

## **Compétences marketing dynamiques : flexibilité et mobilité des entreprises horlogères de luxe indépendantes**

Maria Bashutkina, MSc  
Adjointe scientifique  
Institut du marketing horloger  
HES-SO // Haute école spécialisée de Suisse occidentale  
Haute école de gestion Arc  
21, Espace de l'Europe  
CH-2000 Neuchâtel, Suisse

Tél. +41 32 930 20 49  
[maria.bashutkina@he-arc.ch](mailto:maria.bashutkina@he-arc.ch)

François H. Courvoisier, PhD  
Professeur HES  
Institut du marketing horloger  
HES-SO // Haute école spécialisée de Suisse occidentale  
Haute école de gestion Arc  
21, Espace de l'Europe  
CH-2000 Neuchâtel, Suisse

Tél. +41 32 930 20 40  
[francois.courvoisier@he-arc.ch](mailto:francois.courvoisier@he-arc.ch)

### **Abstract**

Trying to identify marketing factors that influence company's performance, product management as well as new technology configuration, this study adopts the resource-based theory and applies it to the independent Swiss luxury watchmaking companies. This paper presents results of qualitative research based on semi-structured interviews with CEOs and marketing managers among watchmaking companies. We present a set of suggestions that outline how dynamic marketing capabilities could benefit to product management and technological change for independent companies, creating competitive advantage in the highly complex luxury watchmaking market.

**Key words:** dynamic marketing capabilities, luxury marketing, resource based theory, product management, Swiss watchmaking, flexibility

## Introduction

Près de 70% de la production horlogère suisse est constituée par de grands groupes qui font partie des acteurs majeurs de l'industrie du luxe (Swatch Group, Richemont, LVMH, Kering et Rolex) et gèrent environ 50 marques mondialement connues, soit les « grands noms » associés à l'horlogerie suisse depuis des décennies.

Cependant, bon nombre de marques indépendantes se font une place dans ce marché hautement compétitif. La plupart d'entre elles sont de petites structures, des PME ou TPE qui emploient seulement quelques collaborateurs spécialisés, voire des artisans. Etant donné le nombre et l'intensité de la concurrence, il n'est pas aisé pour une marque indépendante de vivre à l'ombre des grands groupes ayant un outil industriel intégré et une puissante force de frappe marketing.

Le défi pour ces marques indépendantes n'est pas d'accroître leur part de marché et de développer leurs produits, mais d'être flexibles et différentes des concurrents dans l'approche marketing de leur clientèle, souvent très ciblée vers le haut de gamme, voire le luxe inaccessible. Elles doivent donc développer des compétences dynamiques et originales pour se démarquer. Ce contexte d'étude nous amène donc à formuler la question de recherche suivante : « Quelles sortes de ressources et méthodes agiles une marque suisse indépendante active dans l'horlogerie de luxe doit-elle adopter pour créer un avantage concurrentiel et se démarquer de la concurrence ? ».

Malgré l'importance de cette problématique, le marketing des marques horlogères de luxe indépendantes a rarement été étudié d'un point de vue scientifique. Si le marketing horloger a quant à lui fait l'objet de nombreux travaux de recherche (Zorik et Courvoisier, 2009 ; 2010 ; 2013 ; 2015 ; 2017), il ne tient pas spécifiquement compte des marques indépendantes. Jusqu'à présent, les chercheurs se sont essentiellement concentrés sur divers aspects de la communication de marques appartenant à de grands groupes (Veg-Sala, 2009; Broillet, Roux et Madoeuf, 2009).

La première section de cet article de recherche est consacrée à la méthodologie de recherche, la deuxième section au cadre conceptuel concernant la théorie basée sur les ressources et les compétences marketing dynamiques ; la troisième section présente les résultats de l'étude qualitative et la discussion qui en résulte ; la section finale aborde les conclusions de l'étude, ses limites et les pistes de recherche future.

## Méthodologie

Pour réaliser cette recherche, nous avons recouru à une méthode en deux étapes, soit une revue de la littérature suivie d'une étude qualitative exploratoire. En premier lieu, nous avons procédé à une analyse des publications scientifiques et de la presse professionnelle concernant l'avantage compétitif basé sur les ressources (*resource-based theory*) ainsi que les compétences marketing dynamiques et leur impact sur la gestion de l'entreprise et son changement technologique.

Ensuite, pour mieux comprendre dans le champ d'étude des marques horlogères de luxe indépendantes<sup>1</sup> l'implication de la théorie basée sur les ressources et l'appuyer sur des résultats empiriques, nous avons procédé à des entretiens semi-directifs avec un échantillon

---

<sup>1</sup> soit des entreprises ne faisant pas partie des grands groupes mentionnés dans l'introduction

diversifié de directeurs et de responsables marketing de ces marques. Nous nous sommes focalisés sur des personnes impliquées dans le développement des produits et les processus de décision marketing. Une méthodologie de recherche qualitative a été choisie pour cette étude afin de générer des données riches en témoignages (Spiggle, 1994). Une telle manière de faire a pour but de d'élargir et d'enrichir des résultats théoriques antérieurs et de les illustrer dans un contexte réel grâce à des cas (Yin, 1994).

## **Cadre conceptuel**

Ces dernières années, les chercheurs ont accru leur compréhension du rôle du marketing pour rendre les entreprises capables de créer un avantage compétitif durable et une performance supérieure (Kozlenkova et al. 2012). En lien avec le concept d'amélioration de la performance dans les affaires, les études de Bruni et Verona (2009) ainsi que de Fang et Zou (2009) ont introduit le terme de « capacités de marketing dynamique » (Dynamic Marketing Capabilities), ci-après abrégé CMD.

En fait, les CMD se concentrent spécifiquement sur l'attention portée à la connaissance marketing et à son intégration dans l'entreprise pour l'aider à évoluer. Sous cette acception, nous incluons ce que d'autres chercheurs ont appelé « la perception du marketing » (*marketing sensing*) (Day, 1994), les « capacités orientées clients » (*customer-oriented capabilities*) (Slater et Narver, 1998) et les « compétences client de second niveau » (*second-order customer competences*) (Danneels, 2011).

La position stratégique du marketing pour assimiler la connaissance du marché permet à des entreprises indépendantes d'obtenir des informations pertinentes pour la gestion de leurs produits et l'évolution technologique. Les CMD sont des compétences qui se basent sur une bonne connaissance du marché afin d'adapter les ressources et les compétences de l'entreprise à ce dernier (Barney, 2010 ; Srivastava et al. 2001). Le développement des CMD constitue un fondement indispensable pour obtenir un avantage compétitif durable et une performance supérieure dans la plupart des secteurs économiques.

Par conséquent, les CMD reflètent la capacité de l'entreprise à créer, développer et modifier à dessein sa base de ressources existante. Ces capacités facilitent ainsi la mobilité intellectuelle et la flexibilité organisationnelle pour modifier et renouveler les pratiques et processus existants, de promouvoir l'innovation pour atteindre un meilleur ajustement avec l'environnement (Eisenhardt et Martin, 2000; Helfat et al. 2007; Winter, 2003; Zahra et al. 2006; Zollo et Winter, 2002). En fin de compte, le rôle des CMD est de développer durablement la performance économique de l'entreprise en renforçant, combinant, protégeant et (si nécessaire) reconfigurant ses actifs tangibles et intangibles (Barrales-Molina et al. 2014).

Les CMD se caractérisent par des compétences transfonctionnelles qui forment des processus pour les départements de recherche et le développement, des ventes et des opérations (Bruni et Verona, 2009 ; Fang et Zou, 2009 ; Hou et Chien, 2010 ; Menguc et Barker, 2005; Wang et al. 2013). Elles peuvent même inclure des acteurs externes qui constituent des sources d'information très appréciables. Ces acteurs comprennent des prescripteurs, des leaders d'opinion, la communauté scientifique, des sociétés de conseil (Bruni et Verona, 2009), des clients (Lee et al. 2011) et des partenaires d'alliances technologiques (Fang et Zou, 2009 ; Hou et Chien, 2010).

Selon Bruni et Verona (2009), les CMD aident les entreprises en premier lieu à développer de nouveaux produits et en second lieu modifier leur base de compétences dans le temps. Fang et Zou (2009) définissent les CMD comme la faculté de réagir et l'efficacité de processus d'affaires transfonctionnels pour créer et délivrer de la valeur pour le client en réponse aux changements du marché : c'est cette focalisation qui distingue les CMD des compétences flexibles, mobiles et dynamiques en général. Ces dernières visent à développer et intégrer la connaissance du marché pour le développement de produits et le changement technologique, ce qui amène à reconfigurer le processus de production.

## **Principaux résultats et discussion**

L'analyse des entretiens semi-directifs avec les directeurs et responsables marketing d'entreprises horlogères suisses indépendantes nous a procuré un certain nombre de résultats concernant la construction d'une marque forte dans l'industrie horlogère. L'étude exploratoire confirme bien des éléments présentés dans la partie conceptuelle de cette recherche.

En premier lieu, la plupart des entreprises horlogères suisses indépendantes de haut de gamme ont été fondées autour d'une expertise de design et/ou de technologie pour un type particulier de montres, comme HYT, qui mêle la micromécanique et les fluides, ou MB&F avec ses « *horological machines* » évoquant des engins de science fiction. Leur expertise dans le secteur horloger (le ou les fondateurs ayant déjà souvent fait leurs preuves dans de « grandes marques ») leur permet de se positionner dans une niche originale et de se développer.

En parallèle à ce rôle très important des compétences technologiques indispensables à la conception et la fabrication de montres de haut de gamme, le paysage concurrentiel pour atteindre le marché est également complexe: des canaux de distribution variés, directs et indirects, la présence géographique dans le monde, les activités de marketing, vente et communication et des partenariats stratégiques (par exemple en matière de sponsoring) expliquent notamment cette complexité sur le marché.

La plupart des entreprises participant à cette recherche attestent qu'une information organisée et structurée, absorbée par la société et mise en oeuvre dans divers processus au moyen des CMD est cruciale autant pour le développement des produits et le changement technologique que pour la création d'un avantage compétitif.

Ainsi, afin de démontrer le nouveau niveau de l'innovation produit et sa supériorité en termes de coût/avantage, il doit y avoir un flux constant d'information entre les différents acteurs du processus de développement des produits: « *Nous sommes tous très proches dans la structure en dépit de la distance géographique. Il suffit d'un appel téléphonique pour signaler que le modèle prévue pour les dames est plus demandé par les messieurs et qu'il nous faut ainsi changer le nom officiel du modèle* ».

En second lieu, tandis que des entreprises horlogères bien connues pensent encore que les départements du marketing et des ventes sont les seuls à être légitimes et actifs pour le lancement de montres, plusieurs participants à notre étude attestent que leur expérience et leurs connections permettent d'identifier les bonnes pistes technologiques. Les CMD incluent des décisions qui concernent non seulement le *top management* des entreprises, mais aussi le management intermédiaire (designers, responsables de l'innovation, du développement produits, et autres participants du processus de création): « *Les représentants de tous les*

*départements sont réunis pour le brainstorming au début de la phase de développement des nouveaux produits ».*

En troisième lieu, plusieurs entreprises de montres de luxe proposent, en ligne ou en magasins, une configuration et une personnalisation de leurs modèles selon les désirs de leurs clients. *« Pour des demandes très spéciales, nous proposons un configurateur de montres exclusif qui va plus loin que juste un design personnalisé de la montre : le cœur de la montre (le mouvement) est personnalisé et il impacte toute la montre. Après coup, certains de ces éléments du configurateur peuvent être utilisés pour les collections courantes ».* Largement utilisée dans d'autres industries comme l'automobile, cette approche est considérée comme une niche dans l'industrie horlogère de luxe. Les participants à notre étude attestent que cela leur procure une source additionnelle d'information sur les préférences des clients et ne s'applique pas seulement à des éditions limitées de montres de haut de gamme, mais peut enrichir les collections existantes. Ce phénomène confirme également les récentes tendances sur le marché du luxe d'une personnalisation ultime pour le client et de la création d'une expérience unique qui accompagne son produit.

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

Le contact direct avec le client est relevé comme un des facteurs clés de succès : *« En raison de leur volume de production et de leur système de distribution, la plupart des marques appartenant à des grands groupes ne peuvent pas avoir de contact direct avec tous leurs clients, tandis que d'être indépendant et petit aide à créer des relations privilégiées. Par exemple, en proposant des activités de loisir pour ses clients, on peut même favoriser un lien émotionnel fort entre eux et la marque. Etre proche de ses clients aide aussi à valider un nouveau produit en phase de développement, lorsque le CEO, qui est souvent en contact avec les clients, approuve la version finale d'une nouvelle montre ».*

Un autre point important se situant dans le développement de produits est l'interconnexion des fonctions suivantes : identification d'idées d'un nouveau produit et de son positionnement, le design et la conception techniques de prototypes, leur test et leur fabrication : *« Nous sommes encouragés à prendre des voies alternatives, qui se traduisent par exemple en suivant la vie de la montre chez le client après qu'elle aie quitté la production. Ces données, une fois transmises et agrégées, nous informent sur l'origine de possibles défauts et de problèmes rencontrés. Les problèmes récurrents sont évidents, nous obligeant à travailler sur les causes réelles de problèmes de production et à trouver des solutions rapides. Finalement, c'est au client de décider quelles imperfections sont inacceptables et devraient être résolues ».*

Les résultats principaux de cette étude exploratoire montre que les CMD représentent de nombreux processus et types d'information à récolter et à partager dans l'entreprise. Pour accroître l'avantage compétitif de la marque indépendante, on peut dire que l'information provenant des marchés, des partenaires et des clients doit être rapidement transformée en actions qui, une fois mises en œuvre, tendent à produire des résultats concrets. La phase de

transition des données du marché à la reconfiguration de processus managériaux et finalement au développement des produits et au changement technologique représente la voie qui crée plus de valeur et un avantage compétitif dans une industrie hautement concurrentielle. En second lieu, cette étude qualitative exploratoire nous permet de définir les acteurs et processus clés dans le développement des produits et le changement technologique basé sur le concept des CMD. Le principal apport de cette recherche est de mettre en lumière que même avec des ressources limitées, une entreprise horlogère indépendante de montres de luxe peut, avec une structure légère, des processus flexibles et une relation étroite avec ses clients, rencontrer le succès.

### **Limites de cette recherche et pistes de recherche future**

La principale limite de cette recherche est dans sa nature-même, basée sur une méthodologie qualitative exploratoire au moyen d'un échantillon réduit d'entreprises. Le corpus de la recherche se base sur les déclarations de dirigeants qui sont des retours d'expérience et des opinions qui méritent d'être creusés plus en profondeur. L'échantillon de témoignages devra encore être complété et validé, dans une phase ultérieure, par une étude quantitative confirmatoire. Il faudra notamment croiser différents éléments comme la culture de l'entreprise, sa structure, son positionnement, son réseau, le type d'informations récoltées et partagées avec sa réussite sur le marché. Dans la suite de cette recherche, nous allons mettre en évidence les facteurs clés de la construction d'un avantage compétitif basé sur les CMD.

### **References**

- Barney J. B. (2010), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage* (4th ed.), London: Pearson Higher Education.
- Barrales-Molina V., Martinez-Lopez F.J. & Gazquez-Abad J.C. (2014), Dynamic Marketing Capabilities: Toward an Integrative Framework, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 16 (4), pp. 397-416.
- Broillet A., Roux E. et Madoeuf S. (2009), Quelle stratégie de communication Web pour les montres de luxe, *La communication horlogère: stratégie et nouvelles technologies* (Zorik K. et Courvoisier F.H. éd.), Le Mont-sur-Lausanne: Loisirs et Pédagogie.
- Bruni D.S. & Verona (2009), Dynamic Marketing Capabilities in science-based firms: an exploratory investigation of the pharmaceutical industry, *British Journal of Management*, Vol. 20, pp. 101-117.
- Day G. (1994), The capabilities of market-driven organizations, *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp. 37-52.
- Danneels E. (2011), Trying to become a different type of company: dynamic capability of Smith Corona, *Strategic Management Journal*, Vol. 32, pp. 1-31.
- Eisenhardt K.M & Martin J.A. (2000), Dynamic Capabilities : What are they ? *Strategic Management Journal*, Vol. 21 (10/11), pp. 1105-1121.

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

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

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

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

Lee et al. (2011), Driving dynamic knowledge articulation and dynamic capabilities development of service alliance firms, *The service industries journal*, Vol. 31, pp. 2223-2242.

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

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

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

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

Veg-Sala N. (2009), Les politiques de communication des marques horlogères lors des extensions « homme-femme », *La communication horlogère: stratégie et nouvelles technologies* (Zorik K. et Courvoisier F.H. éd.), Le Mont-sur-Lausanne: Loisirs et Pédagogie.

Wang & al. (2013), Examining the role of information technology in cultivating firms' dynamic marketing capabilities, *Information and Management Journal*, Vol 50, September, pp 336-343.

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

Yin R. K. (1994), *Case study research: Design and methods*, Thousand Oaks, CA: Sage.

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

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

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

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

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

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

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

## Annexe

Entreprises et position des personnes interrogées dans le cadre de cette recherche

MB&F Maximilien Busser & Friends	Genève	Directeur de la communication
Kerbedanz	Neuchâtel	Directeur opérations et marketing
Parmigiani	Fleurier	Fondateur et directeur développement
Centredoc	Neuchâtel	Business Development Manager
HYT	Neuchâtel	Directrice de la communication
Roger Dubuis	Genève	Head of Trade Marketing
Schwartz-Etienne	La Chaux-de-Fonds	Directeur
Carl Edmond	Neuchâtel	Distribution manager
Piaget	Genève	Watch Marketing Product Manager
Audemars Piguet	Zurich	Boutique Manager
Moser et Cie	Schaffhausen	Chef Executive officier
Richemond International SA	Neuchâtel	Group Research & Innovation Director
Omega	Bienne	International Store Planning Manager
Arnold and Son	La Chaux-de-Fonds	Responsable Marketing
Czapek	Genève	Fondateur et directeur développement
Romain Jérôme	Genève	Delegate Board Director
G&F Chatelain (Chanel Watches)	La Chaux-de-Fonds	Industrial Project Director