également de rester ouvert afin d'explorer d'autres pistes de recherche qui n'étaient pas nécessairement prévues initialement. On parle alors d'entrevue semi-dirigée. Ce type d'entrevue est de nature qualitative, elle permet une interaction approfondie avec les participants afin d'obtenir leur point de vue, à titre d'informateur (Desormeaux, 2006 ; Desormeaux, Filion, Gendreau et Ouellet, 2006, p. 135-136). Aussi, cela permet de privilégier les termes exacts employés pour plus de justesse et de finesse dans l'analyse (Marshall et Rossman, 2010). Il est, en revanche, essentiel de ne pas contraindre l'informateur par des questions trop précises, au risque de lui imposer de façon implicite une certaine vision (Marcoux, 2014).

L'entrevue semi-dirigée nous a paru d'emblée le choix le mieux adapté afin de collecter de l'information pouvant apporter une réelle valeur ajoutée à la recherche. L'entrevue semi-dirigée agit comme une conversation guidée et constitue une source d'information

importante (Yin, 2003, p. 89). En effet, ce type d'entrevue permet au chercheur de discuter avec le répondant sur la base de thèmes principaux prédéfinis par un devis d'entrevue tout en offrant une structure souple et flexible. Le répondant a, ainsi, la liberté de s'exprimer sur d'autres thèmes lui paraissant pertinents. Cela offre également à la personne interrogée un cadre d'étude peu formel, lui permettant d'être plus à l'aise et donc plus à même de se livrer et de fournir des informations surprenantes et enrichissantes. Le devis d'entrevue est ainsi établi au préalable et contient les principaux thèmes et sous-thèmes à aborder lors de l'entrevue. Il doit également contenir quelques questions permettant de stimuler le répondant afin de maintenir une certaine fluidité donnant l'apparence d'une discussion.

L'objectif des entrevues semi-structurées dans le cadre de la présente recherche est de comprendre et d'analyser de manière approfondie les bouleversements du secteur horloger traditionnel liés à l'émergence des montres connectées. On cherche, de ce fait, à déceler les nouvelles valeurs, tendances et motivations de consommation de ce secteur en mutation. Pour ce faire, deux bassins de population ont fait l'objet d'entrevues semi-dirigées : des consommateurs ou amateurs d'horlogerie et également, des professionnels ayant une expertise dans le secteur horloger. La sélection des participants s'est faite selon le jugement du chercheur, sur la base d'une méthode non probabiliste. Nous avons privilégié un échantillonnage de convenance afin de s'adapter aux contraintes temporelles et budgétaires. De plus, nous avons fait appel à la contribution de nos informateurs en utilisant l'échantillonnage en boule de neige afin de faciliter une collecte de données pertinente.

La collecte de données par entrevue semi-dirigées auprès des deux échantillons de population mentionnés a été menée entre le 15 Mars et le 28 Avril 2015, avec au total vingt-quatre entrevues individuelles réparties entre le Canada, la France et la Suisse. Les entrevues ont été pour la plupart réalisées à distance par téléphone ou Skype. Un rendez-vous était alors fixé avec les participants ayant fait parvenir leur consentement pour la participation à la recherche. La durée d'une entrevue étant approximativement d'une heure. Celle-ci débute par la présentation du sujet et des objectifs de recherche dans un souci de transparence. Les questions relatives à l'anonymat, à la confidentialité et à la

déontologie ont également été évoquées au début de l'entretien. Enfin, l'entretien est clos lorsque tous les thèmes sont couverts de façon satisfaisante par rapport aux objectifs de recherche.

3.2.2.1. Les guides d'entretien

Comme expliqué ci-dessus, un devis d'entretien a été établi au préalable. Nous l'avons initialement soumis à une pré-expérimentation auprès de trois sujets volontaires. Cela nous a permis d'estimer la durée d'une entrevue et de mieux cibler nos questions. Trois guides d'entrevues ont ainsi été rédigés, contenant les principaux thèmes et sous-thèmes à explorer, s'adressant chacun à un type de population ou à un profil particulier, ceux-ci ont été élaborés selon la littérature pour une meilleure interaction avec les participants.

Le premier devis d'entretien a été établi à destination de professionnels exerçant dans le domaine horloger. Ces professionnels ont été sélectionnés pour récolter leurs points de vue quant aux changements dans l'industrie, aux nouveaux défis qui en découlent et sur leurs stratégies futures pour relever ces mêmes défis. Plusieurs points ont ainsi été abordés, notamment leur avis sur la crise horlogère actuelle et sur la restructuration du secteur qui en émane. La notion de « menace concurrentielle » que constitue possiblement la montre connectée a longuement été discutée avec la plupart d'entre-eux. Leurs stratégies futures ont aussi été évoquées et notamment la possibilité pour leur marque de proposer ou non une montre connectée. Enfin, la tendance à une convergence du luxe et de la haute-technologie a également été soulevée.

Parmi l'échantillon composé de professionnels, nous avons sollicité quelques designers ou personnes ayant une expérience quant à l'esthétisme horloger. Étant donné leur expertise particulière, nous avons opté pour un guide d'entretien qui leur est spécifiquement destiné. Le point de vue de designers permet d'apporter un regard esthétique et symbolique sur l'objet horloger et notamment sur la montre connectée. Leur point de vue permet également d'apporter une compréhension approfondie quant à la transformation du rapport qu'entretient le consommateur vis-à-vis de l'objet horloger. Le rapport au temps a également été évoqué afin de comprendre le choix du design horloger pour ces objets connectés.

L'ultime guide d'entrevue a été élaboré pour approcher des utilisateurs horlogers. Ainsi, les consommateurs ou amateurs de Haute horlogerie ainsi que les (potentiels) consommateurs de montres connectés ont été interrogés afin d'obtenir leur point de vue sur le sujet. L'objectif de ces entrevues a été de comprendre leurs principales motivations de consommation horlogère. On a, en effet, cherché à comprendre qui est le nouvel utilisateur d'horloger en analysant son comportement, ses tendances et ses influences. Nous avons également abordé avec eux les usages et bénéfices, que ce soit au niveau fonctionnel ou symbolique, de la montre connectée comparativement à la montre traditionnelle. Les notions d'obsolescence, d'éphémérisation et en contradiction de pérennité de l'objet horloger ont aussi été évoquées pour comprendre la transformation du rapport qu'entretient l'utilisateur avec sa montre.

Notons simplement que les devis explicités ci-dessus ne constituent qu'un point de départ pour les entrevues. En fonction du profil du répondant et de ses réponses, les questions ont été affinées et redirigées au fur et à mesure de l'entretien afin de collecter d'autres informations de qualité, pertinentes pour la présente étude.

3.2.2.2. Présentation du profil des répondants

Pour le premier échantillon de population, nous avons privilégié les amateurs de Haute horlogerie ainsi que les (potentiels) consommateurs de montres connectées. Les consommateurs interrogés sont présentés sous la forme d'un tableau, à la page suivante.

Tableau 1: Présentation des informateurs – Consommateur ou Amateurs d’horlogerie

PARTICIPANT #	DESCRIPTION	CONTEXTE DE L’ENTREVUE
C1	Étudiant à la Maîtrise en Marketing à HEC Montréal, âgé de 26 ans, d’origine franco-suisse. Également Stratège en média numérique pour une agence média. Amateur de Haute horlogerie et futur consommateur de montres connectées. Il possède actuellement un bracelet connecté (Nike+ FuelBand) et deux montres de Haute horlogerie.	1 ^{er} Avril 2015. 15h30, heure canadienne. Salle réservée à HEC Montréal.
C2	Étudiant à la Maîtrise en Marketing à HEC Montréal, âgé de 24 ans, d’origine suisse. Amateur, passionné et connaisseur de Haute horlogerie. Il possède trois montres de Haute horlogerie suisse.	3 Avril 2015. 14h00, heure canadienne. Chez le participant.
C3	Étudiant à la Maîtrise en Marketing à HEC Montréal, âgé de 25 ans, d’origine française. Coordonnateur Marketing pour une entreprise spécialisée dans les jeux vidéo. Passionné de technologie et grand amateur d’horlogerie.	3 Avril 2015. 16h30, heure canadienne. Sur le lieu de travail du participant.
C4	Étudiant en École de commerce à Genève, âgé de 25 ans, d’origine suisse. Travaille à temps partiel comme vendeur dans un magasin d’horlogerie à Genève. Amateur, connaisseur et collectionneur de montres de Haute horlogerie, il en possède actuellement cinq. Futur consommateur de montres connectées.	7 Avril 2015. 17h00, heure suisse. Par Skype.
C5	Jeune professionnel de 27 ans, d’origine française, il travaille en Marketing à Genève pour une marque française de luxe. Grand amateur d’horlogerie suisse (il en possède trois), il porte également un grand intérêt aux montres connectées.	12 Avril 2015. 17h30, heure suisse. Par Skype.

C6	Jeune professionnel de 26 ans, d'origine franco-suisse, il travaille en tant que Comptable agréé à Montréal. Amateur d'horlogerie mécanique, il possède deux montres de haute-horlogerie et est un potentiel consommateur de montres connectées.	12 Avril 2015. 18h30, heure canadienne. Dans un café.
C7	Jeune professionnel de 25 ans, d'origine française, a vécu en Suisse une dizaine d'années et travaille en Contrôle de Gestion à Paris. Passionné, connaisseur et collectionneurs de montres mécaniques, il en possède six.	14 avril 2015. 22h00, heure française. Par Skype.
C8	Commercial dans le milieu médical de 50 ans d'origine française. Amateur, connaisseur et collectionneurs de montres, il en possède quatre. Futur consommateur de montres connectées (Apple Watch premier prix).	18 avril 2015. 16h00, heure française. Par téléphone.
C9	Étudiante de 25 ans en Marketing à McGill, d'origine libanaise. Apprécie l'horlogerie traditionnelle, elle possède trois montres de luxe et compte s'acheter une montre connectée dans les mois à venir.	24 avril 2015. 17h00, heure canadienne. Dans un café.
C10	Femme d'affaires de 59 ans, d'origine française, à la direction d'un important groupe de luxe français. Passionnée par l'horlogerie mécanique, elle possède deux montres de haute-horlogerie. Consommatrice de l'Apple Watch.	25 Avril 2015. 20h00, heure française. Par téléphone.
C11	Médecin de 57 ans, d'origine française. Grand amateur d'horlogerie traditionnelle.	27 Avril 2015. 19h00, heure française. Par téléphone.
C12	Retraité, 63 ans, d'origine française. Collectionneur invétéré de montres mécaniques.	28 Avril 2015. 17h00, heure française. Par téléphone.

À la page suivante, se trouve un tableau présentant les répondants appartenant à l'échantillon sélectionné de professionnels et experts du secteur horloger. Pour des raisons éthiques, l'anonymat de la marque et du nom des participants travaillant pour des marques horlogères a été préservé.

Tableau 2 : Présentation des informateurs – Professionnels du secteur horloger

PARTICIPANT #	TITRE PROFESSIONNEL	CONTEXTE DE L'ENTREVUE
P1	Directeur Général de la Division Horlogère d'une grande marque de luxe française.	16 Mars 2015. 21h00, heure suisse. Par téléphone.
P2	Professeur à la Haute École Arc Neuchâtel	16 Mars 2015. 17h00, heure suisse. Par Skype.
P3	Président de la Division Horlogère d'une grande marque de luxe française. 20 ans d'expérience dans le secteur horloger.	24 Mars 2015. 15h00, heure française. Par téléphone.
P4	Responsable Développements Mouvements d'une importante manufacture de Haute horlogerie suisse.	31 Mars 2015. 15h30, heure suisse. Par téléphone.
P5	Professeur en design dans une Université Canadienne.	1 ^{er} Avril 2015. 13h30, heure canadienne. Par téléphone.
P6	Coordonnateur Marketing pour la Section Horlogère d'une grande marque de luxe française appartenant à un groupe suisse. A également acquis de l'expérience professionnelle en haute-technologie en travaillant dans une entreprise phare du secteur.	12 Avril 2015. 18h30, heure suisse. Par Skype
P7	Président, Stratège pour une entreprise de design. Expériences cohésives de produits et marques.	17 Avril 2015. 14h00, heure canadienne. Sur le lieu de travail du répondant.
P8	Directeur de la Communication d'une marque de référence historique suisse de Haute horlogerie.	20 Avril 2015. 18h00, heure suisse. Par téléphone.
P9	Directeur international de la création et du Marketing pour une entreprise haute-horlogère suisse.	21 Avril 2015. 17h00, heure suisse. Par téléphone.
P10	Professeur et Doyen de l'Institut du Marketing Horloger à la Haute École de Gestion (HEG) – Arc Neuchâtel	22 Avril 2015. 11h00, heure suisse. Par Skype.
P11	Adjointe Scientifique à l'Institut du Marketing Horloger à la Haute École de Gestion (HEG) – Arc Neuchâtel	22 Avril 2015. 11h00, heure suisse. Par Skype.
P12	Bijoutier-Horloger à Paris depuis 35 ans.	28 Avril 2015. 14h00, heure suisse. Par téléphone.

3.2.3. Analyse de données secondaires

En complément des entrevues semi-dirigées, certaines données secondaires ont été consultées et analysées, notamment des entrevues de dirigeants de marques de Haute horlogerie données lors de conférences de presse et pouvant être pertinentes pour enrichir notre étude.

La collecte de données secondaires débute en Décembre 2014 et se déroule jusqu'au mois de Mai 2015. Elle comprend la recherche sur les sites Internet, les communiqués de presse d'un certain nombre de marques horlogères en réaction à la sortie de l'Apple Watch sur le marché ou pour annoncer la sortie de leur propre montre intelligente mais également des entrevues données à la presse ou encore des archives de données. Ces informations ont été facilement récoltées dans la mesure où la plupart des grandes entreprises horlogères sont cotées en Bourse, leurs rapports d'activités sont ainsi publics.

3.3. L'analyse des résultats

Dans le cadre de cette recherche, l'analyse des données s'est faite de manière dynamique, c'est-à-dire que le chercheur a analysé les données récoltées au fur et à mesure qu'a eu lieu la collecte de données (Miles et Huberman, 2003). Cela a permis de soulever de nouveaux thèmes pertinents à explorer de façon plus approfondie pour les entrevues futures. L'analyse des données a également requis la transcription des entrevues sous la forme de *verbatim*. Cela a permis une immersion dans les données pour être plus à même de les analyser ultérieurement. Les données ont été retranscrites au fur et à mesure qu'avancait la collecte de données. L'analyse a d'abord été faite de manière verticale, c'est-à-dire que les entrevues ont été analysées une à une puis l'analyse s'est faite par bassin de population (émergence des principaux thèmes pour chaque bassin de population). Ainsi, nous avons passé en revue les thèmes abordés par chaque sujet pris séparément dans un objectif de synthèse. Enfin, nous avons terminé par une analyse horizontale afin de relever les thèmes communs qui sont apparus d'un sujet à l'autre. De cette manière, nous avons pu dégager les principaux thèmes revenus fréquemment et les classer de façon à présenter les résultats de manière fluide par la suite. Finalement, les résultats sont présentés, analysés et discutés au prochain chapitre afin de les relier à la littérature qui a été présentée précédemment.

CHAPITRE 4 : ANALYSE & DISCUSSION

Le présent chapitre analyse les données recueillies en les reliant notamment à la littérature recensée précédemment. Nous avons intégré les différents points de vue des répondants par rapport au phénomène étudié, ce qui a permis une analyse approfondie de la mutation engendrée par l'arrivée des montres connectées au sein de l'horlogerie traditionnelle.

Ce chapitre est divisé en trois grandes sections. La première partie est consacrée aux motivations de consommation horlogère, nous avons choisi de comparer les motivations d'achat de montres traditionnelles avec les motivations de consommation des montres connectées, nous avons ainsi pu définir les nouvelles attentes, tendances et comportements des utilisateurs horlogers d'aujourd'hui. La deuxième section de ce chapitre a permis de mettre en lumière les nouvelles valeurs horlogères qui découlent de cette profonde mutation que connaît le marché actuellement, nous avons ainsi mis en parallèle les nouvelles valeurs horlogères avec les valeurs traditionnelles et historiques promulguées par l'univers de la Haute horlogerie. Finalement, dans la dernière partie, nous avons analysé plus globalement l'impact de cette innovation dans l'industrie horlogère helvétique, évaluer la possibilité d'une convergence entre luxe et technologie et enfin, analyser la réaction des marques horlogères face à ces bouleversements.

4.1. Une nouvelle perception de l'objet horloger et de nouvelles motivations de consommation

4.1.1. Motivations de consommation de l'horlogerie traditionnelle

4.1.1.1. Motivations fonctionnelles

Une part importante de la clientèle d'horlogerie traditionnelle, une clientèle souvent avertie et informée, achète une montre avant tout pour son mécanisme, pour l'admiration qu'elle porte aux mouvements horlogers, à leur complexité. Ces amateurs vont alors rechercher une montre dont le mouvement est innovant, différent, pour le travail

spectaculaire qu'il y a derrière l'objet, pour l'admiration du travail bien fait et manuel. Selon notre collecte de données, il s'agirait surtout d'une clientèle masculine.

(...) Dans la montre masculine, il faut savoir que ce ne sont pas les fonctions qui font rêver les hommes. Ce n'est pas le fait de donner l'heure à la seconde près non plus qui fait rêver l'Homme. Ce qui fait rêver l'Homme en tant qu'acheteur de montres mécaniques, c'est une sorte de fascination pour le moteur, c'est-à-dire pour ses rouages qui fonctionnent ensemble et qui en font un objet de technologie absolument redoutable, avec des complications, complètement inutiles, mais c'est cette complexité mécanique qui fascine l'acheteur masculin et qui est sa motivation d'achat. – P1, Directeur Général de la division horlogère d'une grande marque de luxe, Suisse.

De la même façon qu'il admirait le moteur d'une voiture quand il était petit, en grandissant, l'Homme continuerait à être fasciné par la maîtrise technologique et par la prouesse technique des moteurs, mais cette fois horlogers. Ces propos de ce professionnel d'expertise dans le secteur horloger sont confirmés par les dires des consommateurs que nous avons interrogés :

Mes premières économies m'ont permis de m'offrir une montre Omega. Le design est assez classique mais c'est le mouvement intérieur qui m'a réellement fasciné. C'est un mouvement tout neuf, il date de 2009. Leur ancre suisse a 3 pivots, ça réduit les frottements, ça améliore la précision sur le long terme. Et en plus de ça, ils ont ajouté un deuxième ressort central, comme un deuxième moteur ce qui permet à la montre de ne pas perdre de sa puissance lorsque le premier ressort se détend. Je suis conscient que la montre à quartz offre plus de précision, mais il n'y a pas de mouvements, il n'y a pas tout ce savoir-faire séculaire dans l'objet. – C2, 24 ans, Étudiant Maîtrise en Marketing, Montréal.

Pour moi, la montre n'est pas juste un bijou. Ce n'est pas juste une masse de diamants ou de métaux précieux. Il y a tout un travail derrière. Tu vois, dans une montre comme ça, il y a près de 300 pièces. Ce que j'aime dans l'horlogerie, c'est que c'est un mix de savoir-faire centenaire, d'artistique et d'innovation. – C2, 24 ans, Étudiant Maîtrise en Marketing, Montréal.

Ma principale préoccupation c'est l'intérêt technique de la montre – je regarde si le mouvement est intéressant, si les finitions sont bien faites. Ça reflète la qualité de l'objet. Je recherche un mouvement très précis, bien fini, avec un bel anglage. Lorsque les mouvements sont apparents à l'arrière de la montre, ça rajoute un plus. – C4, 25 ans, Étudiant en école de commerce, Suisse.

Cette forte admiration pour les mouvements et le mécanisme de l'horlogerie est l'une des principales motivations d'achats des grands amateurs de Haute horlogerie que nous avons relevé à travers notre recherche. Pour ces connaisseurs, la marque est importante,

non pas pour son univers mais bien pour son savoir-faire, pour son histoire. On parle même du microcosme de la Haute horlogerie qui accueille les marques dont l'expertise est renommée depuis des siècles et qui ont chacune contribué à la valeur de l'horlogerie dans sa globalité. L'histoire de la marque participe à l'authenticité et au savoir-faire de l'objet et devient donc importante dans l'acte d'achat.

Toutes ces marques horlogères ont apporté leur pierre à l'édifice. Elles ont toutes sorti des brevets, des inventions qui ont contribué au développement de l'horlogerie mécanique à travers le temps. L'horlogerie c'est vraiment une agglomération de toutes les inventions sorties par ces différentes marques. Rolex, par exemple, a inventé le rotor. Longines a inventé la couronne. C'est la somme de tout ça qui a fait un savoir-faire global. – C2, 24 ans, Étudiant Maîtrise en Marketing, Montréal.

Ces résultats viennent ainsi confirmer la littérature à ce sujet. Les connaisseurs ou utilisateurs avertis exerceraient une réelle fascination quant aux mouvements de la montre (Vickers et Renan, 2003 ; Khosla, 2008 ; Kretz, 2012). Cette fascination vient surtout de la maîtrise technique de l'artisan horloger, de sa précision et de sa capacité à innover. « Leur capacité à intégrer de multiples fonctionnalités et complications dans un objet de très petite taille force l'admiration et l'étonnement. Le génie de la main de l'homme est salué dans le travail horloger » (Kretz, 2012, p. 82). C'est alors cette admiration pour les aspects tangibles et techniques de la montre qui constitue l'une des principales motivations d'achat que nous avons relevé dans notre étude et qui vient confirmer la littérature.

4.1.1.2. Motivations d'ordres esthétique et hédonique

Beaucoup des consommateurs que nous avons interrogés achètent une montre traditionnelle, pour la plupart une montre mécanique, pour des motivations avant tout esthétiques. On choisit ainsi une montre pour la beauté de l'objet, cette beauté passe parfois par les mouvements apparents au dos du cadran, on l'achète pour le plaisir de porter un bel objet au poignet, de pouvoir l'admirer, comme pour un bijou.

En 20 ans, la montre est devenu autre chose que simplement donner l'heure. C'est devenu un accessoire, un accessoire comme une femme porte un bracelet, une bague ou un accessoire textile. Un objet qu'on achète pour son esthétisme, son raffinement, pour se faire plaisir. – P3, Président de la division horlogère d'une grande marque de luxe, France.

La fonctionnalité n'a aucune importance pour moi. Je n'ai aucune montre avec des chronomètres ou des fuseaux horaires, je n'ai aucune montre avec un réveil. Je veux juste qu'elle me donne l'heure et encore. Si ma montre n'a plus de pile, je vais quand même la porter. Je n'achète pas une montre pour qu'elle soit pratique mais pour qu'elle soit belle, c'est pour moi un accessoire d'élégance. Par exemple, j'ai une montre mécanique sans pile donc si je l'enlève une semaine, elle n'est plus à l'heure et il faut que je la remonte, c'est pas du tout pratique mais c'est vraiment un bel objet. Je porte une montre pour le style avant tout. – C1, 26 ans, Étudiant Maîtrise en Marketing, Montréal.

J'ai une montre tous les jours au poignet mais je regarde toujours l'heure sur mon téléphone. Je sais que c'est complètement stupide car c'est sa seule fonction, mais je perçois davantage la montre comme un accessoire de mode. – C3, 25 ans, Coordonnateur Marketing, Montréal.

Ces propos révèlent une grande importance accordée à l'esthétisme de l'objet, bien plus qu'à sa fonctionnalité. L'objet horloger prend complètement la forme d'un bijou au point de le porter même s'il ne donne plus l'heure. Aujourd'hui, le consommateur ne recherche plus la fonctionnalité bien que la prouesse artisanale reste très présente. Les marques d'horlogerie traditionnelle développent, pour certaines, des complications horlogères qui n'ont pas toujours une réelle utilité mais qui vont apporter un aspect ludique, transmettre des émotions. C'est cette valeur affective et symbolique qui est de plus en plus recherchée par les consommateurs. En effet, les marques de luxe offrent du rêve à leur clientèle, cela va bien plus loin que de répondre à un simple désir de consommation. Le désir est éphémère tandis que le rêve dure et perdure, même une fois l'objet en sa possession. La consommation de luxe est hédoniste car elle renvoie aux aspects sensoriels et émotionnels de l'expérience de consommation (Almeida, Drouvot et Almeida, 2008). L'achat d'une montre pour son esthétisme, pour son design, son élégance et pour l'univers de marque s'inscrit dans un processus de consommation hédoniste. Une fois encore, nos résultats convergent dans le même sens que la littérature recensée au Chapitre 2, la dimension esthétique étant l'un des principaux critères intervenant dans la décision d'achat de l'utilisateur horloger (Khosla, 2008, p. 148 ; Chabloz et Vuille, 2012). Le consommateur atteint alors un univers imaginaire et rêvé par l'expérience et la sensation que l'objet est capable de lui procurer (Holbrook, 1993).

4.1.1.3. Motivations d'appartenance sociale ou statutaire

Notre revue de littérature avait mis en avant les motivations d'ordre statutaire lors de la consommation de produits de luxe, en général, et en ce qui concerne l'horlogerie traditionnelle plus particulièrement. En effet, dès le départ et dans son ensemble, le luxe répond à un désir d'élévation sociale, d'appartenir à un groupe social que l'on convoite. On parle alors de consommation statutaire qui répond à des besoins avant tout symboliques (Veblen, 1899 ; Cathelat, 1976 ; Zorik et Courvoisier, 2007 ; Kapferer et Bastien, 2009 ; Claes et de Diesbach, 2012 ; Kretz, 2012). Pour reprendre la théorie d'Allèrès, l'achat d'une montre traditionnelle de luxe répond au désir de consommation de biens qualifiés de « supérieurs » (Allèrès, 1990, p. 13). Dans ce cas présent, ce n'est pas l'objet en lui-même qui est important dans l'acte d'achat mais bien l'univers de marque dans lequel il est ancré (Broillet, Dubosson Torbay et Trabichet, 2008, p. 42), la marque permettant au client d'atteindre son « soi idéal » (Kretz, 2012, p. 83).

Notre recherche étant qualitative, celle-ci ne peut être généralisée mais il est vrai que les amateurs d'horlogerie que nous avons interrogés n'ont pas mis en avant que cet aspect constituait l'une des principales motivations d'achat.

Je ne porte pas du tout une montre pour montrer que j'ai réussi dans la vie. Je sais que des gens associent Rolex à une marque ostentatoire que les gens portent pour montrer leur niveau de vie mais quand tu connais la marque, tu sais que ça va au-delà de ça. Tu sais que Rolex c'est un autre discours que l'ostentatoire. – C4, 25 ans, Étudiant en école de commerce, Suisse.

Il s'agirait possiblement d'une motivation pas nécessairement consciente ou souvent peu avouable à son entourage. La présence du chercheur et le choix de l'entrevue semi-dirigée a peut être biaisée quelque peu notre étude quant à ce type de motivation. Nos informateurs ont certainement préféré mettre en avant leur passion et leur connaissance de l'horlogerie, l'importance pour eux de la beauté de l'objet et de l'expérience hédonique qu'il est capable de procurer plutôt que d'évoquer leur probable envie d'accéder à un statut social supérieur par le port d'un objet de luxe.

4.1.1.4. Motivations de conservation et de transmission

Un autre type de motivation d'achat a été décelé lors de notre collecte de donnée : l'envie de conserver l'objet et de le transmettre. La montre est l'un des « rares bijoux masculins » et c'est, certainement pour cette raison, qu'elle prend toute son importance. Il ne s'agit pas, comme pour les femmes, d'un bijou, d'un bracelet parmi d'autres mais bien d'un objet avec lequel on entretient un rapport presque affectif. Il s'agit d'un objet symbolique, vecteur d'émotions avec lequel se construit une relation émotionnelle et surtout durable. On a pu relever, au travers de nos entretiens, une réelle volonté de conserver et de transmettre l'objet.

(...) C'est assez incroyable de se dire qu'aujourd'hui, c'est un des rares objets indémodables. Moi aussi j'espère la transmettre à mon fils et à mon petit-fils. – C7, 25 ans, Contrôleur de Gestion, France.

(...) Je me souviens encore de la montre de mon père. Et quand j'achète une montre c'est avec l'idée qu'elle reviendra plus tard à mes enfants, c'est un objet de transmission. – C11, 57 ans, Médecin, France.

(...) Transmettre sa montre à ses enfants c'est aussi une façon de leur transmettre une part de son histoire, de son éducation. C'est une façon de les accompagner dans la vie quoiqu'il arrive. – C10, 59 ans, Femme d'affaires, France.

Cela vient confirmer une étude menée à l'occasion de la dixième journée internationale du Marketing horloger qui identifie la volonté de « garder ou conserver le produit de luxe pendant une certaine période de temps ou de le transmettre » (Balloffet et Pasini, 2007, p. 185). Cette motivation de conservation et de transmission est caractéristique de l'univers du luxe dont les objets sont indémodables et intemporels. La volonté de transmettre l'objet acquis aux générations futures exprime également l'envie de conserver ses souvenirs (Balloffet et Pasini, 2007, p. 185-187). D'après nos résultats confortés par cette étude, la montre devient un objet patrimonial dont l'essence même est de se conserver puis de se transmettre. L'objet devient un placement dont la valeur symbolique grandit avec le temps:

L'objet devient comme un meuble ou un tableau, quelque chose que l'on se transmet, qui a une valeur marchande intrinsèque, qui est presque un investissement. – P3, Président de la division horlogère d'une grande marque de luxe, France.

4.1.2. Motivations d'achat d'une montre connectée

4.1.2.1. Consommateurs cibles

D'après notre étude, la clientèle cible des marques de montres connectées se caractérise comme jeune (entre 18 et 35 ans), dynamique, sportive et professionnelle. En revanche, au regard des résultats de notre collecte de données, bien que ceux-ci étant qualitatifs et ne pouvant pas se généraliser à un ensemble plus grand, nous avons constaté un intérêt assez modéré de la part des consommateurs de cette catégorie (entre 20 et 30 ans, étudiants ou jeunes professionnels). Pourtant, tous sont connectés par leur téléphone, ordinateur et tablette mais démontrent un attrait relativement faible pour ce type d'objets. Les témoignages ci-dessus illustrent alors cette tendance :

Je ne pense pas acheter une montre connectée. Pour moi, le concept même d'une montre c'est l'intemporalité. Je ne veux pas d'une montre qui suit la mode. C'est le principe même du temps. (...) Quand j'achète une montre, c'est pour la garder toute ma vie, pour vivre avec. Ce n'est pas comme un vêtement qu'on va garder un certain temps seulement. – C2, 24 ans, Étudiant Maîtrise en Marketing, Montréal.

La montre connectée c'est trop électronique pour que ça reflète la mode, la classe ou l'élégance. Et encore une fois, ça n'a rien d'authentique, c'est trop moderne pour que ce soit une montre ! Après ça peut être utile pour faire du sport, je n'aime pas avoir mon téléphone dans la poche quand je fais du vélo donc pourquoi pas... mais je suis pas sûr quand même – C3, 25 ans, Coordonnateur Marketing, Montréal.

De même, P10 et P11, respectivement Professeur et Doyen de l'Institut du Marketing Horloger et Adjointe Scientifique à la Haute École de Gestion (HEG) – Arc Neuchâtel, en Suisse, ont mené une récente recherche qualitative sur le sujet. Il semblerait que leurs résultats aillent dans le même sens que la présente étude :

On a fait deux études, l'une en Suisse dans notre Haute École de Gestion et une en France, à Nancy. On a vu que, dans la génération Y, qui est la plus concernée par ces montres connectés, on n'a pas déceler énormément d'enthousiasme, seuls 2-3% étaient intéressés. Personne ne s'est dit Whaou Génial, j'y vais !. Beaucoup ont dit « on va voir ce que ça donne mais mon rêve c'est plutôt d'avoir une belle montre mécanique qu'une montre connectée ». Après, il faut voir sur plus long terme ce que ça va donner. – P10, Professeur et Doyen de l'Institut du Marketing Horloger à la Haute École de Gestion (HEG) – Arc Neuchâtel et P11, Adjointe Scientifique à l'Institut du Marketing Horloger à la Haute École de Gestion (HEG) – Arc Neuchâtel, Suisse.

Ainsi, pour l'instant l'engouement pour les montres connectées n'est pas spectaculaire mais suffit à déstabiliser l'horlogerie traditionnelle. Les consommateurs cibles sont surtout les personnes ne portant pas de montres quotidiennement mais qui utilisent de manière permanente leur téléphone intelligent ; les porteurs de montres traditionnelles étant peu visés par les marques de montres connectées. En effet, selon une étude menée par le cabinet de recherche américain Blueshift Research, 90% des porteurs de montres traditionnelles ne se disent pas intéressés par l'achat d'une Apple Watch. En revanche, 66% d'entre-eux ont affirmé que l'achat de l'Apple Watch réduirait voir éliminerait la possibilité d'acheter une montre traditionnelle la même année (Franklin, 2015, p. 1).

The midrange category could also be affected as those people don't necessarily have a high income and they would perhaps have to opt between buying the Apple Watch or a midrange traditional watch. – Éditeur en Chef d'un magazine de mode, leader sur son marché (cité dans Franklin, 2015).

4.1.2.2. Des fonctions complémentaires utilitaires

Les consommateurs de montres connectées auront différents types de motivation d'achat. Certains pourront être des adeptes voire des connaisseurs de Haute horlogerie et réserver le port de la montre connectée à la pratique du sport (pour contrôler l'intensité de l'effort et la progression par exemple). D'autres, peu habitués à porter une montre, pourront se tourner vers la montre connectée pour son aspect pratique et très fonctionnel.

On peut parfaitement imaginer des clients qui portent habituellement des montres de luxe se tourner vers les montres connectées. Pour des usages complètement différents. Une montre pour pratiquer le sport et une autre montre pour les sorties, les occasions plus sociales. – P2, Professeur à la Haute École Arc Neuchâtel, Suisse.

Les amateurs et connaisseurs d'horlogerie mécanique pourront ainsi éventuellement acheter une montre connectée, peut être par effet de mode ou pour la porter à certaines occasions (aller au Golf, faire du bateau) mais sans la considérer pour autant comme un objet horloger pouvant s'intégrer à leur collection.

Maintenant, je n'imagine pas un amateur de Haute horlogerie abandonner toutes ses montres, ne plus les porter et ne porter plus qu'une montre connectée. Cela me paraît complètement contradictoire avec ce qu'il recherche dans une belle montre de Haute horlogerie. (...) On sait déjà très bien, aujourd'hui, sans même parler du téléphone, qu'une Swatch ou n'importe quelle montre à quartz donne l'heure plus précisément que la plus belle montre en or de Haute horlogerie. En

revanche, le sujet n'est pas là, le sujet est sur l'imaginaire de la marque, sur les signes de réussite sociale, de reconnaissance, sur un accessoire qui indique nos goûts, notre personnalité. – P3, Président de la division horlogère d'une grande marque de luxe, France.

Certains amateurs de Haute horlogerie ont ainsi évoqué leur intention (si ce n'est déjà fait) d'acheter une montre connectée, comme **produit complémentaire** qui ne vient en aucun cas remplacer leur collection de montres mécaniques. Un de nos informateurs (P4, Responsable Développement Mouvements d'une manufacture horlogère suisse) nous a d'ailleurs fait part d'une anecdote assez surprenante. Richard Mille, créateur de la renommée marque suisse éponyme, porte lui-même une montre connectée au poignet droit. Cette anecdote amorce ainsi l'idée d'une complémentarité entre les deux produits. Les consommateurs (ou futurs consommateurs) de montres connectées que nous avons interrogés cherchent à répondre à des besoins utilitaires, notamment pour aller faire du sport : analyser la distance parcourue, son rythme de course et son rythme cardiaque par exemple. Ces consommateurs achètent une montre connectée comme ils achèteraient un téléphone intelligent, un simple produit de consommation, certes à technologie avancée, mais purement fonctionnel et souvent réservé à certaines occasions (notamment la pratique d'activités sportives) avec lequel ne se crée aucune relation d'ordre affectif ou émotionnel. En revanche, on a pu constater un réel attachement de ces consommateurs à leurs montres traditionnelles.

La montre connectée, moi je vois pas ça comme une montre, je le vois plus comme un bracelet connecté. Voilà, pour moi, c'est pas une montre, ça donne l'heure soit, ça peut remplacer une montre soit mais ça ne remplacera pas MES montres. Toutes les applications qu'il y a à l'intérieur ça ne pourra jamais remplacer mes montres. – C8, 50 ans, Commercial, France.

Oui je vais sûrement acheter une montre connectée mais absolument pas en remplacement des montres que je possède maintenant, c'est plus un achat complémentaire pour par exemple quand je fais du sport, pour calculer mon temps. – C6, 26 ans, Comptable, Montréal.

Il faut vraiment que la montre connectée m'apporte un plus utilitaire. La montre traditionnelle apporte un plus design. Mais je ne vais pas les porter pour les mêmes occasions. Je vais porter ma belle montre en cuir pour un gala, une soirée ou une présentation et je vais porter ma montre connectée pour aller faire du sport. – C1, 26 ans, Étudiant Maîtrise en Marketing

La complémentarité entre les deux produits a ainsi été révélée au travers de nos entrevues. Il s'agirait de deux objets horlogers réservés à des scénarios de vie complètement différenciés où l'un ne pourrait pas remplacer l'autre. Ces résultats viennent ainsi confirmer la littérature et notamment l'article de Ryan Raffaelli, publié dans la *Harvard Business Review*, selon lequel l'Apple Watch est avant tout un produit complémentaire et répond à une demande et des attentes différentes de celles de la montre mécanique traditionnelle (Raffaelli, 2014).

4.1.2.3. La recherche de la performance : dématérialisation et optimisation de l'usage

Les objets connectés permettent une certaine optimisation en terme d'usage, justement par leur capacité de dématérialisation : « c'est plus pratique » ; « on l'a toujours sur soi » ; « on peut contrôler plein de choses à distance » ; « t'as même pas besoin de te rappeler quoi que ce soit, ta montre s'en charge pour toi, jusqu'aux calories qu'il te reste à absorber dans ta journée », se sont ainsi exprimés les différents consommateurs interrogés. La force de ces objets est leur flexibilité, leur capacité à s'adapter au fil de l'usage. Les objets connectés permettent également de jumeler différents types de fonctions. La dématérialisation offre alors une certaine forme de confort quotidien.

Avec la montre connectée, on devient le support de la technologie, la technologie nous accompagne sans même que l'on s'en aperçoive. On voit que les avancées numériques amènent à considérer la technologie autrement. On observe une sorte de dématérialisation, également un transfert des désirs de consommation vers ce qui est de l'ordre de l'intangible. – P5, Professeur en design, Montréal.

Franchement, je trouve ça génial. Ça répond à un vrai besoin. On cherche de plus en plus à connecter les appareils sans fil, de faire en sorte que si tu as des données sur un appareil, tu peux les retrouver sur d'autres. Les tablettes et les téléphones comme l'iPhone 6 plus, c'est devenu beaucoup trop gros, on ne peut pas l'avoir dans sa poche, ce n'est pas pratique. Du coup, c'est vrai que la montre connectée elle s'impose comme étant un relai hyper intéressant. Non seulement les gens sont de plus en plus connectés et autant ça leur permet de ne pas avoir toujours leur portable sous la main. – C5, 27 ans, Professionnel en Marketing, Genève.

Dans cette optique, la montre connectée devrait potentiellement se placer parmi les objets indispensables de demain :

Quand je travaillais chez Y [marque de haute-technologie], j'ai appris la stratégie des 4 écrans : uniformiser le message et la communication entre les 4 écrans qui étaient la télé, l'ordinateur, la tablette et le mobile. Aujourd'hui, la différence est difficilement palpable entre l'ordinateur et la tablette surtout quand on voit le prochain MacBook. Donc aujourd'hui, les 4 écrans sont toujours présents : la télé, c'est sûr, le mobile toujours, la tablette qui offre un confort d'usage différent du mobile, je pense d'ailleurs que le marché des tablettes va partir sur des grandes tailles et le quatrième écran de demain c'est sans aucun doute la montre connectée. – P6, Coordonnateur Marketing pour la Section Horlogère d'une grande marque de luxe, Suisse. A également acquis de l'expérience professionnelle en haute-technologie en travaillant dans une entreprise phare du secteur.

La possession d'une montre connectée permettrait ainsi d'être plus performant, de rentabiliser son temps.

La montre connectée va augmenter ma productivité sportive puisque je vais pouvoir analyser tous mes mouvements mais aussi au niveau du travail, car on a accès aux mails plus facilement. Je pense qu'avec une montre connectée, on peut faire plus de choses avec le même temps disponible. – C1, 26 ans, Étudiant Maîtrise en Marketing, Montréal.

On décèle alors un vrai besoin de contrôle du temps, l'expérience du temps est toute autre que celle incarnée et personnifiée par la montre traditionnelle. La montre traditionnelle offrait une expérience subjective du temps, où le temps défile différemment selon l'individu et selon l'instant vécu (Bertrand, 2002; Chiacchiari, 2009; Bashutkina et Courvoisier, 2012). Désormais, on ne vit plus le temps, on le maîtrise avec toujours l'idée de « ne pas perdre de temps », de faire plus avec un moindre temps imparti, cela révèle certainement l'angoisse des sociétés modernes face au temps qui passe (Courvoisier, 2008, p. 250).

En revanche, la dématérialisation nous amène à soulever un nouveau problème que l'horlogerie traditionnelle ne connaissait pas : celui du contrôle de nos informations, où vont nos informations privées ?

Avec l'arrivée des technologies, des téléphones intelligents, des médias sociaux, l'hyper-connectivité fait qu'on n'est plus maître de sa vie, on n'est plus maître de l'information, on n'a plus de vie privée. La notion de vie privée est en train de s'évaporer. Ces objets là, qui sont connectés, nous rattachent, c'est une menotte vers un réseau, ils nous rattachent, prennent notre information. Oui tu peux avoir ton rythme cardiaque, mais tout un tas de gens ont accès à ton rythme cardiaque,

ce n'est plus TON rythme cardiaque ! – P7, Président, Stratège pour une entreprise de design, Montréal.

Selon le CNRS (Centre National de Recherche Scientifique), les objets connectés constituent un réel danger pour les données relevant de la sphère privée. On parle ici de données extrêmement personnelles et sensibles notamment liées à notre santé comme notre tension artérielle mais aussi nos déplacements grâce aux applications de géolocalisation. Des profils avec ces caractéristiques individuelles seront ainsi stockés, ce qui n'est pas anodin et pose de nouveaux défis quant à la protection des données personnelles (CNRS.fr, 2012 ; Santi, 2014).

4.1.3. Changement de perception : la montre connectée, réellement une montre ?

Finally, lors de l'analyse des motivations d'achat d'une montre connectée, un dernier thème a été mis en évidence : l'appellation de « montre » connectée. En effet, plusieurs professionnels et certains consommateurs ont exprimé leur inconfort envers cette appellation. Pour beaucoup, excepté son nom de « montre connectée », cet objet n'aurait pas grand chose d'une montre. Elle prend, effectivement, la forme d'une montre et agit comme un produit potentiellement concurrentiel tout simplement car elle se porte au poignet. Pourquoi le poignet ? Tout naturellement, car il s'agit d'une partie du corps humain particulièrement sensible aux capteurs, capteurs nécessaires si ce n'est indispensables pour que les fonctionnalités proposées puissent être précises et performantes.

La montre connectée est un micro-ordinateur, l'affichage de l'heure est une simple option. Cet objet n'est pas né pour donner l'heure à la base. (...) La montre connectée n'est pas une montre. La valeur ajoutée d'une montre connectée qu'est-ce que c'est ? C'est un capteur. Malheureusement, l'endroit idéal pour placer un capteur est le poignet. Cependant, ces capteurs, dans le futur, pourront certainement être portés ailleurs. D'ici 10-15 ans, ces objets connectés ne seront certainement plus placés au poignet. La montre connectée, comme le téléphone, est un ordinateur. – P4, Responsable Développement Mouvements d'une manufacture horlogère, Suisse.

Le fait de donner l'heure et de se porter autour du poignet ne suffirait pas pour qualifier un objet de montre, un objet dont la fonction première est davantage celle d'un

ordinateur plutôt que d'une montre. Cela nous ramène à l'époque des premiers téléphones intelligents où l'appellation de « téléphone » avait fait polémique au regard du panel de fonctions offertes autres que celle de téléphoner. Ainsi, en entendant le terme « montre connectée », certains consommateurs réagirent vivement en nous expliquant qu'il ne s'agissait en aucun cas d'une vraie montre :

Pour moi, ce n'est pas une montre la montre connectée, je qualifierais plus ça de gadget qui complète un environnement connecté déjà bien développé. – C2, 24 ans, Étudiant Maîtrise en Marketing, Montréal.

C'est vraiment plus un gadget, un assemblage d'applications qui finalement dénature l'objet horloger en lui-même. Est-ce qu'on peut vraiment parler d'une montre du coup ? Pourquoi pas un chronomètre ? Ou une application sportive portative ? – C6, 26 ans, Comptable, Montréal.

Pour moi, à partir du moment où la fonction première n'est pas de donner l'heure, on peut difficilement parler d'une montre. Je veux dire, ton téléphone et ton ordinateur te donnent l'heure aussi, ça n'en fait pas des montres pour autant. Alors, oui ça se porte au poignet, est-ce que ça suffit pour qualifier ça de montre ? Je ne sais pas. Pour moi, c'est davantage un gadget qui offre peu d'avantages comparativement à l'iPhone. – C7, 25 ans, Contrôleur de Gestion, France.

La qualification de « montre » servirait à vendre en fait un objet complètement nouveau. La montre étant associée à un bel objet, au luxe, au savoir-faire mais aussi à l'image de marque positive dont bénéficie la Suisse, cela est donc « plus vendeur » selon nos informateurs. Il est alors intéressant de constater le choix d'identifier ces objets connectés aux objets horlogers. On peut analyser ici l'importance du rapport au temps chez l'individu des sociétés contemporaines. Cela vient confirmer la littérature identifiée concernant la valeur symbolique de l'objet horloger. La montre est, comme nous l'avons relevé dans notre revue de littérature, un objet expérientiel dont la valeur prend sa composante dans son symbole même, un objet hédonique capable de procurer des émotions à son utilisateur. La montre ne fait pas que nous donner le temps en indiquant l'heure, elle nous fait vivre l'expérience du temps et devient ainsi un objet « sacré » de consommation (de Diesbach, 2009, p. 165 ; de Diesbach, 2010, p. 202).

Il semblerait alors que le choix de cette appellation soit purement stratégique de la part des marques de haute-technologie. En effet, conscients de la valeur symbolique de

l'objet horloger et de l'excellente réputation dont jouit l'horlogerie, ces marques ont préféré associé ces objets connectés, qu'on aurait communément pu appeler bracelets connectés, au domaine de l'horlogerie. La désignation de montre connectée a donc permis de justifier un prix plus élevé. En effet, le consommateur serait prêt à payer d'avantage pour une « montre connectée » que pour un « bracelet connecté ». Le terme de montre pouvant renvoyer à la réputation positive, à l'image prestigieuse dont bénéficie l'horlogerie suisse depuis longtemps (P4, Responsable Développement Mouvements d'une manufacture horlogère suisse ; P5, Professeur en design à Montréal).

Il est clair que les connaisseurs et amateurs d'horlogerie traditionnelle, fascinés par les mouvements mécaniques et les complications horlogères sont peu enclins à vouer le même culte aux montres connectées. C'est pourquoi, beaucoup d'entre-eux ont réagit concernant le terme de « montre » attribué à cet objet connecté. En revanche, qu'en est-il des générations futures ? Des générations qui vont naître et connaître, en premier lieu, les montres connectées avant les montres mécaniques ?

Lately, I've been thinking about how my daughter will react when I eventually give her one of my impressively fancy mechanical watches, the first of which I received from my parents when I graduated from college. She's only two-and-a-half. So we've got some time before she hits a milestone deserving of an heirloom Cartier or an IWC. But the Apple Watch, which after several months of buildup and anticipation will finally be available to the public on April 24, feels like a looming force that may well change her generation's idea of what a luxury watch is. – Kevin Sintumuang, 2015.

On assisterait progressivement à la transformation du rapport entretenu avec l'objet horloger. On peut aisément imaginer que dans le futur, les montres connectées seront considérées comme des montres tout simplement, des objets courants de consommation tandis que l'horlogerie mécanique deviendra un segment de niche, encore plus qu'il ne l'est aujourd'hui.

Eventuellement, dans 10, 20, 30 ans, on va peut être avoir un marché de très haut-luxe et le marché principal moyen sera peut être constitué des montres connectées principalement. – P7, Président, Stratège pour une entreprise de design, Montréal.

Le marché de la montre à l'ancienne deviendra ce que la haute-couture est au prêt-à-porter: une industrie de niche ultra-crétative. Il s'adressera à des nostalgiques, qui affectionnent les produits vintages ou la mécanique pointue. –

Grégory Pons, journaliste et éditeur français de Business Montres & Joaillerie (cité dans Leonard, 2013).

La polarisation du secteur horloger viendrait alors s'accroître dans les prochaines années avec au sommet de la pyramide, le segment de la Haute horlogerie mécanique, dont la symbolique d'autant plus forte restera la principale motivation d'achat.

Cette section nous a ainsi permis de déceler les principales motivations d'achat d'une montre connectée et de les comparer aux motivations de consommation horlogères traditionnelles que nous avons choisi d'explorer à nouveau et qui viennent confirmer celles recensées dans la littérature. On a alors pu constater qu'il s'agit de motivations d'achat complètement différentes, les montres connectées étant avant tout privilégiées pour leurs aspects utilitaires et fonctionnels, pour la recherche de performance associée à un phénomène de dématérialisation très important tandis que les montres traditionnelles répondent avant tout à des besoins symboliques de consommation. Ces objets peuvent ainsi être utilisés de manière complémentaire et c'est ce que nous avons relevé chez la plupart des participants avec lesquels nous avons discuté. L'arrivée des montres connectées sur le marché pose à l'industrie de nouveaux défis, notamment la protection des données personnelles et amène également de nouvelles valeurs horlogères que nous nous proposons d'analyser dans la section suivante.

4.2. L'apparition de nouvelles valeurs horlogères en dissonance avec les valeurs traditionnelles

Cette présente étude nous a permis de déceler une contradiction qui s'exprime entre les valeurs des marques de montres connectées et les valeurs traditionnelles horlogères et du luxe. Parmi elles, l'intemporalité notamment mise en évidence par la marque Patek Philippe avec son célèbre slogan - *Jamais vous ne posséderez complètement une Patek Philippe. Vous en serez juste le gardien, pour les générations futures* (Patek.com, s.d.). La pérennité et la transmission de l'objet sont ainsi remises en question avec l'arrivée de ce nouveau type de montre, mais pas uniquement, d'autres valeurs horlogères

apparaissent en dissonance, voir en contradiction avec les valeurs horlogères traditionnellement établies et les codes historiques du luxe.

4.2.1. Notion de contrôle renouvelée

L'horlogerie traditionnelle a toujours mis en avant sa capacité à contrôler le temps, Tag Heuer est ainsi associée au « temps maîtrisé » (Parvulesco, 2012). Cette notion de « maîtrise » prend d'ailleurs naissance lors de la création même de l'horlogerie, où une corporation est fondée en 1601 sous le nom de « Maîtrise des horlogers de Genève », le terme renvoie ainsi à la maîtrise du temps par la création de « garde-temps » mais aussi à la maîtrise du savoir-faire horloger (Dubois, 1849).

L'humain veut maîtriser le temps. La montre c'est une façon pour lui de se dire je suis capable de détenir le temps. La montre c'est aussi une attache au temps, c'est une menotte : le temps te tient. – P7, Président, Stratège pour une entreprise de design, Montréal.

Le secteur du moyen de gamme, davantage concerné par les montres connectées, voit désormais apparaître de nouvelles valeurs, notamment le renouvellement de celle du « contrôle ». On cherche à contrôler, à maîtriser non seulement le temps (par des agendas, des applications de rappel afin de rentabiliser le temps disponible) mais aussi les personnes, qu'il s'agisse de soi-même (contrôle du pouls, du nombre de calories journalières absorbées, du nombre de pas par jour, etc.) ou de son entourage (applications de géolocalisation, surveillance à distance des enfants, etc.). On assiste donc à la transformation du rapport du consommateur envers l'objet horloger du fait de **l'avènement d'un nouveau rapport au temps**. On ne vit plus le temps comme le prônait la littérature avec une expérience du temps subjective et individuelle, on l'optimise, comme expliqué plus haut, pour toujours plus de performance, performance aussi bien professionnelle, sociale et individuelle. Cette notion de contrôle est certainement l'une des valeurs les plus marquantes introduites par l'arrivée des montres connectées. Lors de notre entrevue, P2, Professeur de renommée à la Haute École Arc Neuchâtel en Suisse, reprend ainsi l'idée du *Pharmakon* de Platon pour désigner cet aspect : le contrôle peut se révéler être aussi bien un remède qu'un poison. Certes, aujourd'hui on cherche à maîtriser, à contrôler autant que possible nos actions mais, à

plus long terme, il est possible que le consommateur fasse un rejet de ces objets qui ont une réelle emprise sur la vie quotidienne.

Dans les valeurs nouvelles qu'intègre la montre connectée, c'est la question du contrôle qui est complètement renouvelée. Avec une montre traditionnelle, vous contrôlez le temps. Maintenant, avec ce nouveau type de montres, vous contrôlez bien d'autres choses comme votre santé par votre tension artérielle mais vous contrôlez l'autre aussi et ça c'est complètement nouveau. Contrôler les gens à distance comme les personnes âgées, les enfants par différentes fonctions. C'est un rapport complètement renouvelé que proposent ces nouveaux objets. Si la montre connectée va marcher, et c'est une hypothèse prospective, c'est probablement dû à cette valeur de contrôle totalement nouvelle et qui débouche sur un nouveau marché qui sera relativement différent du marché de la montre de luxe. (...) En reprenant la notion de Pharmakon de Platon et en considérant que certains objets peuvent aussi bien être remède que poison, remède car à distance on peut contrôler des personnes qui en ont besoin mais poison également car il y a des gens qui ne demandent pas du tout à être contrôlés. Cette valeur de contrôle sera ainsi recherchée par certains consommateurs et rejetée par d'autres. A titre personnel, je pense que cela peut mener à une certaine névrose d'être contrôlé sans arrêt : contrôler son rythme cardiaque, ses calories... C'est une montre qui, selon moi, va s'inscrire dans des scénarios de vie qui seront différenciés. – P2, Professeur à la Haute École Arc Neuchâtel, Suisse.

On peut alors supposer que ces objets engendreraient une certaine addiction, comme c'est déjà le cas des téléphones intelligents. En revanche, celle-ci serait beaucoup plus poussée en raison des applications qui prendraient « le contrôle » sur nos vies et qui nous pousseraient à adapter nos comportements en fonction des résultats. On a ainsi pu déceler, à travers notre recherche, que les consommateurs sont grandement influencés par ces applications : « si je vois que j'ai pas fait mon nombre de pas recommandé journalier, ça m'arrive de ressortir marcher » ; « parfois je vois que mes calories de la semaine sont presque atteintes alors je vais faire attention à mes repas du week-end » ; pouvant même adopter certains comportements extrêmes :

Je ne contrôle pas ma santé ou mes calories mais c'est vrai que ça peut devenir addictif. Par exemple, un jour avec mon Nike FuelBand [bracelet connecté sportif], je me suis couché en me rendant compte que j'avais pas fait assez de mouvements dans la journée pour compléter ma série de points que j'avais commencé depuis le début du mois, alors je me suis relevé pour faire quelques mouvements pour ne pas perdre ma série. Au bout de 30 jours en fait tu gagnes un badge et moi ça faisait 27 jours que je faisais cette série, du coup pour pas perdre mon badge j'ai fait des mouvements pendant 1h, j'ai agité mon bras bêtement pendant 1h ! – C1, 26 ans, Étudiant Maîtrise en Marketing, Montréal.

Adapter ces comportements en fonction de sa montre connectée prouve ainsi l'émergence d'une nouvelle valeur horlogère : celle du contrôle. On peut faire un parallèle avec la motivation d'achat que nous avons analysé plus haut : la recherche de performance, qui est intimement liée au renouvellement de la question du contrôle.

L'expérience de consommation horlogère se voit aussi modifiée lors de l'utilisation d'une montre connectée.

4.2.2. Notion d'expérience renouvelée

La question d'expérience est ici également renouvelée avec l'arrivée des montres connectées dans l'industrie. En effet, la montre mécanique offre une **expérience riche en symboles**, en imagination et en affectif car elle agit comme vecteur de rêve et d'émotions. De plus, comme nous l'avons vu au travers de la littérature, il s'agit d'un objet anthropomorphique, c'est à dire auquel l'on accorde des caractéristiques personnelles comme à un objet vivant (Vermette, 2008, p. 19-20). Les montres connectées viennent offrir une expérience complètement différente à ses utilisateurs, celle-ci sera davantage concentrée sur la fonctionnalité même du produit plutôt que sur son univers. L'expérience de la montre connectée ne se passe pas au niveau de l'objet, mais bien à travers son interface.

Ça amène un autre niveau d'expérience. Le message qui est envoyé c'est que tu es supposé vivre quelque chose de vraiment incroyable. Mais c'est le même message qu'avec les téléphones intelligents. Combien de fois est-ce que tu t'es retrouvée devant ton téléphone, à regarder tes courriels, ton compte Facebook et à être déçue car tu aimerais avoir plus ? On aimerait en avoir plus car on s'attend à plus. – P7, Président, Stratège pour une entreprise de design, Montréal.

La deuxième importante contradiction est sur l'aspect utilitaire versus émotionnel. On sait que la montre mécanique n'est plus depuis longtemps un objet utilitaire, on la porte pour le plaisir, pour les émotions qu'elle transmet. C'est comme un bijou ou un objet d'art. Est-ce que la montre connectée est capable de porter des émotions ? Je ne pense pas. On est face à deux types d'expérience différents. – P4, Responsable Développement Mouvements d'une manufacture horlogère, Suisse.

Ainsi, il s'agit d'une toute autre expérience que la montre connectée offre à la clientèle horlogère. Avec le progrès technologique, l'objet perd son côté émotionnel, affectif et nostalgique pour proposer une expérience concentrée sur son interface même. Au contraire, la montre traditionnelle offre une expérience symbolique et a la capacité incontestable de transmettre des émotions à son utilisateur, des émotions qui proviennent de sources différentes. Tout d'abord, l'émotion liée à la fierté de porter un objet né des mains d'un artisan, l'imaginaire va alors vers l'artisan, au milieu des montagnes qui travaille minutieusement l'objet pendant des heures pour en faire finalement un objet authentique. C'est ce que Bergadaà qualifie d'« objet d'artisanat appartenant à un métier d'art » (Bergadaà, 2008). Nos résultats convergent alors avec la littérature sur l'importance de l'authenticité parmi les valeurs fondatrices de l'horlogerie, l'utilisateur horloger désirant vivre une **expérience authentique** par le port de la montre. Dans cette expérience authentique, définie par Bergadaà dans son article *L'artisanat d'un métier d'art: l'expérience de l'authenticité et sa réalisation dans les lieux de rencontre entre artisan et amateur éclairé*, la valeur de l'artisan est alors primordiale, sa passion, son art, son savoir-faire qu'il a reçu et qu'il transmettra permet alors une expérience authentique de l'objet d'art (Bergadaà, 2008). Notre collecte de données nous a ainsi permis de constater l'importance de la dimension authentique dans l'expérience de consommation horlogère:

L'horlogerie mécanique s'appuie obligatoirement sur le savoir-faire des artisans alors que la montre connectée est purement industrielle et peut être fabriquée en Chine. Côté émotionnel, c'est alors assez pauvre, vous n'avez pas l'image de l'artisan en Suisse qui travaille dans une manufacture entourée de montagnes. – P4, Responsable Développement Mouvements d'une manufacture horlogère, Suisse.

Je prends du plaisir quand je possède une montre d'une marque qui date des années 1800. J'imagine l'horloger suisse dans son atelier, dans son canton au fin fonds des montagnes suisses et qui travaillait ses petits mécanismes à la main. – C3, 25 ans, Coordonnateur Marketing, Montréal.

L'utilisateur horloger vit une expérience empli d'imaginaire et recherche à tout prix cette authenticité dans sa consommation horlogère. Pourtant, notre société contemporaine est caractérisée par un phénomène de dématérialisation qui permet de rendre le quotidien souvent plus pratique et fonctionnel, bien loin des objets

authentiques d'autrefois. On peut alors se demander si ces objets connectés ne nous déconnectent-ils pas justement de la réalité.

On est connectés mais on ne se parle plus. J'ai le cœur de ma blonde qui bat au bout de mon poignet [l'Apple Watch permet de sentir les vibrations du rythme cardiaque de son entourage] mais je ne lui dis rien. Ces objets nous font croire qu'on est plus connectés, on est plus connectés mais pas de la manière qu'on le souhaite, ça ne donne pas le résultat souhaité. – P7, Président, Stratège pour une entreprise de design, Montréal.

D'après nos entrevues, l'authenticité participe activement à l'expérience du consommateur. Porter une montre traditionnelle dans laquelle on peut déceler tout le savoir-faire artisanal qu'il y a derrière l'objet est un moyen de se reconnecter aux valeurs traditionnelles, à l'authenticité. Et c'est justement parce qu'on évolue dans un monde connecté que le retour à l'authentique est rare et donc précieux, ce qui renforce d'autant plus l'expérience du consommateur autour de l'objet.

Je recherche vraiment l'authenticité dans une montre. C'est pour ça que je porte uniquement des montres mécaniques et pas des montres digitales, aussi j'aime bien les chiffres romains sur le cadran, c'est plus authentique je trouve, ça fait pas trop 2015. – C3, 25 ans, Coordonnateur Marketing, Montréal.

La montre connectée, apporte, certes, un grand nombre de fonctionnalités supplémentaires par rapport à une montre mécanique. En revanche, l'utilisateur horloger n'aura pas la même expérience. Pour nos participants, il y a une réelle expérience hédonique lorsqu'on porte une montre mécanique au poignet, on voit les aiguilles bouger et on se rend compte du temps qui passe. L'**anthropomorphisme** de la montre décrit dans la revue de littérature prend ainsi tout son sens, la montre est un objet vivant, en mouvement, un objet personnel et personnifié (Kretz, 2012, p. 80).

Je sais que la montre mécanique est moins précise qu'une montre à quartz mais c'est une vraie montre. Rien que de voir la trotteuse tourner, ça me fait adorer les montres mécaniques. Voir la seconde bouger, je trouve ça fou. Il y a le tic-tac aussi, c'est plus authentique. – C4, 25 ans, Étudiant en école de commerce, Suisse.

Prend ma montre [il me tend sa montre mécanique]. Tu sens le poids, elle a un mécanisme de très grande qualité. On sent la qualité, au toucher. On prête l'oreille, tu entends le cœur de la montre battre, il y a de la vie. Je ne dirais pas que c'est un objet vivant mais presque, ça me ferait de la peine de la perdre et ça n'a pas rapport avec le prix. – P7, Président, Stratège pour une entreprise de design, Montréal.

Certains consommateurs parlent même de « **l'âme de la montre** » et l'associe donc non seulement à un objet vivant mais à un objet relié à l'esprit, et à la question, « Qu'est-ce qui fait l'âme d'une montre ? », l'un d'eux répond :

C'est l'application, le... si vous voulez, surtout dans une montre mécanique, c'est toute la tradition, le savoir-faire de l'horlogerie, disons « suisse » entre guillemets. (...) Moi, je crois que l'horloger suisse qui fait sa montre mécanique, je crois que cet horloger, il pense à celui qui va porter sa montre et comme moi quand je construis une maison, j'ai appris à connaître la famille pour laquelle je construis. (...) Je suis persuadé qu'un horloger suisse qui fait une belle montre, il doit penser à celui qui a acheté sa montre- Porteur de montre haut de gamme, 60 ans, architecte (cité dans Babey, 2007, p. 155)

Il y a donc une vraie fierté à porter un objet unique, caractéristique d'un savoir-faire incommensurable. Un objet qui a pris naissance dans les mains d'un artiste et qui prend vie dans les mains de son utilisateur. La montre connectée est, en revanche, beaucoup plus impersonnelle, le consommateur est conscient qu'il s'agit d'une production de masse et que les logiciels sont, pour la plupart, fabriqués de manière standardisée en Chine.

Pour moi, la montre connectée c'est moins authentique, c'est impersonnel, c'est un objet complètement standardisé. Ça n'a rien d'un objet hédonique. – C3, 25 ans, Coordonnateur Marketing, Montréal.

Également, des émotions sont ressenties par le port d'un objet de luxe, un objet symbolique qui appartient à un univers de marque emprunt de rêve. Le luxe, à l'origine, véhicule rêve et émotions.

Enfin, nous avons décelé un autre stimulus affectif lié à la possession d'une montre traditionnelle : sa capacité à évoquer des souvenirs, la nostalgie. La montre est souvent associée à une occasion particulière, à un événement marquant de la vie. Ainsi, C2 reçut sa première montre à la mort de son arrière grand-mère, montre que le père de cette-dernière lui avait légué et qui porte ainsi le souvenir de plusieurs générations qui se sont succédées. Pour C1, c'était pour sa majorité, à 18 ans, pour C3 sa première montre marque son diplôme du Baccalauréat. C4 reçut sa première montre mécanique à 19 ans pour l'obtention de sa Maturité (diplôme de lycée suisse) et C7 a pu acquérir sa première montre pour sa majorité, à 18 ans, une montre reçue en héritage de son grand-père.

Lorsqu'il la porte, il aime s'imaginer comment son grand-père s'en servait, à quelles occasions il la portait, l'objet horloger devient alors une **personnification de ses souvenirs**.

J'ai développé un intérêt particulier pour les montres à la mort de mon arrière grand-mère, lorsque j'avais 7 ans. Elle m'a légué une montre en argent Longines qu'elle tenait elle-même de son père. Du haut de mes 7 ans, j'ai trouvé vraiment l'objet merveilleux. Elle ne fonctionnait pas et n'avait pas une valeur financière énorme mais j'étais tellement admiratif de cet objet. – C2, 24 ans, Étudiant Maîtrise en Marketing, Montréal.

Cette montre a une valeur inestimable à mes yeux, elle est le souvenir de mon grand-père. Et puis oui, c'est important pour moi de ne pas l'avoir simplement achetée dans une boutique mais qu'elle m'ait été transmise, clairement ça change tout, elle prend beaucoup plus de valeur. Cette montre est magnifique, elle l'était à l'époque de mon grand-père et elle l'est encore aujourd'hui (...). – C7, 25 ans, Contrôleur de Gestion, France.

Tous se rappellent du moment où ils ont reçu leur première « vraie montre », elle évoque ainsi un grand nombre d'émotions liées au passé personnel de son utilisateur ou de la personne qui lui a transmise. La montre évoque le vécu, un passé, certaines émotions. Cela peut être sa propre histoire comme c'est le cas pour C4 qui se souvient de la première montre Rolex, offerte par ses parents, montre qui lui rappelle le merveilleux souvenir de sa graduation lycéenne. Cela peut être également l'incarnation d'un passé autre que le sien, de plus en plus de consommateurs étant intéressés par les montres dites *vintage*, justement car la montre a déjà vécu et portent les souvenirs de quelqu'un d'autre, cela la rend d'autant plus authentique.

Depuis quelques temps, je commence à avoir beaucoup plus d'intérêt pour les montres vintage, qui ont été produites il y a 40-45 ans, ce sont des modèles qui n'existent plus. La montre elle a vécu un bout de temps et ça rend l'objet intéressant. Déjà ce type de modèle est beaucoup plus rare. La rareté de la montre, le fait qu'elle ait un passé historique, c'est attirant. Et même l'esthétique change quand tu achètes une montre vintage. À l'époque, ils utilisaient du tritium pour faire briller les aiguilles et les index du cadran. Avec le temps, le tritium jaunit le cadran. Ça donne un côté rare à l'objet parce que chacune va être différente et ça donne des indices sur le vécu de la montre. Par exemple, si la montre est restée dans un tiroir pendant 30 ans, le tritium sera plutôt de couleur crème alors que si la montre a été portée pendant des années, au soleil par exemple alors là les indexes vont être vraiment jaunes, l'esthétique devient vraiment intéressant et évoque l'histoire de l'objet. – C4, 25 ans, Étudiant en école de commerce, Suisse.

Ainsi, même les aspects esthétiques d'une montre d'occasion révèlent son histoire et contribuent à l'attachement qui existe entre l'objet et son utilisateur, utilisateur soucieux de redonner vie à un objet qui a déjà vécu. Et c'est ce vécu qui renvoie à « un absent », qui peut aussi bien être un moment passé ou un lieu particulier, et c'est justement cet absent qui donne à la montre son caractère symbolique, sacré et expérientiel, créateur de valeur affective pour son utilisateur (de Diesbach, 2010, p. 194).

L'expérience de consommation est ainsi remise en question par l'arrivée des montres connectées, le port de la montre traditionnelle offre une expérience symbolique et affective très forte, notamment par les émotions qu'elle est capable de transmettre à son utilisateur. L'expérience offerte par la montre connectée est beaucoup plus rationnelle et s'appuie sur les aspects tangibles et fonctionnels de l'objet, avec également un côté ludique qui provient de l'interface d'utilisation.

Enfin, nous avons également pu déceler que la notion de rareté, valeur cardinale de l'univers du luxe, est aussi renouvelée par l'arrivée des montres connectées.

4.2.3. Notion de rareté renouvelée

L'une des valeurs intégrée au principe même du luxe est celle de la rareté. En effet, dès son étymologie, le luxe, du latin *luxus* qui signifie « déviation par rapport à la norme », intègre le principe de rareté, c'est à dire ce qui est peu commun, peu nombreux (Dictionnaire de la Langue Française Larousse, s.d.). L'approche naturelle de la rareté est ainsi à l'origine historique de l'industrie du luxe. Selon cette approche, « la rareté naturelle se fonde sur la faible disponibilité de certaines matières premières, de composants ou mêmes de capacité de production » (Catry, 2007, p. 51). Il s'agit alors d'une rareté physique et objective car le luxe requiert des matériaux précieux et donc peu accessibles mais aussi un savoir-faire, une expertise qui lui est propre. L'exclusivité et la rareté sont recherchées par les consommateurs de luxe pour s'affirmer et se différencier. L'arrivée des montres connectées vient renouveler ce principe pourtant au cœur des valeurs horlogères traditionnelles.

C'est justement la notion de savoir-faire évoquée ci-dessus qui offre cette rareté dans l'industrie horlogère. On qualifie un « artisan d'art » par un savoir-faire que nulle machine ne peut remplacer. Ce savoir-faire rejaillit directement sur les quantités produites. Certaines marques ne peuvent alors produire que deux cents montres par an pour un modèle mécanique tandis que la capacité de production des montres connectées s'élève à plusieurs millions d'unités, tout simplement parce que les puces digitales connectées sont produites de façon massive par des machines automatiques. Il y a donc là une dissonance quant aux nouvelles valeurs horlogères, les montres connectées sont destinées à une consommation de masse, ce qui va à l'encontre même du principe de rareté revendiqué par l'univers de la Haute horlogerie ; la rareté et l'unicité provenant de ce savoir-faire participant fortement à sa valeur.

Vous me parlez de haute-technologie. La montre mécanique c'est un objet de haute-technologie ! Je peux vous dire qu'il est plus difficile de produire une montre mécanique qu'une montre connectée. L'effort pour la montre connectée est dans le design et les fonctions mais sa production est d'une simplicité sans nom. Et c'est pour cela qu'on peut les produire en Chine en millions d'unités. Or, le luxe, par définition, c'est la rareté. Là on parle de montres produites en milliers d'exemplaires. On ne parle pas de la même chose. – P1, Directeur Général de la division horlogère d'une grande marque de luxe, Suisse.

Ainsi, l'une des principales contradictions quant aux valeurs de l'horlogerie réside dans le savoir-faire et la rareté de l'objet. D'ailleurs, les amateurs d'horlogerie mécanique sont pleinement conscients du savoir-faire séculaire que nécessite la production d'une montre mécanique et que certaines pièces doivent être montées manuellement et nécessitent des **compétences rares et spécifiques**.

Le savoir-faire horloger c'est quelque chose de vraiment exclusif, il y a une réelle transmission des compétences qui s'opère de génération en génération pour ne pas perdre cette valeur artisanale qui rend une montre mécanique unique. – C4, 25 ans, Étudiant en école de commerce, Suisse.

Lorsque nous créons une montre mécanique, nous devons faire appel aux techniques de production de pointe et haut de gamme pour fabriquer les composants, car les méthodes traditionnelles d'usinage ne permettent pas de faire des pièces assez précises. – Shu Yoshino, Directeur Général de la marque Seiko (cité dans O'Neil, 2015).

On peut prendre l'exemple de la Maison de joaillerie et d'horlogerie Cartier qui dispose de sa propre école de formation et qui reçoit uniquement douze élèves en moyenne par

an, avec des spécialisations en fonction des besoins de la marque (Dumas, 2009), mettant ainsi en évidence l'expertise spécifique que nécessite le milieu horloger. La rareté de l'objet horloger traditionnel vient donc d'un savoir-faire précis et exclusif, qui se transmet et se succède d'artisans en artisans et qui nécessite un long apprentissage. L'arrivée des montres connectées au sein de l'industrie horlogère vient quelque peu banaliser le savoir-faire horloger en proposant des modèles standards, et ce, par millions.

L'obsolescence des montres connectées renouvèle, par ailleurs, la notion de pérennité et de transmission promulguée par l'horlogerie traditionnelle helvétique.

4.2.4. Éphémérisation de l'objet horloger

Comme nous l'avons décrit dans la revue de littérature, l'horlogerie traditionnelle s'appuie sur des valeurs fortes de pérennité, de durabilité, d'intemporalité et de transmission. L'objet horloger se devant d'être intemporel non seulement au niveau de la qualité mais aussi d'un point de vue esthétique (Balloffet et Pasini, 2007, p. 175 ; Babey, 2009, p. 201). Or, les valeurs des montres connectées sont en totale contradiction du fait de leur obsolescence liée à une innovation technologique en phase de croissance et donc pas encore stabilisée.

C'est vrai qu'entre la valeur patrimoniale et de conservation d'une montre mécanique et la valeur, disons, utilitaire d'une smartwatch, c'est un petit peu deux mondes différents. – P10, Professeur et Doyen de l'Institut du Marketing Horloger à la Haute École de Gestion (HEG) – Arc Neuchâtel, Suisse.

Nos informateurs, professionnels comme consommateurs, s'accordent à dire que la montre connectée est, en effet, un objet totalement éphémère, un pur objet de consommation comme le sont les téléphones portables avec une obsolescence programmée explicite. Intégrer l'obsolescence, l'autonomie limitée, la recharge fréquente et les mises à jour dans l'univers horloger s'apparente ainsi à un important « choc des cultures » (Desautez, 2015). Cependant, la montre connectée s'inscrit dans un écosystème de plus en plus connecté et de plus en plus dématérialisé, les consommateurs en sont, pour la plupart conscients et cela est cohérent avec les nouveaux lancements de produits de ces dernières années.

La montre connectée est bien dans son temps. On est dans une société de consommation où les gens se lassent de plus en plus vite. Donc oui elle a une obsolescence de deux ans mais de toute façon les consommateurs s'en seront lassés dans un an et demi. De la même façon que les gens changent de voiture ou de téléphone tous les deux ou trois ans. – C3, 25 ans, Coordonnateur Marketing, Montréal.

Ainsi, la montre connectée correspond aux valeurs contemporaines et au besoin permanent de renouvellement de l'offre-produit. En revanche, ces valeurs sont contraires à celles prônées par l'horlogerie traditionnelle. En effet, cela va à l'encontre des valeurs cardinales du luxe car pour pouvoir vendre du luxe, il faut offrir de l'intemporel. Et, cette intemporalité ne peut être construite qu'au moment-même où la technologie est mature.

La montre connectée est un objet sujet à l'obsolescence programmée de même que les téléphones. C'est un produit jetable si l'on peut le qualifier ainsi. La montre mécanique, en revanche, est un produit à durée de vie illimitée, pérenne. Il y a donc là une réelle contradiction quant aux valeurs véhiculées. – P4, Responsable Développement Mouvements d'une manufacture horlogère, Suisse.

De même, P3, Président de la division horlogère d'une grande marque de luxe, ayant vingt ans d'expérience dans l'industrie, explique que l'objet horloger est un objet d'art, un objet né des mains d'un artisan, un objet qui a de la valeur et qui prend de la valeur avec le temps qui passe. Au contraire, pour les montres connectées, leur éphémérité fait que leur valeur s'amenuise au fil du temps.

À une heure où on parle de gaspillage et de recyclage, les consommateurs en sont aujourd'hui à leur 3^{ème} téléphone, leur 2^{ème} Ipad parce qu'il y a des nouveautés plus performantes, des fonctionnalités qui s'épuisent et je trouve que, pour une marque aussi contemporaine et séduisante qu'Apple, c'est quand même un bémol. Ça me paraît un peu contradictoire avec un certain nombre de préoccupations actuelles.

Dans l'horlogerie, un discours assez merveilleux est celui de Patek Philippe où toute leur publicité est basée sur la notion de transmission. Et les montres Patek Philippe se vendent à des prix incroyables lors des ventes aux enchères. L'objet devient comme un meuble ou un tableau, quelque chose que l'on se transmet, qui a une valeur marchande intrinsèque, qui est presque un investissement. Avec une approche très traditionnelle, cette notion de durabilité et de transmission est importante, un peu comme chez XXX, nos objets traversent le temps et se transmettent. Cette approche est certes très traditionnelle mais reste contemporaine dans l'idée de ne pas gaspiller les ressources. – P3, Président de la division horlogère d'une grande marque de luxe, France.

La technologie a pour elle toutes les merveilles, les caractéristiques les plus impressionnantes. Mais il y a une chose qu'elle ne possède pas : l'éternité. – Jean Claude Biver, Directeur pôle horloger chez LVMH (cité dans Canteneur et Renouard, 2015).

Cette notion de pérennité de l'objet et sa capacité à traverser le temps, les générations, a également été soulevée lors de nos entrevues auprès de consommateurs. La notion de transmission est ainsi particulièrement importante pour eux comme nous l'avons révélé dans les motivations de consommation ; la montre a plusieurs vies parce qu'il s'agit d'un objet intemporel qu'on peut transmettre à la génération future. L'aspect de transmission est important dans les deux sens, pour la personne qui transmet l'objet mais aussi pour la personne qui le reçoit. Une montre mécanique peut se transmettre de générations en générations sans que sa valeur ne s'amenuise avec le temps, bien au contraire. Paradoxalement, la montre mécanique dans quarante ans sera toujours d'actualité ce qui n'est pas le cas de la montre connectée qui est pourtant un objet bien plus ancré dans la modernité. Les montres anciennes mécaniques prennent de la valeur, c'est le cas de certains modèles, notamment des Patek Philippe, produites il y a quarante ans qui se vendent aujourd'hui à plusieurs millions de francs aux enchères. Il est peu probable que dans dix ans, l'Apple Watch de 2015 devienne un objet aussi convoité.

Il y a aussi un côté transmission, la montre c'est le bijou de l'homme, c'est un objet de vie. De la même façon qu'une bague de fiançailles peut se transmettre de mère en fille, on transmet la montre à son fils pour une occasion particulière. Ma première Rolex que j'ai reçu de mes parents pour ma Maturité, je la transmettrai peut-être à mon fils lorsqu'il obtiendra à son tour sa Maturité. – C4, 25 ans, Étudiant en école de commerce, Suisse.

La technologie c'est forcément éphémère. Quand j'achète une montre, c'est pour la garder toute ma vie, pour vivre avec. Ce n'est pas comme un vêtement qu'on va garder un certain temps seulement. – C2, 24 ans, Étudiant Maîtrise en Marketing, Montréal.

Papa a porté cette montre toute sa vie, il me l'a légué, cet objet là rappelle beaucoup de souvenirs, ça prend énormément d'importance, ça devient même un repère dans la vie sur lequel se raccrocher. Cet objet est durable, de qualité, je peux le porter encore, il peut reprendre vie en changeant une aiguille, la couronne. Cette montre là, elle ne peut pas être obsolète, elle peut toujours donner le temps. – P7, Président, Stratège pour une entreprise de design, Montréal.

Ainsi, l'intemporalité de l'objet est ici renouvelée par les montres connectées. D'une part, car il s'agit d'un bien de consommation, issu d'une nouvelle technologie pas encore maîtrisée, destiné tout simplement à être consommé et non à être conservé, qui répond à des besoins fonctionnels et non symboliques et avec lequel ne peut se construire une relation affective comme c'est le cas avec les montres traditionnelles. De plus, la pérennité esthétique est aussi remise en cause, les montres connectées se veulent être des objets « à la mode », dans la mesure où le but n'est pas de les transmettre, l'esthétique de l'objet répond donc aux tendances du moment, au contraire de l'horlogerie traditionnelle qui a toujours eu à cœur d'offrir des objets esthétiquement indémodables (Babey, 2009).

Finalement, après avoir analysé les nouvelles valeurs horlogères apparues souvent en contradiction des valeurs horlogères ancestrales, on a pu constater que les valeurs traditionnelles sont bien loin d'être éradiquées.

4.2.5. Les valeurs traditionnelles toujours présentes

L'apparition de nouvelles valeurs dans le secteur horloger ne remet pas en question les valeurs traditionnelles que sont l'esthétisme, la pérennité, le savoir-faire ou encore la consommation statutaire (Dubois, Laurent et Czellar, 2001 ; Babey, 2009 ; Veg-Sala, 2010), des valeurs qui se sont d'autant plus affirmées avec l'arrivée du quartz dans les années 1970 et qui continuent à s'afficher comme éléments de distinction pour renforcer leur composante symbolique de la valeur.

Les nouvelles valeurs qui apparaissent n'annulent en rien le besoin d'émotions, de pérennité. Cette demande va continuer d'exister et de se développer. Le besoin de distinction sociale existe toujours. Mais également d'autres valeurs qui entrent en jeu et je suis convaincu que ces valeurs vont continuer d'exister.

Les marques traditionnelles vont se distinguer par leur esthétisme, leur savoir-faire traditionnel, leur pérennité mais aussi par leur capacité à manier les codes du luxe. – P2, Professeur à la Haute École Arc Neuchâtel, Suisse.

De plus, l'arrivée des montres connectées pourrait même avoir un effet positif à plus long terme, notamment auprès des jeunes générations, peu habituées à porter une montre. Ceux-ci pourront alors considérer et apprivoiser d'une façon différente l'objet

horloger ce qui pourra éventuellement les amener à découvrir l'horlogerie mécanique dans le futur.

Il y a de moins de moins de gens de la génération Y qui portent des montres, c'est devenu un petit peu ringard. Pour les jeunes, la montre n'est pas utile, on voit l'heure partout. Si les objets connectés peuvent donner à la génération Y puis à la génération Z l'envie de découvrir puis de porter des beaux objets et pas simplement des objets utilitaires, c'est certainement intéressant pour l'horlogerie suisse, ça peut certainement rehausser les valeurs ou la valeur d'une montre. – P10, Professeur et Doyen de l'Institut du Marketing Horloger à la Haute École de Gestion (HEG) – Arc Neuchâtel, Suisse.

Ces propos sont confirmés par Nick Hayek, Président du Groupe Swatch pour qui, l'arrivée des montres connectées est une opportunité de faire porter une montre aux nouvelles générations qui n'en portent pas encore :

L'apparition de nouveaux produits est une occasion fantastique de toucher les millions de personnes qui ne portent pas de montre, et de les habituer à le faire. L'arrivée de nouvelles fonctions nous aidera à convaincre toujours plus de gens à porter quelque chose au poignet. C'est cela le vrai enjeu. J'estime que seuls 30% des Américains portent une montre. Beaucoup de gens dans le monde ne portent pas de montre. Il y a encore tellement de poignets à conquérir! Ces innovations nous aideront à ouvrir un nouveau marché, et à y accéder. – Nick Hayek, Président du Groupe Swatch (cité dans Pilet, 2014)

On peut ainsi se demander si la polémique sur l'arrivée des montres connectées ne met pas justement en lumière les enjeux et valeurs de l'horlogerie traditionnelle.

Ça va confirmer les valeurs qui existent aujourd'hui : la mécanique, la précision, le savoir-faire, les métiers d'art. Ça va confirmer et encore plus mettre en valeurs ces aspects là en contraste avec les montres standardisées, connectées qu'on voit apparaître aujourd'hui. – P11, Adjointe Scientifique à l'Institut du Marketing Horloger à la Haute École de Gestion (HEG) – Arc Neuchâtel, Suisse.

De plus, si la montre connectée devient un jour un produit dont l'utilité quotidienne est réelle, son port deviendra un mécanisme, une quasi-obligation mais en aucun cas un plaisir. On la portera par contrainte, par automatisme pour être en permanence connecté, pour avoir le contrôle sur soi, son emploi du temps et même sur celui de son entourage. Cela va potentiellement renforcer le plaisir de porter une montre traditionnelle pour sa beauté et pour les émotions qu'elle véhicule qui éloignent du stress des notifications reçues sans cesse lorsqu'on porte une montre connectée. La consommation d'objets

connectés et particulièrement des montres connectées deviendrait presque une nécessité, ce qui rendra la consommation horlogère traditionnelle d'autant plus hédonique. Les valeurs horlogères traditionnelles n'en seront que plus appréciées et renforcées.

La montre connectée, comme outil de notification, va générer beaucoup de stress je pense. J'ai l'impression que ça peut être, oui, un outil utile mais qui deviendrait une obligation si c'est vraiment utile mais pas un plaisir. Porter une montre non connectée ça va alors être associé à nos moments de liberté, au week-end, aux vacances loin des contraintes médicales ou professionnelles. Je pense que ça peut d'autant plus renforcer le lien hédonique entretenu avec la montre classique, la montre mécanique. – P4, Responsable Développement Mouvements d'une manufacture horlogère, Suisse.

Enfin, ces mutations et restructurations semblent venir renforcer la **polarisation de l'industrie horlogère**. D'une part, les montres connectées purement fonctionnelles, objets standardisés et automatisés et d'autre part, les montres mécaniques au savoir-faire ancestral, ancrés dans un univers emprunt d'imaginaire et d'émotions.

On a déjà une très forte polarisation. Il y a déjà les montres fashion, sport à quartz qui sont complètement opposées aux montres classiques très haut de gamme. Il y a déjà cette dualité, les montres connectées viennent enrichir la catégorie fashion et le caractère utilitaire de cette catégorie. (...) C'est déjà une catégorie qui est immense en quantités, faible en valeur et très très polarisée entrée de gamme, produits jetables. De l'autre côté, il y a la Haute horlogerie qui est, en effet, plutôt helvétique (...) qui représente le sommet de la pyramide mais en quantités, les montres mécaniques suisses, c'est même pas 1% du marché mondial. – P10, Professeur et Doyen de l'Institut du Marketing Horloger à la Haute École de Gestion (HEG) – Arc Neuchâtel et P11, Adjointe Scientifique à l'Institut du Marketing Horloger à la Haute École de Gestion (HEG) – Arc Neuchâtel, Suisse.

Les montres connectées peuvent ainsi renforcer cette polarisation mais viennent aussi créer une nouvelle catégorie de montres qui se situent entre les deux pôles expliqués ci-dessus. Des montres utilitaires et à la mode mais qui, pour certaines, viennent s'ancrer dans un univers de marque créateur de valeur, comme c'est le cas d'Apple mais aussi des marques horlogères dont l'identité de marque véhicule un certain nombre d'émotions. Cela ne vient donc pas effacer les valeurs horlogères traditionnelles, bien au contraire.

La section suivante propose une analyse globale des bouleversements engendrés par l'arrivée d'une innovation disruptive dans une industrie aussi traditionnelle que l'horlogerie.

4.3. Innovation technologique radicale : impact sur la réalité horlogère suisse

L'arrivée des montres connectées sur le marché bouleverse, incontestablement, le secteur horloger. Il s'agit d'une transformation profonde que connaît le secteur actuellement, « une transformation importante que l'on ne peut pas ignorer. Au même titre que celle qui a vu Ferrari ou Maserati finir par intégrer de la technologie informatique dans la noblesse automobile. Une noblesse qui, souvenons-nous, a longtemps tenu à leur carburateur » (Jean-Claude Babin, Président de Bulgari, cité dans Peca, 2015). Également, Elmar Mock, inventeur de la Swatch dans les années 1970, leader d'opinion dans le domaine, a exprimé publiquement le danger que représentait la montre connectée pour l'horlogerie suisse. Selon lui, l'horlogerie suisse aurait commis l'erreur de ne pas prendre assez tôt cette menace en considération :

(...) une erreur fondamentale, même si Rolex, Breguet ou Patek Philippe ne sont pas vraiment concernés. La montre connectée ne va pas tuer la montre mécanique. En revanche, Swatch Group a raté le virage. Les patrons de l'horlogerie suisse reproduisent les mêmes erreurs qu'il y a quarante ans. En 1970, ils estimaient que la montre à quartz était un gadget électronique sans avenir et que la vraie horlogerie ne pouvait être que mécanique. Résultat : l'horlogerie suisse a failli disparaître. Actuellement, certains horlogers, par arrogance ou autosuffisance, estiment qu'il n'y a pas de danger. Ils ne comprennent pas que la montre a toujours été un objet connecté. Elle permet d'arriver à l'heure à ses rendez-vous et d'organiser la société humaine. – Elmar Mock, Inventeur de la Swatch (cité dans Bloch, 2015).

Cependant, tous les segments de l'industrie ne sont pas impactés de la même manière par l'arrivée des montres connectées.

4.3.1. Des segments plus concernés que d'autres

Selon nos informateurs, cette crise horlogère serait sensiblement différente de celle connue lors de l'apparition du quartz dans les années 1970 dans la mesure où, actuellement, tous les segments ne sont pas concernés. En effet, à l'époque, les

téléphones portables n'existaient pas, le port de la montre était beaucoup plus fonctionnel qu'aujourd'hui. Surtout, avec l'arrivée du quartz, il s'agissait d'une innovation technologique sur un même produit : une montre moins chère, plus stable et plus précise. « On jouait le même jeu dans la même cour, ce n'est pas comparable » (P8, Directeur de la Communication d'une marque de Haute horlogerie suisse). Certes, l'industrie fait, de nouveau, face à une crise sectorielle mais celle-ci est toute autre. On observe effectivement une nouvelle innovation technologique mais celle-ci concerne non seulement des produits différents mais aussi des consommateurs différents. Les segments ainsi influencés par la crise horlogère et soumis à une importante restructuration sont principalement l'entrée de gamme et le moyen de gamme selon la présente étude.

Tous les segments de l'horlogerie helvétique ne sont pas concernés par cette montre connectée, c'est vraiment l'entrée de gamme jusqu'à moyen de gamme et c'est de loin pas l'essentiel de la valeur créée par l'horlogerie suisse. Il faut savoir que l'horlogerie suisse ne représente que 2% de la production mondiale de montres et c'est 60% de la valeur, cette valeur se crée essentiellement sur le haut de gamme et le luxe. – P2, Professeur à la Haute École Arc Neuchâtel, Suisse.

Les marques dont les prix sont en-dessous des 10 000\$ et plus particulièrement celles en dessous de 2000\$ sont touchées par l'Apple Watch ou les autres montres connectées tandis que des marques comme nous qu'on qualifie de haute-horlogerie comme le sont aussi Patek ou Vacheron Constantin, on n'est beaucoup moins impactés. Et c'est d'ailleurs ces marques qui réagissent le moins. Nous on vend autre chose, on vend de la haute-horlogerie. C'est comme comparer une voiture qui vous allez conduire simplement pour aller au travail et une voiture de sport qui va coûter quatre fois plus cher. Nous on n'est pas spécialement inquiets par rapport à l'arrivée des montres connectées, ça ne vient pas changer nos stratégies sur le long terme. – P8, Directeur de la Communication d'une marque de Haute horlogerie, Suisse.

De même, Elmar Mock prédit que la montre connectée va représenter un danger énorme pour tous les produits horlogers positionnés environ jusqu'à 1000 Francs suisses (Mock, cité dans RTS Info, 2015). Ainsi, selon notre collecte de données, l'arrivée des montres connectées va avoir un plus grand impact sur le marché de l'entrée jusqu'au moyen de gamme. En raison de leur positionnement-prix, le segment le plus concerné est celui des **montres à quartz non précieuses**, notamment les montres comme Tissot ou Swatch. Ce type de montres risque d'être soumis à un glissement de clientèle vers les montres

connectées car elles s'adressent au même segment de consommation : des consommateurs peu avertis quant à l'horlogerie mécanique, qui veulent avant tout un produit fonctionnel et à la mode.

Il y a horlogerie suisse et horlogerie suisse. Est-ce qu'on parle d'horlogerie de luxe ? Ou est-ce qu'on parle d'horlogerie générique ? Qui peut inclure des marques comme Swatch ou Tissot. Ce sont ces marques là, à mon avis, qui peuvent souffrir des montres connectées. Et ce segment là ne s'adresse pas à des utilisateurs avertis mais à des consommateurs qui veulent une montre sympa, un peu stylée, pratique, qu'on peut changer facilement, ils n'ont pas forcément de connaissances en horlogerie. – P6, Coordonnateur Marketing pour la Section Horlogère d'une grande marque de luxe, Suisse.

Un autre segment serait particulièrement affecté par l'arrivée des montres connectées, dont on entend pourtant moins parler : celui des montres électroniques. Il s'agit, ici, de marques qui, en terme de prix, se situent dans la même fourchette que celles des montres connectées mais pas uniquement. Ces marques comme Casio, Suunto, Garmin ou encore Polar se sont toujours distinguées par leurs fonctionnalités, ce sont des montres adaptées aux activités sportives qui comportent pour la plupart un GPS et un chronomètre et qui se trouvent grandement concurrencées par les montres connectées dans la mesure où ces dernières proposent à un prix similaire tout un panel de fonctions supplémentaires.

Il y a quelques marques pour qui ça va être assez dur, ce sont les marques de montres électroniques qui font GPS, des montres pour les sportifs et les coureurs. Maintenant avec l'Apple Watch, on va avoir beaucoup plus, exactement la distance parcourue ou l'intensité d'effort, on pourra écouter notre musique... Là, pour eux, c'est vraiment un coup dur qui arrive. S'ils veulent tenir, ils ont intérêt à proposer de nouvelles choses et une qualité irréprochable. – P8, Directeur de la Communication d'une marque de Haute horlogerie, Suisse.

Les arguments ci-dessus pourraient ainsi nous laisser croire que l'horlogerie suisse haut de gamme serait à l'abri, complètement préservée, de cette menace malgré l'arrivée d'une innovation radicale dans l'industrie :

Pour ma part, j'ai tendance à penser que pour l'horlogerie suisse, qui s'est concentrée sur le haut de gamme à l'échelle mondiale et sur tout ce qui est montres mécaniques, je ne vois pas très bien pourquoi il y aurait un impact négatif. Ce marché horloger s'est développé depuis plusieurs années avec beaucoup de force, justement sur le haut de gamme, et en surmontant la crise qu'il y a eu autour du quartz où certains pensaient que c'était la fin de l'horlogerie traditionnelle, ça n'a pas été le cas. Au contraire, on a vu beaucoup

de créativité dans l'esthétique et dans le développement de mouvements. – P3, Président de la division horlogère d'une grande marque de luxe, France.

La Haute-horlogerie est très peu concernée par les montres connectées. Ça n'a rien à voir. On produit des montres mécaniques, automatiques. Les gens achètent une part de rêve, une part de savoir-faire, une part d'histoire. Et puis, en termes de volumes ce n'est pas comparable non plus. J'ai entendu que le volume des pré-commandes de l'Apple Watch s'élève à plusieurs millions, nous on produit environ 35 000 montres par an, il y a un effet de rareté aussi qu'il faut prendre en considération. – P8, Directeur de la Communication d'une marque de Haute horlogerie, Suisse.

Ainsi, l'horlogerie suisse qualifiée de précieuse ou la Haute horlogerie se dit moins impactée tout simplement car elle ne propose pas la même chose. On achète une montre de Haute horlogerie pour ses valeurs, son savoir-faire ancestral, reconnu et admiré, avec aussi l'idée qu'il s'agit d'un produit rare, fait à la main, qui a nécessité à lui seul, un grand nombre d'heures de travail, un objet qu'on ne pourra pas retrouver partout. Au contraire, la montre connectée reste un objet standardisé, produit par une chaîne de production automatisée capable de produire plusieurs millions d'unités en peu de temps, on ne l'achète pas pour se différencier mais bien pour sa fonctionnalité et son utilité. Les objets connectés sont, par définition, des produits technologiques et éphémères, destinés à être obsolètes dans un futur proche comme c'est déjà le cas pour les téléphones intelligents et les tablettes. Or, la montre dite de prestige est un objet patrimonial dont la pérennité n'est plus à confirmer, dont la valeur ne s'amenuise pas avec le temps, dont le miracle tient à sa construction même. Il s'agit d'un objet qui ne passe pas ni au niveau de sa fonctionnalité ni de son esthétisme, c'est un objet qui se transmet. On parle alors d'approches-produits tellement différentes qu'elles n'en sont pas comparables. Le microcosme de la Haute horlogerie ne serait donc pas affecté.

Le tableau suivant illustre et résume le bouleversement que constitue l'arrivée des montres connectées pour les marques horlogères moyen de gamme, avec notamment les principaux acteurs concernés et montre explicitement que l'horlogerie haut de gamme est peu perturbée.

Tableau 1 : L'Apple Watch va-t-elle bouleverser l'horlogerie traditionnelle intermédiaire ? (Franklin, 2015)

Apple Watch	Will Disrupt High-end Watchmakers	Will Disrupt Midtier Watchmakers	Will Have a Successful Launch
Manufacturers	↓	↑	↑
Sales/Marketing Pros for Watch Companies	↓	↑	↑
App Developers, Tech Industry Professionals	↓	→	↑
Industry Specialists	↓	↑	↑

Ainsi, selon cette étude menée par le cabinet de recherche Blueshift Research, les groupes concernés par l'entrée de l'Apple Watch sur le marché horloger, c'est-à-dire ceux susceptibles de perdre des parts de marché, sont le groupe Swatch avec les marques telles que Tissot, Certina ou Hamilton ; le groupe LVMH avec notamment Tag Heuer, l'entrée de gamme du groupe suisse Richemont mais aussi les marques comme Seiko, Citizen, Casio, Breitling ou encore Maurice Lacroix (Franklin, 2015).

En revanche, bien que cette menace semble surtout se porter vers le bas de gamme et le moyen de gamme de l'horlogerie suisse, cela porte malgré tout préjudice à l'horlogerie en général :

C'est vrai que ça pose quand même certains problèmes parce que l'horlogerie suisse a absolument besoin, pour des raisons stratégiques, d'avoir un outil de production qui soit performant et cet outil de production performant passe aussi par des bases qui sont liées au bas de gamme et puis au moyen de gamme. – P2, Professeur à la Haute École Arc Neuchâtel, Suisse.

Ainsi, l'horlogerie, dans sa globalité, risque de souffrir au niveau de son outil de production mais elle doit également faire face à une autre menace, une menace très rationnelle que certains de nos informateurs ont qualifiée de « menace immobilière » ou de « real estate threat ». Il s'agit tout simplement de la « **disponibilité du poignet** ».

La vraie menace qui existe finalement pour tout le monde, nous y compris, c'est ce qu'on appelle la disponibilité du poignet, c'est une problématique immobilière. Si tout le monde a une montre connectée dans le futur, ça fait déjà un poignet qui n'est plus disponible et porter deux montres c'est pas forcément esthétique. – P8, Directeur de la Communication d'une marque de Haute horlogerie, Suisse.

C'est une concurrence en terme de territoire de poignet. – P4, Responsable Développement Mouvements d'une manufacture horlogère, Suisse.

La guerre du poignet est ouverte ! – P10, Professeur et Doyen de l'Institut du Marketing Horloger à la Haute École de Gestion (HEG) – Arc Neuchâtel, Suisse.

Cela paraît logique mais c'est pourtant la principale menace que constitue l'arrivée des montres connectées, et même avant cela, l'émergence des bracelets électroniques, des instruments de mesure qui fonctionnent grâce aux capteurs du poignet. Nos coutumes occidentales admettent peu le port simultané de deux montres, il s'agit donc d'une réelle concurrence « territoriale ». Le principal défi de l'horlogerie mécanique suisse est donc que cette « occupation du poignet redonne le goût aux clients de porter une belle montre au poignet » (P10, Professeur et Doyen de l'Institut du Marketing Horloger à la Haute École de Gestion (HEG) – Arc Neuchâtel, Suisse).

Ainsi, on a pu constater que l'arrivée des montres connectées bouscule significativement les acteurs traditionnels du marché horloger. De nouveaux acteurs entrent sur le marché avec des innovations disruptives, il s'agit donc d'un défi pour l'horlogerie helvétique qui se doit de réagir.

Cette profonde mutation qui a lieu dans un secteur traditionnel nous amène à nous questionner sur une éventuelle convergence entre luxe et technologie.

4.3.2. Luxe et technologie : une possible convergence ?

Dans la littérature, avait été soulevée une éventuelle convergence entre l'univers du luxe et celui de la haute technologie, exprimée notamment par l'arrivée des montres connectées. « Dans ces deux secteurs, le design et l'expérience sont essentiels. Cela crée forcément des passerelles » (Husson, 2015, cité dans Manenti, 2015). Lors de notre

analyse de données secondaires, nous avons également relevé la qualification d'objet de luxe par la presse en ce qui concerne l'Apple Watch, et notamment son Édition Limitée en or 18 carats au prix de 17 000\$. En effet, la marque a adopté, pour sa montre intelligente, un positionnement luxe et *fashion*, elle a ainsi été présentée lors de la Fashion Week à Paris, une campagne publicitaire lui a même été consacrée dans le magazine Vogue Américain ainsi que dans l'édition chinoise. « In other words, the Apple Watch is clearly being positioned as a luxury good. This all raises the question - what do the boys in Geneva and Paris think? Will Apple Watch dominance some day force them to abandon their craft and jump into the smartwatch business to stay afloat » (Sintumuang, 2015). Il semblerait alors que des produits technologiques comme l'Édition Limitée de l'Apple Watch pourraient atteindre le segment du luxe, le luxe étant associé à la rareté et au caractère exclusif du produit (Bastien et Kapferer, 2008).

La présentation de l'Édition Limitée d'Apple a démontré un story-telling qui inscrit l'objet dans le luxe. On peut le considérer comme un objet unique, rare, donc de luxe. – P11, Adjointe Scientifique à l'Institut du Marketing Horloger à la Haute École de Gestion (HEG) – Arc Neuchâtel, Suisse.

Moi je pense aussi que des objets technologiques peuvent être des objets de luxe. Par exemple, les premiers écrans plats, c'était du luxe, ils étaient très chers. De même, les premiers téléphones portables étaient des produits de luxe, ils étaient en quantité limitée, pas tout le monde pouvait en posséder. Pour moi, l'Apple Watch, si elle a un boîtier or, personnalisé et numéroté, est un objet de luxe mais si des millions en sont vendus alors ce n'est pas du luxe. – P10, Professeur et Doyen de l'Institut du Marketing Horloger à la Haute École de Gestion (HEG) – Arc Neuchâtel, Suisse.

Ainsi, bien qu'il s'agisse d'objets technologiques, ce sont des objets de luxe tant que leur rareté et leur caractère d'exception sont préservés. Daniel Germain (2015) a même utilisé l'expression « obsolescence du luxe » pour désigner l'Édition limitée de l'Apple Watch, expression que l'on pourrait, d'après l'ensemble de nos résultats, qualifier d'oxymore. En effet, majoritairement, notre collecte de données ne vient pas appuyer ce que nous avons identifié dans la littérature et ce, pour plusieurs raisons.

C'est à partir du moment même où vous avez une technologie qui est mature ou que l'on qualifie de dépassée, que vous pouvez constituer une démarche liée au luxe. Par exemple, une montre mécanique en terme de performance c'est complètement dépassé, c'est 100 fois moins précis qu'une montre à quartz et puis c'est sûrement 1000 fois plus cher. La valeur de l'objet ne va pas s'axer sur sa performance technologique. – P2, Professeur à la Haute École Arc Neuchâtel, Suisse.

On ne peut donc pas dire, qu'il y ait une convergence entre luxe et haute technologie car, pour que le luxe puisse exister, il faut **une technologie déjà mature** et maîtrisée. Si l'on est face à une technologie qui n'est pas stabilisée et qui se transforme à une vitesse phénoménale comme c'est le cas des logiciels connectés, on ne peut faire intervenir une démarche de luxe, le luxe étant, par définition, synonyme de pérennité et d'intemporalité.

Le luxe, comme la mallette Louis Vuitton, les foulards Hermès, se base sur une tradition souvent artisanale, de technologie maîtrisée. – P10, Professeur et Doyen de l'Institut du Marketing Horloger à la Haute École de Gestion (HEG) – Arc Neuchâtel, Suisse.

De la même manière qu'un vêtement de luxe est indémodable, comme c'est le cas du smoking de Yves Saint Laurent ou du tailleur Chanel, une montre de prestige cherche, comme le prône la marque Jaeger LeCoultre, à « tourner le dos au temps ». La marque Hermès met également en avant cette notion d'intemporalité, si ce n'est d'immortalité, par son slogan « Une montre Hermès a tout son temps » ou encore la manufacture horlogère suisse IWC déclare : « Nous ne connaissons pas la durée de vie d'une IWC. Mais nous n'existons que depuis 137 ans » (Sicard, 2010, p.176-178).

De plus, l'obsolescence de ces produits fait qu'il leur est difficile de transmettre du rêve et des émotions et c'est pourtant ce qu'on attend d'un produit de luxe.

Qui va payer un produit 15 000 Francs en sachant qu'il faudra le jeter dans deux ans ? Pour moi, ces éditions haut de gamme comme celle d'Apple sont des coups Marketing. Le fait que ces produits soient obsolètes de manière programmée ne leur permet pas d'atteindre le segment du luxe. (...) Malgré les efforts sur les matières précieuses qu'une marque peut faire, je ne pense pas qu'une montre connectée pourra un jour être qualifiée de produit de luxe à cause de ça. – P4, Responsable Développement Mouvements d'une manufacture horlogère, Suisse.

C'est finalement l'éphémérité de ces produits technologiques qui les empêche d'atteindre le secteur du luxe, d'une part car le luxe est, comme nous l'avons vu, défini

par une notion d'intemporalité et de transmission très forte mais aussi car l'obsolescence d'un produit ne permet pas la construction d'une relation affective durable entre l'objet et son utilisateur. Pour les montres connectées, on parle très justement de consommateurs tandis que pour les objets de luxe on parle de possesseurs. « Un lien personnel attache l'objet de luxe à son propriétaire » (Saunier et Corthésy, 2008, p. 53).

Nous allons, à présent, analyser la pertinence pour une marque horlogère de proposer ou non une montre connectée sur le marché.

4.3.3. Est-ce stratégique pour une marque horlogère de sortir une montre connectée ?

4.3.3.1. La légitimité de l'horlogerie helvétique

Les marques de Haute horlogerie choisissent, pour beaucoup, de proposer, elles aussi une montre connectée, mettant ainsi en avant leur expertise dans le domaine comme élément de distinction. « Il y a un an à peine, personne ou presque parmi les grands noms de l'horlogerie ne croyait à la montre connectée. Mais alors que l'Apple Watch vient d'être présentée officiellement, la riposte s'organise. (...) C'est désormais une certitude: la montre connectée «Swiss Made» arrive. » (Jaberg, 2015). Il est vrai que Nick Hayek, Président du Groupe Swatch, a longtemps exprimé publiquement ses réticences au lancement d'une montre connectée par Swatch (Jaberg, 2015), c'est pourtant maintenant une certitude, la Swatch Touch Zero One concurrencera directement l'Apple Watch (Peca, 2015). De même, Jean-Claude Biver, Directeur du pôle horloger chez LVMH, disait ne pas se sentir concerné par l'arrivée des montres connectées (Jaberg, 2015) et s'est pourtant empressé de présenter un prototype de la montre connectée Tag Heuer, marque phare du groupe, à Baselworld en Mars dernier. En effet, l'horlogerie suisse de prestige paraîtrait la plus légitime pour sortir un nouveau type de montres au vue de son outil industriel performant, de son savoir-faire dans l'énergie et la durabilité, de sa précision et sa fiabilité mais aussi grâce à sa parfaite maîtrise des codes du luxe : « Il faut laisser la 2CV à Apple et offrir une Ferrari connectée. Les gens en ont marre des objets que l'on doit sans arrêt recharger et remplacer » (Comtesse, 2015, cité dans Jaberg, 2015). Cette crédibilité est d'ailleurs appuyée par les propos de certains consommateurs que nous avons interrogés:

Je trouve ça plus intéressant, elles ont plus de légitimité pour sortir une montre. Les mouvements horlogers sont déjà très complexes, on peut même parler d'une technologie très avancée. Elles ont, à mon avis, largement le savoir-faire nécessaire pour incorporer une nouvelle technologie à leur métier. Et puis, l'horlogerie c'est leur cœur de métier. Qui est mieux placé qu'un horloger pour incorporer le numérique dans une montre ? – C7, 25 ans, Contrôleur de Gestion, France.

La foire de Bâle en Mars 2015 était effectivement placée sous le signe des montres connectées. Ainsi, Bulgari a présenté sa future montre connectée : la Diagono Magnesium, montre à l'apparence classique mais qui contient une puce connectée qui permet à son propriétaire d'avoir accès à ses données personnelles et bancaires (McKay, 2015). Jean-Christophe Babin, patron de la marque, décrit l'objet de la façon suivante, en insistant fortement sur le maintien de la tradition helvétique :

(...) un concept unique et 100% suisse. Elle gardera toute la noblesse de la belle mécanique suisse, avec un mouvement Bulgari, mais permettra de stocker des données confidentielles, encryptées, d'ouvrir une porte de maison ou d'effectuer un règlement bancaire sécurisé. C'est un coffre-fort de poignet. C'est très très suisse comme concept. Et pas un gadget! – Jean-Christophe Babin, Directeur de Bulgari (cité dans Peca, 2015).

Breitling prétend également réinventer la montre connectée avec son modèle B55 Connected, montre chronographe qui, couplée au téléphone intelligent, propose un grand nombre de fonctionnalités notamment pour les pilotes aériens et un design futuriste avec son boîtier en titane noir à base de carbone (McKay, 2015 ; Breitling.com, s.d.). De même, la marque genevoise Frédérique Constant a présenté à la foire de Bâle sa première montre connectée : la « Horological Smartwatch » qui allie tradition et modernité. En effet, son design s'apparente à celui des montres mécaniques traditionnelles et elle offre une autonomie de deux ans, elle présente également la possibilité de la porter comme une montre à quartz classique si l'on ne souhaite pas la connecter à son Smartphone, elle se distingue de cette façon des montres connectées dont l'obsolescence est programmée (Jeannot, 2015 ; McKay, 2015). La marque Kairos a, quant à elle, proposé une montre hybride entre la montre mécanique et la smartwatch. Enfin, la montre connectée G-Shock de Casio se manifeste comme étant l'un des principaux concurrents de l'Apple Watch, très simple d'utilisation, elle offre un grand nombre de fonctionnalités (McKay, 2015). Même la Maison de prêt-à-porter Gucci a

choisi de lancer sa propre montre connectée et a présenté son prototype à Bâle : une montre au design moderne et épuré, un accessoire de mode, certes, mais qui fera également office de GPS, objet complètement autonome avec lequel il sera possible de passer des appels, d'écrire des messages et e-mails ainsi que de mesurer son rythme cardiaque (Coridian, 2015 ; McKay, 2015).

D'un point de vue stratégique, on constate alors que certaines marques traditionnelles horlogères choisissent de lancer leur propre montre connectée ou, du moins, beaucoup se posent la question avec l'arrivée de l'Apple Watch, déjà pré-commandée en plusieurs millions d'unités. Ainsi, à la question « Seiko pourrait-elle proposer une montre connectée ? », le Directeur Général de la marque a répondu :

Je n'écarte pas cette éventualité. Nous avons lu et écouté toutes les informations données lors des lancements de ces nouveaux produits. Mais il faut reconnaître que jusqu'à l'annonce de l'Apple Watch, les montres connectées n'avaient pas vraiment décollé. Je pense que tout le monde s'accorde pour penser que l'Apple Watch va se vendre par millions. (...) La première génération d'Apple Watches se vendra bien parce que les gens sont curieux. Mais ensuite ? Il est difficile de trouver le bon positionnement, le bon usage, la bonne fonction et les bonnes applications pour les montres connectées – Shu Yoshino, Directeur Général de la marque Seiko (cité dans O'Neil, 2015).

On constate que la présentation de l'Apple Watch a agit comme un détonateur dans l'industrie et a fait réagir les marques horlogères d'une façon ou d'une autre. Cependant, il s'agirait, selon la majorité des professionnels que nous avons interrogés, d'une réponse quelque peu précipitée aux changements que connaît le secteur horloger. Selon la plupart d'entre-eux, il n'y aurait pas nécessairement d'intérêt stratégique pour une marque horlogère de prestige de vouloir faire partie de ce mouvement, si ce n'est éventuellement en terme d'image, pour se moderniser.

4.3.3.2. L'importance d'innover dans sa chaîne de valeur

La création de valeur est intrinsèquement liée aux choix stratégiques de l'entreprise et à sa capacité à innover. Les marques horlogères cherchent, effectivement, à se ré-inventer dans un environnement en profonde mutation. Il paraît alors stratégique pour ces marques de proposer un produit similaire à ceux de la concurrence. Cependant, d'après

notre recherche, il serait plus pertinent pour elles d'innover au niveau de leur chaîne de valeur, par exemple sur le contrôle qualité ou encore le marketing. L'intérêt stratégique d'une marque de luxe est, effectivement, de rester dans le luxe, de comprendre en profondeur et de manière historique quels en sont les codes, et de mettre en place la chaîne de valeur la plus adéquate pour rendre la marque la plus profitable possible. L'horlogerie de luxe innove sans cesse, et elle doit continuer à innover dans sa chaîne de valeurs, de manière à toujours être en mesure de produire des objets intemporels.

À titre personnel, je ne comprends absolument pas ces marques d'un point de vue stratégique. J'ai plutôt l'impression qu'il s'agit d'une sorte de panique ou de réponse précipitée. Je me pose également des questions quant à la chaîne de valeurs de ces entreprises. (...) Je ne vois pas l'intérêt qu'il y aurait à développer des produits qui soient connectés. J'ai l'impression qu'il s'agit plutôt d'une fuite en avant, pas nécessairement réfléchi. L'intérêt d'une marque de luxe est de rester dans le luxe en innovant dans sa chaîne de valeurs pour proposer des produits intemporels, par exemple sur le contrôle qualité ou le Marketing. – P2, Professeur à la Haute École Arc Neuchâtel, Suisse.

Les marques technologiques comme Apple se distinguent par leur capacité à piloter, de manière performante, l'ensemble des processus d'innovation. L'entreprise a ainsi développé un avantage concurrentiel au niveau de sa chaîne de valeur. En revanche, étant donnée l'inexpérience des marques horlogères dans la fabrication de logiciels connectés, ces dernières sont obligées de faire appel à des fournisseurs externes, fournisseurs non exclusifs et non familiers, ce qui peut être risqué sur le long terme dans la mesure où cela peut nuire à leurs valeurs pourtant établies depuis des décennies voir des siècles, des valeurs de prestige, d'unicité, de savoir-faire, de fiabilité et d'excellence.

Qu'est-ce qu'une marque de luxe peut apporter ? Elle peut apporter une élégance, un design, un code. Mais on ne va pas se mettre à investir lourdement dans les logiciels, ce n'est pas notre compétence. On va aller voir des prestataires, prestataires qui sont ceux qui vont travailler pour tout le monde. On n'aura aucune unicité. Une marque de luxe comme la nôtre pourra apporter son design, son inventivité mais en retour, ne sera pas unique en proposant le même logiciel que les autres acteurs du marché. (...). Je pense que ces marques vont proposer quelque chose d'assez basique et je ne vois pas comment elles vont sortir du lot. – P1, Directeur Général de la division horlogère d'une grande marque de luxe, Suisse.

D'après nos résultats, il semblerait alors que les marques horlogères de luxe qui choisissent de lancer leur propre montre connectée n'adoptent pas nécessairement une

bonne stratégie dans la mesure où elles n'ont pas toujours les compétences techniques pour rester à long terme dans la course technologique. Ce sont, en effet, des objets sujets à une forte obsolescence et à un important renouvellement, il faut avoir le savoir-faire technologique pour être, non seulement, en mesure de proposer un logiciel connecté innovant et performant, mais aussi la capacité à le renouveler pour rester concurrentiel dans le futur.

À l'époque des téléphones qu'on peut qualifier de classiques, avant les Smartphones, un certain nombre de marques, et notamment des marques horlogères, comme Tag Heuer ou Dior, ont proposé des téléphones. Nous, chez XXX, nous nous sommes même posé la question. Et bien aujourd'hui, tous ces téléphones là ont été complètement balayés par l'arrivée du Smartphone et puis par un nouveau standard de téléphone. Plus personne ne parle du téléphone Tag Heuer par exemple. Je ne vois pas comment une marque qui n'est pas dans ce métier là va pouvoir rester dans la course technologique. Donc, je ne vois pas très bien où cette stratégie peut mener. A Bâle, on a eu l'impression, notamment après les déclarations de Jean-Claude Biver, qu'il s'agissait plutôt d'effets d'annonce pour occuper le terrain mais que, si j'ai bien compris, leur produit n'est pas encore défini ni élaboré. – P3, Président de la division horlogère d'une grande marque de luxe, France.

De ce fait, bien que cela puisse être intéressant et pertinent pour une marque horlogère de sortir une montre connectée, il faut que celle-ci ait les moyens suffisants pour offrir sur le marché un produit concurrent, innovant et ainsi capable de se différencier. C'est notamment le cas du groupe horloger Swatch ou de LVMH qui ont, tous deux, les capacités financières de Recherche et Développement pour offrir un avantage concurrentiel non négligeable au niveau de leur chaîne de valeur. Swatch a ainsi une compétence particulière en matière d'électronique et d'autonomie tandis que Tag Heuer (LVMH) a annoncé une collaboration étroite avec Google et Intel afin de proposer une montre connectée de luxe qui sera un alliage de tradition suisse et de haute technologie (Lemonde.fr, 2015 ; Pulvirent et Gretler, 2015).

À Bâle, un des événements clés ça a été la conférence de presse donnée par Jean-Claude Biver où, pour la première fois dans le temple de la Haute horlogerie, la Mecque ou la Jérusalem de la Haute horlogerie, Google et Intel sont entrés ! Ça exprime une possible convergence entre différentes technologies et différentes applications. – P10, Professeur et Doyen de l'Institut du Marketing Horloger à la Haute École de Gestion (HEG) – Arc Neuchâtel et P11, Adjointe Scientifique à l'Institut du Marketing Horloger à la Haute École de Gestion (HEG) – Arc Neuchâtel, Suisse.

Le Groupe Swatch a une puissance de R&D considérable et va mettre ces moyens au service de leur montre connectée. En revanche, tout un tas de marques, sous prétexte qu'il faut réagir, sont allées chercher cette technologie ailleurs. Seuls les grands groupes comme Swatch ou LVMH avec Tag Heuer peuvent se distinguer en proposant leur propre logiciel. Si un gros groupe doit investir c'est Swatch dans la mesure où il est frontalement concerné. – P1, Directeur Général de la division horlogère d'une grande marque de luxe

Ainsi, les cadres supérieurs et experts du secteur horloger traditionnel approuvent la stratégie de Swatch de sortir une montre connectée sur le marché de la consommation dans la mesure où la marque est directement concernée par l'Apple Watch. S'en suit alors une bataille sans nom, au travers de la presse, entre Swatch et Apple. Le Président du Groupe Swatch revendique leur nouvelle montre connectée : la Swatch Touch Zero One, qui propose un grand nombre de fonctions pratiques et ludiques tout en offrant une batterie longue durée. Cette montre proposera notamment le paiement sans contact, grâce à la technologie NFC (*Near Field Communication*) et bien d'autres fonctions comme programmer un accès personnalisé et sécurisé à une chambre d'hôtel ou charger un ticket de cinéma. Sur le long terme, ces fonctions devraient même intégrer les montres mécaniques, selon les propos de Nick Hayek (cité dans Peca, 2015). Il y aura d'ailleurs toute une déclinaison de modèles adaptés en fonction des activités sportives de chacun. Les informations ainsi livrées à la presse par le Président du Groupe Swatch sont une réponse frontale à Apple qui, trois jours auparavant, présentait sa montre connectée. Nick Hayek prétend se distinguer d'Apple et des autres fabricants électroniques de montres connectées comme LG ou Samsung, notamment par leur savoir-faire horloger combiné à leur recherche en micro-électronique.

Nous restons une entreprise horlogère et ne deviendrons jamais un fabricant de biens de consommation. Ils veulent faire un téléphone miniaturisé au poignet? C'est leur choix, pas le nôtre. Nous continuerons à faire de belles montres, mais avec de nouvelles fonctions. – Nick Hayek, Président du groupe Swatch (cité dans Peca, 2015)

De plus, comme expliqué plus haut, au regard de la puissance du groupe horloger, Swatch a largement les moyens de Recherche et Développement pour proposer une compétence en interne. Enfin, il est certain que la Swatch Touch Zero One se distinguera par son autonomie, les utilisateurs devront changer la pile tous les ans tandis que les clients de l'Apple Watch devront, quant à eux, la recharger toutes les dix-huit heures.

Apple se distinguera surtout par sa puissante notoriété, son réseau de distribution sélectif avec des magasins dédiés et par des campagnes de communication qui adoptent les codes du luxe.

Swatch a un outil industriel qui peut absolument tout faire: de l'électronique, de la mécanique, des batteries. Ils maîtrisent toute la chaîne de valeur. En revanche, ils n'ont pas la puissance commerciale d'Apple. Mais Swatch a les moyens de répondre de manière très horlogère à Apple qui n'a pas de légitimité dans le secteur horloger mais qui a plutôt une légitimité dans la téléphonie mobile, les ordinateurs de bureau et les applications. – P10, Professeur et Doyen de l'Institut du Marketing Horloger à la Haute École de Gestion (HEG) – Arc Neuchâtel, Suisse.

Enfin, pour la plupart des marques, cette stratégie aurait davantage une visée communicationnelle.

4.3.3.3. Une démarche purement communicationnelle ?

D'après notre recherche, il s'agirait d'une possible démarche communicationnelle. Les marques horlogères souhaitent rappeler leur savoir-faire horloger et montrer qu'elles sont tout autant, si ce n'est plus, capables d'innover en la matière. De plus, beaucoup ont choisi d'intégrer le mouvement au moment même où leurs concurrents directs ont annoncé la sortie prochaine de ce type d'objets. On peut aussi considérer que ces marques testent le marché avec cette nouvelle approche, il s'agirait ainsi d'une phase d'essai afin de voir comment le marché réagit et par la même occasion, cela permet de faire parler d'elles à propos du sujet le plus en vogue et de potentiellement moderniser leur image.

(...) Enfin, ça reste vraiment de la com, c'est le sujet du moment et puis c'est pour tester le marché. Mais l'intérêt n'est pas majeur. – P6, Coordonnateur Marketing pour la Section Horlogère d'une grande marque de luxe, Suisse.

Je me demande si c'est pas un peu tricherie de la part de ces marques là, histoire de dire « oui nous aussi, on est capables de vendre une montre électronique à 24000\$ ». Ça demande une bonne réflexion avant de sortir une montre comme ça, pour une marque qui est connue et reconnue spécifiquement pour les montres mécaniques, qui base tout son marketing là-dessus et qui, du jour au lendemain, vient dire on fait des montres électroniques maintenant alors que ça fait des décennies qu'elle voulait même pas prendre un mécanisme quartz. C'est plus une opportunité de faire parler d'elle. – P7, Président, Stratège pour une entreprise de design, Montréal.

Nous allons désormais voir que le positionnement de la marque reste un critère primordial quant au choix de proposer ou non un tel produit sur le marché.

4.3.3.4. Le positionnement de la marque

Nos résultats ont également mis en avant l'importance du positionnement de la marque quant à l'intérêt stratégique de lancer une montre connectée. En effet, le lancement d'une montre connectée n'est pas toujours cohérent avec l'image, la personnalité et l'identité de marque de ces grands noms de l'Horlogerie traditionnelle suisse. Il faut donc prêter une grande attention à ce que le positionnement du produit soit en congruence avec celui de la marque. Les marques d'horlogerie mécanique mettent en avant, depuis des décennies voir des siècles, leurs valeurs de tradition, de pérennité et la plupart s'était même opposée à la création d'une montre à quartz. Il faut, pour que la démarche soit pertinente, que le produit s'inscrive dans l'environnement de la marque. L'Apple Watch ou les autres montres connectées sont intéressantes car elles s'inscrivent avec cohérence dans un écosystème électronique. En revanche, ce n'est pas le cas des marques horlogères qui lancent une montre connectée, le produit ne s'intègre pas aussi bien dans leur univers de marque. On peut prendre l'exemple de la marque Bulgari dont l'identité est davantage ancrée dans la joaillerie que dans l'horlogerie. La sortie de sa montre connectée fait polémique justement en ce qui concerne son image de marque.

En revanche, pour des marques très haut de gamme comme Bulgari qui a proposé son futur modèle de montre connectée à Baselworld en Mars, je ne comprends pas trop. Après, on ne peut pas parler d'erreur car dans l'horlogerie on peut lancer un modèle en petite quantité donc le risque n'est pas majeur sauf s'ils ont beaucoup investi dans la technologie. Je trouve ça dommage pour une marque comme celle-là, ça peut même nuire à son image, elle s'éloigne du club de la Haute horlogerie. – P8, Directeur de la Communication d'une marque de Haute horlogerie, Suisse.

(...) Quant à Bulgari je ne l'imagine pas sur ce segment technique. Il n'a pas de légitimité dans ce domaine – P12, Bijoutier-Horloger, France.

En réponse aux nombreux questionnements à ce sujet, le patron de la marque réagit et explique notamment que le lancement d'une montre connectée n'est pas en contradiction avec les valeurs traditionnelles de Bulgari :

Il ne faut pas être sectaire. Dans le luxe, ou dans la mode en général, la tendance est de plus en plus au « mix & match », aux mariages entre pièces de collection et produits de grands distributeurs. (...) On se doit d'intégrer des fonctionnalités qui vont se démocratiser. Mieux vaut assez tôt que trop tard. – Jean-Christophe Babin, Directeur de Bulgari (cité dans Peca, 2015).

Enfin, l'intérêt stratégique de sortir une montre connectée dépend du positionnement que la marque choisit d'adopter. Ainsi, l'un de nos informateurs, P8, Directeur de la Communication d'une grande marque de Haute horlogerie suisse, nous dit comprendre les marques d'horlogerie traditionnelle situées dans le « haut de gamme accessible » comme Tag Heuer ou Breitling qui choisissent de prendre part au mouvement. En effet, selon lui, pour ces marques, d'une part cela reste cohérent avec leur image et leur personnalité de marque plutôt moderne et sportive et cela reste stratégique car leurs premiers prix correspondent au positionnement-prix des montres connectées.

Pour ces marques là, c'est une réelle nécessité. Déjà, en termes de prix, ils sont en compétition directe ou indirecte avec l'Apple Watch, ils ne sont pas protégés par leur segment prix. (...) Il faut faire attention au positionnement de la marque. Par exemple Jean-Claude Biver qui travaille pour Tag Heuer et Hublot a choisi la montre connectée pour Tag mais pas pour Hublot. Tout simplement car Hublot, un de nos compétiteurs directs peut être un peu moins cher, est une marque chère qui essaie d'atteindre le statut de Haute horlogerie sport-chic. Biver a bien compris que soit on fait de l'horlogerie, disons, grand public comme Tag Heuer et là on peut faire une montre connectée, soit on fait de la vraie horlogerie et à ce moment là on ne touche pas à ce genre de trends. – P8, Directeur de la Communication d'une marque de Haute horlogerie, Suisse.

Comme le révèlent les propos ci-dessus, le groupe LVMH a ainsi choisi Tag Heuer pour lancer une montre connectée dans la mesure où le groupe souhaite revoir le positionnement de la marque à la baisse tandis que des marques comme Zenith ou Hublot, appartenant pourtant au même groupe, aspirent à monter en gamme et ne proposeront donc pas de montres connectées.

Le haut de gamme chez LVMH c'est Hublot, ensuite c'est Zenith et Tag Heuer est plutôt re-positionné dans l'entrée de gamme du luxe. Tag Heuer a connu quelques problèmes et ralentissements de vente, la montre connectée, c'est pour eux, un moyen de dire « nous sommes branchés, nous intéressons une clientèle jeune, dynamique ». C'est l'occasion de faire peut-être un relancement de la marque. – P10, Professeur et Doyen de l'Institut du Marketing Horloger à la Haute École de Gestion (HEG) – Arc Neuchâtel, Suisse.

Pour Tag cela pourrait avoir un sens d'autant que j'ai cru entendre que cette marque envisageait de revoir son positionnement de prix vers le bas, pour une partie de sa gamme. (...) Il ne faut pas oublier qu'à une époque Tag vendait des montres à moins de 150€ et dans des proportions considérables. Il est vrai que depuis lors son positionnement prix a beaucoup évolué et qu'un retour en arrière serait sujet à question. – P12, Bijoutier-Horloger, France.

On comprend alors que le positionnement de la marque est d'une importance primordiale quant au choix de saisir ou non ces opportunités d'affaires, le produit doit s'inscrire dans la personnalité revendiquée par la marque et correspondre aux valeurs qui ont fait son succès depuis longtemps.

4.1.3.5. Le positionnement du prix

Finally, the question of the price of these connected watches produced by brand names in the watch sector, has been addressed with professionals and consumers participating in our research. This notion has been raised in relation with the programmed obsolescence of these products. As explained above, these objects are subjected to a strong renewal. Technological brands like Apple, LG or Samsung have thus proposed prices close to those of a mobile phone while still being able to realize important marginal profits. For example, the Sport edition of the Apple Watch sold at a price of 350\$ would have a production cost of 83\$ if one believes the recent estimates of the IHS research firm (Boulay, 2015 ; Gazzane, 2015) and therefore shows a particularly honorable profitability while proposing a relatively affordable price for this type of products. In fact, given the quantities produced and the economies of scale realized, these brands can position themselves in the middle range of the watch market. Or, what about high-end brands? Will their prices be higher, the question is to know if consumers will be ready to spend as much money on a product that will be obsolete in the near future.

Aussi, il faut se demander à quel prix une marque de luxe va sortir sa montre connectée. Je me mets à la place du consommateur. Celui qui s'intéresse aux fonctionnalités va s'adresser aux grands fournisseurs de logiciels comme Apple ou Samsung. Je serais assez surpris qu'on trouve des fonctions très novatrices chez Tag Heuer et les autres. Ensuite, c'est vrai qu'il y a la marque, son univers qui fait rêver les consommateurs. Peut-être que ça rejaillira aussi sur ce type de

montres là. Le consommateur va regarder la fonctionnalité, le prix, le design, l'autonomie et aussi l'univers de marque. Maintenant, je pense que pour ce type de produits, l'univers de marque sera faible par rapport aux autres arguments. – P1, Directeur Général de la division horlogère d'une grande marque de luxe, Suisse.

Ces propos sont confirmés par certains des consommateurs que nous avons interrogés, pourtant amateurs de Haute horlogerie et qui accordent de l'importance à l'univers de marque, à son histoire mais, ce, pour l'achat d'une montre mécanique mais dans une bien moindre mesure pour l'achat d'une montre connectée.

Pour acheter une montre connectée, moi sincèrement, pour le même prix, je vais choisir la marque qui, technologiquement, est la plus avancée. Malgré leur savoir-faire horloger, je fais plus confiance à une marque comme Apple pour une montre à technologie embarquée de la même façon que je fais plus confiance à une marque comme Omega pour l'achat d'une montre mécanique. – C8, 50 ans, Commercial, France.

C'est sûr, j'admire les marques horlogères pour leur savoir-faire, le travail minutieux et précis dont elles font preuve. Mais ce savoir-faire je ne suis pas sûre de le retrouver dans une de leurs montres connectées donc je n'y mettrai pas un prix élevé. Déjà parce que leur compétence en la matière est encore à prouver et aussi parce que je vais sûrement devoir m'en séparer dans quelques années. Quand t'achètes une montre mécanique à un prix incommensurable, c'est presque comme un investissement, tu vas la garder toute ta vie, là je ne mettrai jamais le même prix dans une montre connectée même si elle a été créée par la même marque. – C10, 59 ans, Femme d'affaires, France.

Je me pose la question quant à la durée de vie de la montre connectée. Je ne peux pas croire qu'ils vendent des montres connectées au même prix que des montres classiques si elles vont durer que deux ans. – C1, 26 ans, Étudiant Maîtrise en Marketing, Montréal.

Pour pallier à l'obsolescence de ces objets, les marques horlogères cherchent à proposer des modèles qui seront inscrits dans la durée, de qualité, avec une grande autonomie où uniquement le téléphone devra être mis à jour et renouvelé régulièrement. C'est le cas de la montre connectée B55 de Breitling, dont la puce connectée servira de relai et où les mises à jour se feront uniquement sur le téléphone (Breitling.com, 2015).

Pour conclure ce chapitre, nos résultats nous amènent à dire que lorsqu'on se lance dans une telle démarche stratégique, il est primordial d'innover dans sa chaîne de valeurs.

C'est le cas d'Apple, bien sûr, mais aussi du groupe Swatch qui, depuis des années, investit considérablement dans les éléments qui constituent sa chaîne de valeurs : l'électronique et la durabilité de la batterie ; il a alors acquis un savoir-faire en matière de micro-technique lui permettant de proposer un produit concurrentiel sur le marché, une montre adaptée au sport qui se distingue par sa grande autonomie. En revanche, les marques horlogères de luxe qui n'auraient pas fait cette démarche de Recherche et Développement en amont doivent se distinguer par leurs propres forces : la qualité, la fiabilité et l'innovation reliée à l'horlogerie mécanique qui constituent leur chaîne de valeur. De plus, les volumes produits et le recours aux matériaux précieux ne permettent pas à ces marques de proposer un prix compétitif. Or, il semblerait que le prix soit un critère particulièrement important pour l'achat d'une montre connectée dans la mesure où les consommateurs sont conscients de l'obsolescence de ce type de produits. Enfin, le positionnement de la marque reste le critère principal quant au choix de proposer une montre connectée, cette démarche plaçant les marques dans le segment moyen de gamme ou haut de gamme accessible. Les marques horlogères positionnées dans ces segments ont ainsi un intérêt stratégique à offrir un tel produit si elles en ont les capacités au regard de leur chaîne de valeur. En revanche, en ce qui concerne les marques de Haute horlogerie, il faudra un certain temps afin d'évaluer si les montres connectées constituent ou non un réel levier de croissance. Selon Laurent Michaud, chef de la division Loisirs Numériques à l'Idate, « deux attitudes seront alors possibles, si l'opportunité économique des montres connectées est avérée : développer en interne des produits à la hauteur de la concurrence ou opter pour une croissance en externe en rachetant des sociétés » (Michaud, 2015, cité dans Canteneur et Renouard, 2015).

D'autre part, notre recherche nous a permis de constater le vif intérêt de nos participants pour les montres dites *vintage*, des montres d'occasion qui ont déjà vécu, bien loin des standards de performance qu'on pourrait espérer aujourd'hui. Et ce grand intérêt arrive au moment-même où les montres connectées entrent sur le marché, des montres dont l'avancée technologique est spectaculaire. À croire qu'au moment où l'innovation bat son plein, le consommateur cherche à être rassuré par un retour à une consommation plus « vraie », plus authentique. On peut faire le parallèle avec l'industrie de la musique

qui a, elle aussi, connu d'importantes mutations avec l'arrivée de plateformes de partage comme Youtube ou Spotify. Là encore, un important phénomène de dématérialisation a pu être constaté puisque les utilisateurs peuvent écouter de la musique sans même la posséder. C'est pourtant au même moment qu'un regain d'intérêt a été observé pour les vinyles. C'est, finalement, lorsque le consommateur est le plus connecté technologiquement qu'il éprouve le besoin de se « reconnecter » à la réalité, à une réalité authentique, traditionnelle et ce n'est donc pas si négatif pour les industries très traditionnelles qui sont ainsi redécouvertes et revalorisées.

Le chapitre suivant est consacré aux conclusions de ce mémoire, il nous permet de décrire les contributions théoriques et managériales que nous avons apportées par cette recherche. Les limites de la présente étude ainsi que de futures avenues de recherche seront énoncées par la suite.

CHAPITRE 5 : CONCLUSION

Pour conclure ce mémoire, nous exposerons ci-après les contributions théoriques et implications managériales que notre recherche a permis d'apporter respectivement à la littérature et aux professionnels de l'industrie. Puis, seront énoncées les limites de cette étude donnant lieu à de futures avenues de recherche.

5.1. Contributions théoriques

Bien que la littérature sur l'innovation est conséquente, peu d'entre-elle est consacrée à l'intégration d'une innovation radicale dans le secteur traditionnel du luxe. Il s'agit pourtant d'un enjeu majeur de notre société, défi qui s'est d'ailleurs posé en ce qui concerne les ventes en ligne et les réseaux sociaux ; beaucoup de marques de luxe avaient alors longuement hésité avant d'intégrer ce type d'innovation à leur modèle stratégique d'affaire. La présente recherche vient ainsi étoffer ce concept en l'appliquant à l'industrie horlogère, et notamment la Haute horlogerie, une industrie dotée d'un savoir-faire séculaire pour qui l'arrivée d'une technologie de rupture constitue un réel bouleversement. Dans cette perspective, notre recherche contribue à cet aspect de la littérature scientifique.

De plus, notre recherche a contribué à la définition d'un nouveau rapport au temps, justement généré par l'arrivée des montres connectées au sein de l'industrie, et donc encore peu exploré dans la littérature. La littérature est, en effet, très riche en ce qui concerne la notion de temps et l'expérience du temps, une expérience individuelle et subjective où la montre agit comme personnification d'une certaine idéologie qui s'intègre à un univers de marque et qui correspond aux valeurs recherchées par l'utilisateur horloger (Bertrand, 2002 ; Courvoisier, 2008). L'arrivée des montres connectées est marquée par l'avènement d'un nouveau rapport au temps que nous avons exploré à travers notre recherche. Il s'agit non seulement d'un temps maîtrisé, calculé, contrôlé mais surtout, la relation à l'objet horloger s'est modifiée. La montre, en tant qu'objet connecté, n'incarne plus une expérience du temps individuelle et subjective mais bien la rentabilisation d'un temps objectif et universel. La thématique du temps qui

renvoyait à l'âme et à l'esprit de l'être humain par certaines idéologies (Bertrand, 2002 ; Chiacchiari, 2009), renvoie aujourd'hui aux aspects rationnels de la performance et du contrôle. La littérature avait mis en lumière la peur du temps qui passe de nos sociétés contemporaines (Courvoisier, 2008 ; Bashutkina et Courvoisier, 2012 ; Junod, 2012), celle-ci est toujours bien présente, si ce n'est davantage. La pérennité et la capacité de transmission des objets horlogers étaient une réponse à ces craintes, comme pour incarner un désir d'éternité ou d'immortalité (Bertrand, 2002 ; Courvoisier, 2008 ; Junod, 2012). Aujourd'hui, la rentabilité du temps disponible est le message véhiculé par les montres connectées comme réponse à la fuite du temps qui passe. De cette manière, notre recherche a permis d'explorer l'avènement d'un nouveau rapport au temps engendré par l'arrivée des montres connectées et donc d'étoffer le concept académique du temps.

Finalement, nos résultats ont contribué à l'affirmation de travaux de recherche dans le cadre du Comportement du consommateur dans la mesure où nous avons identifié une nouvelle motivation de consommation horlogère traditionnelle, encore peu explorée dans la littérature : celle de conservation et de transmission des objets horlogers. Cela vient ainsi confirmer les recherches de Moore, Wilkie et Alder (2001), de Balloffet et Pasini (2007) et de Roux (2007) qui suggèrent l'importance de la transmission dans les comportements d'achat et de consommation, et ce d'autant plus pour les objets de luxe, appartenant à un univers de marque souvent patrimonial.

5.2. Implications managériales

Plusieurs implications managériales découlent de la présente recherche, permettant ainsi de suggérer des outils stratégiques aux professionnels de l'industrie.

Tout d'abord, l'importance d'intégrer l'innovation dans ses stratégies d'affaire a été mise en évidence à travers l'analyse de nos résultats. En effet, à l'annonce des montres connectées, beaucoup de marques horlogères s'étaient exprimées en disant ne pas être menacées et que l'arrivée de ces nouveaux objets n'affecterait en rien leur modèle stratégique. Par la suite, beaucoup sont revenus sur leurs propos et se sont précipités de

réagir d'une façon ou d'une autre. Cette étude suggère alors que la compréhension approfondie du changement en amont des prises de décision est d'une importance fondamentale pour savoir l'intégrer.

De plus, l'exploration des motivations de consommation d'une montre connectée comparativement à celles des montres traditionnelles a permis une meilleure compréhension des attentes, des tendances et des comportements de l'utilisateur horloger d'aujourd'hui, ce qui constitue une importante contribution permettant d'élaborer des stratégies managériales par la suite.

Finalement, notre recherche a permis d'évaluer la pertinence pour une marque horlogère de lancer à son tour une montre connectée. On a ainsi vu que le positionnement de la marque reste le critère principal quant au choix de saisir ou non cette opportunité. Le lancement d'un produit doit s'intégrer dans l'identité, la personnalité et l'image de marque. Nos résultats ont démontré que la sortie d'une montre connectée plaçait la marque dans le secteur moyen de gamme et l'éloignait, si elle en faisait partie, du microcosme de la Haute horlogerie. De plus, il est important pour une marque, d'autant plus lorsqu'il s'agit d'une marque historique, de continuer à innover dans sa chaîne de valeur pour toujours renforcer son savoir-faire, son expertise sur laquelle elle s'appuie depuis des siècles et qui a fait ses succès passés. De ce fait, nous suggérons aux entreprises horlogères confrontées à ce dilemme, d'analyser, en amont et de manière approfondie, le positionnement qu'elles souhaitent adopter, d'innover dans un premier temps dans leur chaîne de valeurs, de prêter attention aux éléments de différenciation qu'elles pourront apporter par rapport à la concurrence mais aussi d'opter pour un positionnement-prix moyen de gamme au vue de l'obsolescence de ce type d'objets.

5.3. Limites et avenues de recherche futures

Bien que notre recherche nous permette d'amener certaines contributions théoriques et managériales pertinentes, il est nécessaire de mentionner certaines limites. Ces limites permettent de mettre en perspective les résultats obtenus et de guider les recherches ultérieures.

Tout d'abord, nous ne pouvons pas appliquer la **validité externe** à nos résultats, c'est à dire qu'il est difficile de les généraliser à un contexte plus large. En effet, le choix de la recherche qualitative, bien qu'approprié au vue du contexte étudié, ne permet pas un large échantillon de participants, ce qui constitue une limite à notre recherche. Il est, ainsi, difficile de généraliser nos résultats à une population plus hétérogène d'un point de vue culturel. Il semblerait, en effet, qu'un biais culturel soit à considérer dans le cas de la présente étude. Notre collecte de données s'est essentiellement déroulée en Suisse, en France et au Canada, pays qui présentent d'importantes similitudes selon les six dimensions culturelles du modèle d'Hofstede (Geert-hofstede.com, s.d.). Cela pourrait ainsi constituer une avenue de recherche future, il serait particulièrement intéressant de comparer ces résultats avec une étude similaire menée dans des cultures différents, notamment celles des Émirats ou de l'Asie dont les attentes et les comportements d'achats, essentiellement en ce qui concerne la consommation de biens de luxe et de technologie, sont spécifiques.

En Asie, les perceptions sont différentes. Les jeunes sont beaucoup plus ouverts à ces montres connectées. (...) Déjà, en Chine, beaucoup de professionnels ont pris l'habitude de porter deux montres, une connectée souvent Samsung et une autre plutôt mécanique. P10, Professeur et Doyen de l'Institut du Marketing Horloger à la Haute École de Gestion (HEG) – Arc Neuchâtel, Suisse.

La consommation ostentatoire est, par exemple, beaucoup plus développée dans les marchés asiatiques et de l'Extrême-Orient (Usunier, 1997, p. 45). Dans la mesure où il s'agit de cultures collectivistes, la recherche de reconnaissance sociale et l'influence de l'entourage sont fortement présentes dans les comportements de consommation. Il serait donc intéressant d'explorer ce phénomène pour ces populations.

De plus, notre recherche s'est basée sur un phénomène nouveau, l'arrivée des montres connectées et surtout de l'Apple Watch qui a fait particulièrement polémique, lancée sur le marché en Avril 2015. Nos résultats ne peuvent donc être généralisés à un espace temporel plus large, ce qui constitue, dans une certaine mesure, une limite à notre étude. Un champ de recherche très vaste également sera de voir comment les clients horlogers vont réagir dans quelque temps, une fois l'effet d'annonce ou de curiosité passé, il serait alors intéressant d'inscrire cette future recherche dans le domaine du Comportement du Consommateur. Cela permettra de comprendre les motivations et comportements d'achat mais aussi de ré-achat des utilisateurs horlogers pour les montres connectées sur le long terme.

Finalement, il serait pertinent pour d'autres chercheurs intéressés à approfondir ce sujet d'inscrire cette étude dans une recherche plus vaste qui mettra en parallèle plusieurs industries, notamment celles de la musique ou du livre, industries traditionnelles qui ont elles aussi connu l'arrivée d'innovations de ruptures. Il pourrait alors s'agir d'une étude utilisant l'approche comparative.

ANNEXE A : GUIDE D'ENTREVUE AUPRÈS DE CONSOMMATEURS

Introduction :

- Présentation de l'objectif de l'entrevue et remerciements pour la participation à l'entrevue
- Expliquer qu'il s'agit d'une entrevue dans le cadre d'un mémoire de Maîtrise HEC Montréal
- Explication des modalités de réalisation de l'entrevue, de la méthode adoptée et des attentes de la part de l'interviewé
- Explication des aspects de déontologie et d'éthique (anonymat assuré, confidentialité, liberté de répondre, de revenir sur ses propos, de consulter ses réponses à tout moment, etc.)
- Signature du formulaire de consentement (Annexe A ou B si applicable)

Quelques questions préalables:

- Souvenir de sa première montre
- Événement marquant le début de l'intérêt envers l'horlogerie
- Acheteur de montres connectées ou non
- Fidélité envers une marque spécifique ou non

Thèmes principaux abordés:

- Comprendre la fonction principale d'une montre pour le consommateur: symbolique, esthétique, représentation sociale, purement fonctionnelle, etc. (ses motivations d'achat)
- Comprendre la nécessité de mesurer le temps pour le consommateur actuel
- Comprendre qui est l'utilisateur horloger d'aujourd'hui : son comportement d'achat, ses influences, ses tendances
- Distinctions que font les consommateurs entre la montre traditionnelle et la montre connectée
- L'importance du design (fonction esthétique) lors de l'achat d'une montre
- L'importance du savoir-faire artisanal lors de l'achat d'une montre (importance de la qualité qui met à l'abri de l'obsolescence?)
- L'importance de la marque lors de l'achat d'une montre
- Pourquoi l'Apple Watch? Motivations d'achat de l'Apple Watch
- Quelles sont les principales utilisations d'une montre connectée?
- Bénéfices & Inconvénients d'une montre connectée comparativement à une montre traditionnelle

ANNEXE B : GUIDE D'ENTREVUE AUPRÈS DE DESIGNERS

Introduction :

- Présentation de l'objectif de l'entrevue et remerciements pour la participation à l'entrevue
- Expliquer qu'il s'agit d'une entrevue dans le cadre d'un mémoire de Maîtrise HEC Montréal
- Explication des modalités de réalisation de l'entrevue, de la méthode adoptée et des attentes de la part de l'interviewé
- Explication des aspects de déontologie et d'éthique (anonymat assuré, confidentialité, liberté de répondre, de revenir sur ses propos, de consulter ses réponses à tout moment, etc.)
- Signature du formulaire de consentement (Annexe A ou B si applicable)

Quelques questions préalables:

- Situation professionnelle : emploi occupé, nom de l'organisation s'il y a lieu, type de design pratiqué, etc.
- Point de vue sur les montres connectées

Thèmes principaux abordés:

- Qu'incarne le symbole de la montre pour les utilisateurs d'aujourd'hui?
- Dans quelle mesure, le design des objets connectés puise-t-il son inspiration dans l'horlogerie traditionnelle?
- Dans quelle mesure l'Apple Watch menace les montres helvétiques sur le terrain du design?
- L'Apple Watch : à la fois objet utilitaire et objet de mode grâce à son design?
- La montre connectée peut-elle incarner rêve et émotions par le design?
- Quelles sont les principales préoccupations lors du développement d'un nouvel objet horloger ?
- Dans quelle mesure le rapport à la montre et au temps du consommateur est-il transformé ?

ANNEXE C : GUIDE D'ENTREVUE AUPRÈS DE PROFESSIONNELS

Introduction :

- Présentation de l'objectif de l'entrevue et remerciements pour la participation à l'entrevue
- Expliquer qu'il s'agit d'une entrevue dans le cadre d'un mémoire de Maîtrise HEC Montréal
- Explication des modalités de réalisation de l'entrevue, de la méthode adoptée et des attentes de la part de l'interviewé
- Explication des aspects de déontologie et d'éthique (anonymat assuré, confidentialité, liberté de répondre, de revenir sur ses propos, de consulter ses réponses à tout moment, etc.)
- Signature du formulaire de consentement (Annexe A ou B si applicable)

Quelques questions préalables:

- Situation professionnelle : emploi occupé, nom de l'organisation, évaluation du niveau d'expertise dans le secteur de l'horlogerie

Thèmes principaux abordés:

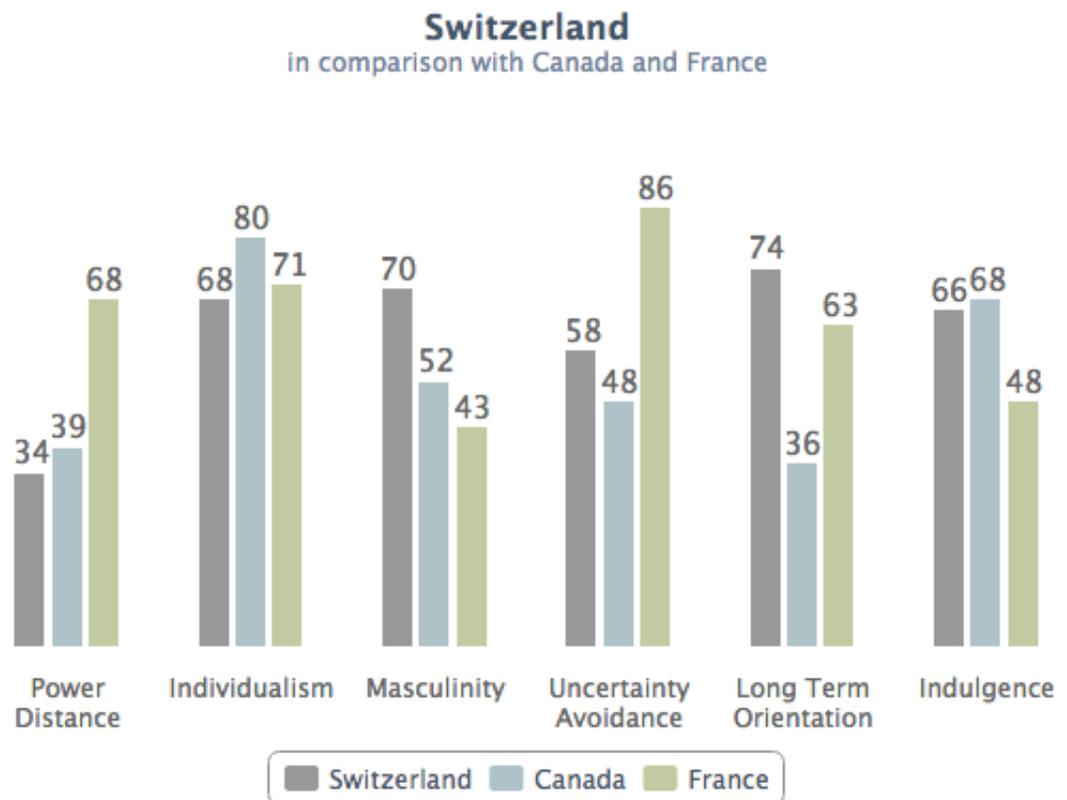
- Analyse du secteur en mutation de l'horlogerie : quels sont les principaux changements auxquels il faut faire face? (valeurs, tendances, environnement, etc.)
- Quelles sont les conséquences de ces changements sur les stratégies futures des marques d'horlogerie traditionnelle?
- Que pensez-vous des marques horlogères de luxe qui choisissent de proposer leur propre montre connectée?
- Ces bouleversements sont-ils susceptibles de mener à certaines formes de partenariats non habituels?
- Peut-on parler d'une convergence entre luxe et haute-technologie?
- Cette mutation est-elle comparable à celle de l'arrivée des montres quartz sur le marché?
- Dans quelle mesure, assiste-t-on à une polarisation de l'industrie? A savoir, d'un côté la montre-objet dont la fonction est purement esthétique et symbolique et de l'autre, la montre connectée essentiellement utilitaire et fonctionnelle?
- Dans quelle mesure l'arrivée des montres connectées représente-elle une menace pour l'horlogerie traditionnelle? De quel type est cette menace? Quels sont les consommateurs concernés?

- L'Apple Watch peut-elle être considérée comme une montre de luxe?
- En quoi, l'Apple Watch peut bouleverser le secteur de l'horlogerie?
- Quelles sont les principales préoccupations lors du développement d'une nouvelle montre? (Le design est-il au cœur?)
- Dans quelle mesure le rapport à la montre et au temps du consommateur est-il transformé?
- Assiste-t-on à l'apparition de nouvelles valeurs horlogères ? Lesquelles ?

Dans la mesure où il s'agit d'entrevues semi-dirigées, en fonction des réponses et du profil du répondant, les questions ont été affinées et redirigées pour obtenir d'autres informations pertinentes.

ANNEXE D : DISTANCE CULTURELLE SELON LE MODELE D'HOFSTEDE

Comparaison entre le Canada, la France et la Suisse



Source : Modèle d'Hofstede – comparaisons entre pays

<http://geert-hofstede.com/switzerland.html>

BIBLIOGRAPHIE

Aaker, D. (1991). *Managing Brand Equity : Capitalizing on the Value of a Brand Name*, New York, Free Press.

Adams, A. (2014). *Is The Luxury Watch Industry Ready For The Apple Watch*, Forbes. Récupéré le 15 Décembre 2014 de : <http://www.forbes.com/sites/arieladams/2014/09/10/is-the-luxury-watch-industry-ready-for-the-apple-watch/>

Aerowatch.com. (s.d.). *La marque, Philosophie*, Aerowatch. Récupéré le 10 Février 2015 de : <http://www.aerowatch.com/la-marque-fr/philosophie-fr.html>

Agogué, M., Nainville, G. (2010). « La haute couture aujourd'hui : comment concilier le luxe et la mode ? », *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, vol.1, no.99, p. 74-86.

Allières, D. (1990). *Luxe...Stratégies, Marketing*, Paris, Éditions Economica.

Almeida, S., Drouvot, H., Almeida, H. (2008). *Analyse des stratégies de Marketing des entreprises brésiliennes de l'industrie du luxe selon la perception de l'image du pays : une étude théorique*, Facef Pesquiva, vol.11, no.1, p. 87-102.

Andrieux, M.A., Fernandez-Poisson, D. (2012). « Gouvernance de l'innovation - Quels enjeux de compétitivité ? », *Gestion des risques, performance et si*, p.30-32.

Babey, N. (2007). « Utilité et désir : les deux « récits » de l'innovation horlogère », dans Zorik, K. et Courvoisier, F. (dir.), *La Culture horlogère : Art, Industrie, Marketing*, Neuchâtel, Éditions JIMH, p.131-170.

Babey, N. (2009). « Lire l'heure demain », dans Zorik, K. et Courvoisier, F. (dir.), *L'utilisateur horloger dans un monde en mutation*, Le Mont sur Lausanne, LEP Éditions Loisirs et Pédagogie, p.197-208.

Bahri, O. (2008). « Défis et enjeux de l'atmosphère des sites web dans la communication horlogère de luxe », dans Zorik, K. et Courvoisier, F. (dir.), *La Communication horlogère*, Le Mont sur Lausanne, LEP Éditions Loisirs et Pédagogie, p.187-212.

Balloffet, P., Pasini, A. (2007). « Motivations de l'achat de biens de luxe : introduction de la variable temporelle », dans Zorik, K. et Courvoisier, F. (dir.), *La Culture horlogère : Art, Industrie, Marketing*, Neuchâtel, Éditions JIMH, p.173-192.

Bashutkina, M., Courvoisier, F. (2012). « Marketing expérientiel en ligne et e-communication de marques horlogères suisses », dans Zorik, K. et Courvoisier, F. (dir.), *Le Marketing expérientiel appliqué à l'horlogerie*, Le Mont sur Lausanne, LEP Éditions Loisirs et Pédagogie, p.133-152.

- Bastien, V., Kapferer, J.N. (2008). *Luxe oblige*, Paris, Éditions Eyrolles.
- Baudrillard, J. (1968). *Le système des objets*, Paris, Éditions Gallimard.
- Belk, R.W. (1988). « Possession and the Extended Self », *Journal of Consumer Research*, vol.15, no.2, p.139-168.
- Belk, R.W. (1989). « Extended Self and extending paradigmatic perspective », *Journal of Consumer Research*, vol.16, no.1, p.129-133.
- Belk, R.W., Wallendorf, M., Sherry, J. (1989). « The sacred and the profane in Consumer Behavior : Theodicy on the odyssey », *Journal of Consumer Research*, vol.16, no.1, p.1-38.
- Bergadaà, M. (2008). « L'artisanat d'un métier d'art: l'expérience de l'authenticité et sa réalisation dans les lieux de rencontre entre artisan et amateur éclairé », *Recherche et Applications en Marketing*, vol.23, no.3, p.5-25.
- Berneman, C., Magakian, J.L. (2007). « Définir les limites concurrentielles des industries horlogères », dans Zorik, K. et Courvoisier, F. (dir.), *La Culture horlogère : Art, Industrie, Marketing*, Neuchâtel, Éditions JIMH, p.95-108.
- Bertrand, D. (2002). « Approche sémiotique du luxe : entre esthétique et esthésie », *Revue Française du Marketing*, vol.187, no.2, p.73-81.
- Bloch, G. (2015). *L'interview d'Elmar Mock - «L'horlogerie suisse a trois jeux de retard. Entre 500 à 2000 postes de travail sont en danger »*, Le Temps. Récupéré le 19 Avril 2015 de : http://www.letemps.ch/Page/Uuid/b99f1382-cf10-11e4-ab43-77e6948b78b0/Lhorlogerie_suisse_a_trois_jeux_de_retard._Entre_500_%C3%A0_2000_postes_de_travail_sont_en_danger
- Boulay, J. (2015). *L'Apple Watch coûterait moins de 100 euros à produire*, La Tribune. Récupéré le 4 Mai 2015 de : <http://www.latribune.fr/technos-medias/electronique/l-apple-watch-couterait-moins-de-100-euros-a-produire-473661.html>
- Boutié, P., Langlois, M.G., Deschênes, E. (2012). « 07h45 : Marketing produit / 12h03 : Expérience-client / 16h11 : Expérience de Marque : l'horlogerie retarderait-elle ? », dans Zorik, K. et Courvoisier, F. (dir.), *Le Marketing expérientiel appliqué à l'horlogerie*, Le Mont sur Lausanne, LEP Éditions Loisirs et Pédagogie, p.31-56.
- Breguet.com. (s.d.). *Histoire de la Maison Breguet. La reine Marie-Antoinette*, Breguet. Récupéré le 7 Avril 2015 de : <http://www.breguet.com/fr/histoire/chronologie/clients-celebres/la-reine-marie-antoinette>
- Breitling.com. (s.d.). *B55 Connected - Breitling réinvente la montre connectée*, Breitling. Récupéré le 8 Avril 2015 de : <http://www.breitling.com/fr/campaigns/b55-connected/>

Broillet, A., Dubosson Torbay, M. (2007). « Les discours d'une marque de montres de luxe : proposition d'un modèle », dans Zorik, K. et Courvoisier, F. (dir.), *La Culture horlogère : Art, Industrie, Marketing*, Neuchâtel, Éditions JIMH, p.109-129.

Broillet, A., Dubosson Torbay, M., Trabichet, J.P. (2008). « Vers le web 2.0 comme un nouveau canal de distribution et de communication pour une marque de montres de luxe », dans Zorik, K. et Courvoisier, F. (dir.), *La Communication horlogère*, Le Mont sur Lausanne, LEP Éditions Loisirs et Pédagogie, p.35-50.

Canteneur, P., Renouard, G. [Enquête] *Le marché des montres connectées cherche à mettre les pendules à l'heure*, L'Atelier – Accelerating Business, BNP Paribas Group. Récupéré le 25 Mars 2015 de : <http://www.atelier.net/trends/articles/enquete-marche-montres-connectees-cherche-mettre-pendules-heure> 434367

Castarède, J. (1992). *Le luxe, Que sais-je*, Paris, PUF.

Cathelat, B. (1976). *Publicité et société*, Paris, Petite Bibliothèque Payot.

Cathelat, B. (2001). *Publicité et société*, no.83, Paris, Petite Bibliothèque Payot.

Catry, B. (2007). « Le luxe peut être cher mais est-il toujours rare? », *Revue Française de Gestion*, vol.2, no.171, p.49-63.

Chabloz, C.H., Vuille, E. (2012). « L'expérience au cœur de la montre », dans Zorik, K. et Courvoisier, F. (dir.), *Le Marketing expérientiel appliqué à l'horlogerie*, Le Mont sur Lausanne, LEP Éditions Loisirs et Pédagogie, p.173-182.

Charrueau, A. (1991). « Les stratégies internationales de distribution des métiers du luxe », *Revue française du Marketing*, no.132-133, p. 137-141.

Chiacchiari, C. (2009). « Quand le changement vient... », dans Zorik, K. et Courvoisier, F. (dir.), *L'utilisateur horloger dans un monde en mutation*, Le Mont sur Lausanne, LEP Éditions Loisirs et Pédagogie, p.217-224.

Christensen, C.M. (1997). *The Innovator's Dilemma*, Boston, Harvard Business School Press.

Cigainero, J. (2014). *How Will Apple's 'Smart Watch' Affect the Industry?*, The New York Times. Récupéré le 15 Décembre 2014 de : http://www.nytimes.com/2014/11/06/fashion/news/how-will-apples-smart-watch-affect-the-industry.html?_r=0

Claes, K., de Diesbach, P.B. (2012). « Le lien entre le positionnement identitaire, le capital expérientiel et la performance en ligne des marques horlogères », dans Zorik, K. et Courvoisier, F. (dir.), *Le Marketing expérientiel appliqué à l'horlogerie*, Le Mont sur Lausanne, LEP Éditions Loisirs et Pédagogie, p.153-172.

CNRS.fr. (2012). *Objets connectés : un danger pour les données personnelles ?*, CNRS – Correspondant Informatique et Libertés. Récupéré le 10 Avril 2015 de : <http://www.cil.cnrs.fr/CIL/spip.php?article1803>

Colbert, F., Desormeaux, R., Filion, M. Gendreau, R., Ouellet, J.F. (2006). *Gestion du marketing*, 4^e Édition, Montréal, Les éditions de la Chenelière.

Corbin, J., Strauss, A. (2008). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, 3rd Edition, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Coridian, B. (2015). *Gucci propose une montre connectée avec will.i.am*, Les Échos. Récupéré le 8 Avril 2015 de : <http://www.lesechos.fr/week-end/le-meilleur-du-web/0204257212177-gucci-propose-une-montre-connectee-avec-william-1106062.php?G78oAzLVFA64DFQZ.99>

Cosgrave, J. (2014). *Apple poaches Swiss watch exec for iWatch launch*. CNBC. Récupéré le 17 Janvier 2015 de : <http://www.cnbc.com/id/101812950#>

Courvoisier, L. (2008). « La communication publicitaire dans l'horlogerie de luxe : une question d'image », dans Zorik, K. et Courvoisier, F. (dir.), *La Communication horlogère*, Le Mont sur Lausanne, LEP Éditions Loisirs et Pédagogie, p.241-268.

Courvoisier, F. (2009). « Introduction », dans Zorik, K. et Courvoisier, F. (dir.), *L'utilisateur horloger dans un monde en mutation*, Le Mont sur Lausanne, LEP Éditions Loisirs et Pédagogie, p.7-12.

Courvoisier, F., Courvoisier, F. (2010). « Le musée d'entreprise horlogère, instrument de communication des marques », *La Lettre de l'OCIM* [En ligne], vol.127, p.14-24. Récupéré le 10 Février 2015 de : <http://ocim.revues.org/190>

Creswell, J.W. (1998). *Qualitative Inquiry and Research Design, choosing among Five Traditions*, SAGE Publications.

Crevoisier, O. (1995). « Les grandes entreprises et le changement structurel au niveau régional : le cas de la Société suisse de micro-électronique et d'horlogerie », *Revue d'économie régionale et urbaine*, vol.2, p.301-316.

Dailymail.co.uk. (2015). *Tourism and luxury firms count cost of Russia's recession*, The Daily Mail. Récupéré le 11 Mars 2015 de : <http://www.dailymail.co.uk/wires/reuters/article-2985961/Tourism-luxury-firms-count-cost-Russias-recession.html#ixzz3U6umr7jB>

Debenedetti, A., Philippe, D. (2010). « Stratégies de construction de la légitimité dans l'industrie horlogère : le rôle des ambassadeurs », dans Zorik, K. et Courvoisier, F. (dir.), *L'horlogerie et ses ambassadeurs*, Le Mont sur Lausanne, LEP Éditions Loisirs et Pédagogie, p.15-32.

Debraine, L. (2008). *Musées publics ou musées privés ?*, Journal de la Haute Horlogerie. Récupéré le 18 Février 2015 de : <http://journal.hautehorlogerie.org/fr/article/musees-publics-ou-musees-privés/>

De Diesbach, P.B. (2009). « L'image et le renforcement de la relation avec le consommateur : une étude sur la communication de quelques marques horlogères de luxe », dans Zorik, K. et Courvoisier, F. (dir.), *L'utilisateur horloger dans un monde en mutation*, Le Mont sur Lausanne, LEP Éditions Loisirs et Pédagogie, p.147-170.

De Diesbach, P.B. (2010). « Ambassadeurs de marque et routes de persuasion : implications de l'approche affective et symbolique pour les professionnels de l'horlogerie », dans Zorik, K. et Courvoisier, F. (dir.), *L'horlogerie et ses ambassadeurs*, Le Mont sur Lausanne, LEP Éditions Loisirs et Pédagogie, p.173-214.

Delaloye, J.C. (2014). *L'Apple Watch face à la montre suisse*, Bilan. Récupéré le 17 Janvier 2015 de : <http://www.bilan.ch/argent-finances-plus-de-redaction/lapple-watch-face-montre-suisse>

Deloitte. (2014). *Les temps changent*, Étude Deloitte 2014 sur l'industrie horlogère suisse.

Depra, D. (2014). *Officially cool: Apple Watch makes Paris Fashion Week appearance with display at Colette*, Tech Times. Récupéré le 10 Mars 2015 de : <http://www.techtimes.com/articles/16821/20141001/officially-cool-apple-watch-makes-paris-fashion-week-appearance-on-display-at-colettes.htm>

Desautez, L. (2015). *L'Apple Watch, produit de luxe ou de rupture ?*, Les Échos. Récupéré le 19 Avril 2015 de : <http://pro.orange.fr/actualites/creation-innovation/l-apple-watch-produit-de-luxe-ou-de-rupture.html>

Deslauriers, J.P. (1991). *Recherche qualitative : guide pratique*, McGraw-Hill Chenelière, collection Théma.

Desormeaux, R. (2006). « Le système d'information marketing », *Gestion du marketing*, 4^e Édition, Montréal, Gaëtan Morin Éditeur, p.7-65.

DHLF. (1992). *Dictionnaire historique de la langue française*, Édition Alain Rey, Le Robert, vol.2.

Dromard, T. (2015). *Tag Heuer, Breitling... Comment l'horlogerie de luxe suisse se restructure*, Challenges. Récupéré le 11 Mars 2015 de : <http://www.challenges.fr/entreprise/20150225.CHA3402/tag-heuer-breitling-comment-l-horlogerie-de-luxe-suisse-se-restructure.html>

Dubois, P. (1849). *Histoire de l'horlogerie depuis son origine jusqu'à nos jours: précédée de recherches sur la mesure du temps dans l'antiquité et suivie de la biographie des horlogers les plus célèbres de l'Europe*, Administration du Moyen âge et de la Renaissance, Bibliothèque Nationale de France.

Dubois, B., Laurent, G., Czellar, S. (2001). *Consumer Rapport to Luxury : Analyzing Complex and Ambivalent Attitudes*, Chambre de commerce et d'industrie de Paris, Les cahiers de recherche/ Groupe HEC.

Dumas, C. (2009). *Les métiers d'art, d'excellence et du luxe et les savoir-faire traditionnels : L'avenir entre nos mains*, La Documentation Française. Récupéré le 11 Mars 2015 de : <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/094000509.pdf>

Floch, J.M. (1995). *Sémiotique, Marketing & Communication : Sous les signes, les stratégies*, Formes Sémiotiques, Paris, 2^{ème} Édition.

Franklin, D. (2015). *Apple Watch Will Disrupt Midtier Traditional Watchmakers*, Blueshift Research Report.

Gallopel, K. (2000). « Contributions affective et symbolique de la musique publicitaire : une étude empirique », *Recherche et Applications en Marketing*, vol.15, no.1, p.3-19.

Gazzane, H. (2015). *L'Apple Watch Sport, vendue 349 dollars, coûte 83,70 dollars à fabriquer*, Le Figaro Économie. Récupéré le 5 Mai 2015 de : <http://www.lefigaro.fr/secteur/high-tech/2015/05/05/01007-20150505ARTFIG00088-vendue-349-dollars-l-apple-watch-sport-coute-8370-dollars-a-fabriquer.php>

Germain, D. (2015). *Apple Watch: vers l'obsolescence de luxe?*, Les Affaires. Récupéré le 10 Mars 2015 de : <http://www.lesaffaires.com/blogues/daniel-germain/apple-watch--vers-l-obsolescence-de-luxe/576521>

Geslin, P. (2009). « Expériences du temps et nouvelles valeurs. Changer nos impatiences », dans Zorik, K. et Courvoisier, F. (dir.), *L'utilisateur horloger dans un monde en mutation*, Le Mont sur Lausanne, LEP Éditions Loisirs et Pédagogie, p.209-216.

Gilmore, J.H., Pine, B.J. (2007). *Authenticity: What Consumers Really Want*, Boston, Harvard Business School Press, 299 p.

Godart, F. (2009). « L'utilisateur horloger à travers le prisme de la socio-économie », dans Zorik, K. et Courvoisier, F. (dir.), *L'utilisateur horloger dans un monde en mutation*, Le Mont sur Lausanne, LEP Éditions Loisirs et Pédagogie, p.43-62.

Hanssens, N. (2010). « L'industrie horlogère est-elle assez chinoise ? Analyse des stratégies d'utilisation d'ambassadeurs locaux et globaux », dans Zorik, K. et Courvoisier, F. (dir.), *L'horlogerie et ses ambassadeurs*, Le Mont sur Lausanne, LEP Éditions Loisirs et Pédagogie, p.55-100.

Hirel, J. (2015). « Flash-Test Montblanc e-Strap, le bracelet connecté », *Journal Le Point*.

Hoffstetter, M. (2014). *Apple attaque l'horlogerie suisse sur le terrain du design*, Bilan. Récupéré le 17 Janvier 2015 de : <http://www.bilan.ch/techno-plus-de-redaction/apple-pense-concurrer-lhorlogerie-suisse-terrain-design>

Holbrook, M.B. (1993). « Nostalgia and Consumption Preferences: Some Emerging Patterns of Consumer Tastes », *Journal of Consumer Research*, vol.20, no.2, p.245-256.

Hue, B. (2014). *Tag Heuer va concurrencer l'Apple Watch avec une montre connectée de luxe*, RTL. Récupéré le 23 Janvier 2015 de : <http://www.rtl.fr/culture/web-high-tech/tag-heuer-va-concurrer-l-apple-watch-avec-une-montre-connectee-de-luxe-7775942510>

Jaberg, S. (2015). *Fin des hésitations. L'horlogerie suisse amorce le virage de la montre connectée*, Swiss Info. Récupéré le 8 Avril 2015 de : http://www.swissinfo.ch/fre/fin-des-h%C3%A9sitations_l-horlogerie-suisse-amorce-le-virage-de-la-montre-connect%C3%A9e/41304012

Jeannerat, H. (2009). « Le marché de l'horlogerie suisse : une communauté coordonnée autour des conventions d'authenticité », dans Zorik, K. et Courvoisier, F. (dir.), *L'utilisateur horloger dans un monde en mutation*, Le Mont sur Lausanne, LEP Éditions Loisirs et Pédagogie, p. 22-40.

Jeannot, M. (2015). *Frédérique Constant dévoile sa première montre connectée*, Bilan. Récupéré le 8 Avril 2015 de : <http://www.bilan.ch/entreprises-plus-de-redaction/frederique-constant-devoile-premiere-montre-connectee>

Jelmini, J.P. (2007). « La culture horlogère », dans Zorik, K. et Courvoisier, F. (dir.), *La Culture horlogère : Art, Industrie, Marketing*, Neuchâtel, Éditions JIMH, p.19-28.

Junod, F. (2012). « Compte-rendu de la table ronde « Expérience mécanique » », dans Zorik, K. et Courvoisier, F. (dir.), *Le Marketing expérientiel appliqué à l'horlogerie*, Le Mont sur Lausanne, LEP Éditions Loisirs et Pédagogie, p.183-196.

Kapferer, J.N., Bastien, V. (2009). *The Luxury Strategy : break the rules of Marketing to build luxury brands*, Londres, Éditions Kogan Page.

Khosla, P. (2008). « La logique inversée de la communication : l'univers des clients, la base de la stratégie marketing », dans Zorik, K. et Courvoisier, F. (dir.), *La Communication horlogère*, Le Mont sur Lausanne, LEP Éditions Loisirs et Pédagogie, p.139-164.

Koltrowitz, S. (2014). *TAG Heuer enlists partners in smartwatch plan and may make acquisitions*, Reuters, La Chaux-de-Fonds. Récupéré le 18 Février 2015 de : <http://www.reuters.com/article/2014/12/16/us-tagheuer-smartwatch-idUSKBN0JU20920141216>

Kretz, G. (2012). « *Brand Love : comprendre comment les consommateurs tissent des liens d'amour avec les marques de luxe horlogère* », dans Zorik, K. et Courvoisier, F. (dir.), *Le Marketing expérientiel appliqué à l'horlogerie*, Le Mont sur Lausanne, LEP Éditions Loisirs et Pédagogie, p.67-94.

La Montre Hermès. (2001). *Le temps et l'imaginaire*, Paris, Publication des Éditions Hermès.

Lapresse.ca. (2015). *Les ventes de montres connectées devraient décoller en 2015*, La Presse. Récupéré le 2 Mars 2015 de : <http://techno.lapresse.ca/nouvelles/mobilite/201503/02/01-4848592-les-ventes-de-montres-connectees-devraient-decoller-en-2015.php>

Lapresse.ca. (2015). *Apple Watch, changer les règles du jeu... Ou pas*, La Presse Plus. Récupéré le 10 Mars 2015 de : http://plus.lapresse.ca/screens/64b88aec-e3b7-4564-9f74-9920ab85d9bf%7c_0.html

LeMonde.fr. (2015). *La riposte de Tag Heuer, Google et Intel à l'Apple Watch*, Le Monde Économie. Récupéré le 23 Avril 2015 de : http://www.lemonde.fr/economie/article/2015/03/20/la-riposte-de-tag-heuer-google-et-intel-a-l-apple-watch_4597704_3234.html#eB7hRdvImvPBsCq4.99

Lenouvelliste.ch. (2014). *L'horlogerie suisse n'est pas déstabilisée par l'Apple Watch*, Le Nouvelliste. Récupéré le 15 Décembre 2014 de : <http://www.lenouvelliste.ch/fr/societe/multimedia/l-horlogerie-suisse-n-est-pas-destabilisee-par-l-apple-watch-476-1344344>

Leonard, C. (2013). *L'horlogerie ne panique pas face à l'arrivée des montres connectées*, Le Figaro. Récupéré le 15 Décembre 2014 de : <http://www.lefigaro.fr/societes/2013/09/06/20005-20130906ARTFIG00329-l-horlogerie-ne-panique-pas-face-a-l-arrivee-des-montres-connectees.php>

Letellier, M.N. (2008). « L'art et la communication horlogère », dans Zorik, K. et Courvoisier, F. (dir.), *La Communication horlogère*, Le Mont sur Lausanne, LEP Éditions Loisirs et Pédagogie, p.283-288.

Levy, S. J., Rook, D. W. (1999). *Brands, consumers, symbols, & research*, Thousand Oaks, CA, SAGE Publications.

L'expansion.com. (2014). *L'iWatch va-t-elle bousculer l'horlogerie suisse ?*, L'Express. Récupéré le 15 Décembre 2014 de: http://lexpansion.lexpress.fr/high-tech/l-iwatch-va-t-elle-bousculer-l-horlogerie-suisse_1574015.html

Madoeuf, S., Bruc, C., Lévy, J. (2009). « Génération Y : quelle implication pour la politique de communication des Maisons d'horlogerie ? », dans Zorik, K. et Courvoisier, F. (dir.), *L'utilisateur horloger dans un monde en mutation*, Le Mont sur Lausanne, LEP Éditions Loisirs et Pédagogie, p.127-146.

Mamilt, A. (2014). *Apple Watch is cool? Luxury watchmakers say NO*, Tech Times. Récupéré le 10 Décembre 2014 de : <http://www.techtimes.com/articles/15504/20140914/apple-watch-is-cool-luxury-watchmakers-say-no.htm>

Manenti, B. (2015). *Quand le High-Tech lorgne le Luxe, et vice versa*, Le Nouvel Observateur. Récupéré le 27 Février 2015 de : <http://obsession.nouvelobs.com/high-tech/20150210.OBS2144/quand-le-high-tech-lorgne-le-luxe-et-vice-versa.html>

Marcoux, J.S. (2014). Séance 5 du cours *Anthropologie de la Consommation*, session d'Automne 2014, Msc. Marketing, HEC Montréal.

Marshall, C., Rossman, G.B. (2010). *Designing qualitative research*, Thousand Oaks, CA : Sage Publications.

McCracken, G. (1988b), *The Long Interview*, Beverly Hills, CA, Sage Publications.

McCracken, G. (1989). « Who is the Celebrity Endorser ? Cultural Foundations of the Endorsement Process », *Journal of Consumer Research*, vol.16, no.3, p.310-321.

McKay, C. (2015). *Baselworld 2015: as the battle of the smartwatches commences, here's our connected watch update*, Wall Paper. Récupéré le 7 Avril 2015 de : <http://www.wallpaper.com/watches-and-jewellery/baselworld-2015-as-the-battle-of-the-smartwatches-commences-heres-our-connected-watch-update/8645#fXYxQwvq4xPQtT3.99>

Miles, M.B., Huberman, A.M. (1994). *Analyse des données qualitatives*, Université De Boeck, Deuxième Édition, p.130-144.

Miles, M.B., Huberman, A.M. (2003). « Analyse de données qualitatives », *Méthodes en Sciences humaines*, Bruxelles, Éditions De Boek Université Coll.

Moore E.S., Wilkie W.L., Alder J. (2001). « Lighting the torch: how do intergenerational influences develop? », *Advances in Consumer Research*, vol.28, p.287-293.

O'Neil, P. (2015). Seiko - Interview de Shu Yoshino, WorldTempus. Récupéré le 7 Avril 2015 de : <http://fr.worldtempus.com/article/insider/seiko-interview-shu-yoshino-2446356>

Pasquier, M., Yersin, N. (2007). « L'image du « swiss made » : quel apport pour le marketing horloger ? », dans Zorik, K. et Courvoisier, F. (dir.), *La Culture horlogère : Art, Industrie, Marketing*, Neuchâtel, Éditions JIMH, p.49-68.

Patek.com. (s.d.). *Patek Philippe lance un film publicitaire basé sur sa fameuse campagne «Génération»*, Patek Philippe. Récupéré le 18 Février 2015 de : <https://www.patek.com/fr/communication/actualites/publicite-produits>

Peca, S. (2014). *Les capacités de réplique de l'horlogerie suisse sont totalement sous-estimées*, Le Temps. Récupéré le 17 Janvier 2015 de : <http://www.letemps.ch/Page/Uuid/f389442e-39b4-11e4-8c03-d377f99f2a56>

Peca, S. (2015). *Les horlogers suisses sont mûrs pour la montre connectée*, Le Temps. Récupéré le 23 Janvier 2015 de : http://www.letemps.ch/Page/Uuid/e8ebd360-95cb-11e4a324342caa6c994c/Les_horlogers_suisse_sont_m%C3%BBrs_pour_la_montre_connect%C3%A9e

Peca, S. (2015). *Smartwatch: Nick Hayek expose ses plans*, Le Temps. Récupéré le 7 Avril 2015 de : http://www.letemps.ch/Page/Uuid/5bf0e148c8df11e4959d74804f4bcbe7/Smartwatch_Nick_Hayek_expose_ses_plans

Peca, S. (2015). *Bulgari présentera une montre connectée «100% suisse» à Baselworld*, Le Temps. Récupéré le 8 Avril 2015 de : http://www.letemps.ch/Page/Uuid/fb33790a-c3d511e4a445d520cd1a7313/Bulgari_pr%C3%A9sentera_une_montre_connect%C3%A9e_100_suisse_%C3%A0_Baselworld

Pilet, F. (2014). *"L'industrie horlogère suisse n'a rien à craindre de l'arrivée de l'iWatch"*, L'Hebdo. Récupéré le 15 Décembre 2014 de : <http://www.hebdo.ch/les-blogs/la-r%C3%A9action-en-ligne/lindustrie-horlog%C3%A8re-suisse-na-rien-%C3%A0-craindre-de-larriv%C3%A9e-de>

Prothery, L. (2008). *Dans le secret des musées horlogers*, L'Express. Récupéré le 18 Février 2015 de : http://www.lexpress.fr/styles/shopping/dans-le-secret-des-musees-horlogers_472657.html#

Pulvirent, S., Gretler, C. (2015). *Google, Intel, and TAG Heuer Team Up on Luxury Smartwatch*, Bloomberg Business. Récupéré le 23 Avril 2015 de : <http://www.bloomberg.com/news/articles/2015-03-19/google-and-tag-heuer-s-smartwatch-could-change-the-game-for-apple>

Raffaelli, R. (2014). *Why the Apple Watch Is a Gift to the Swiss Watch Industry*, Harvard Business Review. Récupéré le 15 Décembre 2014 de : <https://hbr.org/2014/09/why-the-apple-watch-is-a-gift-to-the-swiss-watch-industry/>

Renard, D., Costes, Y., Munier, T., Guérin, A., Lacroix, D. (2009). « Communication des marques horlogères de luxe : quel discours pour quels utilisateurs? », dans Zorik, K. et Courvoisier, F. (dir.), *L'utilisateur horloger dans un monde en mutation*, Le Mont sur Lausanne, LEP Éditions Loisirs et Pédagogie, p.107-126.

Richebois, V. (2015). *L'Apple Watch se paie 12 pages dans Vogue*, Les Échos. Récupéré le 10 Mars 2015 de : <http://www.lesechos.fr/tech-medias/medias/0204190200813-lapple-watch-en-majeste-dans-vogue-1097477.php?UC4ytx3bBhBr04s.99>

Rocheffort, R. (1995). *La société des consommateurs*, Paris, Éditions Odile Jacob.

Roederer, C. (2012). « Qu'est-ce que le marketing expérientiel ? », dans Zorik, K. et Courvoisier, F. (dir.), *Le Marketing expérientiel appliqué à l'horlogerie*, Le Mont sur Lausanne, LEP Éditions Loisirs et Pédagogie, p.13-30.

Rosoff, M. (2015). *Here's what Apple announced at today's big Apple Watch event*, Business Insider. Récupéré le 10 Mars 2015 de : <http://www.businessinsider.com/apple-watch-live-blog-2015-3#ixzz3U1Bzx7Sk>

Rts.ch. (2015). *La montre connectée menace l'horlogerie suisse de moyenne gamme*, RTS Info. Récupéré le 19 Avril 2015 de : <http://www.rts.ch/info/economie/6617691-la-montre-connectee-menace-l-horlogerie-suisse-de-moyenne-gamme.html>

Roux, E. (2007). « Luxe et temps des marques : continuités et discontinuités », *Conversazioni Sulla Moda, A-M*. Rome, Éditions Curcio, Franco Angelli, p.41-53.

Samama, P. (2015). *Apple prévoit de faire exploser le marché des montres connectées*, BFM Business. Récupéré le 18 Février 2015 de : <http://bfmbusiness.bfmtv.com/entreprise/apple-veut-vendre-10-fois-plus-de-montres-connectees-que-tous-ses-concurrents-864267.html>

Santi, J.G. (2014). *Objets connectés : quel contrôle a-t-on réellement sur nos données personnelles ?*, Le Monde. Récupéré le 19 Avril 2015 de : http://www.lemonde.fr/pixels/video/2014/09/09/objets-connectes-quel-contrôle-a-t-on-reellement-sur-nos-donnees-personnelles_4483753_4408996.html

Saunier, C., Corthésy, M. (2008). « Internet : quel impact sur le marketing de l'industrie horlogère du luxe ? », dans Zorik, K. et Courvoisier, F. (dir.), *La Communication horlogère*, Le Mont sur Lausanne, LEP Éditions Loisirs et Pédagogie, p.51-76.

Schumpeter, J.A. (1912). *Théorie de l'évolution économique*.

Scott, L. (1994). « Images in Advertising : The Need for a Theory of Visual Rhetoric », *Journal of Consumer Research*, vol.21, no.2, p.252-273.

Sicard, M.C. (2010). *Luxe, mensonges & marketing : mais que font les marques de luxe?*, Éditions Pearson.

Sintumuang, K. (2015). *Will the Apple Watch Eclipse the Classic Swiss Watch?*, The Wall Street Journal. Récupéré le 17 Avril 2015 de : <http://www.wsj.com/articles/will-the-apple-watch-eclipse-the-classic-swiss-watch-1429208435?tmod=e2fb>

Stiegler, B. (2010). *Bernard Stiegler - A voix haute*. « Nous ne sommes plus dans une économie du désir mais de la dépendance », Le Nouvel Economiste. Récupéré le 18 Février 2015 de : <http://www.lenouveleconomiste.fr/bernard-stiegler-a-voix-haute-1630/>

Tarde, G. (1999). *L'opposition universelle*, Paris, Les Empêcheurs de penser en rond.

Taylor, S.J., Bogdan, R. (1984). *Introduction to qualitative research methods: the search for meanings*, Wiley, Second Edition.

Thompson C.J., Leocander, W.B., Pollio, H.R. (1989). « Putting Consumer Experience back into Consumer Research: The Philosophy and Method of existential-Phenomenology », *The Journal of Consumer Research*, vol.16, no.2, p.133-146.

Usunier, J.C. (1997). « Consommation ostentatoire et valeurs asiatiques », *Décisions Marketing*, no.10, p.45-55.

Veblen, T. (1899). *The theory of the leisure class*, New York, Mentor Books.

Veg-Sala, N. (2010). « « Ambassadeurs-stars » vs « Ambassadeurs-clients » : Le monde de la Haute Horlogerie à travers le concept d'extension de soi », dans Zorik, K. et Courvoisier, F. (dir.), *L'horlogerie et ses ambassadeurs*, Le Mont sur Lausanne, LEP Éditions Loisirs et Pédagogie, p.101-120.

Vernette, E. (2008). « Les atouts et les pièges de la personnalité de marque », *Décisions Marketing*, vol.49, p.19-31.

Vettraino-Soulard, M.C. (1990). *Luxe et publicité*, Paris, Éditions Retz.

Vickers, S.J., Renan, F. (2003). « The marketing of luxury goods : An exploratory study – Three conceptual dimensions », *The Marketing Review*, vol.3, no.4, p.459-478.

Villapaz, L. (2014). *Apple Watch Makes Appearance In Colette's Parisian Boutique During Fashion Week*, International Business Times. Récupéré le 10 Mars 2015 de : <http://www.ibtimes.com/apple-watch-makes-appearance-colettes-parisian-boutique-during-fashion-week-1697017>

Wermeille, R. (s.d.). *Le Castel, pendulerie neuchâteloise, un savoir faire unique*, Le Castel. Récupéré le 10 Février 2015 de : <http://www.lecastel.ch/>

Wiederrecht, J.M. (2012). « Compte-rendu de la table ronde « Expérience mécanique » », dans Zorik, K. et Courvoisier, F. (dir.), *Le Marketing expérientiel appliqué à l'horlogerie*, Le Mont sur Lausanne, LEP Éditions Loisirs et Pédagogie, p.183-196.

Wojciak, T. (2015). *45,7 millions d'objets connectés vendus en 2015 selon IDC*, CB News. Récupéré le 31 Mars 2015 de : <http://www.cbnews.fr/etudes/457-millions-d-objets-connectes-vendus-en-2015-selon-idc-a1018880>

Yin, R.K. (2003). *Applications of case Study Research*, Sage Publications.

Zorik, K. (2007). « Préface », dans Zorik, K. et Courvoisier, F. (dir.), *La Culture horlogère : Art, Industrie, Marketing*, Neuchâtel, Éditions JIMH, p.7-12.

Zorik, K., Courvoisier, F. (2007). *La Culture horlogère : Art, Industrie, Marketing*, Neuchâtel, Éditions JIMH.

Zorik, K., Courvoisier, F. (2008). *La Communication horlogère*, Le Mont sur Lausanne, LEP Éditions Loisirs et Pédagogie.

Zorik, K., Courvoisier, F. (2009.), *L'utilisateur horloger dans un monde en mutation*, Le Mont sur Lausanne, LEP Éditions Loisirs et Pédagogie.

Zorik, K. (2009). « Préface », dans Zorik, K. et Courvoisier, F. (dir.), *L'utilisateur horloger dans un monde en mutation*, Le Mont sur Lausanne, LEP Éditions Loisirs et Pédagogie, p.5-6.

Zorik, K., Courvoisier, F. (2010). *L'horlogerie et ses ambassadeurs*, Le Mont sur Lausanne, LEP Éditions Loisirs et Pédagogie.

Zorik, K., Courvoisier, F. (2012). *Le marketing expérientiel appliqué à l'horlogerie*, Le Mont sur Lausanne, LEP Éditions Loisirs et Pédagogie.

Zurcher, P. (2007). « Un mariage contre nature », dans Zorik, K. et Courvoisier, F. (dir.), *La Culture horlogère : Art, Industrie, Marketing*, Neuchâtel, Éditions JIMH, p.29-48.