

ÉDITIONS
LOISIRS
ET PÉDAGOGIE
apprendre

—

Sous la direction de
Kalust Zorik
François H. Courvoisier

DESIGN HORLOGER : CRÉE-MOI UNE ICÔNE !



18^e JOURNÉE
INTERNATIONALE
DU MARKETING
HORLOGER

Recueil des études et présentations réalisées pour :

- la 9^e Journée de Recherche en Marketing Horloger, le 3 décembre 2014
- la 18^e Journée Internationale du Marketing Horloger, le 4 décembre 2014

Photographies : © Pierre-William Henry, Neuchâtel
Maquette et couverture : NK Editions, Le Mont-sur-Lausanne
Mise en pages : Macgraph, Yves Gabioud, Puidoux

© LEP Editions Loisirs et Pédagogie, Le Mont-sur-Lausanne
ISBN 978-2-606-01611-1
LEP 935534A1
www.editionslep.ch

I 1015 1 REG

Imprimé en Italie

Table des matières

Préface

par Kalust Zorik 5

Introduction

par François H. Courvoisier 7

Design et positionnement des produits horlogers : l'apport de la cognition implicite

par Imène Belboula, Claire-Lise Ackermann et Jean-Pierre Mathieu 15

Le design des montres à mécanismes apparents : les fondements sémiotiques d'un marketing de l'iconicité du mouvement dans l'horlogerie de luxe suisse

par François Bobrie 41

La place du design horloger dans la communication horlogère

par Sophie Post 65

Design horloger et cycle de vie d'une montre : l'icône bouleverse tout !

par Catherine Bourdin Mougél et Laurent Sage 81

Skull Watch : from concept to product

par Fiona Krüger 93

Les montres connectées : un nouveau design pour l'horlogerie ?

par Maria Bashutkina et François H. Courvoisier 111

Conventions esthétiques et design

par Nicolas Babey
exposé retranscrit par Michel Cugnet 123

Décrypter les signaux pour les nouvelles tendances

par Vincent Grégoire
retranscription par Michel Cugnet et François Courvoisier 135

Compte rendu de la table ronde : « Vision sectorielle du design » avec Roland Iten, Patrick Le Quément, Antonio Terranova et Mathias Froidevaux retranscription par Michel Cugnet et François Courvoisier	153
Compte rendu de la table ronde des experts avec Octavio Garcia, Luc Bergeron, Antoine Tschumi et François Courvoisier retranscription par Michel Cugnet	167
La mise en scène du design dans le monde digital par Raphaël Gasser retranscription par Michel Cugnet	179
Regards croisés : design interne – design externe Avec Stephen Forsey, Xavier Perrenoud et Paul O’Neil retranscription par Michel Cugnet	187
Synthèse et perspectives par François H. Courvoisier	201

Préface

L'importance du design dans l'horlogerie

Le design est le reflet de la vision d'une marque en fonction de ses compétences et des stimuli reçus du monde extérieur. Ceci est retransmis à travers les conventions esthétiques (voir l'exposé du Prof. Nicolas Babey, ci-après) qui définissent le style de l'objet.

Une fois inscrit dans une convention esthétique, le design suit des tendances du moment pour être en conformité dans ses couleurs, matières, lignes et même sa communication.

Le design exprime également la manière de décrypter le client dans sa manière d'utiliser un produit pour que le design réponde à des fonctionnalités idéales et à toutes les situations d'utilisation d'un produit. Ainsi, le designer travaille pour donner une âme au produit et provoquer des émotions. Sa vision de l'évolution de la société lui permet de créer des produits sortant des sentiers battus, en vue de devenir des icônes.

Le design horloger tend à oser dans la tradition et designer selon le briefing de la marque est la voie dans laquelle il faut apprendre à exceller.

La spécificité du design horloger

Le design d'une montre, surtout lorsqu'il s'agit d'un mouvement mécanique original, appelle à un esprit de maximisation sous contrainte. Les innovations dans le mouvement reflètent un design qu'il faut habiller en tenant compte de tout l'ADN que la marque a mis en place. C'est le fait d'entrer dans cet univers de la marque qui est le point le plus important pour des designers.

Donc, au design du mouvement qu'on appelle le design interne se superpose le design externe de la boîte, du cadran, des aiguilles, du bracelet, de l'écrin, de la vitrine et pourquoi pas du magasin.



Et une icône ?

Je me permets de définir une icône comme « une image vénérée, reconnue très largement, précurseuse d'une voie, et qui traverse les temps. Tout en elle représente un aspect symbolique et l'icône crée de nouvelles traditions et conventions. Elle est associée à une forte signification culturelle pour un groupe ».

Des designs tels que la Royal Oak d'Audemars-Piguet, l'Oyster de Rolex, la Reverso de Jaeger-LeCoultre, entre autres, ont atteint ce statut tant convoité. Finalement, c'est l'audience qui attribue l'état d'iconicité à un produit.

Nous voyons que la notion du design devient assez importante pour ne pas la laisser qu'au seul designer. Le client doit également prendre place dans le design du futur : c'est-à-dire que son style de vie, son évolution, sa manière de vivre, sa manière de voir l'heure, ses relations avec le temps influencent autant les gens du marketing, de la technique, de la vente et finalement les designers de l'habillement et du mouvement.

Kalust Zorik

*Fondateur et président
des Journées Internationales
du Marketing Horloger
knz@zorik.ch*

Introduction

Cet ouvrage constitue le huitième volume de la même collection consacrée au marketing horloger, commencée en 2007. Il fait suite aux livres consacrés à la culture horlogère, à la communication horlogère, à l'utilisateur horloger, aux ambassadeurs horlogers au rêve asiatique, au marketing expérientiel et aux nouvelles exigences du service après-vente.

Le thème du design horloger a été choisi pour l'édition 2014 des Journées internationales du marketing horloger, car il est très actuel au moment où l'horlogerie suisse doit en quelque sorte se réinventer suite à l'apparition du phénomène des montres connectées (ou *smartwatches*) que d'aucuns considèrent comme une nouvelle révolution au moins aussi importante que la crise du quartz des années 1970.

Comme le lecteur le verra dans les études présentées lors de la 9^e Journée de recherche en marketing horloger (JRMH) comme lors des exposés et discussions de la 18^e Journée internationale du marketing horloger (JIMH), le concept de «design horloger» peut être vu de manière double : en premier lieu la conception même du garde-temps, son design interne lié à la construction du mouvement et en second lieu son habillage, donc à son apparence externe. Le design ayant comme première caractéristique d'être transversal¹. C'est là qu'entrent en jeu les discussions entre designers, ingénieurs, constructeurs, marketeurs pour optimiser des contraintes techniques et esthétiques en espérant pouvoir constater *a posteriori* qu'on a créé une icône et que le marché la reconnaît comme telle.

Mais peut-on vraiment créer une icône ? Pour paraphraser Simone de Beauvoir, on ne naît pas icône, on le devient, comme l'a justement constaté Fabrice Eschmann². Les textes de ce livre tentent de répondre à cette question, au travers de l'expérience de plusieurs chercheurs en marketing et design comme de praticiens de l'horlogerie.

L'ordre de présentation des textes et contributions de cet ouvrage suit celui de la 9^e JRMH du 3 décembre

1 Helfer J.-P. (2010), Préface, in *Design et Marketing : fondements et méthodes* (J.-P. Mathieu, dir.), Paris : L'Harmattan.

2 Eschmann F. (2014), Qu'est-ce qu'une icône ? *L'Hebdo*, 18 décembre, p. 73.



2014 à la Haute école de gestion Arc. Ensuite, on trouve la retranscription des présentations et des tables rondes qui ont eu lieu à la 18^e JIMH, le 4 décembre 2014 au théâtre de L'heure bleue.



La première étude présentée à la JRMH est celle d'Imène Belboula, Claire-Lise Ackermann et Jean-Pierre Mathieu, qui ont remporté le Prix JIMH de la meilleure contribution académique, offert par TAG Heuer. Ces auteurs ont réalisé une solide étude quantitative mettant en avant le positionnement par le design, confirmant en cela des recherches antérieures sur la transformation sémantique (c'est-à-dire que la forme suit le sens). Cette recherche présente des perspectives pour les praticiens souhaitant déterminer l'efficacité du design en tant que vecteur de communication du positionnement d'une montre. En contrôlant les caractéristiques du design, les horlogers peuvent déterminer quelle combinaison d'éléments du design est la plus associée implicitement au concept qu'ils souhaitent mettre en avant pour réduire l'écart entre le positionnement voulu par la marque et le positionnement perçu par le client.

Les montres à mécanismes apparents, appelées aussi « montres squelettes » ou « déshabillées », sont devenues très tendance notamment suite au succès des montres Richard Mille. François Bobrie éclaire ce redéploiement d'un design qui prend racine dans la tradition de la pendulerie comme celle de la Haute horlogerie : il analyse les fondements sémiotiques du design des montres squelettes et explique la syntaxe discursive du design des montres à mouvements apparents

par rapport à celui des montres « à cadran plein ». Cela peut permettre d'envisager les cahiers des charges de création de nouveaux modèles avec plus de précision et de compréhension théorique des résultats obtenus auprès des clients et faciliter le dialogue entre les responsables marketing et les designers.

Le design horloger est un double champ de contraintes, notamment liées aux matières, à l'étanchéité, aux dimensions, etc., ainsi qu'aux influences artistiques extérieures, comme le souligne Sophie Post. Cette chercheuse analyse le design horloger à la lumière de trois comportements d'entreprise en matière de communication : le *scream market*, le *song market* et le *silent market* qui ont chacun leurs propres codes de communication pour véhiculer le design d'une marque ou d'un modèle. Elle relève que les nouvelles plateformes numériques qui conjuguent supports visuels, supports vidéo et applications digitales aident à faire coexister le design horloger et le *brand content* pour contribuer à asseoir la crédibilité de la marque.

Catherine Bourdin Mougél et Laurent Sage proposent un travail d'expertise sectorielle conduit auprès de plusieurs décideurs et acteurs horlogers. Ils placent le design horloger dans la perspective du cycle de vie d'une montre, au travers de la phase de conception et de production, de vente (voir de revente) puis d'entretien (SAV). Le fait de gérer des marques et modèles iconiques change tout, affirment-ils, car cela ne va pas sans conséquences organisationnelles et opérationnelles pour la marque, afin d'entretenir leur succès dans la durée.

L'étude de cas de la Skull Watch, créée par Fiona Krüger, est très intéressante, même si l'on ne peut pas savoir aujourd'hui si ce modèle possède l'ADN d'une future icône ou non. On y découvre les références et sources d'inspiration du design de cette montre hors du commun, l'importance d'éléments symboliques, le processus de conception et de prototypage ainsi que le modèle d'affaires de cette jeune entrepreneure ; sa stratégie de différenciation par le design est très claire de même que ses difficultés de percer, comme *start-up*, sur un marché compétitif et assez conservateur.

2015 restera sans doute dans l'histoire de l'horlogerie comme l'année des montres connectées et autres *smartwatches*. Phénomène de mode ou *tsunami* profond pour l'horlogerie suisse ? Maria Bashutkina et François Courvoisier ont réalisé une étude sur ce *hot topic* avec des témoignages de dirigeants horlogers et une première étude auprès de clients potentiels. Il en ressort que les avis exprimés par plusieurs patrons horlogers et les stratégies de plusieurs marques ont évolué ces deux dernières années pour passer du scepticisme à une approche volontariste

de ce nouveau marché, preuve en est la dizaine de marques ayant présenté des montres connectées au SIHH et à Baselworld 2015.

La suite des textes de cet ouvrage est constituée par les contributions des divers intervenants de la 18^e JIMH : Nicolas Babey présente de manière magistrale les Conventions esthétiques auxquelles se rattachent toutes les formes de design horloger ; Vincent Grégoire brosse un portrait détaillé des tendances sociétales passées suivies de pistes plus pragmatiques, mais tout aussi décoiffantes, pour décrypter les tendances de 2017.

Le design horloger est-il comparable, dans son essence et dans son processus créatif, au design automobile ou à celui d'autres objets industriels ? Les participants à la table ronde du « benchmarking », Patrick le Quément, Roland Iten et Antonio Terranova, interrogés par Mathias Froidevaux, y ont répondu.

Suite à la présentation des trois meilleures communications de la JRMH, la table ronde des experts, composée de Luc Bergeron, Antoine Tschumi et Octavio Garcia, a de manière spontanée et dynamique réagi aux travaux des enseignants-chercheurs. Kalust Zorik a amené de matière pertinente la notion de totem et de *lovemark*, en complément de celle de l'icône.

Raphaël Gasser, dont la société familiale a passé du métier d'imprimeur à celui de diffuseur, développe les nouvelles opportunités des techniques digitales dématérialisées et scénarisées pour mettre en valeur le design des produits horlogers, notamment dans la communication vers la clientèle et le grand public où il faut « garder la ligne » dans la multiplicité des fichiers et supports.

Finalement, la parole est donnée à Xavier Perrenoud et à Stephen Forsey, dont les regards croisés, sous le feu des questions de Paul O'Neil, éclairent bien des aspects du double aspect design interne *versus* design externe.

Remerciements

La publication d'un tel ouvrage implique toujours un grand nombre de personnes et de partenaires. Avant tout, Kalust Zorik et moi-même remercions les auteur-e-s des recherches présentées à la 9^e JRMH pour la qualité de leurs travaux, dûment évaluée par le Comité scientifique. Ces travaux n'auraient pas pu nous parvenir sans la diffusion de notre appel à communications relayé notamment par les réseaux de la Fédération de l'industrie horlogère suisse (FH), de l'Association française de marketing (AFM) et de Swiss Marketing Neuchâtel et Transjura.

Nous remercions ensuite M. Pierre-William Henry pour la qualité de ses photos illustrant cet ouvrage, qui rendent bien compte de l'atmosphère à la fois dynamique, sérieuse et détendue de nos Journées. Merci également à Michel Cugnet pour son travail patient et toujours précis de retranscription des exposés et tables rondes de la JIMH, ce qui donne à la deuxième partie de cet ouvrage un petit côté *live* fort plaisant. Merci aussi à Alina Mnatsakanian pour le visuel de l'événement qui a été repris pour la couverture de cet ouvrage.

Et pour sa précieuse contribution à l'édition de ce livre, nous remercions vivement la Haute école de gestion Arc par son directeur, M. Olivier Kubli, ainsi que son responsable de l'Institut du management et des systèmes d'information, M. François Petitpierre, qui nous font confiance depuis de nombreuses années.

François H. Courvoisier

Dr ès sciences économiques

*Professeur à la Haute école de gestion Arc
à Neuchâtel, Suisse*

Doyen de l'Institut du marketing horloger

*Coordinateur des Journées de Recherche
en Marketing Horloger*

*Correspondant en Suisse de l'AFM
(Association française de marketing)*

Le design des montres à mécanismes apparents

Les fondements sémiotiques d'un marketing de l'iconicité du mouvement dans l'horlogerie de luxe suisse

François Bobrie
MSHS de Poitiers
profdrphilklaus@gmail.com

Introduction

Les montres à mécanismes apparents, dites aussi montres «squelettes» dans la relation commerciale, constituent une tendance conquérante dans l'offre de nouveaux modèles de garde-temps et de chronographes de la Haute horlogerie suisse. Par un effet de contagion fréquent dans le domaine des produits de luxe, cette forme de design horloger s'étend aujourd'hui aux montres de moyenne gamme, voire à celles à prix plus accessibles, dans le monde entier.

Le coup d'envoi de cet engouement relativement récent peut sans doute être daté de l'année 2001, lorsque le créateur Richard Mille a mis sur le marché son modèle RM001,



qui inaugura l'activité de son entreprise et de la marque éponyme. Les montres «squelettes» Richard Mille, d'un design futuriste, atteignirent rapidement des prix très élevés, jusqu'à 500 000 euros pièce, se hissant ainsi en moins de dix ans au niveau de marques prestigieuses plus que centenaires. Depuis, le succès ne se dément pas et semble même s'amplifier.

En privilégiant, sous un design contemporain, la transparence et le dévoilement des calibres ou mouvements de ses montres, Richard Mille venait en fait de réintroduire de façon systématique dans ses collections les codes de qualité de la tradition horlogère suisse du XVIII^e et du XIX^e siècle. Le terme «d'horloge squelette» désignait alors leur «squelettage», c'est-à-dire la taille, l'allègement, l'ajourage de chacune des pièces des mécanismes, et leur gravure ou décor. Ces travaux supplémentaires permettaient l'exposition permanente du mouvement comme preuve de son exceptionnelle précision, de l'ingéniosité de sa conception et de la beauté de sa réalisation, capable de faire de l'horloge un objet de luxe, digne des mobiliers les plus aristocratiques (Derek, 1989).

Puis le principe du squelettage fut introduit ponctuellement au XIX^e siècle dans le design des montres de poche, mais sans remettre en cause la prédominance des montres de luxe à cadran plein. Il tomba relativement en désuétude avec le développement des montres-bracelets à la fin des années 1880 puis au XX^e siècle. Cependant, la marque Vacheron Constantin introduisit une montre squelette dans ses collections dès 1924 et Audemars Piguet suivit en 1934. Les marques de prestige de la Haute horlogerie suisse, fortes de leur savoir-faire traditionnel, furent donc très attentives au succès de Richard Mille. A sa suite, elles se sont toutes lancées depuis lors dans la conception et la fabrication de montres à mécanismes apparents, avec semble-t-il une accélération des créations ces dernières années.

Parmi bien d'autres, on citera l'introduction de montres squelettes dans les collections Reverso de Jaeger-LeCoultre, Emperador et Altiplano de Piaget, Complications de Patek Philippe, Excalibur de Roger Dubuis, Monaco de TAG Heuer, etc.

De même, Audemars Piguet choisit en 2012 une montre squelette comme emblème commémoratif de la création de son premier modèle Royal Oak en 1972, présenté alors comme l'introduction innovante d'une «montre de sport de prestige». Pour dynamiser ses collections, cette marque a également développé d'autres montres squelettes dans ses gammes les plus luxueuses : Onyx, Jules Audemars, Millenary, etc.

Pour contribuer à expliquer et comprendre le succès des montres à mécanismes apparents et son étendue qui semble maintenant devenir universelle, la recherche

Formes pertinentes	Plan de l'expression	Plan du contenu
Roues et rouages	Multisources de mouvements asynchrones, perçues en interactions (engrenages, axes) Multiplicités des rythmes	Asynchronie esthétique de tempos lents et rapides unifiée par leur efficacité : multiplication de temporalités potentielles (le Temps parcouru)
Aiguilles	Multidéplacements asynchrones perçus en contraintes (coaxialité et continuité d'un parcours spatial fermé)	Synchronisation esthétique des tempos unifiés par leur jonction Hiérarchisation des moments d'une temporalité unique (le Temps gardé)
Platines, ponts et pièces fixes	Dispersion spatiale sur trois dimensions, finesse et légèreté des empilements	Multiplicité des perspectives et des interactions réelles et virtuelles à explorer (le Temps ouvert)

Tableau 1 – Formes, plan de l'expression et du contenu

La spécificité du design des montres squelettes est de se manifester par un plan d'immanence discursif qui superpose trois états de temporalités imbriquées capables à la fois de générer des significations particulières et complémentaires. Le discours du design d'une montre en état de marche va homogénéiser ces trois états temporels dans une énonciation unique et unificatrice, comme un récit unifie par sa linéarité différentes temporalités (Ricoeur, 1983).

L'asynchronie perçue des pièces en mouvement multiplie la signification de tempos plus ou moins rapides et lents mais aussi leur unification discursive par l'efficacité de la mesure « perpétuelle ». Le discours du design squelette favorise ainsi la compréhension de la thématique de la maîtrise du temps examinée plus haut en affirmant la dépendance des différents tempos par rapport aux marques de l'écoulement d'un seul Temps mesuré, y compris ses fractions et ses traductions en « complications ».

La montre squelette figure ainsi un parcours dans des temporalités multiples dont elle sait contrôler les rythmes et tempos pour les coordonner dans un temps unique. Si le design favorise la prédominance figurative des asynchronies sur la synchronisation finale visée, le discours fera le récit des « Parcours du Temps ». Si le design favorise la prédominance figurative des aiguilles, agents de la synchronisation réussie, le discours fera un récit de « Garde du temps », comme l'évoque bien l'expression horlogère de « garde-temps ». Enfin si le design favorise la prédominance figurative des pièces fixes de jonction et de protection des mouvements, le discours fera un récit d'indétermination de ces mouvements qui resteront perpétuellement à explorer et qui laisseront toujours le « Temps

ouvert». La figure 5 ci-dessous donne des exemples de chacune de ces options figuratives et stylistiques.

Figure 5 : l'iconicité des temps et le discours du Temps



A. Les parcours du Temps : Richard Mille



B. Les Gardes du Temps : Audemars Piguet (Jules Audemars et Royal Oak)



C. Le Temps ouvert : Blancpain, Jaeger-LeCoultre

La place du design horloger dans la communication horlogère

Sophie Post
sophie-post.esc@em-lyon.com

Le design horloger : influences et tendances

Si l'horlogerie de luxe se base sur des savoir-faire ancestraux et une excellente mécanique, le mouvement d'une montre se doit être un objet d'admiration et d'émotion : chaque détail compte et le champ des possibilités est néanmoins vaste : cornes, boîtier, aiguilles, index, cadran, bracelet. Autant de possibilités qui permettent aux designers horlogers de coucher leur inspiration sur le papier tout en se faisant amis des nombreuses contraintes qu'exige le cahier des charges des garde-temps.

Contraintes, ce n'est pas peu dire : matières, étanchéité, dimensions, hauteur du boîtier, poids, intégration des complications. L'horlogerie est un travail d'excellence mécanique pour que le design horloger réponde de prime abord à une mise en valeur des mouvements



et complications. C'est là la première influence selon moi : le tourbillon, pour la beauté des rouages, a donné naissance au cœur ouvert, exercice purement stylistique, très largement employé par la suite sur d'autres montres à mouvement ETA. Autre exemple, les complications célestes engendrent sur certaines montres un style très « planétarium » avec des aiguilles en étoiles filantes, des cratères dans le cadran, les montres qui intègrent des chronos vont partir sur une esthétique qui fait référence à des domaines sportifs comme la course automobile ou l'aviation en copiant certains outils compteurs ou de navigation. Les mécanismes, par leur utilité ou leur aspect, servent un imaginaire qui constitue une source d'inspiration primaire sur lesquels les designers décident de jouer plus ou moins.

Le design horloger est aussi un terrain d'expression de nombreuses autres influences extérieures. Les courants artistiques qui se développent au XIX^e siècle cassent avec les codes de l'art classique, cette volonté de rupture s'exprime dans tous les domaines. En horlogerie, les montres rondes de poche sont délaissées pour les montres carrées ou de formes à porter au poignet. C'est vers la fin du XIX^e siècle qu'une vraie esthétique influencera le design horloger avec l'Art Nouveau. Décoratif avant tout, cet art puise son inspiration de la nature et des formes végétales qui sont stylisées. Volutes, courbes, arabesques, cela se traduit sur les cadrans par l'abandon des chiffres romains pour les chiffres arabes dont les formes correspondent davantage à ces codes. C'est le premier témoin de l'influence de la mode sur l'horlogerie. A l'époque, cette influence se remarque particulièrement sur les logos d'entreprises et les affiches de propagande : un premier point de contact historique entre le design horloger et les premiers moyens de communication horlogère.



Publicité pour les montres Dora, début du XX^e siècle



Patek Philippe : chronographe mono poussoir à rattrapante 5950A, modèle d'inspiration Art Nouveau, jusque dans les années 2010

n'est pas là qu'ils rencontrent leur audience. Les montres squelettes, par exemple, ou les montres métier d'Art de Vacheron Constantin, ne font pas l'objet de publicité, car une campagne tonitruante sur ces modèles ne rapporterait pas un bon retour sur investissement. En vue de cela, j'ai choisi de séparer en trois catégories les designs horlogers les plus courants dans la communication horlogère, et dans lesquels figurent bon nombre de montres mythiques : les sportives, les intemporelles classiques et les extravagantes. Pour chaque catégorie j'ai choisi des modèles phares pour me pencher sur leurs campagnes. L'analyse iconographique de celles-ci me permettra de mettre le doigt sur les influences du design de ces garde-temps sur la stratégie de communication du modèle.

Les sportives : Submariner de Rolex et Royal Oak d'Audemars Piguet



Campagnes Submariner, Rolex, 1968-2010

Ces campagnes pour la Submariner empruntent le territoire du documentaire : profusion de texte, création d'un « cadre » par des lignes droites qui rappellent l'écran de télévision ou l'article spécialisé, *pack shot* et logos réduits et latéraux. Le visuel principal fait directement le lien avec le thème d'inspiration Submariner et de son design : le monde sous-marin. Ce choix de se positionner sur un terrain d'expression factuel vient asseoir la crédibilité du modèle, c'est une communication qui témoigne des performances extraordinaires de ce garde-temps. Extraordinaire est d'ailleurs un mot qui revient souvent dans les campagnes Rolex, ce n'est pas anodin : en faisant sortir ses modèles de l'ordinaire, Rolex joue sur le mythe de la transgression et du dépassement des limites et de soi. Un thème très *challenging*, sportif, très masculin. Et, ne l'oublions pas, qui en premier lieu fait honneur

au processus de design de cette montre légendaire. On retrouve du noir, du gris et du blanc pour rappeler le modèle, l'acier, et le mettre en valeur.



Campagnes Royal Oak, Audemars Piguet, 1972-2012

La Royal Oak est un modèle particulièrement intéressant à étudier, car elle fut dessinée originellement par Gérald Genta, considéré aujourd'hui comme le père du design horloger dans les années 1950. Pendant cette période, ce métier a connu un grand tournant, les modèles Art Nouveau / Art Déco s'étant essouffés, on constate un sursaut dans la créativité sur les modèles horlogers. Cela va entraîner du côté des grandes manufactures la prise de conscience de l'importance et de la marge de manœuvre que leur offre de retravailler le design horloger en termes commerciaux et cela va peu à peu contribuer à incorporer les stylistes, qui travaillaient de façon indépendante à l'époque, au sein des Maisons. Gérald Genta fut l'initiateur d'un tel mouvement et a conçu de nombreux modèles à succès.

Observons maintenant les visuels : plan rapproché sur le boîtier, sa forme octogonale et ses poinçons qui font sa grande notoriété. Une jolie mise en abîme de l'acier avec des jeux d'ombres et de lumières, connu pour son extrême solidité. Dans un visuel les couleurs restent grises pour favoriser l'unité de la matière, dans l'autre un noir profond crée une démarcation nette, épurée, presque aiguisée : comme les contours du boîtier.

Avec sa signature «*tribute to steel*» le premier n'est ni plus ni moins une ode à la matière, une ode au design de la montre. Sur le plus récent, plus subtil, on y

Design horloger et cycle de vie d'une montre

L'icône bouleverse tout !

Catherine Bourdin Mougel
CCI du Doubs
cbourdin@doubs.cci.fr

Laurent Sage
CCI du Doubs
lsage@doubs.cci

Au-delà des références bibliographiques, ce travail est le fruit d'une expertise sectorielle acquise en particulier grâce à des entretiens qualifiés avec les décideurs et acteurs du luxe et de l'horlogerie. Parmi les structures rencontrées en France, en Suisse : Bell & Ross, Burberry, Cartier, Cresus, Delos Communications, M.Benjamin, MB Watches/NovoDess, Parmigiani Fleurier, Alain Silberstein, TAG Heuer, Utinam. Nous les remercions.



Introduction : dessiner une icône est-ce possible ? Et quelles conséquences...

Selon le référentiel des métiers du design de la DGCIS¹ (2013), « le Design recouvre de multiples facettes : il concerne le produit, l'emballage, le service, l'espace, etc. ; il s'adresse à tous les secteurs d'activité et s'inscrit à toutes les étapes de conception, développement et commercialisation du projet ». Le secteur du luxe est tout particulièrement concerné.

De nombreux points communs existent entre les deux approches que sont le design de produits de luxe et le design horloger². Ce sont par exemple l'importance de la notion de temps, de durabilité des produits, d'univers et de respect des codes de la marque... Pour preuve, l'utilisation d'une même famille de vocabulaire pour qualifier ces articles d'exception : *must have*, icône...

Mais un particularisme s'impose : la forte technicité du produit horloger. En effet, le design horloger est la rencontre de deux mondes que sont le design d'un produit de luxe et les contraintes techniques liées au produit horloger. Il s'agit alors, pour une marque horlogère, de définir sa stratégie et de placer le curseur « au bon endroit » entre, d'un côté, du « design pur » (dimension esthétique seulement) et, de l'autre côté, un « mix de design et technicité » (complexité, dimension mécanique en plus).

La technicité des produits et l'univers du luxe impactent donc profondément le design horloger. Ils touchent la montre ET son environnement, du *deep inside* au *global outside*. Cet aspect est traité dans la première partie de ce chapitre. A la lumière des éléments présentés, nous illustrerons notre communication par un *focus* sur le cas des icônes horlogères. Nous aborderons ainsi les fondamentaux pour qu'un design, non pas devienne iconique, mais soit *a posteriori* considéré comme tel, qu'à un moment donné, on se réfère à la montre devenue icône.

On peut penser que toute marque rêve d'avoir dans sa gamme une ou plusieurs icônes horlogères. Parfois, l'icône prend une place dominante tant dans la symbolique que dans le chiffre d'affaires, pour devenir le quasi-centre de gravité de l'entreprise. Un succès qui va bouleverser l'organisation et le management de la marque dans sa totalité. C'est l'objet de la deuxième partie.

1 DGCIS : Direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services en France et, plus particulièrement, la sous-direction de la mode, du luxe, des biens de consommation et du design.

2 Dans l'ensemble de cette contribution, l'utilisation du terme « design horloger » s'entend principalement pour la Haute horlogerie et l'Horlogerie de luxe.

vente puis entretien» s'ajoute «re-conception, nouvelle production, vente puis entretien».



Extrait publicité OMEGA, Les Echos, page 1, 20 novembre 2014

— : la publicité insiste sur le fait que « les innovations technologiques et esthétiques » ont bien été intégrées « tout en respectant la tradition »

Exemple de la Seamaster 300 d'Omega

Le positionnement prix de l'objet est également un élément clé de la réflexion : le prix ne doit être ni trop faible (pour conserver une certaine image), ni trop élevé (les ventes ne doivent pas être trop confidentielles, il faut nécessairement un certain volume pour atteindre le statut d'icône).

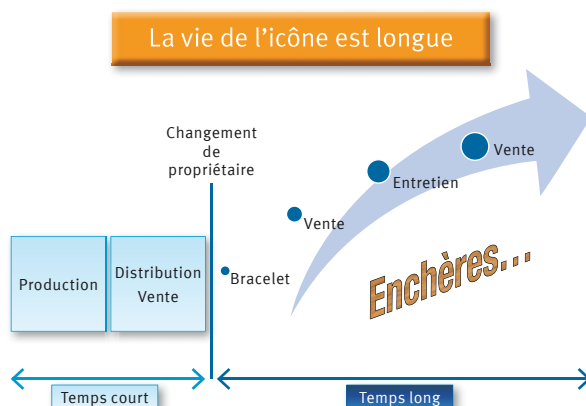
Dans le prolongement de ces réflexions, nous pourrions nous interroger sur les sujets suivants : Comment une montre devient-elle icône ? Quelle est la place du designer et de son travail dans cette consécration ? L'icône peut-elle ne concerner qu'un produit particulier (une ou quelques montres d'une même marque) ou la marque dans son ensemble atteint-elle le rang d'icône ? Une même marque peut-elle avoir plusieurs icônes ? Nous traiterons, quant à nous, dans la suite de ce chapitre des conséquences de ces icônes sur l'organisation de la (ou des) marque(s).

2. Réussir une icône : des conséquences organisationnelles à long terme

Dans cette seconde partie, dès lors que l'icône existe, nous chercherons à déterminer comment celle-ci impacte la marque et son organisation.

2.1. L'icône, constituant clé de l'offre

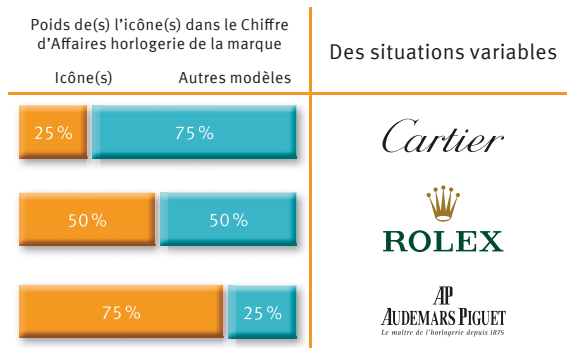
Si on peut penser qu'un design aboutissant à une icône horlogère est un immense succès, cela n'est pas sans conséquences organisationnelles et opérationnelles. Un enjeu clair : entretenir le succès dans la durée, compte tenu du fait que la vie longue est un élément constitutif de l'icône horlogère. La marque se trouve alors propulsée dans le temps long de l'après production / vente.



Source : CCI du Doubs – Etudes Economiques et Territoriales – novembre 2014

Une marque « iconisée », est une marque dont un ou quelques modèles phares constituent une part essentielle de son chiffre d'affaires. Trois types de ventilation du chiffre d'affaires sont possibles, avec un niveau de succès mais aussi, en contrepartie, de dépendance, croissants. A plus de 75 %, on peut aller jusqu'à dire que l'icône, les icônes, « c'est l'offre », « c'est la marque ».

Une icône, ça compte...



Source : CCI du Doubs – Etudes Economiques et Territoriales – novembre 2014