

De l'industriel à l'expérientiel : les visites des manufactures horlogères suisses comme un outil (très) expérientiel de relation client

Abstract

Patrimonial tool, vector of communication or marketing strategy, the visit of the watchmaking production plants can be very important for the experience lived during the visit. Seeing as part of a customer relationship perspective, visits to watchmaking companies are becoming increasingly important in the industry, traditionally very closed. Through a corpus of twenty-five exploratory visits, this article highlights the key elements and best practices of memorable customer experience creation during the visits to watch companies and their production sites.

Abstract

Entre l'élément patrimonial, le vecteur de communication et l'outil marketing, la visite de l'entreprise horlogère peut être un lieu de création d'ambassadeurs de la marque grâce à l'expérience vécue lors de la visite. Souvent inscrits dans une perspective de relation client, les visites des entreprises horlogères deviennent le plus en plus important dans l'industrie. À travers un corpus de vingt-cinq visites exploratoires cet article met en avant les dispositifs et les bonnes pratiques de la création de l'expérience client lors de visites des entreprises horlogères et leurs sites de production.

Introduction

L'horlogerie suisse de luxe, associée non seulement à la haute qualité et à la complexité du design et des mécanismes qu'elle produit, mais aussi à la sélectivité de ses marques de montres, s'appuie toujours sur son histoire, sa tradition d'excellence et un savoir-faire exceptionnel.

Le but de la communication de marque dans le domaine de l'horlogerie de luxe est clairement de générer des émotions fortes, positives et durables, puis de les convertir en achats (Meulemen, 2009). Le produit, soit la montre, doit raconter une histoire en faisant vivre au client quelque chose d'extraordinaire et d'inédit. Cette expérience a une grande valeur.

Dans l'horlogerie suisse, comme dans d'autres secteurs du luxe, l'expérience émotionnelle joue un rôle important en plus d'attention particulière aux éléments fonctionnels. C'est pourquoi l'expérience proposée par la marque horlogère doit être significative, mémorable, voire extraordinaire pour le client. Les consommateurs souhaitent être divertis, stimulés et émus : ils sont particulièrement sensibles aux caractéristiques symboliques et esthétiques des produits, et, plus globalement, à leur valeur expérientielle (Holbrook, 1999).

Depuis quelques années, nous assistons à une modification des liens entre les marques et leurs clients. De plus en plus les clients souhaitent vivre une véritable expérience en lien avec leur montre. Notamment, ils manifestent leur intérêt pour découvrir les coulisses de la création de leurs garde-temps. Saisissant cette tendance, les marques horlogères suisses commencent ouvrir leurs portes aux visiteurs.

Faire vivre une expérience n'est pourtant pas une « chose » aisée pour les entreprises horlogères, traditionnellement très fermées. Toutefois, plusieurs d'entre elles essayent de «

construire » une série d'expériences en ouvrant leurs portes au public, en proposant une visite d'entreprise. Dans l'horlogerie suisse rare sont encore les entreprises ouvertes au grand public, par exemple Zénith, Corum et Longines, d'autres n'ouvrent qu'exceptionnellement leurs portes suite aux demandes spéciaux.

Malgré ces développements, la visite d'entreprise reste une thématique très peu explorée en littérature scientifique. En effet, elle est régulièrement considérée par plusieurs auteurs ainsi que dans de nombreuses entreprises comme un « simple » instrument de communication ou de relations publiques. Pourtant, il s'agit aujourd'hui d'une véritable « expérience » qui doit faire l'objet de choix marketing stratégiques et opérationnels. À notre connaissance, il n'existe aucune étude scientifique qui permette de mettre en évidence les bonnes pratiques utilisées dans ce domaine.

Méthodologie

Cette recherche s'appuie sur une revue de littérature académique sur le marketing expérientiel et les visites industrielles. De nature qualitative exploratoire, cet article présente un cadre conceptuel développé du croisement de ces deux thématiques et une synthèse des observations de vingt-cinq visites des sites de production des marques horlogères effectués en suisse de 2011 à 2019.

Une méthodologie de recherche qualitative a été choisie pour cette étude afin de générer des données riches en détails (Spiggle, 1994). Une telle manière de faire a pour but de d'élargir et d'enrichir des résultats théoriques antérieurs les appliquer dans un contexte réel de l'industrie horlogère suisse.

Cadre théorique

MARKETING EXPÉRIENTIEL

Le marketing expérientiel est un courant important de la recherche initié aux États-Unis par Holbrook et Hirschman (1982), puis développé en France notamment par Filser (2002) ; il repose donc sur la valorisation d'un ou de plusieurs sens, de valeurs, de récits et d'émotions en vue d'optimiser l'attrait et l'intérêt des clients pour la marque et le produit ; il permet de renforcer la différenciation et l'image de la marque en faisant des éléments sensoriels et du récit un réel outil marketing. Pine et Gilmore (1999) considère le marketing expérientiel comme une source de différenciation, de séduction et même comme un avantage concurrentiel dans certains cas.

Schmitt (1999) distingue cinq types d'expériences (les modules expérientiels stratégiques), qui créent de la valeur supplémentaire pour les clients : les expériences sensorielles (*sense*) qui sont transmises à travers l'odorat et la vue; les expériences affectives - la possibilité de générer des émotions (*feel*); les expériences cognitives - la stimulation intellectuelle (*think*); les expériences physiques – l'invitation aux actions (*act*) et les expériences d'appartenance – l'identification à un groupe ou à une culture de référence (*relate*).

Le concept du marketing expérientiel s'appuie sur une stimulation multisensorielle, mais aussi sur l'invitation du client à participer au processus de création de la valeur (Carù et Cova, 2007). En plaçant l'individu au centre du processus, l'environnement de la marque se construit autour de ses attentes subjectives et objectives. Dans l'expérience de

« consommation », l'importance du rôle des émotions ressenties par le consommateur est fondamentale : ces émotions l'incitent non pas à acheter, mais d'abord à désirer des produits (Meyer, 2009). La consommation se transforme ainsi en occasion de divertissement et de vécu hédonique (Rieunier et Daucé, 2002), au travers de très nombreuses stimulations polysensorielles.

Holbrook et Hirschman (1982) ont défini la consommation hédonique comme une consommation multi-sensorielle (les goûts, les sons, les odeurs, les impressions tactiles et les images visuelles), l'imagination (*fantasy*) et les aspects émotionnels de l'expérience liés au produit. Dans cette perspective, les produits sont considérés non pas comme des entités objectives, mais plutôt comme des symboles subjectifs.

Selon Levy (1959), des attributs symboliques et intangibles peuvent être les déterminants clés de la sélection de la marque pour certains types de produits, par exemple les objets esthétiques. La perception de la montre, comme symbole subjectif plutôt qu'objet concret pour lire l'heure, peut donc expliquer la sélection de marques nettement inférieures en termes de leurs caractéristiques tangibles, mais considérées comme subjectivement supérieures en termes de symboles.

La production d'expériences est considérée comme une nouvelle offre économique sur le marché : c'est un moyen pour les entreprises d'obtenir une différenciation concurrentielle et de pratiquer des prix plus élevés (Pine et Gilmore, 1999) ; c'est pourquoi le marketing expérientiel est un élément important de la stratégie du marketing et de la communication pour la plupart des marques horlogères qui veulent se distinguer par d'autres éléments que des critères purement liés à la technique ou du design de la montre. Cela s'observe notamment dans les visites des entreprises et en boutique où les marques cherchent partager leur ADN et leurs valeurs avec les clients..

VISITES DES ENTREPRISES

Dans la littérature scientifique, la visite d'entreprise est définie comme un des pôles de la filière du tourisme de découverte économique, qui en compte trois types: la visite d'entreprises en activité; le tourisme scientifique et le tourisme de patrimoine industriel (Marcon et Al., 2000). Dans notre article nous allons nous concentrer sur les visites des entreprises horlogères en activité et sur les éléments clés de création de l'expérience mémorable lors de ces visites.

Le tourisme de visite d'entreprise se définit par la mise en tourisme de sites industriels en activité. Selon les motivations des entreprises qui ouvrent leurs portes à la visite Marcon et Al. (2000) proposent trois groupes:

- (1) Les sites qui s'ouvrent au tourisme sans modifier leur appareil de production. C'est par exemple, le cas des entreprises qui ouvrent leur porte au public à l'occasion de journées "portes ouvertes". Sur le plan matériel, aucun dispositif particulier n'est mis en œuvre. La visite est, en général, réalisée par le personnel de l'entreprise, voire par le chef de l'entreprise lui-même;
- (2) Les sites qui ont doublé l'appareil de production d'un dispositif d'accueil spécifique. Ce sont principalement des entreprises qui considèrent la visite comme un véritable outil de communication. Sur le plan matériel, des aménagements spécifiques et une

signalétiques sont prévus, tandis que l'accompagnement est, en général, assuré par un professionnel du tourisme;

- (3) Les sites qui considèrent la visite comme un outil commercial. Dans ce cas, les entreprises prévoient généralement un dispositif d'accueil spécifique, à vocation essentiellement commerciale. Un processus de vente directe est ainsi greffé à l'outil de production.

Si la configuration des visites est diversifiée, les démarches et motivations de l'ouverture au public des entreprises demeurent sensiblement les mêmes, quelle que soit l'entreprise. Pour une entreprise, c'est souvent un outil de communication, de marketing et de la légitimité à travers la présentation d'un savoir-faire et l'expertise. C'est, aussi, l'occasion de valoriser le travail des horlogers et d'assurer une promotion des métiers auprès des visiteurs.

Les recherches scientifiques effectuées dans ce domaine suggèrent que les raisons principales pour lesquelles les entreprises veulent ouvrir leurs portes aux visiteurs sont les suivantes :

- 1) pour assurer leur réputation,
- 2) promouvoir la marque et ses produits
- 3) construire une relation durable avec la société.

Comme Rudd et Davis (1988) l'ont écrit, chaque visiteur est un ambassadeur potentiel de l'entreprise. Mitchell et Orwig (2002) affirment que le tourisme industriel (ils utilisent le terme consommateur tourisme d'expérience) peut créer un lien entre les consommateurs et une marque (McBoyle, 1994). Les visites peuvent aider également à établir la confiance et compréhension de la chaîne d'approvisionnement, des différentes étapes de la production et de complexité des métiers qui sont appliqués dans la création de la montre. Les visites d'entreprise peuvent également générer des revenus supplémentaires (par exemple, des billets d'entrée et des ventes), mais cet argument n'est pas souvent mentionné dans les articles sur le tourisme industriel.

Quelques raisons pour lesquelles les entreprises sont parfois réticentes à investir dans le tourisme industriel sont les coûts de développement, les risques de sécurité et d'espionnage industriel (Carter, 1991; Frew, 2000). Un autre motif pour ne pas organiser de visites d'entreprises est le manque d'attractivité du processus de production et du bâtiment en elle-même..

Discussion des résultats

L'analyse de vingt-cinq visites des entreprises horlogères suisses nous a procuré plusieurs résultats intéressants concernant la création de l'expérience mémorable. Notre étude exploratoire confirme bien des éléments présentés dans la partie conceptuelle de cette recherche. Toutefois, devant l'ampleur du sujet on s'est surtout concentré dans cet article sur l'identification des éléments clés et des expériences les plus remarquables lors de visites.

Tenant compte des spécificités de l'industrie horlogère (notamment les canaux externes de distribution des garde-temps luxueuse), nous pouvons classer la majorité des entreprises horlogères qui organisent les visites dans deux premières catégories, qui ne visent donc pas de vente directe des montres lors de visites.

Le circuit de visite est alors un moyen important pour se démarquer. Les deux tiers des lieux visités proposent des animations ponctuelles ou régulières. La visite de l'entreprise est une occasion très privilégiée et unique de rencontre qui permet souvent d'appréhender la marque dans sa totalité et dans sa continuité, ce que les divers lieux de ventes n'offrent pas toujours.

Si toutes visites ont l'objectif d'inviter le client dans l'univers de la marque et ces coulisses, les étapes des visites et messages que les marques souhaitent faire passer varient selon le positionnement de la marque et le site de production de l'entreprise. Les scénographies sont de nature très variable, bien naturellement.

Le plus souvent, une visite de l'entreprise présente et met en valeur le patrimoine et l'héritage de l'entreprise, son savoir-faire, diverses étapes et la complexité de la production, ses modèles phares et l'univers de la marque. D'autres aspects viennent en renfort : la longévité et la pérennité (du produit, de la marque, de l'entreprise), le lieu d'origine de l'entreprise, le procédé de fabrication et la variété des métiers artisanaux.

On constate qu'à travers la visite, une marque horlogère souvent part de son passé pour l'inscrire dans un continuum avec les réalisations actuelles, qui explique par la suite l'évolution de ses techniques, présente les savoir-faire d'exception et la diversité de sa production et séduit les visiteurs grâce à la présentation des modèles phares et ces étapes favorisent une compréhension des enjeux de la création de la montre. Tout cela assoit la réputation dans un secteur professionnel donné, convainc de la légitimité et sensibilise les visiteurs avec « les secrets » de la production.

Chaque entreprise trouve quelque chose de bien distinctif pour marquer la visite et rester dans le mémoire des visiteurs bien après la visite en elle-même. Une sélection des meilleures pratiques, que nous avons pu récolter lors des visites sont présentées ci-dessous :

- (1) Interactivité grâce aux nouveaux outils de présentations digitales qui invitent à l'interaction avec les visiteurs et en manière très ludique et visuelle expliquent la complexité de certains processus dans la création de la montre comme on voit chez Omega
- (2) Industrialisation et la manière très efficace de réunir plusieurs métiers et étapes de production à travers des visites dans divers ateliers comme on voit chez Cartier par exemple.
- (3) Storytelling, donc le fait de raconter les histoires même sur le bâtiment qui représente en elle-même l'esprit Greubel Forsey. En fait, c'est une ancienne ferme traditionnelle suisse qui se transforme en bâtiment vitré très moderne et souligne le mariage parfait du respect des traditions horlogères et l'esprit d'innovation de cette marque de luxe.
- (4) La région de provenance est souvent mise en avant lors de visite, par exemple Chez Audemars Piguet et leur nouveau musée. Ce bâtiment représente une spirale émergeant du sol, qui relie très symboliquement le savoir-faire horloger et la connexion avec la terre d'origine.
- (5) Personnalités clés, par exemple c'est le cas de fondateur de Zenith G. Favre-Jacot et Charles Vermont qui a sauvé les anciens outils de production des montres mécaniques lors d'arrivée du quartz. Ces deux messieurs légendaires font une partie intégrale de la gloire de la marque et de son héritage.
- (6) Les développements historiques et les records techniques sont bien souvent mis en avant lors des visites des marques horlogères. C'est par exemple le cas de l'exposition

qu'on peut découvrir lors de visites chez JaegerLeCoultre qui expose les mouvements le plus petits au monde.

- (7) Avec les questions techniques, il ne faut pas oublier l'image, les valeurs et l'univers de la marque lors de visites, comme on voit par exemple chez Bulgari qui met en avant son côté très glamour et joyeux si distinctive des autres marques du haut de gamme.

Principaux axes de création de l'expérience:

Ensuite, grâce au développement des modules expérientiels stratégiques nous pouvons classer différentes activités lors de visites selon leur catégorie expérientielle. (1) Expériences sensorielles - vue, son, toucher, goût, odeur – essayage des montres (2) Expériences affectives - sentiments intérieurs & émotions – échange avec les horlogers sur leur lieu de travail ; (3) Expériences cognitives créatives –intellect & créativité – explications des techniques de production et du savoir-faire ; (4) Expériences physiques, comportement, style de vie – interactions, inspiration, motivation – découverte des divers ateliers où parfois la participation active dans le processus de l'assemblage des montres ; (5) Expériences d'identité sociales, appartenance à un groupe/culture –identification – appartenance au cercle des ambassadeurs de la marque qui ont été admis au « lieu sacré » de la naissance des beaux garde-temps.

Les objectifs de visites et divers publics

La visite d'entreprise est un outil très riche, mais pour l'instant limité dans l'industrie horlogère. Dans l'horlogerie suisse, les visites d'entreprise permettent d'accueillir un public spécifique (ou dans certains cas très hétérogène), restreint ou élargi, en fonction d'objectifs et d'enjeux fixes par l'entreprise.

De manière générale les visites permettent d'optimiser les objectifs de communication, du marketing, de commercialisation, mais aussi de la légitimité à moindre coût.

C'est pourquoi il est très important d'essayer trouver des moyens à répondre à l'intérêt grandissant pour les visites des entreprises horlogères. Les visiteurs constants de l'expérience vécue lors de visite vont devenir les ambassadeurs de la marque et, par la suite, directement ou indirectement contribuer à sa pérennité.

En plus de clients de la marque, les cibles professionnelles sont les destinataires naturels, et pourtant souvent négligés, de la visite d'entreprise. Ce sont les revendeurs, les prospects professionnels, les fournisseurs, les partenaires, les sous-traitants qui deviendront les ambassadeurs de la marque après une visite. Ces professionnels sauront d'autant mieux apprécier l'entreprise, revendre ses produits, répondre à ses appels d'offres, comprendre les tensions éventuelles sur les livraisons des pièces... qu'ils connaîtront l'entreprise de l'intérieur, qu'ils l'auront vue fonctionner. Des visites d'entreprise thématiques (traçabilité, gestion de la qualité...), destinées aux professionnels, doivent être organisées à cet effet.

Conclusion

Le nombre d'entreprises qui ouvrent leurs portes au public augmente incontestablement, même si personne n'est en mesure aujourd'hui de chiffrer précisément cette tendance pour

l'industrie horlogère. Pour autant, ce mouvement ne s'est pas encore traduit au sein de chaque entreprise par une professionnalisation du dispositif.

Dans les entreprises, l'ouverture à la visite est souvent pressentie comme un outil de communication intéressant. Elle fait d'ailleurs souvent la preuve de sa pertinence. Mais elle est encore trop souvent le fruit d'une gestion et d'une mise en œuvre "bricolées".

Seul un véritable plan d'action de la visite d'entreprise lui permet d'accéder à une expérience structurée et à des résultats optimisés, avec une mesure du retour sur investissement.

Tout l'enjeu consiste à intégrer la visite dans la stratégie globale de l'entreprise en termes de management, de communication, de commercialisation ainsi que de l'expérience et relations client.

Bibliographie

Bashutkina M. et Courvoisier F.H. (2013), Marketing expérientiel en ligne et e-communication de marques horlogères suisses. Le marketing expérientiel appliqué à l'horlogerie, Le Mont-sur-Lausanne : Editions LEP, 133-152.

Broillet A. et Dubosson Torbay M. (2007), Les discours d'une marque de montres de luxe : proposition d'un modèle, *La culture horlogère : art, industrie, marketing*, Neuchâtel : Editions JIMH, 109-129.

Carter, J. (1991). Watching work go by. *Environmental Interpretations*, 6(4), 10–11.

Carù A. et Cova B. (2007), *Consuming Experience*, Oxon : Routledge.

Colloque Européen de la Visite d'Entreprise, Angers (pp. 10–15). Paris: Revue Espaces.

Cousserand I., « Musées d'entreprise : un genre composite », *Communication et organisation* [En ligne], 35 | 2009, mis en ligne le 01 décembre 2012

Denning S. (2005), *The Leader's Guide to Storytelling*, San Francisco (CA): Jossey-Bass.

Durand S. (2011), *Storytelling - Réenchantez votre communication*, Paris : Dunod.

Filser M. (2002), Le marketing de la production d'expérience : statut théorique et implications managériales, *Décisions Marketing*, No. 28, oct.-déc., 13-22.

Frew, E. (2000). Industrial tourism: A conceptual and empirical analysis. PhD Thesis, Victoria University

Galan J.-Ph. et Helme-Guizon A. (2003), *L'utilisation de la musique comme élément de l'atmosphère des sites web: un réel potentiel mais des contraintes pratiques*, Université de La Rochelle : 6ème colloque Etienne Thil.

Goffman E., *Les cadres de l'expérience*, Paris, Les éditions de minuit, 1991 (1974 éd. originale).

Holbrook M.B. (1999), Introduction to consumer value, in Holbrook, M.B. (ed), *Consumer value: A framework for analysis and research*, London : Routledge, 1-28.

Holbrook M.B. et Hirschman E.C. (1982), The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings and fun, *Journal of Consumer Research*, 9, September, 132-140.

Ind N. et Riondino M. (2001), Branding on the web: a real revolution? *Journal of BrandManagement*, 9, 8-19.

Levy S.J. (1959), Symbols for Sale, *Harvard Business Review*, 37, 117-124.

Marcon, A., Preuilh, P., & Ksouri, S. (2000). Tourisme de découverte économique et visites d'entreprises. Conseil National du Tourisme. Paris: La Documentation Française.

McBoyle, G. (1994). Industry's contribution to Scottish tourism: The example of maltwhiskey distilleries. In A. Seaton (Ed.), *Tourism: The state of the art* (pp. 517–528).

Meulemen F. (2009), *Storytelling – Marketing non marchand*, Liège : Edipro - Editions des CCI de Wallonie.

Mitchell, M., & Orwig, R. (2002). Consumer experience tourism and brand bonding. *The Journal of Product and Brand Management*, 11(1), 30–41.

Morice, J. (2006). La visite d'entreprise en Europe: un champ à explorer. Premier

Okonkwo U. (2010), *Luxury Online : styles, systems, strategies*, Hampshire (UK): Palgrave Macmillan.

Pine B.J. et Gilmore J.H. (1999), *The experience economy: Work is Theatre and every Business a Stage*, Boston (MA): Harvard Business School.

Rieunier S et Daucé B. (2002), Le marketing sensoriel du point de vente, *Recherche et Applications en Marketing*, 17, 45-65.

Rudd, M., & Davis, J. (1988). Industrial heritage tourism at the Bingham Canyon CopperMine. *Journal of Travel Research*, 36, 85–89.

Schmitt B.H. (1999), *Experiential Marketing: How to get the customers to sense, feel, think, act and relate to your company and brands*, New York (NY): The Free Press.

Turley L.W. et Milliman R.E. (2000), Atmospheric Effects on Shopping Behavior: A Review of the Experimental Evidence, *Journal of Business Research*, 49, 193-211.