



Munich Personal RePEc Archive

Marketing strategies for subcontractant SME in the watchmaking industry

Courvoisier, François and Calmelet, Laurence

Haute école de gestion Arc, ESTA Belfort

1 January 2012

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/43413/>
MPRA Paper No. 43413, posted 25 Dec 2012 04:36 UTC

Stratégies marketing pour PME sous-traitantes dans l'horlogerie

Dr. François H. Courvoisier

Doyen de l'Institut du marketing horloger

Haute école de gestion Arc, Neuchâtel

21 Espace de l'Europe, 2000 Neuchâtel, Suisse

Tél. +41 32 930 20 40

francois.courvoisier@he-arc.ch

Dr. Laurence Calmelet

Head of Marketing Department

Ecole Supérieure des Technologies et des Affaires

3 Rue du Dr. Fréry, BP 199, 90004 Belfort Cédex, France

Tél. +33 38 454 53 53

lcalmelet@esta-belfort.fr

Stratégies marketing pour PME sous-traitantes dans l'horlogerie

Résumé

Le secteur horloger a subi la récente crise mondiale et a dû s'adapter et se repositionner. Si les stratégies marketing des fabricants de grandes marques font l'objet d'une attention soutenue, celles de leurs sous-traitants restent à développer. Cet article confronte les littératures existantes dans le domaine de la sous-traitance en BtoB avec la pratique d'un échantillon d'entreprises de l'Arc jurassien. Il examinera leur choix en matière de positionnement mono ou multi filières et analysera le contexte relationnel ainsi que les stratégies marketing mises en place. Il se conclura par des préconisations managériales et une présentation de pistes de recherches futures.

Mots-clés : stratégie, industrie horlogère, sous-traitance, BtoB

Marketing strategies for subcontractor SME in the watch sector

Summary:

Most industries have been losing market share due to the world financial crisis. Even though the marketing strategies of watch makers are constantly studied by BtoC marketers, it is difficult to find a research about their subcontractors and the way they are trying to improve their position in the BtoB value chain. This research aims to highlight the way industrial suppliers interact with these well-known brands and what marketing strategy they are implementing. Several interviews in the *Arc Jurassien* were carried out. This article concludes with some managerial advice and axis for further researches.

Key-words: strategy, watch industry, subcontractor, BtoB

Stratégies marketing pour PME sous-traitantes dans l'horlogerie.

Introduction

Si, au fil des siècles derniers, l'industrie horlogère a progressé au rythme des évolutions technologiques apportées au produit (montre mécanique, chronographe, montre à quartz, montre automatique, complications diverses), la fabrication et la structure même de la filière ont également évolué.

La crise des années 1970, due à l'arrivée du mouvement à quartz et conjointement de la concurrence japonaise et sud-est asiatique, a amené une réorganisation de la filière. La Fédération de l'industrie horlogère suisse dénombrait plus de 90'000 employés en 1970 pour se stabiliser autour de 35'000 depuis 1984. Durant cette même période, l'effectif de la branche horlogère du bassin de l'horlogerie française autour de Besançon (Doubs), diminuait de près d'un quart (Bony et Eymard-Duvernay, 1982). Ces chiffres sont d'autant plus importants qu'ils ne relèvent pas d'un mouvement de délocalisation des fabricants de l'Arc jurassien dont l'image et le positionnement marketing sont liés au lieu de la production (certificat Swiss Made, poinçon de Besançon, poinçon de Genève, label Qualité Fleurier).

Aujourd'hui, l'environnement économique, les innovations technologiques et l'agressivité de la concurrence asiatique continuent de transformer l'industrie horlogère de l'Arc jurassien et de maintenir une forte pression sur les résultats des fabricants de montres (les marques), donc sur la sous-traitance qui doit absorber les variations de stocks (Oberli, 2011). Après des années records d'exportation (près de € 17 Mrd en 2008), puis une baisse des ventes de 20% due à la crise financière mondiale, la Fédération Horlogère Suisse note une reprise sensible de l'activité avec un nouveau niveau record de près de € 20 Mrd en 2011. De leur côté, les entreprises françaises relancent le poinçon de Besançon, gage du savoir faire régional qui se repositionne sur le haut de gamme.

Tous ces éléments ont amené à une restructuration de la filière toute entière et la mise en place de stratégies différentes tant au niveau des fabricants de montres que de leurs sous-traitants. Alors que la problématique des marques fait l'objet de recherches régulières, elle occulte souvent celle de leurs sous-traitants spécialisés dans un métier de base et dont le pouvoir de négociation est à priori réduit par rapport à leurs grands clients.

Cet article étudie l'environnement stratégique des sous-traitants horlogers en se penchant sur les exigences de leurs donneurs d'ordres en terme de qualité, délais, productivité, innovation, prix. Il décrit le contexte relationnel dans lequel ces entreprises évoluent et la marge de manœuvre qui leur est laissée. Nous tenterons d'apporter des premiers éléments de réponse sur les stratégies possibles pour ces entreprises.

Après une réflexion à partir de la littérature existante en marketing BtoB, nous présenterons les résultats de notre approche qualitative exploratoire du terrain. L'analyse de ces informations nous amènera à proposer quelques préconisations utiles au management spécifique des entreprises sous-traitantes de l'Arc jurassien.

Revue de la littérature

1.1. Une sous-traitance traditionnellement abordée du point de vue du donneur d'ordre

La sous-traitance reste peu abordée dans la littérature BtoB en dehors de la définition de son champ d'application dans certains ouvrages de marketing industriel (Michel, Salle et Valla, 2000 ; Dayan, 2002 ; Malaval et Benaroya, 2009). Elle fait référence à une activité basique où le fournisseur exécute des travaux à partir d'un cahier des charges défini par le client.

Plusieurs chercheurs en économie industrielle proposent des typologies permettant de sérier les relations avec les sous-traitants (Holmes, 1986 ; Patchell, 1993). Nous avons retenu celle de Holmes (1986) qui présente une classification des activités de sous-traitance en fonction du degré de participation de ces derniers dans la conception et la spécification du produit sous-

traité, de la structure du marché, et du degré de désintégration du fabricant (production ou non en parallèle du produit sous-traité). Holmes identifie ainsi trois formes de sous-traitance :

- La sous-traitance de capacité (*capacity production*) : fabrication à partir d'un cahier des charges défini par le donneur d'ordres qui généralement réalise lui-même une partie de la fabrication dans un de ses sites de production.
- La sous-traitance de spécialisation (*specialization subcontracting*) : la fabrication est totalement réalisée en dehors des sites de production du donneur d'ordres.
- La sous-traitance de fourniture (*supplier subcontracting*) : le sous-traitant a le contrôle total de la conception, du développement, de la fabrication et est capable de proposer un produit personnalisé au client.

Dans ce cadre, nous pouvons donc nous demander quels types de sous-traitance prennent place dans le secteur et quelle importance la sous-traitance représente dans l'organisation de cette filière. En effet, pour les fabricants de produits complexes, intégrant de nombreux composants (souvent plus de 750 pièces dans le mécanisme d'une montre mécanique ou automatique), l'externalisation de certaines compétences semble effectivement être une solution pour rester compétitif et avoir une stratégie de maintien des coûts (Tzokas et al., 2000 ; Shy et Stenbacka, 2005). Tajeddini et Trueman (2008) mettent également en évidence l'importance du rôle des sous-traitants dans le développement et le maintien de la performance des marques pour lesquelles il est primordial d'amener rapidement de la valeur au client final, cette valeur étant généralement conséquente à une évolution technologique du produit. Cependant, pour les fabricants, la principale préoccupation reste de produire en quantité suffisante tout en diversifiant la production (Bony et Eymard-Duvernay, 1982) et en innovant constamment afin d'être rapide et de s'adapter aux attentes des clients (Badot et Cova, 2011). Ce n'est donc pas seulement l'innovation produit qui permet aux marques de s'adapter rapidement aux attentes des clients finaux mais aussi l'innovation en matière de technologies de production.

La question reste alors posée pour déterminer le rôle et l'orientation en matière d'innovation dans la filière horlogère et les propositions des sous-traitants dans le domaine. La sous-traitance horlogère suit-elle encore ce schéma relationnel entre un donneur d'ordre et son fournisseur ou la position a-t-elle, comme pour le secteur automobile, migré vers un partenariat et une répartition des rôles différente (apparition des fournisseurs de rangs 1, 2 et inférieurs, d'intégrateurs de modules complets dans le véhicule) ?

Bensaou et Anderson (1999), dans une étude approfondie du secteur automobile, réfléchissent notamment sur les notions de dépendance, d'opportunisme, d'adaptation, d'implication dans la relation à travers l'analyse des motivations des fabricants à réaliser des investissements spécifiques pour traiter avec un fournisseur. Ces éléments nous renvoient à la notion de flexibilité dans les relations fournisseur-client développée récemment en marketing dans différents travaux (Donada et Dostaler, 2005 ; Ivens et Mayrhofer, 2009).

Notre questionnaire porte alors sur la structure même de cette filière horlogère du luxe et sur les stratégies mises en oeuvre par ces PME sous-traitantes pour se développer dans un contexte de crise. De quelle flexibilité disposent ces sous-traitants pour gérer leur relation avec ces clients prestigieux, fabricants de ces grandes marques horlogères?

1.2 La gestion des relations fournisseur-client dans un contexte de filière et de réseau

Depuis plus d'une vingtaine d'années, de nombreuses recherches ont été menées afin de mieux comprendre et appréhender les relations fournisseur-client. Ces travaux relèvent de deux courants de recherche (Donada et Nogatchewsky, 2005) :

- Le courant du canal marketing issu des approches transactionnelles, de l'échange social et du pouvoir et de la dépendance ; il présuppose que chaque relation peut être étudiée de manière indépendante.

- Le courant interactionniste qui aborde les relations dans une logique de réseau et analyse les interactions au sein de ces réseaux avec comme travaux les plus cités ceux du Groupe IMP et ceux inscrits dans le champ du marketing relationnel (Ford, 1980, 1984 ; Hakansson, 1987 ; IMP Group, 1990 ; Borderiou-Calmelet, 1998).

Notre présente recherche s'inscrit dans le courant interactionniste en insistant, de par la nature même des relations de sous-traitance, sur la notion de pouvoir / dépendance que l'on retrouve d'ailleurs dans les deux courants. Donada et Nogatchewsky (2005) présentent également les 4 dimensions généralement utilisées pour étudier les relations fournisseur-client, à savoir :

- la performance économique (basée sur les résultats financiers et la valeur créée),
- la coopération harmonieuse (intégrant les notions de proximité, confiance et adaptation),
- la satisfaction des partenaires (dépendant de la qualité de la relation et des outils de communication utilisés),
- l'évolution de la relation (influencée par la confiance, les normes relationnelles, la durée de la relation, la communication et la structure des réseaux).

A partir de ces travaux, nous essaierons de qualifier le fonctionnement relationnel des entreprises de la filière horlogère. Quel est le degré d'implication de la marque et du sous-traitant dans la relation ? Cette implication se traduit-elle par des investissements spécifiques de l'une ou l'autre des parties et construire ainsi une relation idiosyncrasique ? Sur quels supports externes les sous-traitants peuvent s'appuyer pour se différencier et agir sur leur relation avec leurs donneurs d'ordres ? Misent-ils leur développement uniquement sur ces relations ou se sont-ils diversifiés dans d'autres filières ?

Les orientations stratégiques des entreprises et plus particulièrement celles dites de filière (spécialisation, intégration, diversification, externalisation) sont exposées aussi bien dans des ouvrages généraux (Ansoff, 1968 ; Porter, 1990 ; Johnson et al., 2005) que dans les travaux axés sur les avantages d'une de ces stratégies (Very, 1991 ; Barthélemy et Donada,

2007). Certains auteurs mettent l'accent sur l'existence de groupes stratégiques à l'intérieur d'un même secteur dont l'analyse a notamment mené aux travaux sur les réseaux industriels localisés (Piore et Sabel, 1984). Ces nombreuses interactions et synergies entre acteurs influents d'un secteur participent, à l'instar de la Silicon Valley, à la construction d'une source locale d'expertise et de savoir-faire, comme le *cluster* suisse de la précision et le « Pays Horloger » en Franche-Comté avec le réseau Luxe&Tech.

En conclusion, cet article tente de compléter les travaux réalisés dans le cadre du marketing BtoB par une analyse du terrain de la filière horlogère dans l'Arc jurassien franco-suisse, bassin d'implantation des entreprises de l'horlogerie. Nous essaierons d'aborder aussi bien les caractéristiques structurelles du secteur que les 4 dimensions constructrices de la relation fournisseur-client. Dans ce contexte spécifique de la sous-traitance horlogère de l'Arc Jurassien, nous chercherons à comprendre, par une analyse de leur développement stratégique et des outils marketing mis en place, le degré de flexibilité relationnel de ces entreprises.

2. Méthodologie

Dans un premier temps, afin de conférer à cette recherche une diversité d'approche en matière de métiers et de taille d'entreprises, sept entretiens exploratoires ont été menés auprès de patrons et responsables commerciaux d'entreprises de PME sous-traitantes représentatives de divers métiers du secteur horloger et situées dans la zone géographique de l'Arc jurassien (Annexe 1 : liste des entreprises interrogées).

Les entretiens ont duré entre 60 et 75 minutes. Ils ont été analysés en fonction des questions de recherche ; une grille thématique d'analyse de contenu a été élaborée pour pouvoir confronter les avis des responsables commerciaux avec les principales sources de la littérature. L'analyse des entretiens a été réalisée selon l'ordre des thèmes abordés (Annexe 2 : guide d'entretien et thématiques abordées).

Parallèlement à cette observation du terrain, une base de données des entreprises concernées est réalisée afin d'analyser l'ensemble des acteurs du secteur et de dégager une éventuelle typologie de ces sous-traitants. Elle comporte aujourd'hui 94 entreprises en France et plus de 150 en Suisse, pour lesquelles sont analysées la localisation, l'effectif, les savoir-faire maîtrisés, les secteurs de clientèle, l'appartenance à un réseau, leur participation aux manifestations professionnelles, leur site Internet.

3. Premières observations

3.1. L'organisation de la filière

Comme le soulignent la Fédération horlogère suisse ainsi que Bony et Eymard-Duvernay (1982), cette filière est dotée d'une grande cohésion mais regroupe des entreprises aux caractéristiques dispersées selon leurs savoir-faire et leur activité de fabrication d'un type précis de pièce (usinage, traitement de surface) ou d'une opération particulière (finition, étampage, marquage) et/ou sur un segment spécifique (bas de gamme, haut de gamme). Les fabricants français et suisses proposent une grande diversité de produits finis, de qualité, de design, de fonctions diverses allant d'une vingtaine d'euros pour l'entrée de gamme à plusieurs centaines de milliers d'euros. Nous avons pu remarquer différents types de sous-traitance : les fournisseurs impliqués dans le processus de fabrication de la montre et qui réalisent une partie de celle-ci (pièces entrant dans le mécanisme, le cadran, le boîtier, le remontoir), les fabricants de machines spéciales ou d'outillage ainsi que ceux de produits complémentaires tels les écrins et les habillages intérieurs moussés, les fabricants de films de protection en matières plastiques, les emballages, etc.

Nous avons également observé une stratégie d'intégration verticale autour des fabricants de montres et des fabricants d'ébauches, dans le but de mieux maîtriser la chaîne de valeur et ra-

tionaliser à la fois le processus de fabrication et les flux logistiques ; c'est surtout l'apanage des grands groupes : Swatch, Richemont, LVMH, Rolex et PPR Gucci.

Les fabricants d'ébauches et de mouvements complets, tels que l'entreprise ETA qui appartient au Swatch Group limitent la sous-traitance à l'étranger de même que la livraison à des concurrents afin de répondre aux exigences des labels au marquage est très réglementé (cf. Swiss Made, COSC, Poinçon de Genève, Label de Qualité Fleurier, Poinçon de Besançon).

3.2. Synthèse des entretiens

3.2.1. Spécificités des entreprises étudiées

Parmi les centaines d'entreprises actives dans l'horlogerie, la mécanique et la microtechnique, nous avons choisi, pour cette étude exploratoire, une marque (Rolex) et sept sous-traitants. Trois de ces derniers sont actifs dans différentes filières : l'horlogerie, bien sûr, mais aussi le médical et la connectique, à l'exemple de Lauener et de Decogil ; Cheval Frères est également actif dans la galvanoplastie pour la maroquinerie, bien que le décolletage soit son métier de base ; les quatre autres sont actifs dans la filière horlogère uniquement. A l'exception de Rolex (qui fait partie des plus grands producteurs de montres suisses), les entreprises étudiées sont des PME qui comptent de 10 à 150 collaborateurs et font un chiffre d'affaires allant de € 1.5 à 25 Mio. Il semblerait que les deux stratégies mono ou multi filières soient présentes ; l'analyse de la base de données des entreprises devrait permettre d'aller plus loin dans les conclusions.

3.2.2. Mission, place dans la filière et stratégie

Dans la chaîne de valeur industrielle, la place des entreprises étudiées est variable : Rolex, par rachats successifs, intègre tous les métiers ; certains sous-traitants sont « en première ligne », comme Huguenin-Sandoz, Lauener, Guillod Gunther et Porte-Echappements qui livrent di-

rectement aux marques horlogères ; d'autres sont « en deuxième ligne », comme Escad qui livre aux cadraniers, ces derniers livrant aux marques. Decogil est un sous-traitant en deuxième ligne qui fait la majorité de son chiffre d'affaires dans le secteur dentaire. Cheval Frères livre ses produits directement aux marques (en minorité) et indirectement (en majorité) via les fabricants de boîtiers, car les fabricants de montres commandent souvent en petite quantité en complément d'autres commandes pour s'approprier la technologie.

Les réponses données à ce thème sont assez variables : devenir un acteur important dans la chaîne de valeur, diversifier le portefeuille de ses clients, être constamment à l'écoute de ces derniers et rester proche d'eux, avoir une orientation de très haute qualité, occuper une niche dans la chaîne de valeur, mettre des services autour des produits, sont des opinions fréquemment évoquées. On peut les regrouper en deux mots : qualité et innovation. Rolex n'a pas caché sa stratégie de rachat de ses fournisseurs depuis une quinzaine d'années pour mieux maîtriser sa chaîne de valeur et réduire sa dépendance à l'extérieur ; pour cette marque, peu de petites pièces non stratégiques sont sous-traitées (comme des plaquettes métalliques pour présentoirs commandées à Huguenin-Sandoz). Pour les entreprises interrogées, les facteurs clés de succès les plus fréquemment évoqués sont la maîtrise du métier de base, la proximité et disponibilité pour les clients, la qualité (minimiser les déchets et retours clients), le respect des délais et naturellement les prix (surtout pour les entreprises suisses exportant dans la zone euro). Decogil mise sur une stratégie de différenciation, notamment par les opérations d'anodisation (coloration des pièces en titane) et de polissage.

3.2.3. Activités commerciales et marketing

Les sous-traitants de la filière horlogère ont certes des activités commerciales, mais leur marketing est, sans surprise, peu développé : c'est généralement le patron ou le directeur commercial qui s'en occupe. Seule l'entreprise Lauener indique avoir un petit « staff » marketing pour

les activités de prospection, de vente et d'administration des ventes. Les pressions commerciales des clients sont généralement liées à la situation conjoncturelle : plus cette dernière se dégrade (comme en 2008-2009), moins le sous-traitant est considéré comme un partenaire, plus il est mis sous pression de prix et de réduction voire d'annulation de commandes, car les clients veulent avoir moins de stock. Les pressions sur les prix sont actuellement fortes pour les livraisons dans la zone euro : il faut pouvoir réduire les coûts parallèlement aux prix sans nuire à la qualité. On observe trois niveaux de collaboration avec les clients : un partenariat étroit, parfois presque quotidien, avec les grands comptes ; un niveau de « relation fournisseurs » dans lequel le relationnel a peu d'influence sur les décisions d'achat ; enfin, un niveau de prospection, où il faut réaliser un travail de conviction pour être référencé chez un client.

3.2.4. Stratégie d'innovation

Les réponses sont ici assez contrastées : elles dépendent de l'existence ou non d'un bureau technique en interne. L'initiative de produits innovants peut venir indifféremment du sous-traitant ou de l'entreprise cliente. Huguenin-Sandoz dispose d'un ingénieur dont une des missions est d'être à la pointe de la technologie, notamment galvanique. Cheval Frères peut compter sur un bureau d'études de six personnes, notamment pour résoudre des problèmes techniques posés par les clients et également pour déposer des brevets (par exemple : étanchéité de boutons poussoirs). Chez Escad, l'innovation est non seulement orientée vers les produits, mais aussi vers les processus : innovation robotique et salles blanches qui éliminent la poussière de l'intervention humaine.

3.2.4. Etude du marché

Les entreprises interrogées ne font pas d'études de marché, au sens d'études qualitatives et quantitatives ad hoc ou régulières. Les filières spécifiques ne le nécessitent pas car la connais-

sance du terrain est généralement perçue comme très bonne par les personnes interrogées. Une exception à cela : l'entreprise Tendon décolletage, devenue Decogil : suite à son intégration dans le groupe Gil, le responsable commercial a réalisé une étude du marché du décolletage afin de déceler des synergies avec le groupe et trouver de nouvelles applications.

Pour suivre les besoins des clients et les tendances, les PME interrogées discutent de manière plus ou moins informelle avec leurs clients et se renseignent généralement lors des foires et salons professionnels, comme Baselworld, le SIHH (Salon international de la Haute horlogerie) et l'EPHJ (Environnement professionnel horlogerie joaillerie). Le PDG d'Escad consulte régulièrement les revues horlogères pour être à l'affût des tendances et désirs du client final, porteur de montre. Chez Cheval Frères, on se tient au courant des tendances par le bouche-à-oreille via le retour de la force de vente. Les données sectorielles sont régulièrement consultées, comme celles de la Fédération de l'industrie horlogère suisse (également pour Cheval Frères, France) ou de portails horlogers comme Worldtempus. Porte-Echappements signale que l'anticipation du marché vient de ses grands clients et des zones géographiques dans lesquels ils se situent. Une étude de marché approfondie a été faite en 2008 chez Huguenin-Sandoz par une étudiante. Bien que ponctuelle, elle reste d'actualité car il y a peu de nouveaux entrants et les avis des clients ne changent que lentement.

3.2.5. Principaux outils commerciaux et de marketing utilisés

Les répondants utilisent en premier lieu le bouche-à-oreille et les relations personnelles régulières avec leurs principaux clients : c'est typiquement un marketing relationnel *one to one*, pas vraiment surprenant, vu le nombre circonscrit de clients dans le secteur. En terme de médias, le site Internet et les plaquettes imprimées sont les dénominateurs communs de toutes les entreprises interrogées, bien que des différences sensibles apparaissent : Lauener, Cheval Frères, Decogil, Guillod Gunther et Huguenin-Sandoz ont des sites avec un véritable contenu in-

formatif, alors que Porte-Echappements et Escad n'ont qu'une page d'accueil. Ceci se comprend par une politique de communication basée sur le bouche-à-oreille : « *dans le petit monde de l'horlogerie, tout le monde se connaît, un numéro de téléphone suffit !* ». Un stand dans les foires spécialisées, comme l'EPHJ, est l'apanage de presque toutes ces PME. Chez Lauener, un système de gestion de la relation client (CRM) est en phase d'élaboration pour centraliser et partager toutes les informations clients. Des mailings sont parfois réalisés pour leur montrer les nouveautés. Decogil a effectué un mailing doublé de contacts personnels pour signaler son changement de raison sociale. Les événements pour les clients ne sont pas pratiqués, les actions de fidélisation non plus, si ce n'est des remises annuelles sur le volume des commandes. Une seule entreprise affirme pratiquer le sponsoring en soutenant des clubs sportifs régionaux.

Curieusement, les réponses à la question « si vous aviez une baguette magique, de quoi auriez-vous besoin en matière de marketing-ventes ? » vont du tout au rien ! Un site Internet moderne, complet et optimisé est la réponse la plus fréquente, suivie d'un logiciel de gestion de la relation clients. A noter que sur les 94 entreprises de notre base de données française, un tiers n'a pas de site Internet ! Un répondant dit rêver de pouvoir fabriquer un produit de marque, un autre de pouvoir exposer à Baselworld dans la halle des fournisseurs. Les besoins en marketing-ventes ne sont pas surprenants, dans ce secteur assez confiné où le relationnel est le principal vecteur de communication et de confiance et où les moyens sont limités (75% des entreprises de notre base de données française emploient moins de 20 personnes et 90% moins de 50). Deux entreprises ont indiqué vouloir recourir à des étudiants pour faire une étude du marché et améliorer la prospection de clients potentiels.

En conclusion de cette synthèse d'entretiens, on peut avancer que ni les besoins ni les moyens ne sont très grands pour optimiser les instruments existants de marketing-ventes.

Limites de la recherche, discussion et implications managériales

Malgré le nombre restreint d'entreprises interrogées à ce jour, ce qui constitue naturellement la principale limite de cette étude exploratoire, on peut déjà tirer un certain nombre d'enseignements par la comparaison entre la littérature et la réalité du terrain. L'observation de Michel, Salle et Valla (2000) se vérifie, à savoir que la taille et la marge de manœuvre des sous-traitants est souvent limitée par rapport à leurs clients. Par contre, on ne peut pas parler d'activités « basiques » de sous-traitance, au sens de Malaval et Benaroya (2009), étant donné que bien des opérations apportent une importante valeur ajoutée au futur produit fini. Certaines opérations se font même en salle blanche pour éviter les poussières (Escad). D'autres demandent une grande dextérité manuelle (Porte-Echappements).

La marge de manœuvre, ou la capacité d'innovation, dépend en grande partie de la nature de la relation avec les clients directs. Pour une même entreprise, comme Huguenin-Sandoz, on peut distinguer plusieurs niveaux de relations, qui vont du partenariat de co-conception à la simple exécution d'une commande issue d'un cahier des charges précis et finalisé. Il faut donc modérer les dires de Tajeddini et Trueman (2008) : l'innovation et la compétitivité des marques peut survenir par leurs sous-traitants autant en *push* qu'en *pull*. Etre rapide et s'adapter aux attentes des clients (voire les surprendre avec une prouesse technique, cf. Escad) reste une règle d'or, au sens de Badot et Cova (2011).

Les considérations stratégiques des entreprises interrogées sont plus difficiles à analyser à la lumière de la littérature : les entretiens révèlent une volonté très forte de verticalisation pour maîtriser la chaîne de valeur (Rolex, Guillod Gunther) et ce phénomène se constate aussi dans les grands groupes horlogers. Mais ces derniers ne peuvent pas toujours s'approvisionner auprès de leurs propres entreprises et doivent parfois faire fabriquer ailleurs une partie de leur production : les meilleurs fabricants de composants sont dotés de machines ultramodernes et ont une belle carte à jouer face à la concurrence asiatique (Kuenzi, 2004).

Par rapport aux trois formes de sous-traitance évoquées par Holmes (1986), les entreprises analysées pratiquent le plus souvent la spécialisation, parfois la fourniture, mais Guilloid Gunther pratique en outre la capacité, selon de degré d'externalisation des marques clientes. C'est la seule entreprise de notre échantillon qui recouvre les trois formes de sous-traitance. Certaines des PME interrogées ont déjà réalisé des alliances stratégiques, comme Cheval Frères avec le groupe IMI, Decogil dans le groupe Gil et Escad avec trois de ses grands clients, afin de pouvoir garantir une indépendance et une pérennité par rapport aux forces intégratrices des groupes.

Au sens de Porter (1986), les entreprises analysées (hormis Rolex) ont plutôt une stratégie de concentration ou de spécialisation. Même Lauener qui s'était affranchie de sa dépendance à l'horlogerie après la crise du quartz des années 1970 en se diversifiant dans les secteurs médical et connectique, revient largement à son secteur de base. En regard de la matrice stratégique d'Ansoff (1968), on peut généralement affirmer que les entreprises interrogées pratiquent une stratégie de pénétration du marché, parfois de développement des produits.

La notion de foyer naturel, ou *cluster* (Piore et Sabel, 1984), n'a pas été vérifiée, mais il est vrai que la diversité des métiers de base des entreprises interrogées ne permettant pas de déceler son éventuelle existence. C'est donc une piste de recherche possible pour compléter la présente étude qui semble d'autant plus pertinente que l'étude de Nemeti et Pfister (1995) évoque « l'émergence d'un nouveau type de système territorial de production » centré sur les microtechniques et que cette mutation technologique nécessite l'existence d'infrastructures spécifiques et la mise en place de réseaux entre les différentes entreprises du système productif. Un pôle centré sur les microtechniques s'organise autour de Besançon intégrant centre de formation, entreprises, fédérations professionnelles (Bergeon-Carel, 2003).

Pour les PME de la sous-traitance horlogère de l'Arc jurassien, les concepts et outils de marketing restent assez basiques. On constate donc un certain décalage entre la théorie et la pra-

tique : le marketing BtoB des PME horlogères est limité. Pourtant, l'étude n'a pas montré de grandes lacunes ou d'attentes en matière de marketing, si ce n'est de pouvoir réaliser de temps à autre une étude de marché avec un étudiant. Le maintien d'un mix optimal « qualité / délai / prix », parfois doublé de services autour des produits, est unanimement considéré comme un facteur clé de succès. Par conséquent, les préconisations managériales pour améliorer le marketing de ces PME restent, à ce stade de notre étude exploratoire, assez restreintes. Tout au plus pouvons-nous conseiller aux entreprises de continuer à communiquer sur ce qu'elles font de bien : il s'agit d'éviter de se croire le meilleur et d'être en possession d'un savoir-faire unique. Pour cela, il faut régulièrement suivre l'évolution du marché, clients et concurrents et proposer des nouveautés. En conclusion, nous suggérons plusieurs pistes de recherches futures : tout d'abord élargir notablement l'échantillon d'entreprises interrogées, en Suisse comme en France, afin de déceler d'autres spécificités sectorielles ou métiers ; ensuite, identifier et approfondir le(s) *cluster(s)* d'entreprises du même métier, comme les boîtiers, les décolleteurs ou les cadraniers, afin de déceler d'éventuelles approches stratégiques communes ; enfin, interroger quelques acheteurs de grands groupes horlogers ou de marques indépendantes afin de confronter leur perspective avec celles des PME sous-traitantes.

Bibliographie :

Ansoff H.I. (1968), *Stratégie du développement de l'entreprise*, Hommes et Techniques, Paris.

Badot O. et Cova B. (2011), Des marketing en mouvement, vers un néo-marketing, *Revue Française du Marketing*, 231, 1/5, 9-33.

Barthélemy J. et Donada C. (2007), L'externalisation : un choix stratégique, *Revue Française de Gestion*, 177, 97-99.

Bensaou M. et Anderson E. (1999), Buyer-Supplier Relations in Industrial Markets: When Do Buyers Risk Making Idiosyncratic Investments?, *Organization Science*, 10, 4, 460-481.

Bergeon-Carel S. (2003), Système productif complexe et pluri territorial : le cas des microtechniques, *6^e rencontres de Théo Quant*, février.

Bony D. et Eymard-Duvernay F. (1982), Cohérence de la branche et diversité des entreprises : étude d'un cas, *Economie et statistiques*, 144, 13-23.

Borderiou-Calmelet L. (1998), Relations fournisseur–client en milieu industriel : cas des produits banalisés, *Thèse de doctorat ès Sciences de Gestion*, Université Jean Moulin Lyon 3.

Dayan A. (2002), *Marketing B to B*, 5^e édition, Vuibert Gestion, Paris.

Donada C. et Dostaller I. (2005), Fournisseur, sois flexible et tais-toi, *Revue Française de Gestion*, 158, 89-104.

Donada C. et Nogatchewsky G. (2005), Vingt ans de recherche empiriques en marketing sur la performance des relations client-fournisseur, *Recherche et Application en Marketing*, 20, 4, 71-96.

Donada C. et Nogatchewsky G. (2007), La confiance dans les relations interentreprises : Une revue des recherches quantitatives, *Revue Française de Gestion*, 175, 111-124.

Ford D. (1980), The development of buyer-seller relationships in industrial markets, *European Journal of Marketing*, 14, 5/6, 339-353.

Ford D. (1984), Buyer–seller relationships in international industrial markets, *Industrial Marketing Management*, 13 (2), 101-113.

Hakansson H. (1987), *Industrial Technological Development: a network approach*, Croom Helm.

Holmes J. (1986), The organizational and locational structure of production subcontracting, in Scott A. and Storper M. (eds) *Production, Work, Territory*. Allen and Unwin, Boston and London, 80-106.

IMP Group (1990), *Understanding business markets: interaction relationships networks*, London, San Diego, Edited by David Ford : Academic Press.

Ivens B. et Mayrhofer U. (2009), Les déterminants de la flexibilité dans les relations client-fournisseur, *Revue Française de Gestion*, 192, 45-58.

Johnson G., Scholes K. Whittington R. et Frery F. (2005), *Stratégie*, 7^{ème} éd., Pearson Education France, Paris.

Kuenzi F. (2004), La boîte tient la forme, *Le monde de l'horlogerie*, 5, décembre, 56-59.

Malaval Ph. et Benaroya C. (2009), *Marketing Business to Business*, 4^e édition, Pearson Education France, Paris.

Michel D., Salle R. et Valla J.-P. (2000), *Marketing industriel et mise en œuvre*, 2^e édition, Ed Economica, collection Gestion, Paris.

Nemeti F. et Pfister M. (1995), District technologique et innovation : le cas de l'Arc jurassien suisse, *Revue de Géographie de Lyon*, 70, 1/95, 27-34.

Oberli P. (2011), Comment les sous-traitants horlogers ont géré la crise, *PME Magazine*, janvier, 22-28.

Patchell J. (1993), From production systems to learning systems: lessons from Japan, *Environment and Planning A*, 25, 797-815.

Piore M. et Sabel C. (1984), *The second industrial divide: possibilities for prosperity*, Basic Books, New York.

Porter M.E. (1990), *Choix stratégique et concurrence _ Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Economica, collection Gestion, Paris.

Porter M.E. (1986), *L'avantage concurrentiel*, Inter Editions, Paris.

Shy O. et Stenbacka R. (2005), Partial outsourcing, monitoring cost, and market structure, *Canadian Journal of Economics, Revue Canadienne d'Economie*, 38, 4, novembre, 1173-1190.

Tzokas N., Donaldson B.I. et Sade A.B. (2000), L'impératif du service client dans l'industrie, *Recherche et Applications en Marketing*, 15, 1, 23-38.

Tajeddini K. et Trueman M. (2008), The potential for innovativeness: a tale of the Swiss watch industry, *Journal of Marketing Management*, 24, 169-184.

Very P. (1991), *Stratégies de diversification*, Editions Liaisons, Paris.

Annexe 1 : Liste des entreprises interrogées

Porte-Echappements SA à La Chaux-de-Fonds (échappements horlogers)

Escad SA à La Chaux-de-Fonds (vernissage de cadrans)

Guillod Gunther à La Chaux de Fonds (boîtiers, usinage, traitement de surface)

Huguenin-Sandoz SA à Colombier (articles métalliques de merchandising),

Lauener & Cie SA à Boudry (décolletage)

Cheval Frères (Groupe IMI) à Besançon (décolletage)

Decogil (Groupe Gil) à St-Aubin (décolletage, polissage et anodisation)

Rolex à Genève (fabrication complète de montres)

Annexe 2 : Guide d'entretien, principaux thèmes abordés

Question de mise en route :

« Présentez-moi rapidement votre entreprise et ses spécificités (produits / clients) » (activité, nombre de collaborateurs, chiffre d'affaires, filières, facteurs clés de succès, export)

Questions d'approfondissement :

« Pouvez-vous me décrire la mission / la stratégie de votre entreprise ? » (importance dans la filière, positionnement, intensité de la concurrence, différenciation)

« Quelles sont vos activités commerciales/marketing/vente ? » (organisation, fonctionnement, responsabilités, nature des relations clients, pressions de ces derniers)

« Dans votre métier, l'évolution des technologies vous permet-elle : de pratiquer une stratégie d'innovation ? de suivre une stratégie d'imitation ? » (marge de manoeuvre, initiative)

« Faites-vous des études de marché ? Si oui, comment ? » (suivi des tendances, analyse des besoins des clients, utilisation de données sectorielles, prospection)

« Quels sont vos principaux outils commerciaux/marketing ? » (développement de nouveaux produits, politique tarifaire, publicité et promotion, distribution, fidélisation, actions spécifiques)

Question de conclusion :

« De quoi auriez-vous idéalement besoin en termes de marketing/ventes ? »

* * * * *