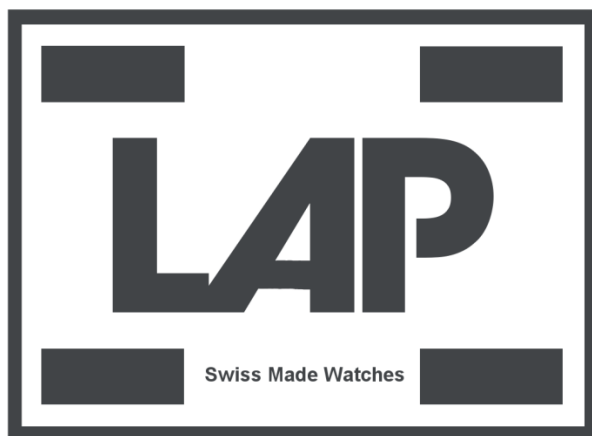


h e g

Création d'une marque de montre destinée à la Génération Y



Travail de Bachelor réalisé en vue de l'obtention du Bachelor HES

par :

Louis PIAGET

Conseiller au travail de Bachelor :

Yannick ANDRÉ

Carouge, le 29 mai 2014

Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE)

Filière Économie d'entreprise

Déclaration

Ce travail de Bachelor est réalisé dans le cadre de l'examen final de la Haute école de gestion de Genève, en vue de l'obtention du titre de Bachelor Of Science en Économie d'entreprise.

L'étudiant a envoyé ce document par email à l'adresse remise par son conseiller au travail de Bachelor pour analyse par le logiciel de détection de plagiat URKUND, selon la procédure détaillée à l'URL suivante : http://www.orkund.fr/student_gorsahar.asp.

L'étudiant accepte, le cas échéant, la clause de confidentialité. L'utilisation des conclusions et recommandations formulées dans le travail de Bachelor, sans préjuger de leur valeur, n'engage ni la responsabilité de l'auteur, ni celle du conseiller au travail de Bachelor, du juré et de la HEG.

« J'atteste avoir réalisé seul le présent travail, sans avoir utilisé des sources autres que celles citées dans la bibliographie. »

Fait à Confignon le 29 mai 2014

Louis PIAGET

Remerciements

Je souhaiterais remercier Yannick André pour m'avoir accompagné et conseillé durant l'accomplissement de ce travail.

Je souhaiterais remercier également mon associé Jérémy Grandjean, qui m'a beaucoup aidé pour les différents aspects de fabrication et de technologies horlogères.

J'aimerais exprimer ma gratitude à :

- Grégoire Oederlin, mon oncle, pour avoir joué le rôle d'investisseur, me fournissant conseils et bonnes réflexions.
- Jean-Marie Piaget, mon père, qui a relu, corrigé et analysé mon travail. En plus, son expérience chez Rolex m'a permis d'en apprendre plus sur le monde de l'horlogerie.
- Lucien Mourey, mon cousin, pour son aide précieuse, tant grâce à ses idées, ses conseils que son support.
- Les « LAP Insiders », qui m'ont tous donné leur avis sur le projet :
 - Marie Piaget
 - Nicolas Oederlin
 - Paul Piccand
 - Pierre Mourey
 - Nicolas Rosset
 - Laetitia Rosset
 - Thomas Crétallaz
 - Kevin Frank
 - Sébastien Pécorini
 - Basile Koechlin
 - Mathilde Koechlin
 - Jules Koechlin

Ce fut un véritable travail d'équipe, déjà.

Résumé

La génération Y comprend toutes les personnes nées entre 1980 et 2000. Ils sont 1,6 millions en Suisse (OFS, 2013). C'est une génération particulière (dont je fais partie) qui nécessite un travail de compréhension de la part des professionnels du marketing, car elle a un profil de consommateur très différent de celui de ses prédécesseurs. En effet, ces jeunes réagissent d'une façon très nouvelle face aux marques, horlogères ou autres. De nature particulièrement sceptique, le jeune Y semble plus difficile à convaincre dans ses actes d'achats. Nous verrons qu'il y a plusieurs motifs à cela : son éducation s'est en partie faite dans le monde virtuel d'internet, ils sont méfiant envers le monde dont ils ont hérité et la masse intense d'information réduit fortement son attention. Mais, c'est la génération avec le pouvoir d'achat le plus élevé de l'histoire.

Pour plaire à cette génération, les marques doivent travailler sur cinq axes :

- Cool : être populaire.
- Authentique : valeurs de la marque, transparence et responsabilité sociale
- Unique : originalité du produit.
- Emblématique : permettre aux jeunes de s'identifier à la marque.
- Emotionnellement positive : un jeune Y recherche constamment des émotions positives ou à éliminer des émotions négatives.

L'horlogerie suisse est la championne du monde en termes de valeurs et de prestige. Mais, selon une étude réalisée auprès de jeunes Y de la région lémanique, il existe une insatisfaction concernant la communication des marques horlogères. Les sondés se sont montrés très peu réceptifs aux messages qu'une marque de montre pourrait avoir. Pourtant, le monde d'aujourd'hui demande aux entreprises de bien savoir communiquer, notamment en utilisant les nouveaux outils incontournables offerts par internet.

Par conséquent, nous avons créé LAP, la marque de montre qui s'adapte le mieux aux besoins et comportements de la génération Y. En utilisant les outils internet, tel que les réseaux sociaux et les plateformes e-commerce, et le potentiel du bouche-à-oreilles intrinsèque aux jeunes Y, LAP a le potentiel de devenir une marque avec une identité fortement typée jeune. Un mélange de

- sponsoring, pour gagner en crédibilité et en sympathie,
- communication nouvelle génération sur les réseaux sociaux.
- d'originalité, pour devenir unique et « cool ».

LAP veut devenir une marque emblématique de la génération Y.

Table des matières

Déclaration.....	ii
Remerciements	iii
Résumé	iv
Table des matières.....	v
Liste des tableaux	viii
Liste des figures.....	viii
1. Introduction.....	1
2. La Génération Y	2
2.1 Sociologie.....	2
2.1.1 Une génération qui se questionne	2
2.1.2 Tribu et partage avec ses pairs	4
2.1.3 Toujours plus d'informations	5
2.1.4 Conclusion	5
2.2 Créer une marque « cool » aux yeux des Y	6
2.2.1 Introduction	6
2.2.2 Modèle « CAUEE »	7
2.2.2.1 Cool	7
2.2.2.2 Authentique	7
2.2.2.3 Unique	8
2.2.2.4 Emblématique.....	8
2.2.2.5 Emotionnellement positive	8
2.2.2.6 Conclusion	9
3. Etude de marché.....	10
3.1 Description de l'échantillon :	10
3.2 Résultats.....	10
3.2.1 Habitudes.....	10
3.2.2 Caractéristiques	11
3.2.3 Prestige de la marque	14
3.2.4 Communication	14
3.2.5 Entreprise	15
3.2.6 Mix Marketing.....	16
3.2.7 Sources de valeur	17
3.2.8 Différences homme/femme	18
3.2.9 Conclusion :	18
4. Business Plan	19
4.1 Résumé.....	19
4.2 Marché et clients	21
4.2.1 Description	21

4.2.2	Opportunités et menaces	21
4.3	Positionnement concurrentiel	22
4.3.1	Introduction	22
4.3.1.1	SWOT	22
4.3.1.2	Opportunité-clé	23
4.3.2	Forces de Porter	23
4.3.2.1	Intensité concurrentielle	23
4.3.2.2	Menace des nouveaux entrants	23
4.3.2.3	Menace des substituts	24
4.3.2.4	Pouvoir de négociation des fournisseurs	24
4.3.2.5	Pouvoir des acheteurs	24
4.3.2.6	Pouvoir de l'état	24
4.3.3	Positionnement Marque	24
4.3.3.1	Ciblage	25
4.3.3.2	Positionnement	30
4.3.4	Ressources et compétences	30
4.3.4.1	Capacités-clés	30
4.3.5	Avantage concurrentiel	31
4.4	Produits	31
4.4.1	Introduction	31
4.4.2	Lifestyle	32
4.4.3	Sport	33
4.4.4	Elégance	33
4.4.5	Futur développement	34
4.5	Plan Marketing	34
4.5.1	Prix	34
4.5.2	Distribution	35
4.5.2.1	E-commerce	35
4.5.3	Promotion	36
4.5.3.1	Introduction	36
4.5.3.2	Sponsoring/événementiel	36
4.5.3.3	Multimédia	37
4.5.3.4	Présence sur internet	38
4.5.3.5	Presse en ligne	39
4.5.3.6	SEO	39
4.5.3.7	Université	40
4.6	Porteurs de Projet	40
4.6.1	Histoire	40
4.6.2	Fondateurs	41
4.6.3	Vision et valeurs	41
4.6.3.1	Entrepreneuriat	41
4.6.3.2	Entreprise exemplaire	42
4.6.3.3	Talent créatif	42
4.7	Gestion opérationnelle	42
4.7.1	Management	42

4.7.2	Gestion de la production	43
4.7.2.1	Caractéristiques techniques	44
4.7.3	Logistique	45
4.7.4	Service après-vente	45
4.7.5	Gestion des risques	46
4.7.5.1	Dysfonctionnement.....	46
4.7.5.2	Publicité négative	46
4.7.5.3	Perte de marchandise	46
4.7.5.4	Cyber-attaque.....	46
4.8	Forme Juridique/ Structure interne.....	47
4.9	Planification financière	47
4.9.1	Plan de financement	47
4.9.2	Comptes d'exploitation.....	48
	Conclusion.....	48
	Bibliographie	50
	Annexe 1 : Données du sondage.....	52

Liste des tableaux

Tableau 1 : SWOT.....	22
Tableau 2 : Segmentation	25
Tableau 3 : Segmentation par tendance.....	26
Tableau 4 : Ciblage	27
Tableau 5 : Audience	27
Tableau 6 : Chaîne de valeur	28
Tableau 7 : Capacités	30
Tableau 8 : Caractéristiques techniques.....	44
Tableau 9 : Table de production	45
Tableau 10 : Matrice gestion de risques	46
Tableau 11 : Structure interne	47

Liste des figures

Figure 1 : Caractéristiques d'une marque cool	6
Figure 2 : Fréquence du port de montre	10
Figure 3 : Importance de posséder une montre	10
Figure 4 : Provenance du boîtier	11
Figure 5 : Matière de montre	11
Figure 6 : Style de montre	12
Figure 7 : Mécanisme.....	12
Figure 8 : Robustesse et étanchéité	13
Figure 9 : Innovations.....	13
Figure 10 : Marque mondiale.....	14
Figure 11 : Ambassadeurs de marque.....	14
Figure 12 : Actualité	14
Figure 13 : Réseaux Sociaux	15
Figure 14 : Presse	15
Figure 15 : Philosophie d'entreprise	15
Figure 16 : Fondateurs	16
Figure 17 : Prix.....	16
Figure 18 : Distribution	17
Figure 19 : E-commerce.....	17
Figure 20 : Valeur.....	17
Figure 21 : Obstacle	18
Figure 24 : Matrice rentabilité	26
Figure 25 : Positionnement utilité	29
Figure 26 : Positionnement image de marque	29
Figure 27 : Positionnement Concurrentiel.....	30
Figure 28 : LAP Lifestyle	32
Figure 29 : LAP Sport.....	33
Figure 30 : LAP Élégance.....	33
Figure 31 : Compétences sous-traitées	43

1. Introduction

L'industrie horlogère suisse est née à Genève en 1541, après que le réformateur Jean Calvin bannît le port d'objets ornementaux, forçant les joailliers à se tourner vers un autre art : l'horlogerie. (FHS, 2013). Un peu moins de 500 ans plus tard, l'industrie horlogère est le troisième pôle d'exportation de la Suisse, derrière les produits chimiques et l'industrie des machines, avec une valeur de 21,8 milliards de francs (FHS, 2013). Tradition, savoir-faire, hautes technologies et innovation ont fait de la Suisse le leader mondial de la production et de l'exportation de montre, en termes de valeur. (FHS, 2013)

L'industrie suisse en général, horlogère en particulier, est sans conteste une fierté pour la Suisse : le label « Swiss Made » est reconnu dans le monde entier. Cette industrie a su se réinventer pour faire face à la crise horlogère des années 80, avec l'arrivée sur le marché des montres à quartz japonaises, ainsi qu'aux multiples crises économiques occidentales et mondiales. Le passé récent mais aussi l'avenir sont très prometteurs : lors d'un récent sondage mené par Crédit Suisse, les cadres supérieurs de la branche se sont dits très optimistes quant aux perspectives à venir.

Cette industrie va toutefois faire face à une nouvelle génération de clients qui arrive à l'âge adulte : la génération Y. Cette génération est très particulière. Elle est née entre 1980 et 2000 et a grandi avec les nouvelles technologies, telles que l'ordinateur et internet. C'est une génération d'un nouveau genre avec des comportements, des normes et des habitudes différentes. Cette génération nécessite un travail de compréhension de la part du personnel marketing, pour l'intégrer dans la clientèle des entreprises existantes. Si cette génération n'est pas comprise par une marque, elle n'achètera pas cette marque. Les entreprises doivent apprendre à créer un lien émotionnel, en utilisant cinq facteurs-clés de succès, avec cette future population de consommateurs pour continuer à exister.

Dans ce travail, j'ai donc voulu comprendre et expliquer les tendances et mécanismes spécifiques à cette génération. Ensuite, indiquer des recommandations qui débouchent sur un plan d'affaires pour une nouvelle marque de montre « Swiss Made », spécialement destinée aux « millenials ».

2. La Génération Y

Afin d'établir une stratégie de marketing et communication adaptée à la génération Y, il est nécessaire au préalable de se pencher sur sa sociologie, c'est-à-dire les représentations et comportements de société qui lui sont propres, car cela détermine, nous le savons, sa relation aux marques et son comportement d'achat.

2.1 Sociologie

2.1.1 Une génération qui se questionne

« Digitale, connectée mais déconnectée des réalités, immature, innovante... : les qualificatifs ne manquent pas pour définir une génération qu'on a appelée Y en 1993 dans un article du magazine américain Advertising Age. »

(Rollot, 2012, p.1)

La génération Y, prononcé « why » (« pourquoi » en anglais), comprend toutes les personnes nées en 1981 et 1999 (Rollot, 2012, p.1). Ils sont 1.6 millions en Suisse Romande et représente 25.6% de la population (OFS, 2012). Une des grandes caractéristiques de cette population est d'avoir grandi avec l'ordinateur et internet. Ces innovations ont profondément bouleversées la société. Soudainement, le monde s'est ouvert et a pu échanger des informations et des connaissances à la vitesse de la lumière. Un univers virtuel et instantané s'est créé, dans lequel les jeunes Y ont connu une influence tant positive que négative tout au long de leur éducation.

« Parce qu'il a été désiré, assumé, l'enfant Y s'est clairement imposé comme le principal centre d'attention des familles et son plein épanouissement en est l'objectif ultime. » (Rollot, 2012, p.41)

C'est la première génération à profiter pleinement de tous les changements sociétaux de l'après-guerre, et ce depuis leur naissance. Les Y ont été éduqués par des parents issus de la génération des baby-boomers, instigatrice de la mouvance de mai 68. Cette génération accorde une importance capitale à ses libertés. S'émanciper de tout tracé de vie décidé par les parents ou la société, un être humain choisit sa destinée et devenant ce qu'il souhaite, tel était leur leitmotiv. Les Y ont donc été élevés dès leur plus jeune âge avec comme objectif de vie le bonheur et l'épanouissement personnel, tant voulu et même idéalisé par leurs parents baby-boomers. Cette recherche assidue de l'accomplissement de soi accompagne le jeune Y durant son enfance et adolescence.

Mais un obstacle se dresse devant ces Y, très bien résumé par Rollot :

« Le jeune occidental des années 2010 sait qu'il va devoir faire face à une avalanche de problèmes qu'ont soigneusement évité de prendre en compte ses parents et grands-parents. Le plus apparent est le déclin annoncé des économies occidentales face à celles des pays émergents. Mais il doit penser au réchauffement climatique, au danger du nucléaire, aux nouvelles maladies, à un monde de bientôt 9 milliards d'habitants qu'il faut réussir à nourrir, etc. » (Rollot, 2012, p.51)

On peut ajouter à cette liste, l'épuisement des ressources naturelles, les dettes publiques, le vieillissement de la population. Les enjeux du monde à venir sont aussi nombreux qu'importants et pèsent lourd dans les esprits des Y. Rollot parle même de génération angoissée dans le deuxième chapitre de son livre. C'est le paradoxe fondamental de ma génération : depuis tout petit nous vivons avec l'obligation de devenir heureux et épanouis, mais à quoi bon dans un monde n'offrant que des perspectives catastrophiques ? C'est ce paradoxe qui pousse les « why » à se questionner et remettre en cause le monde dont ils sont les héritiers.

Une interrogation qui crée dans les esprits de cette jeunesse une sévère méfiance envers les institutions, toutes les institutions. Cette méfiance se remarque aisément à la lecture de certaines statistiques. Tout d'abord, selon le site web de l'administration de la confédération, le pourcentage de divorce s'est fortement accentué ces dernières décennies pour atteindre 43,1% en 2012, alors qu'il n'était que de 15% en 1970. Ensuite, à nouveau selon Rollot, l'école est perçue comme archaïque, les étudiants se demandent à quoi bon apprendre quoi que ce soit par cœur quand il existe internet, pourquoi s'efforcer à apprendre l'orthographe quand il existe des correcteurs automatiques, pourquoi utiliser du papier et un stylo quand on peut tout écrire plus proprement sur l'ordinateur. Par ailleurs, la politique en tant que système intéresse de moins en moins les jeunes. Ce phénomène est illustré par exemple par l'analyse « Vox » au sujet de la votation du 9 février 2014 en Suisse, 83% des jeunes entre 18 et 29 ans ont refusé de voter (Häusermann, 2014). Enfin, le chômage est particulièrement élevé chez les jeunes, puisqu'il est passé de 3,8% en 1991 à 7% en 2013, selon l'OFS. Mais, ce questionnement ne s'arrête pas là, selon une étude de l'institut Cefrio, « les Y se méfient de la publicité. Ils ont été bombardés de publicités depuis leur plus tendre enfance, ils jettent un regard particulièrement acéré sur tout discours commercial ou politique destiné à les appâter ». Un avis partagé par Rollot, qui dit que les Y ont l'obsession de ne pas se faire avoir par les entreprises. En résumé, nous avons donc une génération angoissée par les enjeux à venir et qui est méfiante envers l'amour, la formation, le travail, le pouvoir gouvernemental et les entreprises commerciales. En

d'autres termes, la génération Y questionne tout, se méfie de tout, évite tout : ne fait-elle donc plus confiance à personnes ?

2.1.2 Tribu et partage avec ses pairs

Avec autant de scepticisme envers le monde dans lequel ils vivent, les jeunes Y se sont mis activement à la recherche des personnes similaires, en qui ils peuvent avoir confiance et pour se rassurer. Selon le sondage « Baromètre Jeunesse » réalisé auprès de jeunes français, les trois valeurs considérées comme importantes sont le respect à 58%, la famille à 41% et l'honnêteté à 36%. Ces trois valeurs démontrent l'importance qu'accordent les jeunes à leurs relations sociales et la qualité de celles-ci.

Cette recherche prioritaire de relations sociales de qualité coïncide avec la création des réseaux sociaux. En 10 ans d'existence (fondation de la société Facebook en 2004), les réseaux sociaux ont connu une croissance exponentielle : Facebook a atteint 1,23 milliard d'utilisateurs, Youtube 1 milliards, Google+ 300 millions (Visual.ly, 2014). Ces réseaux offrent justement la possibilité de connecter avec d'autres personnes qui partagent le même intérêt ou la même passion de manière simplifiée et rapide. Cela permet aussi de rester en contact permanent avec ses amis. Les jeunes Y se sont massivement réfugiés dans le réconfort que fournissent ces communautés de gens semblables ou les groupes d'amis présents sur ces réseaux sociaux. Finalement, les jeunes Y ont trouvé un endroit, une entité, quelque chose qui les rassurent.

Maintenant que les relations sociales ciblées et en apparence de qualité sont facilitées et entretenues grâce aux réseaux sociaux. La sociabilité devient une valeur importante dans les esprits de la génération Y. Entretenir un groupe d'amis est devenu une préoccupation, comme l'explique Olivier Galland dans son livre *Sociologie de la jeunesse*:

« La sociabilité est une source de prestige : les amis sont un « capital relationnel » qui prouve, s'il est bien fourni, la popularité de l'adolescent et lui confère un rang particulier. »

La volonté d'accéder à ce « rang particulier » est, bien que présente chez tous les individus, motivée par une envie prononcée des jeunes Y de marquer son individualité, son unicité. En effet, il est très important pour le jeune Y de bien se faire voir par ses amis. Olivier Rollot décrit ce besoin comme un vestige de l'attention inconditionnelle que portaient les parents du jeune Y à son égard durant son enfance, qu'il cherche ensuite à faire perdurer dans sa vie extérieure à la famille, parmi son groupe d'amis. Un besoin de reconnaissance qui se traduit, donc, par une volonté de constamment soigner son image. Le jeune Y a donc bien compris l'utilité des réseaux sociaux.

Ces derniers jouent un rôle de catalyseur. Un profil Facebook est une vitrine de la réputation et de la personnalité de la personne. Pour qu'un profil existe, il faut y partager de l'information tant personnelle avec, par exemple, des photos qu'impersonnelle avec des liens vers des articles externes. . Le choix de ce que l'on partage devient donc très important. Fabrice Epelboin du site internet ReadWriteWeb explique :

« Le partage est synonyme de pouvoir au sein de cette génération, quel que soit ce que l'on partage : connaissance, liens, compétences ou musique, au sein d'un cadre privé ou professionnel, le pouvoir s'acquiert par le partage [...]. »

Par conséquent, le partage est à la fois un moyen de créer un lien avec une communauté d'amis ou de semblables mais aussi un moyen de construire son image sociale. On remarque alors un paradoxe : les jeunes Y ont besoin d'interagir avec leurs semblables tout en voulant se différencier d'eux pour affirmer leurs individualités.

2.1.3 Toujours plus d'informations

Selon Joeri Van Den Bergh, le monde des Y est de plus en plus fragmenté en morceaux courts. La durée des trajets, les temps de repas, les émissions à la télé...tout doit être plus court. Notre attention se réduit fortement, parce qu'il y a une quantité d'informations énorme à gérer quotidiennement. Van Den Bergh utilise l'exemple de la durée des sujets du téléjournal, qui est passée de 45 secondes en 1965 à 8 secondes aujourd'hui aux Etats-Unis. Les messages publicitaires subissent eux aussi cette tendance. Le message doit pouvoir être compris le plus rapidement possible, sinon il perdra l'attention de sa cible. Ces périodes courtes d'attention sont appelés « stimuli ». Un stimulus est une alerte, un message, une personne qui attire notre attention durant un court moment nous procurant une émotion. La forte augmentation des stimuli a engendré une dépendance. Plus ils sont nombreux, moins nous sommes réceptifs. Van Den Bergh (2013) utilise même le terme de « stimulus junkies », car les jeunes Y sont sans cesse à la recherche du prochain stimulus qui leur procurera de l'émotion.

2.1.4 Conclusion

Nous avons vu les points déterminants de la génération Y, à prendre en compte pour créer une marque : tout d'abord, les Y n'accordent pas leur confiance facilement et sont habitués à détecter les techniques de marketing des entreprises. Ensuite, les Y font confiance à leurs pairs ; le bouche-à-oreilles est un outil particulièrement efficace. Enfin, il est nécessaire de créer un message qui se différencie de la quantité immense de stimuli que rencontrent les jeunes quotidiennement.

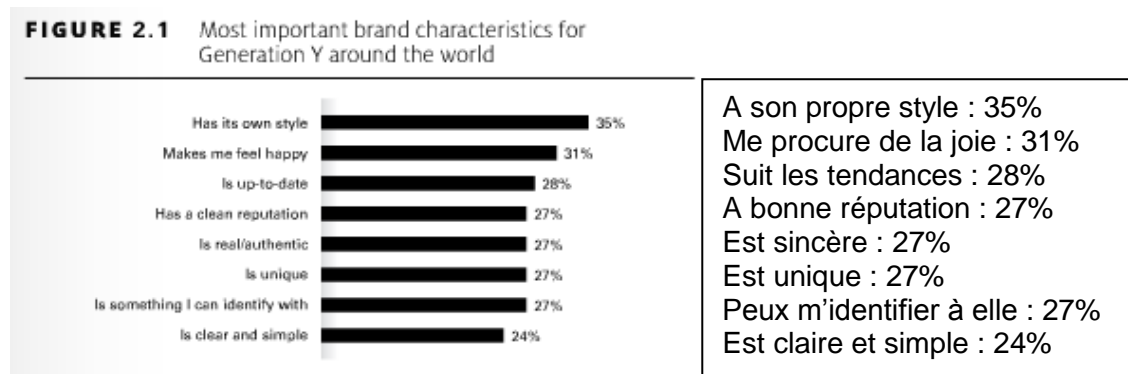
2.2 Créer une marque « cool » aux yeux des Y

2.2.1 Introduction

Maintenant que nous avons abordé les subtilités de cette génération, passons en revue les facteurs-clés de succès pour créer une marque qui plaît aux jeunes Y.

Van Den Bergh a conduit un sondage auprès de 4'065 jeunes Y et leur a demandé quelles étaient les caractéristiques d'une marque « cool » :

Figure 1 : Caractéristiques d'une marque cool



(Van Den Bergh, 2013, p.51)

A la vue de ces résultats, Van Den Bergh déduit cinq axes sur lesquels il faut travailler pour avoir une marque qui est perçue comme « cool » aux yeux des jeunes :

- Cool
- Authentique
- Unique
- Emblématique
- Emotionnellement positive

Si une marque active ces cinq leviers, les Y vont commencer à parler d'elle à ses amis. Le modèle « CAUEE », ou « CRUSH » en anglais, est donc un outil d'optimisation du bouche-à-oreilles dans la génération Y. Intéressons-nous à la manière dont on implémente ces données dans une stratégie de marque.

2.2.2 Modèle « CAUEE »

2.2.2.1 Cool

« Pour cette jeune génération, les marques « cool » sont celles qui sont attrayantes et populaires dans leur cercle social immédiat et qui créent de la nouveauté, de la surprise et de l'originalité » (Van Den Bergh, 2013, p.106)

On retrouve dans l'idée de « cool » une marque qui est acceptée dans le cercle social immédiat des personnes. Il faut d'abord que la marque soit populaire, ou potentiellement populaire, dans une tribu pour qu'elle soit considérée comme « cool ». Par ailleurs, Van Den Bergh (2013) propose trois moyens pour paraître plus « cool » :

- l'originalité du produit : les jeunes Y aiment ce qui est unique et nouveau.
- la rareté du produit : si le produit devient exclusif, il devient « cool ».
- la promotion dans des environnements « cool » : festival, soirée étudiante etc...L'image de la marque est associée avec l'endroit où elle est distribuée.

2.2.2.2 Authentique

« L'interprétation moderne de l'authenticité est liée au fait d'être honnête avec soi-même (valeurs de l'entreprise), avec les clients (transparence) et envers la société (responsabilité sociale d'entreprise) » (Van Den Bergh, 2013, p.138)

L'entreprise doit être exemplaire en tout point. La génération Y porte profondément les cicatrices du système néo-libéral qui a engendré les dernières crises économiques. Pour gagner leur confiance, l'entreprise doit être honnête du début à la fin. C'est si, et seulement si, cette condition est remplie que la marque pourra être respectée. Au jour d'aujourd'hui, l'activité d'une entreprise a des conséquences sur la société qui l'entoure. Si elle a un impact négatif, il sera difficile pour elle de le cacher longtemps et risque surtout une publicité négative qui se propagerait sur les réseaux sociaux. Le choix d'être authentique est autant un argument de vente qu'un facteur-clé d'une entreprise durable du 21^{ème} siècle.

Van Den Bergh (2013) préconise trois éléments :

- Le fait de communiquer sur notre authenticité n'est pas crédible pour un jeune Y, il faut qu'il puisse l'expérimenter en vrai.
- Authenticité est fortement liée au fait d'être transparent, ouvert d'esprit et humain
- Une communication d'égal à égal sur les réseaux sociaux peut faire des miracles.

2.2.2.3 Unique

« L'ADN d'une entreprise, son « unique selling proposition » reste un des facteurs les plus importants, pris en compte par les jeunes Y pour faire un choix parmi plusieurs produits » (Van Den Bergh, 2013, p. 159)

Une entreprise qui a une identité de marque clairement définie sera plus remarquable pour un Y, et donc sera perçue comme « cool ». Une identité de marque c'est l'avantage qu'une entreprise propose à ses clients. Par exemple, les déodorants « Axe » sont réputés pour « aider les hommes à séduire plus de femmes », « Red Bull » est connu pour « nous donner des ailes ». Pour qu'une entreprise soit perçue comme unique, il faut que son identité soit claire et connue de tous. Van Den Bergh (2013) conseille de rester cohérent dans toutes les interactions qu'une marque pourrait avoir avec ses clients : son « USP » doit être visible dans sa communication, son sponsoring, son packaging et son visuel.

2.2.2.4 Emblématique

Toujours selon Van Den Bergh (2013), pour qu'un jeune Y aime une marque, il faut qu'il puisse s'identifier à elle. Il faut que la marque représente un aspect de son identité qu'il aimerait mettre en évidence. La marque devient alors un signe de ralliement pour tous ceux qui partagent cet aspect identitaire. On parle alors de marketing tribal : une communauté se forme autour de la marque et sont lié émotionnellement à elle ; nous l'avons vu, les Y recherchent ce type de rattachement. En résumé, les marques que l'on porte sont déterminantes dans la construction de notre identité.

Van Den Bergh (2013) propose d'identifier les tribus qui correspondent le mieux à notre identité de marque. Trouver une tribu puis ensuite s'intéresser à ses passions et intérêts, car ce sont ces facteurs qui explique le mieux l'identité d'un individu. Une marque qui parvient à intégrer ces thèmes dans son identité, gagne un formidable avantage auprès des Y. Aujourd'hui, les entreprises doivent avoir une vision de ce qu'elles veulent devenir et accomplir. Les Y sont très sensibles à ce genre d'information, lorsqu'il s'agit de choisir une marque plutôt qu'une autre.

2.2.2.5 Emotionnellement positive

« Le bonheur est l'émotion la plus efficace dans les publicités, car elle fait appel à leur besoin d'échapper à la réalité » (Van Den Bergh, 2013, p.230)

Le mal-être fondamental de la génération Y, discuté précédemment au chapitre 1, crée chez eux une envie de se déconnecter de la réalité. Ils aiment parfois se débarrasser de leurs soucis, en éliminant les sources de négativité et en favorisant les sources d'émotions positives. Ce réflexe, qui pourrait être considéré comme celui d'un enfant gâté, est en fait lié à leur éducation insouciante. Selon Van Den Bergh (2013), nos

émotions influencent plus notre comportement que ce que l'on pourrait admettre. Les marques doivent prendre en compte que les jeunes Y sont à la recherche de stimuli sous forme d'émotions positives. C'est leur moyen de se s'évader des difficultés de la réalité. Ce processus de recherche de sensations positives est inconscient, un jeune ne se dit qu'il aime les publicités rigolotes parce que cela lui permet de s'évader, mais c'est au niveau de son instinct que le besoin est identifié.

2.2.2.6 Conclusion

Ces points mettent en évidence un élément intéressant : pour qu'une marque soit « cool », il faut qu'elle agisse comme un ami proche. En effet, si on compare les cinq éléments, on remarque que le jeune Y demande à être respecté et compris par une marque, tout comme il le ferait avec un ami proche.

3. Etude de marché

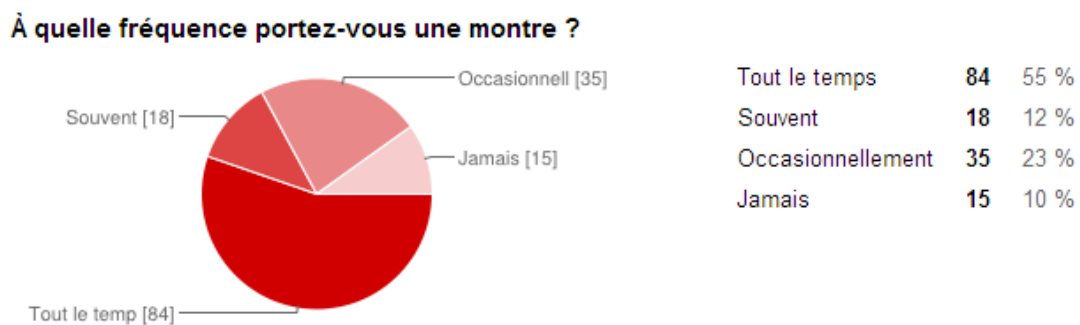
3.1 Description de l'échantillon :

Le sondage a été effectué le 21 avril 2014 sur internet grâce à la fonction « formulaire » de Google Drive. L'échantillon est composé de 152 personnes, majoritairement masculine à 63%, et à 63% encore en études. Le sondage a été partagé sur ma page Facebook qui est en grande majorité composée de jeunes de la génération Y. Le principal biais de ce sondage est le manque d'interaction direct avec les sondés afin de savoir s'ils ont réellement compris la question. En outre, il existe le biais du « fantasme » de la montre comme objet de luxe par excellence. Par exemple, pour la question sur les raisons pour lesquelles les jeunes n'achètent pas de montres, il est certain que les sondés ont eu l'image d'une Rolex en tête et pas forcément une montre de milieu de gamme comme la nôtre. Tous les pourcentages de ce chapitre sont tirés de l'annexe 1, mon étude de marché.

3.2 Résultats

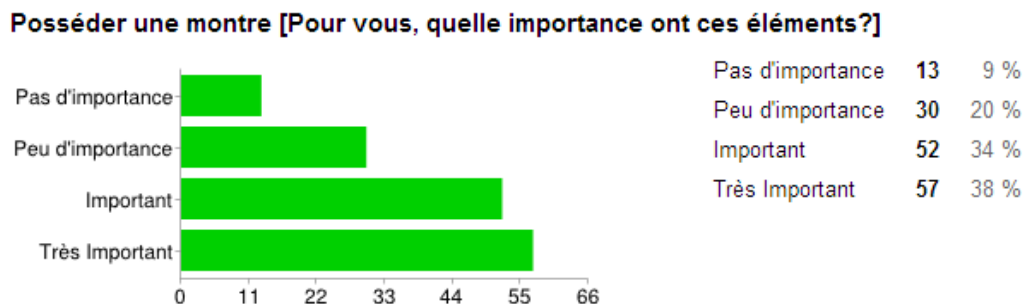
3.2.1 Habitudes

Figure 2 : Fréquence du port de montre



(Sondage LAP, 2014)

Figure 3 : Importance de posséder une montre



(Sondage LAP, 2014)

Les gens sont toujours très attachés à l'horlogerie. Seulement 10% des gens ne portent pas de montres, et ils sont une majorité, 67% à en porter régulièrement. De plus, ils sont 72% à avoir exprimé le désir de posséder une montre.

3.2.2 Caractéristiques

L'importance du « Swiss Made » est confirmée, puisqu'ils sont 76% à accorder de l'importance à la provenance des pièces.

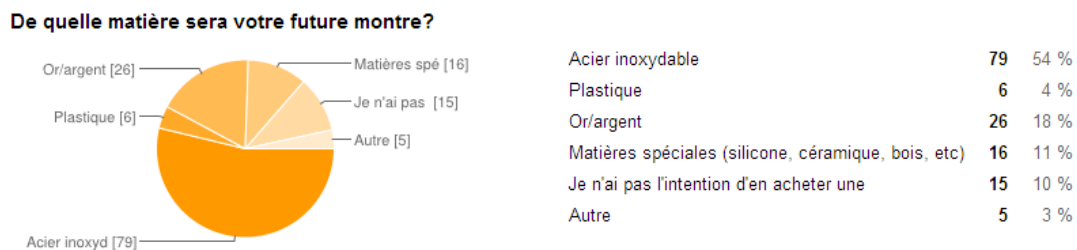
Figure 4 : Provenance du boîtier



(Sondage LAP, 2014)

Le profil de la montre qui a récolté le meilleur résultat est une montre en acier (54%), avec un design plutôt traditionnel (luxe + classique à 69%). Il n'y a pas véritablement de surprise, c'est la description d'un modèle tout à fait classique.

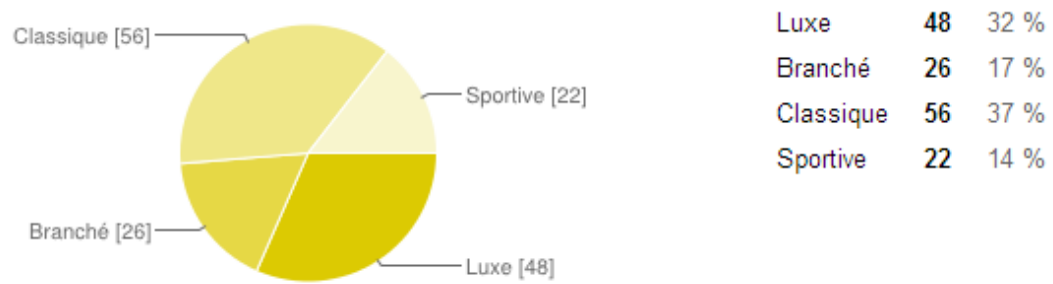
Figure 5 : Matière de montre



(Sondage LAP, 2014)

Figure 6 : Style de montre

Quel style de montre portez-vous le plus souvent?

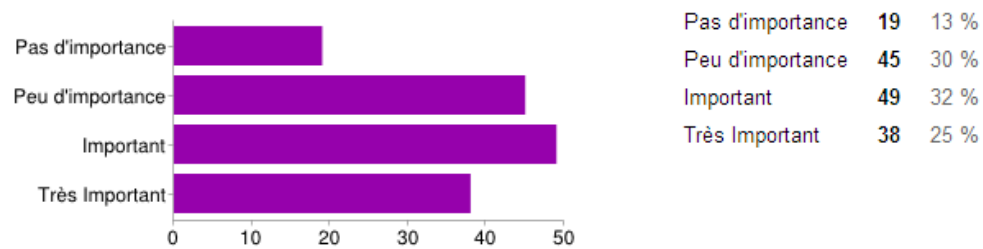


(Sondage LAP, 2014)

A noter que les jeunes gardent un plaisir à avoir une montre qui fonctionne d'elle-même, sans énergie autre que le mouvement du bras.

Figure 7 : Mécanisme

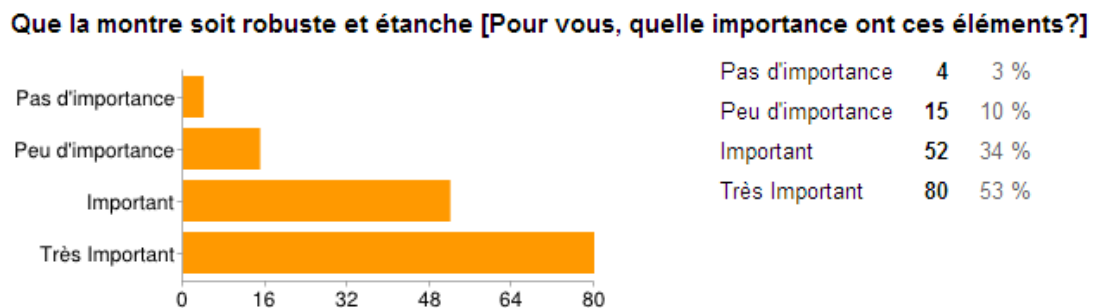
Type de mécanisme (quartz ou mécanique) [Pour vous, quelle importance ont ces éléments?]



(Sondage LAP, 2014)

En termes de caractéristiques techniques, la réputation du label « Swiss Made » est encore une fois expliquée, car la robustesse est primordiale pour une écrasante majorité. La montre doit tenir le choc, peu importe la situation !

Figure 8 : Robustesse et étanchéité



(Sondage LAP, 2014)

Autre chose, pourtant symbole de la haute horlogerie, les innovations sont jugées peu importantes. J'expliquerai ce résultat par le fait qu'ils associent ces innovations à une montre de luxe inaccessible pour eux.

Figure 9 : Innovations



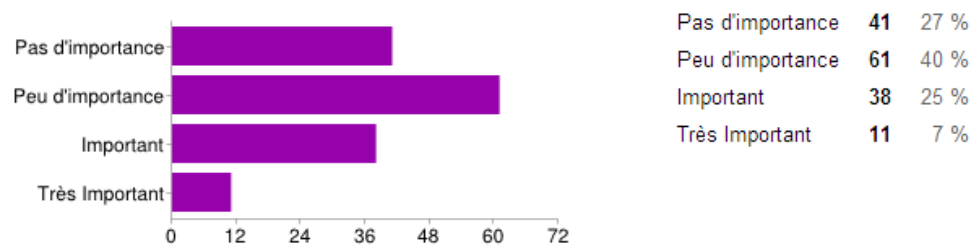
(Sondage LAP, 2014)

3.2.3 Prestige de la marque

Il est intéressant de noter que les résultats indiquent un désintéressement par rapport au prestige de la marque.

Figure 10 : Marque mondiale

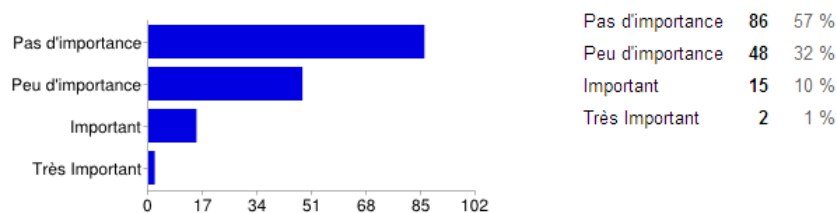
Que la marque soit mondialement connue [Pour vous, quelle importance ont ces éléments?]



(Sondage LAP, 2014)

Figure 11 : Ambassadeurs de marque

Que la marque possède des célébrités comme ambassadeurs [Pour vous, quelle importance ont ces éléments?]



(Sondage LAP, 2014)

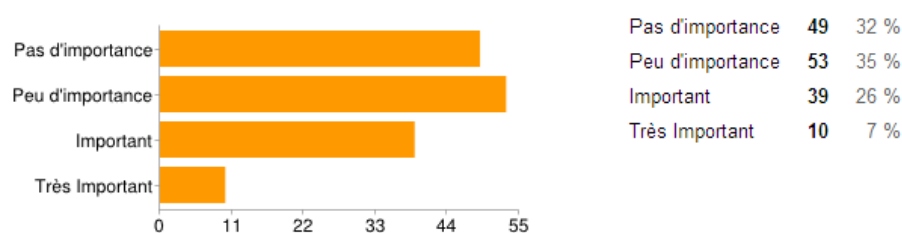
Ici, le résultat doit être interprété avec précaution, car bien souvent les effets de ce marketing implicite que représente un ambassadeur ou l'image de marque fonctionnent dans le subconscient des gens.

3.2.4 Communication

Pour la communication, les sondés n'ont pas été enthousiastes avec ce qui se fait maintenant.

Figure 12 : Actualité

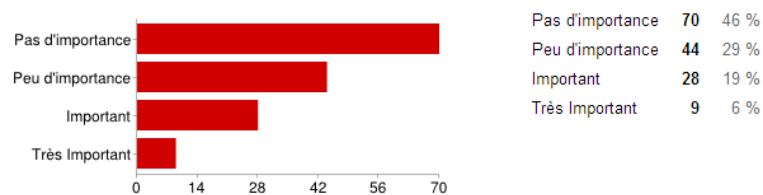
Que la marque communique souvent sur son actualité [Pour vous, quelle importance ont ces éléments?]



(Sondage LAP, 2014)

Figure 13 : Réseaux Sociaux

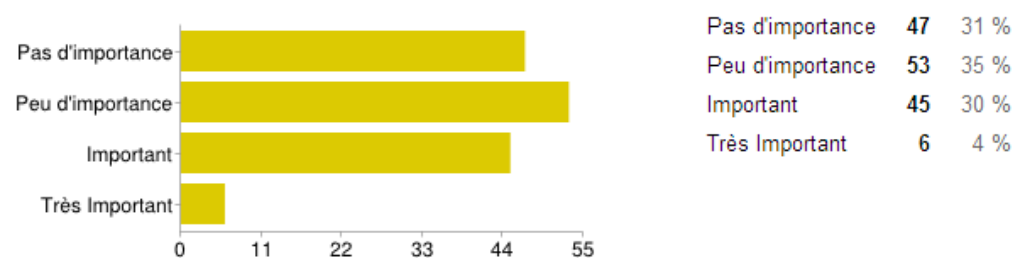
Que la marque soit présente sur les réseaux sociaux (Facebook, Instagram, etc...) [Pour vous, quelle importance ont ces éléments?]



(Sondage LAP, 2014)

Figure 14 : Presse

Articles sur la marque dans la presse [Pour vous, quelle importance ont ces éléments?]



(Sondage LAP, 2014)

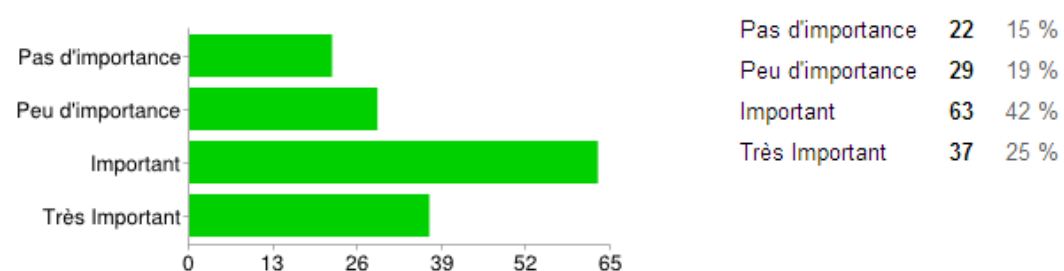
Les résultats dévoilent clairement que les outils de communication 2.0 ne sont pas utilisés à bon escient. En effet, je pense que ces résultats ne portent pas sur l'utilité des réseaux sociaux, qui est connue de tous, mais plutôt sur la communication des marques existantes. Les marques n'arrivent pas à convaincre avec leur communication sur les réseaux sociaux !

3.2.5 Entreprise

Pour l'image de l'entreprise, une philosophie claire est plébiscitée.

Figure 15 : Philosophie d'entreprise

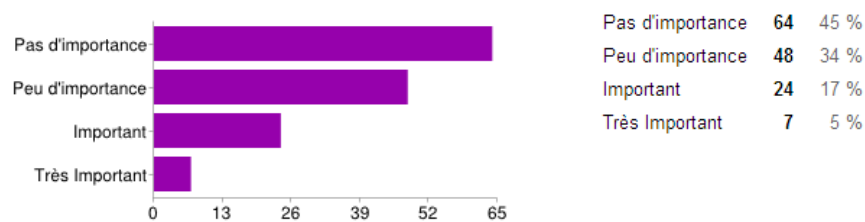
La philosophie d'entreprise [Pour vous, quelle importance ont ces éléments?]



(Sondage LAP, 2014)

Figure 16 : Fondateurs

Que les fondateurs et designers aient entre 20 et 30 ans [Pour vous, quelle importance ont ces éléments?]



(Sondage LAP, 2014)

On ne retrouve pas l'aspect tribal de la génération Y dans le graphique Fig.16, on aurait pu croire que c'était un argument de vente explicite, mais ce graphique semble indiquer que non. Je dirais que ces résultats sont surtout liés avec le fait qu'une montre avec un héritage et une tradition reste l'excellence et que les sondés ne pensent pas que des jeunes puissent faire une qualité équivalente. Par conséquent, une nouvelle marque doit d'abord faire ses preuves.

3.2.6 Mix Marketing

Figure 17 : Prix

Quel sera le prix de votre future montre?

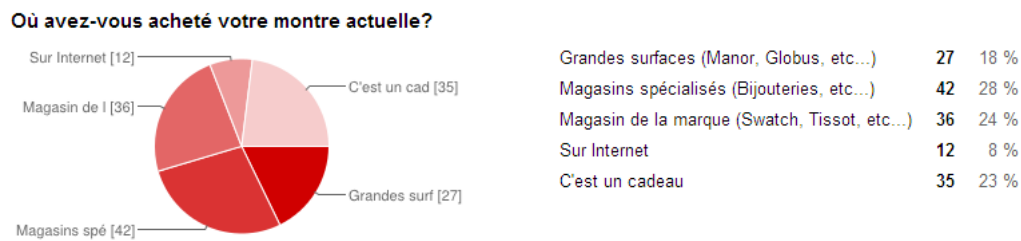


(Sondage LAP, 2014)

Sur la Fig.17, nous avons une vue fantastique sur la bipolarité du marché de l'horlogerie. Soit on achète une montre de tous les jours à CHF 100, soit on achète une montre de luxe. On remarque cependant, que les gens sont prêts à dépenser plusieurs centaines de francs sans problème, avec une majorité 52% qui prévoit plus de CHF 300.

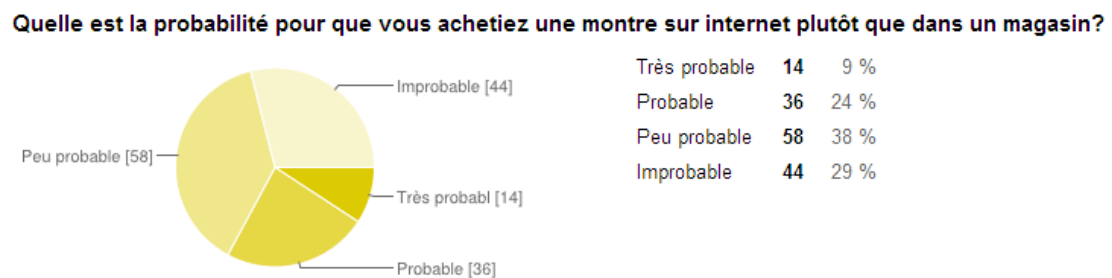
Selon la Fig. 18, les sondés sont encore très attachés à l'achat de leur montre dans un magasin réel avec 70%. Autre canal de distribution, la montre est reçue en cadeau pour 23% des sondés. On remarque aussi qu'internet n'est pas encore rependu avec seulement 8% des gens ayant déjà acheté en ligne.

Figure 18 : Distribution



(Sondage LAP, 2014)

Figure 19 : E-commerce



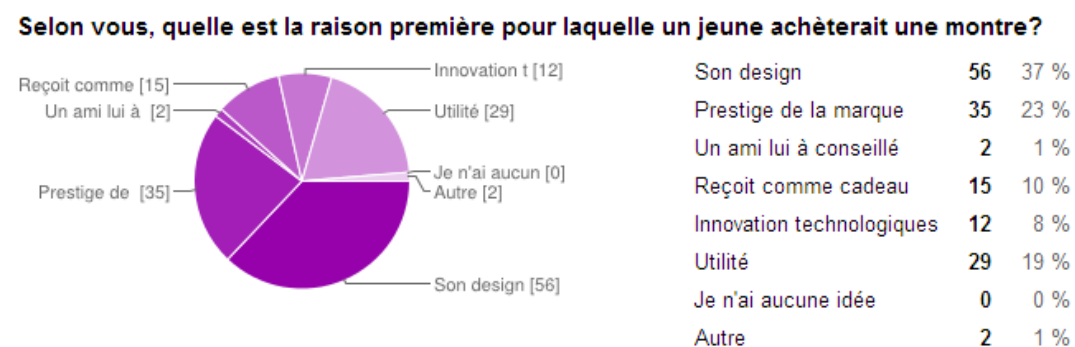
(Sondage LAP, 2014)

Mais, 33% ont estimé que c'était probable d'essayer l'expérience. En conclusion, internet n'est pas encore bien établi mais les gens ne sont pas complètement réfractaires.

3.2.7 Sources de valeur

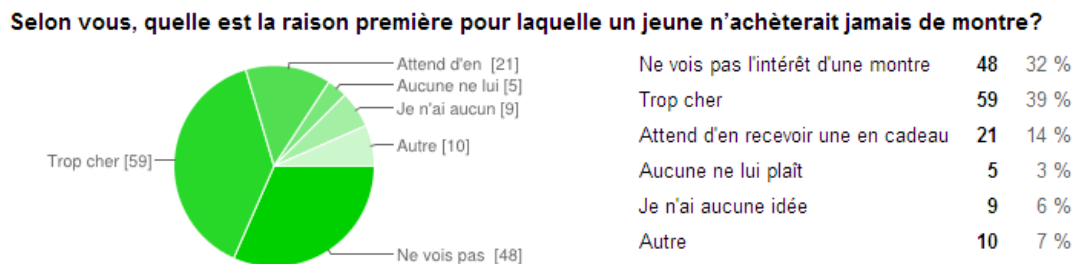
L'identité de la marque est la grande vainqueur en termes de raisons d'achat. Le design et le prestige de la marque sont loin devant les autres. Par ailleurs, il y a un sentiment général de cherté, puisqu'ils sont 39% à dire que le prix pourrait être la première raison de ne pas acheter une montre.

Figure 20 : Valeur



(Sondage LAP, 2014)

Figure 21 : Obstacle



(Sondage LAP, 2014)

3.2.8 Différences homme/femme

En croisant les données pour obtenir une analyse en fonction du genre, nous voyons que les hommes aiment les montres en acier (59%) et de luxe (32%). Alors que les femmes préfèrent plutôt le type classique (43%) et plébiscite aussi l'acier (39%), sans surprise. Là où cela devient intéressant, c'est quand on compare le prix de leur prochaine montres, les hommes disent vouloir dépenser plus de 1500.- (28%) alors que les femmes sont 33% à ne pas vouloir dépenser plus que 200.- pour une montre. Les hommes sont prêts à dépenser plus que les femmes pour acheter une montre.

3.2.9 Conclusion :

Les termes de mon sondage ne sont pas assez précis pour expliquer plus en profondeur le design de la montre type de la génération Y, mais nous avons vu qu'il faut rester plutôt dans du classique. Nous pouvons dire aussi que l'engouement pour les montres est toujours présent, dans les statistiques certes, mais aussi car j'ai rencontré plusieurs réactions intéressées lorsque j'ai pu récolter les 152 réponses via ma page Facebook. Enfin, la communication de l'entreprise est le sujet qui a reçu le plus d'avis tranché, signe de son importance pour une marque de montre. Il y a une véritable opportunité de mieux faire en termes de communication

4. Business Plan

Le business plan a été réalisé avec l'intention de l'utiliser pour participer au Prix Genilem 2014.

4.1 Résumé

La nouvelle montre suisse LAP a le potentiel de devenir un accessoire de mode branché et plaire à tous les jeunes issus de la génération Y de Suisse...et du monde !

Aujourd'hui en Suisse, cette génération, au pouvoir d'achat le plus élevé de l'histoire, représente 1.6 millions de personnes. Dans le monde, ils sont plus de 1,8 milliards. Ce sont les consommateurs de demain ! C'est une génération aux comportements nouveaux, au profil sociologique différent de celui de ses ancêtres. Baignée depuis toute petite dans le bain de l'informatique et d'internet, elle utilise certains outils qui sont devenus incontournables, de par leurs effets de masse, pour les entreprises.

L'horlogerie suisse est championne du monde en termes de valeur et de prestige. En 2013, le secteur a établi un nouveau record historique avec 21,8 milliards de francs d'exportations, preuve de la réputation mondiale du label « Swiss Made », synonyme de qualité, de robustesse et de prestige.

Mais, est-ce que cette industrie utilise vraiment tout son potentiel pour plaire à la génération Y ?

Dans le cadre de mon projet, je pense pouvoir affirmer qu'en Suisse, un jeune Y rencontre trois difficultés principales lorsqu'il veut s'acheter une montre :

- Les marques prestigieuses de la haute horlogerie sont inaccessibles à cause de leurs prix.
- Il n'y a pas de fierté sociodémographique à posséder une montre milieu/bas de gamme.
- Parmi la quantité immense de marques disponibles, il a de la peine à faire un choix. Trop de choix, tue le choix.

Que l'on soit riche ou pas, nous voulons tous d'une montre qui possède une identité forte, qui épate nos amis. Une montre nous accompagne, accrochée à notre poignet, dans toutes les situations quotidiennes. C'est un bijou visible de tous, faisant partie intégrante de notre style vestimentaire. C'est pourquoi, nous voulons tous qu'elle véhicule une image qui nous corresponde ; peu importe le prix de la montre : elle doit pouvoir raconter une histoire...et une belle de préférence.

C'est ainsi que LAP a commencé : nous voulions créer une marque qui soit la plus représentative des besoins et comportements particuliers des jeunes Y, et de le faire à

des prix mieux adaptés à leurs budgets. Le but est de créer une montre qui ferait office d'accessoire de mode pour jeunes plutôt qu'un objet de valeur. En résumé, plutôt que de mettre en avant le caractère unique de sa fortune, le porteur d'une montre LAP affichera aux yeux de tous, le caractère unique de sa personnalité.

Notre projet se résume en 4 phrases :

- Une identité de marque fortement typée « jeune », avec des designs reconnaissables parmi d'autres.
- Des montres « Swiss Made » à des prix allant de 300 CHF à 500 CHF.
- Utilisation complète du potentiel du e-commerce et des réseaux sociaux.
- LAP est en concurrence avec les grandes enseignes de la mode, telles que Calvin Klein, Diesel, Guess etc...mais avec une identité plus représentative des jeunes d'aujourd'hui et moins « bling-bling ».

Il existe à notre avis une audience énorme et encore mal exploitée sur l'internet. Une identité forte et reconnaissable, à des prix adaptés, sans oublier le label « Swiss Made », les montres LAP ont tout ce qu'il faut pour devenir un accessoire de mode qui se vend sur internet. Pour rappel, les ventes de biens de consommation en ligne ont atteint 1'000 milliards de dollars dans le monde en 2013. Une niche trouvée, aussi petite soit-elle, peut assurer un succès commercial.

Pour mettre en œuvre ce projet, nous sommes deux jeunes entrepreneurs :

- Louis Piaget, 24 ans, a obtenu un Bachelor en économie d'entreprise de la Haute École de Gestion de Genève. Son expérience dans la gestion de 3 sites internet, ainsi que la création d'une entreprise informatique, lui permettra de s'occuper de la stratégie, du marketing et de la communication.
- Jérémy Grandjean, 27 ans, a obtenu un Bachelor en microtechnique, avant de poursuivre ses études et d'obtenir un Master en nanotechnologie. Il s'occupera de la production, logistique et du service client.

Pour que notre projet voit le jour, nous avons besoin d'un emprunt de CHF 190'000. Notre chiffre d'affaires prévisionnel nous permettra un remboursement intégral après 2 années d'activité.

Quoi de mieux qu'une montre LAP pour incarner la nouvelle sensation dans l'horlogerie suisse?

4.2 Marché et clients

4.2.1 Description

La génération Y utilise de plus en plus internet pour faire son shopping. En 2013, les ventes en lignes ont progressé de 21% pour dépasser pour la première fois 1'000 milliards de dollars. Les prévisions pour l'année 2014 annoncent déjà le dépassement des 1'000 milliards d'euros, soit plus de 1'360 milliards de dollars.

L'impressionnante croissance du marché online est en grande partie poussée par les pays émergents comme l'Argentine, le Mexique, le Brésil et la Russie. En effet, l'accès massif et récent à internet dans ces pays a amené de nouveaux acheteurs en ligne. Le potentiel des continents plus industrialisés comme l'Europe de l'Ouest et l'Amérique du Nord semble avoir atteint une certaine maturité avec un ralentissement dans les ventes.

Sur le marché du e-commerce de montre « Swiss Made », il y a trois catégories d'acteurs présents:

- Les grossistes multimarques : e-commerce proposant des centaines de montres de tout type et de marques.
- Les sites e-commerce des marques connues : tels que les 5 marques milieu de gamme de Swatch Group, Ice Watch...etc.
- Les petites marques sur des marchés de niches : Ce sont des marques peu connues mais très similaires à la nôtre en termes de taille et de modèle économique. Smoothie Watch, Bussy Watch...etc.

Par ailleurs, les marques horlogères peuvent être rangées dans trois catégories :

- Haute Horlogerie : les montres de luxes à plusieurs milliers de francs. Par exemple, Rolex, Hublot, Patek Philippe, etc...
- Marques de mode : les montres milieu de gamme à plusieurs centaines de francs. Par exemple, Tissot, Calvin Klein, Longines, etc...
- Gadget en plastique : les montres gadget que l'on porte tous les jours, souvent en plastiques et très colorées. Par exemple, Swatch, Ice-Watch, Smoothie Watch etc...

Il est difficile d'estimer la part des montres « Swiss Made » dans le e-commerce mondial. On estime qu'elles bénéficient comme tous les produits de l'augmentation constante des achats en ligne.

4.2.2 Opportunités et menaces

Pour LAP, il y a plusieurs éléments qui mettent en évidence une opportunité. Tout d'abord, lors de notre étude de marché, seulement 8% des sondés ont avoué avoir acheté une montre sur internet. Toutefois, ils sont 33% à avoir exprimé une curiosité par rapport à l'achat sur internet. Ensuite, les sondés ont indiqué une insatisfaction envers la communication actuelles des marques traditionnelles, mettant en évidence

l'opportunité de mieux faire. Malgré ceci, LAP reste une nouvelle entreprise sur un marché ultra concurrentiel et à maturité, donc il faut prendre en comptes les menaces qui en découlent. Tout d'abord, l'approvisionnement en pièces détachées devient de plus en plus difficile pour une nouvelle marque. Les grandes entreprises rachètent les fabricants et les retire du marché ; cette consolidation ne facilite pas la fabrication « Swiss Made ». L'influence des grandes marques horlogères se retrouve aussi dans la législation liée avec le « Swiss Made, puisqu'elles militent pour un durcissement des conditions.

4.3 Positionnement concurrentiel

4.3.1 Introduction

Le marché des montres est très concurrentiel. En effet, ayant atteint sa maturité, il est composé d'une infinité de marques et de modèles, à tous les prix, rendant la tâche de se différencier très difficile. Pour LAP, il est nécessaire de créer une montre suffisamment particulière et différenciable pour qu'on ne la confonde pas avec une autre marque. De plus, il faut créer une identité, c'est-à-dire une image de marque et un design, qui plaise aux jeunes d'aujourd'hui. Mais, ce n'est pas tout, car sur internet, le plus important c'est la visibilité. S'il n'y a pas de visite sur le site internet, il n'y a pas de clients. Donc, pour avoir un avantage concurrentiel, nous devons utiliser nos compétences-clés pour créer des montres avec une identité, ensuite les rendre visibles sur internet, et enfin tout mettre en œuvre pour que cet avantage dure dans le temps.

4.3.1.1 SWOT

Tableau 1 : SWOT

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Identité de marque • Compétences en marketing internet • Compétences en communication • Label Swiss Made • LAP Insiders de 20 personnes 	<ul style="list-style-type: none"> • Pas d'économies d'échelles • Pas d'innovation technologique • Qualité du mouvement • Modélisation du design
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • Pouvoir d'achat de la génération Y • Croissance mondiales des ventes e- 	<ul style="list-style-type: none"> • Nouveaux entrants • Smart watches

commerce <ul style="list-style-type: none"> • Réputation label « Swiss Made » • Les jeunes utilisent et apprécient les réseaux sociaux 	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidation des fournisseurs • Législation sur l'obtention du « Swiss Made »
--	---

4.3.1.2 Opportunité-clé

Nous voulons utiliser notre identité de marque et nos compétences en communication afin de saisir l'opportunité de croissances des ventes e-commerce mondiales.

4.3.2 Forces de Porter

L'analyse des 5(+1) Forces de Porter du marché des montres « Swiss Made » permet de mettre en évidence les forces en présence dans l'industrie.

4.3.2.1 Intensité concurrentielle

L'intensité concurrentielle la plus forte se trouve dans l'innovation technologique. Ce domaine demande d'énormes investissements dans la Recherche & Développement, et toutes les plus grandes marques traditionnelles le font déjà. Il est impossible pour une petite structure de concurrencer les leaders du marché sur ce terrain. En conséquence, LAP se focalisera plutôt sur l'innovation dans le design, qui nécessite uniquement de la créativité. Par ailleurs, la communication est l'autre domaine à forte intensité. Les marques traditionnelles dépensent beaucoup d'argent dans de la communication de type luxe, c'est pourquoi, la nôtre sera orientée plus jeune, un domaine qui est à la fois moins coûteux et plus facile à mettre en place, grâce aux outils gratuits sur internet.

4.3.2.2 Menace des nouveaux entrants

Aujourd'hui, il est assez facile de commercialiser une gamme de montre moyenne gamme comme le fait LAP. Le ticket d'entrée en termes financiers et ressources est plutôt accessible. Il est impossible d'empêcher un nouvel entrant, il est donc nécessaire d'établir une stratégie de défense pour LAP. Tout d'abord, il faudra rapidement établir une audience fidèle à la marque, les rendant plus dur à convaincre par un nouvel entrant. Ensuite, LAP doit pouvoir créer de nouveaux modèles à un rythme régulier pour limiter l'effet « nouveauté » d'un nouvel entrant. Plus nous occuperons l'actualité, plus il sera difficile de se faire une place. Enfin, il faut que LAP puisse s'adapter continuellement aux nouvelles tendances, pour ne pas tomber dans la ringardise ; une raison qui pousserait les gens à se désintéresser.

4.3.2.3 Menace des substituts

La plus grande menace de substitut que rencontre l'industrie horlogère suisse, actuellement, est l'arrivée des montres connectées. Le succès des « smartwatch » reste difficile à prévoir, car il n'y a pas de précédent. LAP pourra toujours s'adapter, ce qui est une des forces disponibles aux structures légères comme la nôtre, mais pour l'instant nous restons confiants dans la symbolique d'une montre bijou/accessoire de mode/signe de ralliement plutôt qu'un ordinateur téléphonique porté au poignet.

4.3.2.4 Pouvoir de négociation des fournisseurs

Selon l'étude Deloitte (2013), l'approvisionnement en pièces détachées horlogères est la menace principale pour l'avenir, car la consolidation des fournisseurs génère un oligopole. Swatch met un frein à la distribution des mouvements ETA, leader sur le marché, pour les petits fabricants. Malgré le fait que la Commission de Concurrence favorise la transition en maîtrisant peu à peu la sortie du marché, l'approvisionnement reste un sujet d'inquiétude. Chez LAP, nous avons fait le choix de nous fournir chez les concurrents directs, qui ont des mouvements moins renommés, mais qui conviennent parfaitement.

4.3.2.5 Pouvoir des acheteurs

Les acheteurs profitent de l'immense quantité de modèles disponibles sur un marché proche de la saturation. Les marques se battent pour avoir leur attention, ce qui fait qu'ils deviennent très difficile à convaincre. Cela dit, l'embarras du choix peut parfois être décourageant, c'est pourquoi ils se réfèrent beaucoup à l'avis de leurs amis. Raison pour laquelle nous misons beaucoup sur le bouche-à-oreilles.

4.3.2.6 Pouvoir de l'état

L'horlogerie suisse est la 3^{ème} industrie exportatrice du pays. L'Etat a tout intérêt à la choyer pour maintenir sa performance. Toujours selon l'étude Deloitte (2013), il est indiqué qu'il y a des risques de durcissement de la législation du label « Swiss Made ». En effet, le pourcentage de valeur ajoutée produite en Suisse pourrait passer de 60% à 80%. Dans ce cas, nous ne pourrions plus utiliser le terme « Swiss Made » car nous ne répondrions plus à ces critères, nous changerons de terme et choisirons un différent, par exemple « Swiss Design ».

4.3.3 Positionnement Marque

En ce qui concerne notre positionnement, LAP doit trouver sa place sur le marché saturé de l'horlogerie. Tant au niveau de ses caractéristiques que de son image, il est nécessaire de faire une analyse du public-cible, du produit et de la concurrence.

4.3.3.1 Ciblage

Pour définir notre cible, nous utiliserons une segmentation selon six critères.

Tableau 2 : Segmentation

Critères	Segments	Description
Âge	<ul style="list-style-type: none">• Enfants• Génération Y• Adultes au travail• Personnes âgées.	Nos montres ont une forte identité jeune qui plaira plutôt aux moins de 30 ans.
Pouvoir d'achat	<ul style="list-style-type: none">• Aisé• Moyen• Bas	Bien que nos montres soient milieu de gamme, elles ont un prix qui n'est pas accessible aux plus modestes.
Sensibilité à la nouveauté	<ul style="list-style-type: none">• « Trend-setter »• Conservateur	Lors du lancement de la marque, les premiers clients devront aimer la nouveauté, car nous n'aurons pas encore d'identité de marque
Passion pour l'horlogerie	<ul style="list-style-type: none">• Passionné• Non-passionné	Nos montres plairont grâce à leurs designs et non leurs mécanismes.
Style de vie	<ul style="list-style-type: none">• Citadin actif socialement• Citadin inactif socialement• Rural actif socialement• Rural inactif socialement	Porter une montre élégante avec des couleurs vives est valorisé uniquement dans une ville.
Compétences internet	<ul style="list-style-type: none">• Utilisateur expérimenté• Utilisateur novice• Non-utilisateur	La cible doit savoir utiliser internet pour découvrir puis acheter la montre sur notre site.

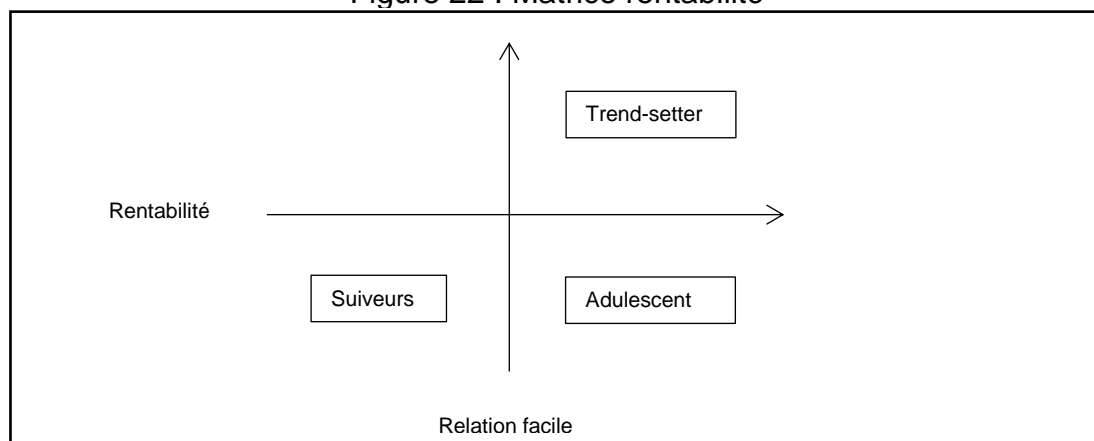
A la vue de ce tableau nous pouvons former trois catégories de clients qui pourraient être intéressés par les caractéristiques de nos produits.

Tableau 3 : Segmentation par tendance

Catégories	Description
Les jeunes « trend-setter » Y	Aime la nouveauté, avec un pouvoir d'achat aisé.
Les jeunes « suiveurs » Y	Jeunes qui suivent la tendance avec un pouvoir d'achat aisé
Les « adolescents »	Adultes qui suivent la tendance des jeunes, avec un pouvoir d'achat aisé

Pour choisir lequel est le plus important pour nous, nous évaluons avec quelle facilité nous pourrions les convaincre et le potentiel du revenu de cette catégorie.

Figure 22 : Matrice rentabilité



La catégorie qui est la plus avantageuse pour nous est les « trend-setters ». Ce sera donc notre cible première.

Les « trend-setters » sont les créateurs de tendances. Ce sont les personnes qui sont à la recherche de nouveaux produits et qui aiment les acheter avant tout le monde. Les principaux avantages de ce segment sont la facilité d'accès et l'influence qu'ils ont sur les suiveurs. En termes de rentabilité, ils allouent un budget « nouveauté » supérieur à ceux des autres segments.

Voici l'analyse des caractéristiques et des besoins de cette catégorie.

Tableau 4 : Ciblage

Les « Trend-setters » Y	
Caractéristiques	Besoins
Pouvoir d'achat aisé	Avoir un objet à haute valeur perçue
Non-passionné par l'horlogerie	Avoir un design innovant
Citadin actif socialement	Avoir un objet qui augmente sa valeur sociale
Utilisateur expérimenté d'internet	Avoir un produit en exclusivité
15-30 ans	Avoir un objet qui correspond à son identité, à sa personnalité
Aime la nouveauté	

Nous pouvons ensuite diviser ces « trend-setters » en trois catégories en fonction de leur désir d'acheter une montre. Ces trois catégories sont ensuite chacune divisée en deux groupes : les suisses et le reste du monde. Une note est donnée en fonction de la rentabilité, (taille et désir d'acheter une montre), estimée de chaque segment, 1 étant le plus faible et 5 le plus rentable.

Tableau 5 : Audience

Catégorie	Description	Audience	Note
Acheteur imminent	Cette personne veut s'acheter une montre et vient sur internet pour s'informer sur laquelle choisir	Reste du monde	5
		Suisse	3
Fashion addict	Cette personne est	Reste du monde	4

	toujours à l'affut de nouveautés en matière de modes.	Suisse	3
« Laper »	Cette personne fait déjà parti de la clientèle « LAP », réseaux sociaux, newsletter. Elle est fidèle à la marque	Reste du monde	2
		Suisse	1

Voici les caractéristiques du produit :

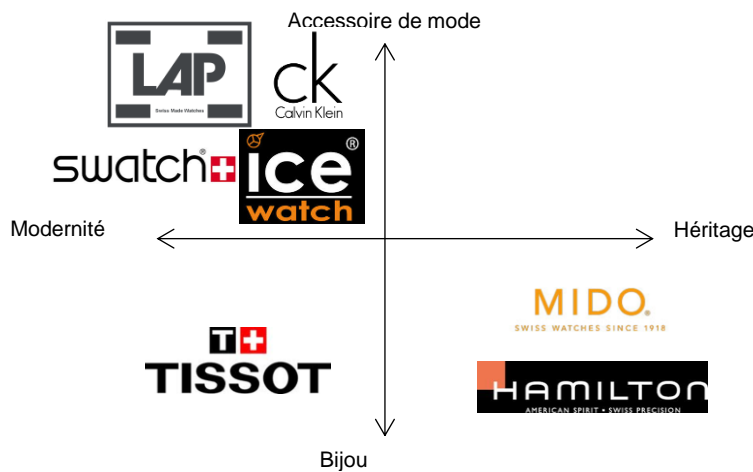
Tableau 6 : Chaîne de valeur

Besoins	Caractéristiques	Avantage
Avoir un objet qui augmente notre valeur sociale	Identité de marque	LAP a une identité reconnaissable parmi d'autres
Avoir un objet de luxe	Design élégant	LAP sont une combinaison de noir et de couleurs vives.
Avoir la meilleure qualité et la meilleure robustesse	« Swiss Made »	LAP possèdera le fameux label réputé dans le monde entier.
Avoir un objet de luxe	Acier	LAP ne fabrique que des montres en acier

Le produit correspond aux attentes des « trend-setters », ainsi qu'aux critères mis en évidences dans notre étude de marché.

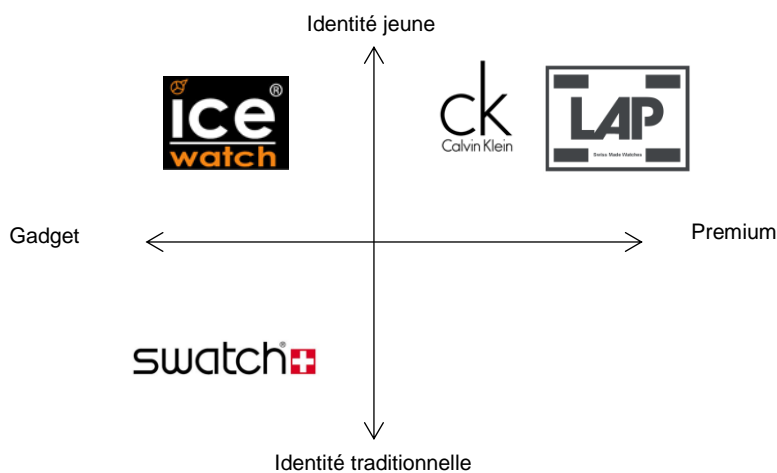
A présent, positionnons l'image de la marque. Pour expliquer ce positionnement, nous prendrons pour exemple les marques de modes, telles que Calvin Klein et Diesel, et les gadgets en plastiques, tels que Swatch ou Ice Watch. Ces marques ont été choisies pour représenter les catégories de concurrents. Les trois graphiques suivant permettent de visualiser selon quels critères nous nous positionnons :

Figure 23 : Positionnement utilité



LAP se différencie de toutes les marques traditionnelles suisses, excepté Swatch, avec son positionnement « accessoire de mode » plutôt que « bijou ».

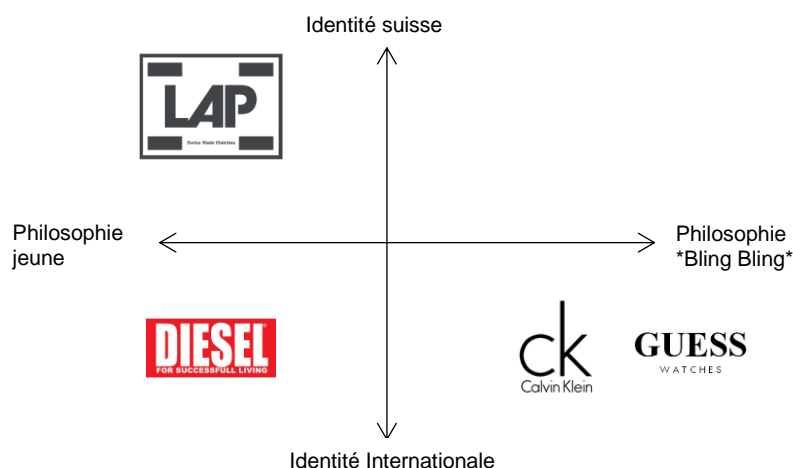
Figure 24 : Positionnement image de marque



LAP se différencie des marques telles qu'Ice Watch et Swatch, grâce à son image plus luxueuse. Nous restons, toutefois, en compétition avec les montres des grandes enseignes de la mode dont on peut citer les trois plus connues. Ce sont nos concurrents les plus directs :

- Calvin Klein
- Diesel
- Guess

Figure 25 : Positionnement Concurrentiel



LAP sera la marque la plus représentative possibles des jeunes. Nous ne ferons pas du « bling-bling ». De plus, nous bénéficions d'une identité de marque 100% suisse, que ces grandes marques ne pourront jamais avoir dû à leur notoriété internationale. Une identité suisse pour une montre est un argument de vente irréfutable.

4.3.3.2 Positionnement

LAP créera des montres accessoires de mode « premium », avec une identité à la fois suisse et jeune. Notre cible première sera les « trend-setters », cette catégorie d'avant-gardistes qui crée les tendances, en espérant que leur influence gagne le reste de la population. Nous les ciblons car ce sont les plus susceptibles d'acheter une LAP en tant que nouveauté.

4.3.4 Ressources et compétences

4.3.4.1 Capacités-clés

Tableau 7 : Capacités

Capacités-seuil		
Compétence	Capacité	Facteurs clés
Ingénierie	Capacité à fabriquer des montres de qualité	Une montre doit être robuste et fiable, surtout si elle est Swiss Made.
Logistique	Capacité à vendre en masse sur internet	La livraison doit être rapide et fiable

Webdesign	Capacité à créer un site internet optimisé	Avoir un site qui génère des ventes.
Marketing internet	Capacité à rendre le site internet visible	Générer du trafic sur le site.
Capacités-clés		
Marketing	Capacité à comprendre la Gén. Y	Toujours correspondre aux tendances de la Gén. Y
Communication	Capacité à fidéliser une clientèle et créer une base de fans	Créer une image de marque qui soit du type « jeune »
Créativité	Capacité à imaginer de nouveaux designs	Créer des montres qui plaisent aux Gén. Y.
Esprit entrepreneurial	Capacité à prendre des risques contrôlés pour croître	Avoir une entreprise rentable et lucrative

4.3.5 Avantage concurrentiel

Parmi ces compétences-clés, seule notre expertise en communication est un avantage concurrentiel. Pour que notre entreprise prenne place durablement sur le marché, il faut que nous mettions en place un système de renouvellement des compétences en communication pour maintenir un niveau d'expertise spécialisé. Notre identité de marque, qui comprend l'image de marque et les designs, est notre ressource clé qu'il faudra choyer par tous les moyens.

4.4 Produits

4.4.1 Introduction

Un des facteurs-clés de notre avantage concurrentiel est notre capacité à créer des montres avec une identité jeune très forte.

Selon notre étude de marché, les gens préfèrent avoir une montre en acier (54%), avec un design plutôt traditionnel (luxe + classique à 69%).

Par conséquent, nos montres seront en acier avec un style classique.

Nos designs ont la particularité d'avoir des signes distinctifs communs reconnaissables parmi d'autres:

- Une combinaison de noir et de couleurs vives
- Deux lignes très fines et parallèles sur le long du bracelet de la couleur dominante de la montre.
- Tous nos bracelets et boîtiers seront noirs.

À savoir aussi, afin que nos futurs clients puissent d'avantage affirmer leurs personnalités, nous proposerons toujours plusieurs déclinaisons de couleurs. Ceci présente l'avantage d'intégrer une forme de choix personnel dans le processus d'achat et de donner l'impression qu'on choisit soi-même sa montre personnalisée.

Traditionnellement, il existe trois types de montres chez la concurrence : lifestyle, sportif et élégant. Chacun des types à une clientèle particulière, et celle-ci avec des attentes différentes. Voici, les modèles LAP :

4.4.2 Lifestyle

Figure 26 : LAP Lifestyle



Pureté et sobriété. Cette montre est destinée à toutes les personnes qui aiment l'élégance et la simplicité. C'est une montre neutre qui complète parfaitement un style vestimentaire d'étudiant.

4.4.3 Sport

Figure 27 : LAP Sport



Sportive et sobre. Cette montre s'adresse à toutes les personnes qui ont une vie mouvementée et nécessite une montre qui projette leur détermination. Elle sera particulièrement appréciée par les jeunes qui entrent dans le monde du travail.

4.4.4 Élégance

Figure 28 : LAP Élégance



Elégance et brillance. Cette montre s'adresse aux femmes qui souhaitent montrer leur personnalité sophistiquée. Elle complètera le style de toutes les étudiantes ou femmes d'affaires.

4.4.5 Futur développement

Pour des développements futurs, nous avons la possibilité de faire des séries limitées avec des thèmes bien précis.

Le thème sera choisi selon ces 3 facteurs :

- Il doit être en lien avec le mode de vie d'un jeune Y. Cela peut être une passion, une activité, un mode de vie...l'imagination est la seule limite.
- Le thème doit être intemporel et international. Il doit pouvoir servir pendant longtemps afin d'éviter les tendances éphémères et être utilisé dans tous les pays occidentaux.
- La gamme doit être rentable avant tout, donc visé un marché de niche de taille significative.

Vous êtes fan de sports extrêmes ? Du monde de la nuit ? Des sports d'équipes ? Vous êtes étudiant ? Artiste ? Entrepreneur ? Chez LAP, nous proposons plusieurs gammes limitées avec des thèmes précis et originaux. À coup sûr, vous trouverez une gamme limitée qui représente quelque chose qui vous tient à cœur !

4.5 Plan Marketing

« LAP, supporter of the Y culture »

Nous avons vu comment LAP positionne sa stratégie et son image, Il est temps de regarder les leviers du mix marketing.

4.5.1 Prix

Notre positionnement nous indique qu'il faut que le prix reflète une image « accessoire de mode premium » et qu'il doit convenir aux « trend-setters ». Notre stratégie de prix se base sur une observation : un « trend-setter » ne pourra pas se payer des montres haut de gamme mais sera prêt à payer un prix « premium » pour un accessoire à la mode (le même budget que pour un smartphone de la dernière génération). Un objet perçu comme étant à la mode pourra avoir un prix plus élevé qu'un objet perçu comme utilitaire. Par exemple, un jeans « Diesel » à 250 CHF est deux fois plus cher qu'un jeans « Levi's ». Par ailleurs, ce prix correspond au montant que les gens imaginent payer pour une montre « Swiss Made » d'entrée de gamme. En effet, nous sommes sur le même segment de prix qu'une Tissot par exemple. En outre, selon notre étude de marché, 52% des gens sont prêts à dépenser plus de 300 CHF dans leur prochaine montre.

C'est pourquoi, les prix de nos gammes seront entre 300 et 500 CHF.

4.5.2 Distribution

4.5.2.1 E-commerce

Nos montres seront vendues exclusivement via notre site internet. Il sera créé via la plateforme PrestaShop, disponible sur le lien www.prestashop.com/fr. Cet outil offre une solution pour des sites e-commerce de petite à moyenne taille de créer une boutique en ligne complète et clé-en-main.

Voici les avantages de cette plateforme :

- Fournit des outils de gestion de stocks, de la comptabilité, des commandes et du catalogue produit.
- Totalement internationale, s'adapte aux taxes, frais de douanes de chaque pays.
- Gestion des paiements sécurisés. Plusieurs méthodes de paiements disponibles, notamment les plus connues.
- Plugin des transporteurs principaux tels que FedEx, UPS et La Poste.
- Possibilité de gérer plusieurs boutiques à la fois, par exemple une dans chaque pays.
- Plusieurs canevas de site

Le coût d'une telle plateforme est de 2% du chiffre d'affaires. Ces 2% de marge en moins sont justifiés par ceci :

- Les logiciels intégrés à la plateforme nous reviendraient plus chers, en externe.
- La plateforme possède un catalogue de plugins très fourni.
- La simplicité d'avoir tout l'opérationnel centralisé sur une plateforme.

Une fois que notre site sera créé, il s'agira de l'optimiser pour améliorer le taux de conversion, notre principal indicateur de performance. Pour cela, 3 étapes :

- Mettre en place un système de récoltes de données analytiques. Pour ce faire, il existe plusieurs outils très efficaces, notamment Google Analytics, KISSmetrics et CrazyEgg.
- Demander l'avis des LAP Insiders et avoir recours à des consultants en optimisation sur internet.
- Tester la performance réelle avec des campagnes de publicités Google Adwords.

Une fois que notre site pourra livrer partout dans le monde et sera optimisé pour convertir les visites en clients, nous pourrons lancer la campagne de promotion.

4.5.3 Promotion

4.5.3.1 Introduction

Notre promotion va s'adresser à tous les « trend-setters » présents sur internet et qui sont à la recherche de la prochaine nouveauté, car ce sont les précurseurs idéaux pour créer une tendance. L'objectif de cette promotion est d'améliorer l'image de la marque en favorisant le bouche-à-oreilles, qui est un des leviers de la génération Y mis en évidence dans la première partie de ce travail. C'est grâce à un mélange de promotion sur internet et dans la réalité que nous pourrions construire notre image de marque. Plus que des clients potentiels, c'est une audience fidèle à la marque que nous recherchons en priorité.

4.5.3.2 Sponsoring/événementiel

Pour que la marque et notre site internet gagne en crédibilité et en confiance, nous sponsoriserons, sous forme de liquidités ou montres offertes, des organisations, des événements ou des projets qui sont en lien avec le mode de vie d'un jeune. Ainsi, nous serons en contact direct avec notre public-cible et permettra de mettre un visage réel sur notre présence sur internet. Les possibilités de sponsoring sont infinies et sont choisies en fonction du budget disponible. Ces possibilités de sponsoring présentent plusieurs avantages :

- Puisqu'un événement est une sorte de communauté, cela permet de déclencher l'aspect tribal de la génération Y.
- Publicité passive plutôt qu'interruptive : les jeunes Y sont saturés et réfractaires à la pub.
- Flexibilité : on peut commencer par donner une montre, puis augmenter petit à petit
- Améliore l'image de marque : entreprise supportrice de la culture de proximité.
- Communication positive : favorise le bouche-à-oreilles.

Vecteur d'image et de produits, les événements seront la colonne vertébrale de notre identité. Il est à noter que les événements seront accessibles à tous, et non uniquement aux trend-setters, devenant ainsi un outil de communication de masse.

Plan d'action :

Le sponsoring s'adresse en priorité à toutes les catégories d'audience en Suisse, puisque les premiers événements seront dans la région lémanique. Nous choisirons avec précaution les événements avec lesquels nous travaillerons selon deux critères simples : il faut qu'ils soient « cool » et utiles. Le montant du sponsoring sera calculé en fonction de nos moyens, allant d'une simple montre à un investissement en liquidités. Nous n'en abuserons pas pour garder un sentiment de rareté et de valeur.

4.5.3.3 Multimédia

C'est en créant une relation mutuellement bénéfique avec un client qu'il reste fidèle à une marque. C'est pourquoi, il est intéressant de créer du contenu gratuit intéressant pour lui. Par ailleurs, notre image de marque repose entièrement sur le contenu que nous allons créer. Ce contenu se présentera sous plusieurs formes, notamment images, vidéos et articles. Nous mettrons fortement l'accent sur le visuel, en faisant des shootings photos, notre atout principal. Une photo est :

- un vecteur le plus rapide et efficace pour faire passer un message, un univers, une identité
- facilement publiée sur tous les réseaux sociaux.
- convient parfaitement à l'attention très courte de la génération Y.
- le type de contenu qui engendre le plus d'interaction, donc qui se fait le plus partagé et commenté, sur les réseaux sociaux. Les nouvelles mises à jour de Facebook ont mis l'accent sur le visuel avec des images en format plus grand.
- Enfin, il est facile pour les « Lapers » de participer à la création de contenu en prenant eux-mêmes des photos.

Par ailleurs, nous créerons aussi des vidéos. Celles-ci sont un moyen extrêmement efficace de gagner de la crédibilité pour la marque tout en augmentant son prestige. Les vidéos ont le pouvoir de créer un « buzz » viral. Enfin, les articles seront destinés à couvrir les sujets plus sérieux de notre actualité.

Plan d'action :

Le contenu s'adresse à toutes les audiences de LAP. Il est principalement créer pour fidéliser la clientèle, mais avec les outils disponibles il peut aussi permettre de gagner plus d'audience, et donc des clients potentiels.

Pour créer notre contenu, nous mettrons en œuvre plusieurs éléments :

- Premièrement, pour faire les photos officielles des produits à mettre sur notre site internet, nous ferons des shootings « semi-professionnels ». Chacune des couleurs de la gamme aura son shooting particulier, pour un total de six shootings par gamme. Chaque shooting aura un style et un décor différent, avec une teinte de la couleur correspondante. Cet investissement est nécessaire pour créer notre visuel officiel, outil le plus important.
- Deuxièmement, demander à tous mes amis proches qui ont acheté une LAP de m'envoyer une dizaine de photos de la montre, en précisant l'agencement de la photo : montre en premier plan et un paysage en second plan. Ce contenu gratuit sera extrêmement utile pour crédibiliser le site internet et remplir nos nouveaux profils sur les réseaux sociaux au moment du lancement de la marque. Nous espérons que cette manière de prendre en photos, LAP en premier plan et paysage en second plan associé au « hashtag » LAPWorld, devienne un modèle et encouragera les autres personnes à le faire aussi.

- Troisièmement, lors des événements que nous sponsoriserons, nous profiterons pour filmer avec des caméras « GoPro » en haute définition. Une fois le montage terminée, la vidéo pourra être distribuée sur nos réseaux sociaux. A plus long terme, nous pouvons envisager de faire des vidéos de type virales en faisant appel à des sociétés spécialisées.
- Enfin, des articles sur des faits marquants de notre actualité pourront être publiés.

4.5.3.4 Présence sur internet

Nos produits seront en vente sur notre site internet. Mais ce site n'aura pas uniquement une fonction de distribution, il y aura aussi tout notre contenu multimédia. Le site sera plus « humain » et les visiteurs auront d'avantage confiance en nous. En outre, il ne faut pas ignorer la puissance des réseaux sociaux, c'est pourquoi nous utiliserons tous les plus grands, en s'adaptant à leurs particularités, afin d'être visible par un maximum de gens. Le contenu que nous aurons créé servira de matière pour les alimenter. Les réseaux sociaux sont un choix judicieux pour plusieurs raisons :

- La génération Y y est très présente.
- Communication régulière et facile, avec possibilité de feedback des clients.
- Génère du trafic sur le site internet.
- Améliore la proximité avec la marque.
- Plateforme gratuite.
- Outil promotionnel

Plan d'action :

Outre notre site internet, nous serons présents sur les principaux réseaux sociaux. Chacun à sa particularité et son utilité que nous allons utiliser pour adapter notre communication.

- Facebook : Il est le leader mondial et incontournable des réseaux sociaux. Notre page Facebook sera notre quartier général pour notre présence sur les réseaux sociaux. Dessus, nous publierons nos articles, notre actualité, nos événements et nos photos officielles.
- Instagram : La référence en termes de photos. C'est ici que nous publierons toutes nos photos « amateurs » et les photos « LAPWorld ». Instagram est intéressant car il permet d'atteindre une audience extérieure à la communauté grâce à l'utilisation des hashtags.
- Google+ : Depuis les dernières mises à jour de l'algorithme, le réseau social de Google a pris une importance incontournable pour le référencement et la stratégie SEO. Son rôle dans notre stratégie globale est essentiellement le même que celui de Facebook, mais nous permet de mieux nous placer dans les recherches Google.

4.5.3.5 Presse en ligne

Pour augmenter notre visibilité en ligne, nous contacterons des bloggeurs du domaine de la mode pour qu'ils puissent faire un article sur nous. Ces bloggeurs sont très friands de nouvelles sources d'inspiration pour écrire du contenu. En effet, nos montres ont une identité particulière qui pourra en intéresser plus d'un. Le but ici est d'atteindre une audience déjà existante et ciblée. Ceci présente plusieurs avantages :

- Actionne le levier tribal de la génération Y
- Publicité indirecte
- Accès facilité à une grande audience
- Augmente le prestige et la confiance.

Plan d'action

Pour coller avec notre image et rencontrer notre public-cible, nous nous adresserons à des blogs de modes. Il en existe plusieurs milliers dans le monde entier. Il s'agira d'en démarcher le plus possible en leur proposant une commission d'apporteur d'affaires. En effet, Prestashop permet de créer des liens d'affiliés et de gérer les paiements et de voir les données statistiques. Dans un premier temps, nous commencerons avec les blogs suisses, pour ensuite élargir au monde entier.

4.5.3.6 SEO

« Search Engine Optimization », l'optimisation du référencement sur les moteurs de recherches. Pour atteindre les acheteurs imminents chez les « trend-setters », il est nécessaire d'avoir une stratégie de référencement sur les moteurs de recherches dans les mots-clés les plus pertinents. Le but est d'être le plus haut possible dans la hiérarchie d'une recherche du type « best fashion swiss watch ». Pour cela, nous ferons une analyse des blogs qui sont en première position et leur demanderons de faire une critique de notre produit. Puisqu'ils auront déjà couvert une autre montre, ils seront plus enclins à le faire de nouveau pour nous. Le SEO est un outil très puissant puisqu'il génère des visites gratuites et ciblées : les gens ont émis l'intention d'acheter une montre en introduisant ces mots-clés.

Plan d'action :

Tout d'abord, une analyse des statistiques de recherches permet de mettre en évidence des mots-clés qui sont à la fois fréquemment utilisés et en lien avec l'achat de montre en ligne. Plusieurs outils permettent de faire cette analyse, et nous utiliserons une main d'œuvre « freelance » qualifiée pour l'extraction des données.

4.5.3.7 Université

Nous participerons activement à la vie d'étudiant universitaire. Au travers de notre sponsoring, évidemment, mais au travers de proposition de travail de Bachelor, des prix universitaires et des conférences/Forums. Le but est de faire connaître la marque auprès des étudiants qui sont des faiseurs de tendances hors-normes et de détecter des talents pour les intégrer à l'équipe LAP.

Plan d'action :

Cette communication sera destinée à notre audience suisse.

- Proposer chaque année des projets de travaux de Bachelor.
- Participer à la Career Week de la HEG.
- Sponsoriser des événements étudiants.

4.6 Porteurs de Projet

4.6.1 Histoire

L'idée de créer une entreprise m'est apparue durant mon échange à Berkeley en Californie. C'est grâce au cursus en entrepreneuriat que j'ai suivi et l'actualité très fournie de la Silicon Valley toute proche, que je me suis décidé à me lancer. Depuis toujours, les marques de renommées et le marketing innovateur m'ont fasciné. En cherchant des idées, j'ai remarqué que le marché de l'horlogerie, bien que très profitable, n'utilisait pas certaines des stratégies que j'ai appris aux Etats-Unis. J'ai donc décidé de mettre ces compétences acquises à profit.

Très vite, le projet nécessitait des compétences techniques qui me manquaient. J'ai contacté mon ami Jérémie, ingénieur en microtechnique et travaillant depuis 3 ans dans l'horlogerie, et l'ai convaincu de se joindre à mon projet.

C'est ainsi que LAP est né.

Depuis, LAP a pris forme et plusieurs personnes s'y sont intéressées. Pour que le projet voit le jour, nous entamons une campagne de financement qui, nous l'espérons, nous permettra de lancer la première production d'ici à janvier 2015.

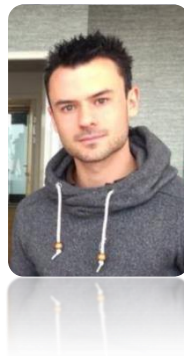
4.6.2 Fondateurs

Louis PIAGET



Louis Piaget a validé son cursus universitaire à la Haute Ecole de Gestion de Genève en économie d'entreprise avec un Bachelor Of Science. Durant cette période, il effectue un échange avec l'University of California, Berkeley, USA, afin de se spécialiser dans l'entrepreneuriat. Durant ses études, il crée sa première entreprise, dans le domaine informatique, par passion et afin d'arrondir les fins de mois. Il effectue un stage très bien noté dans une entreprise de courtage en assurances, avant de choisir définitivement la voie entrepreneuriale. En outre, durant ses études, il gère un portefeuille de site sur internet. Ses compétences en stratégie et son pragmatisme seront utiles pour la stratégie d'entreprise, le marketing et la communication de LAP.

Jérémy GRANDJEAN



Jérémy Grandjean, 27 ans, ingénieur en micro-technologie et nanotechnologie, il travaille depuis 2 ans en tant que commercial pour un sous-traitant des plus grandes marques horlogères. Il a travaillé auparavant pour Baume & Mercier et Piaget. Son pragmatisme et sa logique font de lui le chef des opérations et s'occupera de la production, logistique et service client.

4.6.3 Vision et valeurs

67% des sondés de notre étude de marché accordent de l'importance à la philosophie de la marque. C'est pourquoi, nous exprimons ici nos valeurs en tant qu'entreprise.

4.6.3.1 Entrepreneuriat

Nous suivons beaucoup l'actualité entrepreneuriale mondiale. Nous sommes passionnés par ce qui se passe, non seulement à la Silicon Valley, mais partout dans le monde actuellement. Des entreprises brillantes poussent un peu partout, et travaillent sur des projets qui semblaient relever du domaine de la science-fiction, il y a 10 ans en arrière. La vulgarisation des technologies informatiques a permis d'ouvrir des horizons toujours plus grands.

Chez LAP, nous pensons que la Suisse est un extraordinaire puits de compétences. Nous avons de bonnes universités, des bonnes infrastructures d'aide à

l'entrepreneuriat et du financement disponible. Par conséquent, nous aurons un point d'honneur à encourager l'esprit entrepreneurial tout au long de notre aventure.

4.6.3.2 Entreprise exemplaire

Il est clair pour nous que le monde change. Gérer une activité commerciale aujourd'hui ne se fait plus de la même manière qu'à l'époque. Il faut maintenant que les entrepreneurs d'aujourd'hui créent des entreprises qui soient durables, avec une responsabilité sociale et environnementale exemplaire.

Chez nous, cette mission nous tient aussi beaucoup à cœur. Les actions des entreprises ont des conséquences, et il faut tout mettre en œuvre pour qu'elles soient positives pour tous.

4.6.3.3 Talent créatif

Dans un monde où les technologies de productions et d'échanges d'informations se vulgarisent, nous sommes convaincus qu'à l'avenir, la compétence-clé d'une entreprise sera de bien savoir créer. Dans quelques années, les entreprises seront tellement nombreuses et brillantes qu'elles devront constamment innover. Les marques seront contraintes à faire évoluer leur communication, leur image, leurs produits, leur modèle économique.

Chez LAP, nous miserons beaucoup sur la capture de talent créatif dans les universités pour notre développement futur. Lorsque notre activité nous le permettra, nous proposerons des places de stage, travaux de Bachelor, nous participerons aux Career Week, Forums et conférences afin de repérer des jeunes qui ont des bonnes idées, quelles qu'elles soient. Nous mettrons tout en œuvre pour que ces talents puissent venir travailler chez nous.

4.7 Gestion opérationnelle

4.7.1 Management

Dans le souci d'optimisation des coûts, capital durant la période de lancement, nous utiliserons beaucoup une main d'œuvre « freelance » pour couvrir les compétences qui nous manquent. Notamment, des compétences fondamentales qui sont listées dans le tableau suivant :

Figure 29 : Compétences sous-traitées

Compétence	Description
Design	Dessiner les designs des montres
Visuel d'entreprise	Logo, bannières, photos, flyers
Montage vidéo	Filmer et monter les vidéos des événements
E-commerce	Modification complexe HTML
Photo	Photographes indépendants
Extraction de données	Statistiques, recherches et démarchage

Comme expliqué précédemment, nous construirons un dispositif de capture de jeune talent. Dès que nous devrons embaucher, nous partirons à la recherche de jeunes étudiant, en priorité, avec des compétences nouvelles pour les intégrer dans notre équipe. Cette acquisition de talent servira de fondation pour notre croissance.

4.7.2 Gestion de la production

L'objectif de LAP est d'offrir aux clients des produits labélisé « Swiss Made » de qualité optimale à un prix abordable et adapté au budget des jeunes. LAP veut proposer des montres plus techniques et pérennes qu'une montre gadget et plus abordable qu'une montre de luxe.

4.7.2.1 Caractéristiques techniques

Tableau 8 : Caractéristiques techniques

Caractéristiques	
(3) lunette (4) boîtier (10) le fond (12) bracelet	Acier inoxydable noir, PVD, 42mm diamètre
(2) joints (5) couronne (6) correcteurs (9) cercle d'emboîtement (13) mouvement	Mouvement et pièces Rhonda, quartz
(1) verre	Minéral
(7) cadran	Laiton
(8) aiguilles	Acier

L'usinage des matières premières, la fabrication des pièces ainsi que l'assemblage des fournitures seront sous-traités par LAP à des entreprises compétentes. Afin de respecter les trois règles permettant l'obtention du « Swiss made » LAP achètera un mouvement Rhonda fabriqué en Suisse, sous-traitera l'assemblage de la montre à une entreprise Suisse et effectuera le contrôle final de ses produits à l'interne sur le territoire. Le reste des opérations seront effectuées à l'étranger. Voici un aperçu du coût de revient pour 1000 montres :

Tableau 9 : Table de production

Catégories	Pièces ou action	Caractéristique	Origine		Prix CHF pour 1000 pièces commandés (transport compris)	
a) frais de fabrication	boitier	Acier inoxydable noir, PVD, 42mm diamètre	Chine		15'000 CHF	
	bracelet		Chine		10'000 CHF	
	lunette		Chine		3'000 CHF	
	le fond		Chine		9'000 CHF	
	verre	Minéral	Chine		11'000 CHF	
	cadran	Laiton	Chine		25'000 CHF	
	aiguilles	Acier	Chine		15'000 CHF	
	mouvement	Pack Rhonda	Suisse		40'000 CHF	
	joints					
	cercle d'emboîtage					
	couronne					
	correcteurs					
	= Prix de revient de l'usinage					128'000 CHF
	Frais de main-d'œuvre de la terminaison	Sous-traitants Emboitage et contrôle qualité	Suisse		30'000 CHF	
	= Prix de revient de fabrication de la montre					158'000 CHF

4.7.3 Logistique

Maintenant que nous avons vu comment les fabriquer, il s'agit de mettre en place la chaîne logistique. Pour cela, il existe des solutions clé-en-main proposées par les grands transporteurs tels que FedEx et DHL. La réception, manutention, livraison, dédouanement à destination du monde entier, sont compris dans ces solutions. A noter que notre plateforme internet permet une intégration de la logistique dans notre espace d'administration.

4.7.4 Service après-vente

Aujourd'hui, un client insatisfait peut très vite avoir un impact négatif conséquent. Puisque nous serons très présents sur les réseaux sociaux, nous prendrons le temps de répondre aux commentaires des clients insatisfaits, afin de montrer que nous nous occupons de nos clients. En revanche, sur notre site, les personnes qui auront des réclamations seront redirigées sur une page « FAQ », avec un contact e-mail en cas de besoin. Le but est que ce soit facile de nous joindre.

4.7.5 Gestion des risques

Tableau 10 : Matrice gestion de risques

Probabilité	Quasiment certain					
	Probable				3	
	Possible					4
	Peu probable				2	
	Rare			1		
		Non significatif	Mineur	Modéré	Majeur	Très significatif

4.7.5.1 Dysfonctionnement

Notre analyse de la probabilité qu'une montre ne fonctionne pas correctement à donner un résultat très faible, car, lors de l'assemblage, un contrôle de qualité sera systématiquement effectué. Si malgré cela, un problème advient, nous prendrons les mesures nécessaires pour échanger la pièce, à nos frais. La probabilité est estimée à 1%.

4.7.5.2 Publicité négative

L'effet de la publicité négative est amplifié avec le fait que nous soyons très présents sur les réseaux sociaux. Pour prévenir au mieux, il faut que l'entreprise soit exemplaire dans son offre, sa communication et ses actions. L'exemplarité de l'entreprise est une des valeurs qui nous tient à cœur.

4.7.5.3 Perte de marchandise

Pour couvrir la perte, le vol ou les dégâts que pourrait subir notre marchandise, nous souscrivons des assurances, choisies selon l'expertise de courtiers en assurances. Au début, nous ferons particulièrement attention à toujours être honnête avec les clients en cas de retard ou de problème dans la livraison.

4.7.5.4 Cyber-attaque

Nous gérons des données privées de notre clientèle, notamment les coordonnées bancaires. Il est impératif de se prémunir contre des cyber-attaque. La plateforme que nous utilisons, Prestashop, suit les normes de sécurités PCI (Payment Card Industry Data Security Standard), le standard international en matière de paiement en ligne. Par ailleurs, les données sont cryptées selon le Protocol SSL, garantissant la sécurité des données durant le transfert de serveur à serveur.

4.8 Forme Juridique/ Structure interne

LAP est une Société Anonyme, inscrite au Registre du Commerce de Genève le 1er juin 2014. Cette société a pour but de gérer et d'exploiter la marque de montre LAP, dont la première production est prévue au début Janvier 2015. La société appartient aux deux fondateurs comme suit :

Tableau 11 : Structure interne

Fondateurs	Parts	Rôle	Titre
M. Louis Piaget	60%	Responsable stratégie, marketing et communication	Chief Executive Officer
M. Jérémie Grandjean	40%	Responsable production	Chief Technical Officer

Le capital social de 100'000 CHF, divisé en 100 parts de 1000 CHF, sera entièrement libéré au moyen des apports de fonds propres provenant à part égales des fondateurs, pour un total de 20'000 CHF, et d'une partie de l'emprunt, à hauteur de 80'000 CHF.

4.9 Planification financière

4.9.1 Plan de financement

PROJET LAP - PLAN DE FINANCEMENT

Besoins financiers			Ressources financières		
Investissements initiaux		2'312	Capitaux propres		20'000
Stocks initiaux	1 mois	158'000	Capitaux étrangers	Taux 5.88%, 2 ans	188'712
Salaire employés (entrepreneurs)	12 mois	0			
Ventes & Marketing	1 an	33'000			
Identité visuelle		2'000			
Loyer arcade	13 mois	10'400			
Frais de transport des marchandises	1 mois	3'000			
Optimisation du site		2'000			
frais de fondation		1'750			
TOTAL		208'712	TOTAL		208'712

4.9.2 Comptes d'exploitation

	2015	2016	2017
Clients estimés	3050	4'800	6000
(+) Chiffres d'affaires HT	1'155'950	1'819'200	2'274'000
(-) Coût des marchandises vendues HT*	-503'994	-793'171	-991'464
Marge brute	651'956	1'026'029	1'282'536
(-) Salaires	-137'568	-137'568	-137'568
(-) Charges sociales	-41'270	-89'741	-59'400
(-) Loyer	-10'400	-14'400	-14'400
(-) Assurance	-3'250	-3'250	-3'250
(-) Frais marketing	10'000	-30'000	-45'480
(-) Téléphone et internet	-1'140	-1'140	-1'140
(-) Optimisation du site internet	-2'000	0	0
(-) Frais expédition machines, meubles et accessoires	-3'000	0	0
(-) Identité visuelle	-2'000	0	0
(-) AFC (TVA)		44'025	
Total coûts opérationnels	-190'628	-276'099	-261'238
EBITDA	461'327	749'930	1'021'298
(-) Amortissement machines production (15%)	0	0	0
(-) Amortissement mobilier (12.5%)	-60	-60	-60
(-) Amortissement matériel informatique (20%)	0	0	0
EBIT	461'267	749'870	1'021'238
(-) Intérêts	-9'401	-5'702	-2'003
Bénéfice net avant impôts	451'866	744'168	1'019'235
(-) Impôts	-91'903	-164'717	-217'143
Bénéfice net	367'610	658'867	868'573
Bénéfice net reporté	367'610	658'867	868'573

Conclusion

La génération Y est de prime abord complexe et très volatile. Les générations antérieures la regardent avec consternation, principalement parce qu'elles ne comprennent pas certains de leurs comportements. Depuis la nuit des temps, il existe une fracture entre jeunes et adultes, mais celle qui sépare la génération Y de celle de ses parents a été amplifiée par une évolution accélérée de la société dans un laps

de temps très court. Les nouvelles technologies ont indéniablement bouleversée toutes les habitudes de consommation. La génération Y est la première à devoir s'adapter aussi rapidement à des changements brutaux.

L'horlogerie suisse est connue pour sa résilience. Elle sait s'adapter à toutes les menaces, et ce depuis 500 ans. Avec LAP, je veux l'aider à prendre le virage des nouvelles technologies internet et de la génération Y.

Bibliographie

AGENCETIZ, 2014. *Nombre d'utilisateurs des réseaux sociaux en France et dans le monde - Mars 2014* -.Visual.ly.com [en ligne]. 12 Mars 2014. [Consulté le 12 Mars 2014]. Disponible à l'adresse :

<http://visual.ly/nombre-dutilisateurs-des-r%C3%A9seaux-sociaux-en-france-et-dans-le-monde-mars-2014>

CEFRIO. TANGAY Éric. *Les « C » en tant que citoyen*[en ligne].Janvier 2011.2011. [Consulté le 17.04.2014]. Disponible à l'adresse :

http://www.cefrio.qc.ca/media/uploader/Fascicule_citoyens.pdf

DELOITTE. 2013. *Etude Deloitte 2013 sur l'industrie horlogère suisse : Défis et opportunités du secteur*. Edition 2013. Deloitte. [Consulté le 15 Février 2014]

Disponible à l'adresse : https://www.deloitte.com/assets/Dcom-Switzerland/Local%20Assets/Documents/FR/Survey/Watch/2012/ch_fr_Swiss_Watch_Industry_Study_2012.pdf

EPELBOIN, Fabrice, 2011. *ReadWriteWeb.com* [en ligne]. 2011. [Consulté le 12 Mars 2014] Disponible à l'adresse :

<http://readwrite.com/author/fabrice-epelboin-1#awesm=~oFJkx9AkGUITDJ>

FEDERATION DE L'INDUSTRIE HORLOGÈRE SUISSE FH. *L'industrie horlogère suisse – un peu d'histoire* [en ligne]. 1997. 25 septembre 2013. [Consulté le 17.04.2014]. Disponible à l'adresse : www.fhs.ch/fr/

FEUBLI, Patricia, 2013. *Crédit Suisse : Industrie horlogère suisse : perspectives et défis*. Edition 2013. Suisse. Giles Keating. 2013. [Consulté le 13 Février 2014].

Disponible à l'adresse : <https://www.credit-suisse.com/media/production/pb/docs/unternehmen/kmugrossunternehmen/uhrenstudie-fr.pdf>

GALLAND, Olivier, 2011. *Sociologie de la jeunesse*. Paris. Armand Colin, coll. « U », 2011. ISBN : 9782200270087.

HÄUSERMANN, Silja, 2014. *La Suisse est un pays profondément divisé*. Swissinfo.ch [en ligne]. 4 Avril 2014. [Consulté le 12 Février 2014]. Disponible à l'adresse :

http://www.swissinfo.ch/fre/politique_suisse/La_Suisse_est_un_pays_profondement_divise.html?cid=38321302

IFOP, 2011. *Baromètre Jeunesse : Vague 3*. Edition 2011. France. IFOP, 2011.

[Consulté le 27 Février 2014]. Disponible à l'adresse :

http://www.ifop.com/media/poll/1584-1-study_file.pdf

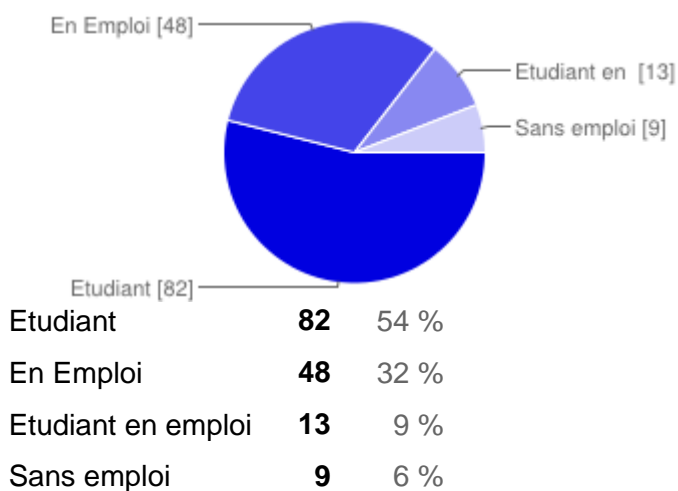
OFFICE FÉDÉRAL DE LA STATISTIQUE OFS. *Population résidente permanente selon l'âge, par canton, district et commun* [en ligne]. 2012.2014. [Consulté le 17.04.2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/themen/01/02/blank/key/bevoelkerungsstand/02.html>

ROLLOT, Olivier, 2012. *La Génération Y*. 1^{ère} édition. France. Puf. 2012. ISBN 978-2-13-059486-4.

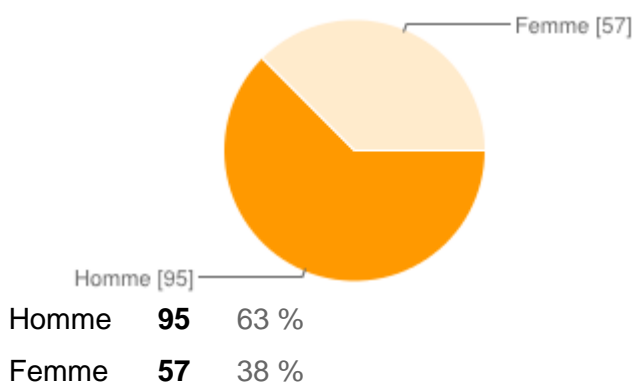
VAN DEN BERGH, Joeri, 2013. *How Cool Brands Stay Hot: Branding to Generation Y* [en ligne]. 2ème édition. Etats-Unis. Kogan Page. 2013. [consulté le 15 Mai 2014]. ISBN 978-0-7494-6804. Disponible à l'adresse : <http://hesge.scholarvox.com/catalog/book/docid/88810838/searchstring/brand%20stay%20hot>

Annexe 1 : Données du sondage

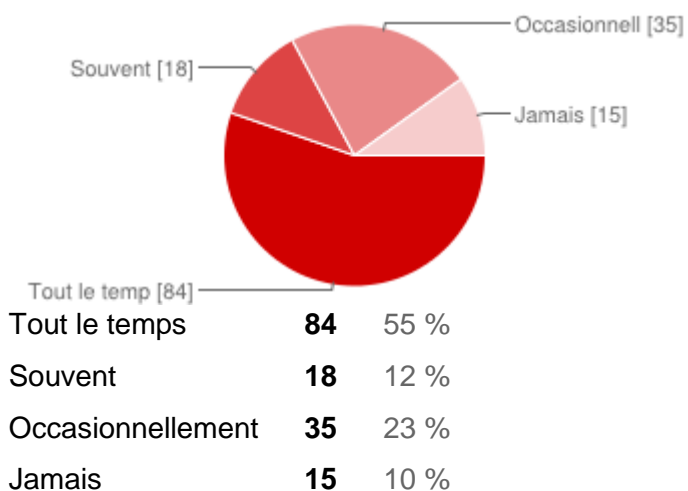
Quelle est votre situation actuelle ?



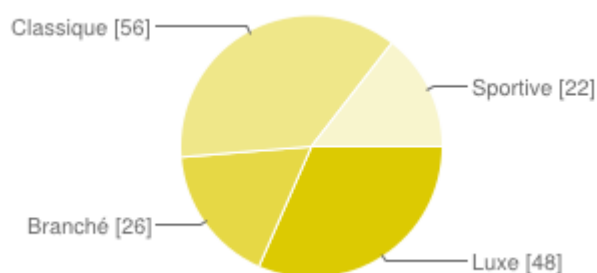
Quel est votre sexe?



À quelle fréquence portez-vous une montre ?



Quel style de montre portez-vous le plus souvent?



Luxe	48	32 %
Branché	26	17 %
Classique	56	37 %
Sportive	22	14 %

Posséder une montre [Pour vous, quelle importance ont ces éléments?]

Pas d'importance	13	9 %
Peu d'importance	30	20 %
Important	52	34 %
Très Important	57	38 %

Type de mécanisme (quartz ou mécanique) [Pour vous, quelle importance ont ces éléments?]

Pas d'importance	19	13 %
Peu d'importance	45	30 %
Important	49	32 %
Très Important	38	25 %

Provenance du boîtier et bracelet (mouvement suisse) [Pour vous, quelle importance ont ces éléments?]

Pas d'importance	9	6 %
Peu d'importance	26	17 %
Important	55	36 %
Très Important	61	40 %

Que la montre soit robuste et étanche [Pour vous, quelle importance ont ces éléments?]

Pas d'importance	4	3 %
------------------	----------	-----

Peu d'importance	15	10 %
Important	52	34 %
Très Important	80	53 %

Que la montre possède les dernières innovations [Pour vous, quelle importance ont ces éléments?]

Pas d'importance	30	20 %
Peu d'importance	80	53 %
Important	35	23 %
Très Important	6	4 %

L'endroit où vous l'achetez [Pour vous, quelle importance ont ces éléments?]

Pas d'importance	23	15 %
Peu d'importance	64	42 %
Important	46	30 %
Très Important	18	12 %

Que la montre ait une image de luxe [Pour vous, quelle importance ont ces éléments?]

Pas d'importance	31	21 %
Peu d'importance	64	42 %
Important	38	25 %
Très Important	18	12 %

Que la marque soit mondialement connue [Pour vous, quelle importance ont ces éléments?]

Pas d'importance	41	27 %
Peu d'importance	61	40 %
Important	38	25 %
Très Important	11	7 %

Que la marque possède des célébrités comme ambassadeurs [Pour vous, quelle importance ont ces éléments?]

Pas d'importance	86	57 %
Peu d'importance	48	32 %
Important	15	10 %
Très Important	2	1 %

Que la marque communique souvent sur son actualité [Pour vous, quelle importance ont ces éléments?]

Pas d'importance	49	32 %
Peu d'importance	53	35 %
Important	39	26 %
Très Important	10	7 %

Que la marque soit présente sur les réseaux sociaux (Facebook, Instagram, etc...) [Pour vous, quelle importance ont ces éléments?]

Pas d'importance	70	46 %
Peu d'importance	44	29 %
Important	28	19 %
Très Important	9	6 %

Articles sur la marque dans la presse [Pour vous, quelle importance ont ces éléments?]

Pas d'importance	47	31 %
Peu d'importance	53	35 %
Important	45	30 %
Très Important	6	4 %

La philosophie d'entreprise [Pour vous, quelle importance ont ces éléments?]

Pas d'importance	22	15 %
Peu d'importance	29	19 %
Important	63	42 %
Très Important	37	25 %

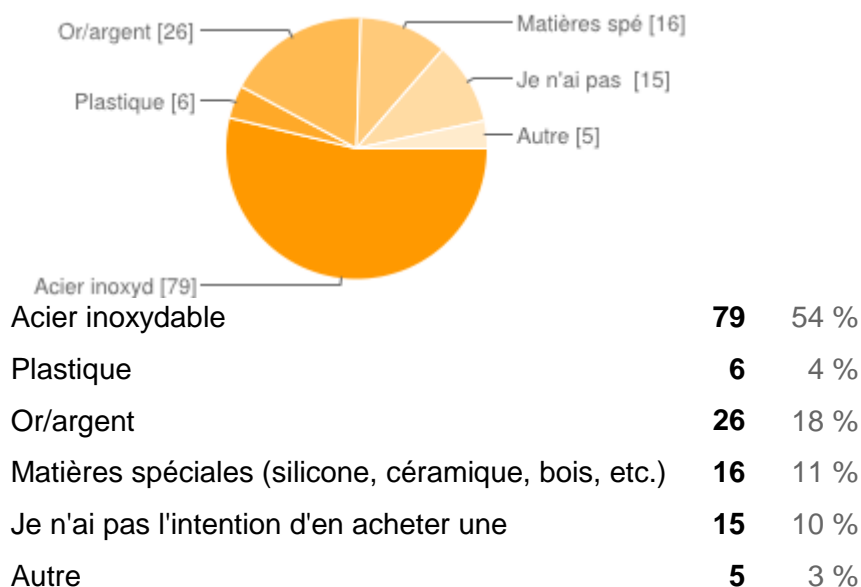
Que les fondateurs et designers aient entre 20 et 30 ans [Pour vous, quelle importance ont ces éléments?]

Pas d'importance	64	45 %
Peu d'importance	48	34 %
Important	24	17 %
Très Important	7	5 %

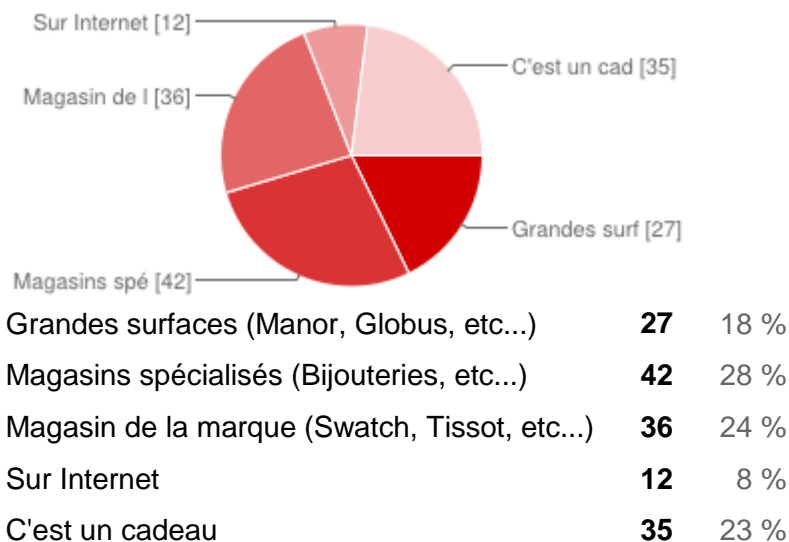
Quel sera le prix de votre future montre?

Moins de 100 CHF	8	5 %
Entre 100 CHF et 200 CHF	30	20 %
Entre 200 CHF et 300 CHF	17	11 %
Entre 300 CHF et 600 CHF	18	12 %
Entre 600 CHF et 1500 CHF	26	17 %
Plus de 1500 CHF	35	23 %
Je n'ai pas l'intention d'en acheter une	18	12 %

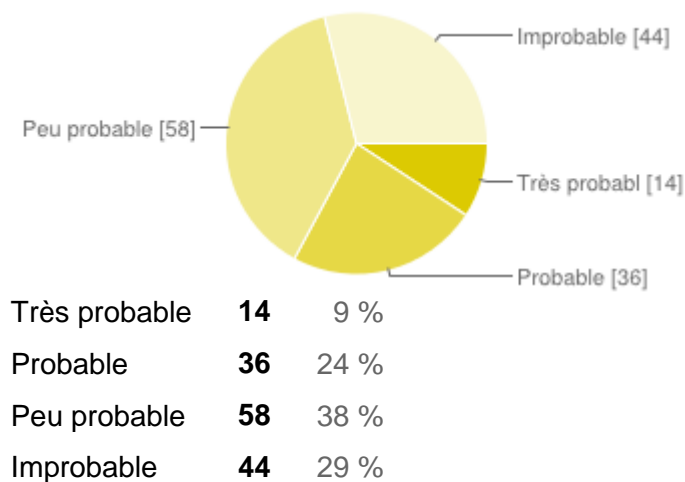
De quelle matière sera votre future montre?



Où avez-vous acheté votre montre actuelle?



Quelle est la probabilité pour que vous achetiez une montre sur internet plutôt que dans un magasin?



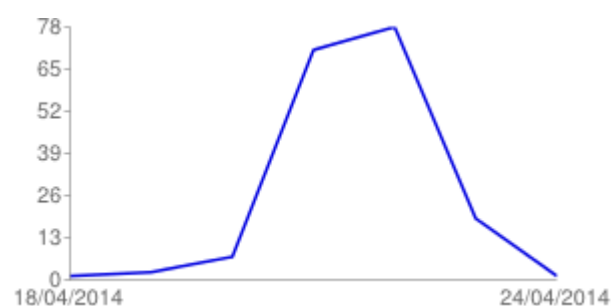
Selon vous, quelle est la raison première pour laquelle un jeune n'achèterait jamais de montre?

Ne vois pas l'intérêt d'une montre	48	32 %
Trop cher	59	39 %
Attend d'en recevoir une en cadeau	21	14 %
Aucune ne lui plaît	5	3 %
Je n'ai aucune idée	9	6 %
Autre	10	7 %

Selon vous, quelle est la raison première pour laquelle un jeune achèterait une montre?

Son design	56	37 %
Prestige de la marque	35	23 %
Un ami lui a conseillé	2	1 %
Reçoit comme cadeau	15	10 %
Innovation technologiques	12	8 %
Utilité	29	19 %
Je n'ai aucune idée	0	0 %
Autre	2	1 %

Nombre de réponses quotidiennes



	Homme		Femme	
	Avec Revenu	Sans Revenu	Avec Revenu	Sans Revenu
	30	39	16	30
Acier	20	21	7	11
Or/Argent	0	4	7	7
Plastique	0	1	0	4
Titane	2	0	0	0
Matières	4	6	0	1
Cuir	0	0		1
Pas l'intention d'acheter	1	4	1	6
Vide	2	3	1	0
Moins de 100	0	0	1	5
100 et 200	2	6	6	9
200 et 300	4	4	1	3
300 et 600	3	5	0	5
600 et 1500	13	5	2	0
plus de 1500	7	12	3	2
Pas l'intention	1	6	2	6

Branché	6	8	4	6
Classique	6	13	8	12
Luxe	10	12	4	9
Sportive	8	6	0	3