

Quand le changement vient...

Article publié dans *L'utilisateur horloger dans un monde en mutation*, recueil des études et présentations réalisées dans le cadre de la 4^e Journée de Recherche en Marketing Horloger (25 novembre 2009) et de la 13^e Journée Internationale du Marketing Horloger (26 novembre 2009), LEP, Le-Mont-sur-Lausanne, pages 217-224.

«Le monde a changé, il est temps d'aller vers quelque chose d'autre»¹, annonce Steve Jobs quand il revient à la tête de Apple en 1997. La suite est connue: un succès planétaire. Au sortir d'une crise qui a durement frappé l'horlogerie de luxe en Suisse, la phrase de Steve Jobs sonne-t-elle comme un début de réponse au thème de «L'utilisateur horloger dans un monde en mutation»? «Le monde a changé» est une proposition qui n'est pas contestée, mais «aller vers quelque chose d'autre» est plus difficile à saisir. Si la réponse est oui, vers quoi devraient aller les entreprises horlogères de luxe? Avant d'esquisser une proposition qui pourrait faire tourner les aiguilles en sens inverse, observons d'abord la problématique du changement sous un angle particulier, sa nature, dans deux domaines à la fois proches et éloignés de l'horlogerie de luxe, la musique savante et Apple.

Constat : lorsque la nature du changement fait émerger le complexe à la surface d'un système, la demande se raréfie. Quand, par contre, le changement fait émerger le simple à la surface, la demande augmente. La surface d'un système est ce qui est d'abord perçu par le client: une mélodie dans un opéra, l'aspect visuel d'une montre ou l'image de la marque dans une entreprise horlogère. La partie sous-jacente d'un système est son organisation, tant l'entreprise qui conçoit la montre que le mécanisme qui anime la montre. Cette organisation est en général complexe.

D'une surface simple à une surface complexe dans la musique et vice-versa - Premières analogies avec l'horlogerie de luxe

Au X^e siècle, l'abbaye de Saint-Gall produit des chants grégoriens que tout l'Occident chantera pendant des siècles. Saint-Gall est à la musique religieuse ce que l'Arc jurassien est à l'horlogerie de luxe: un centre de production inégalable. Or, la musique de Saint-Gall a une surface simple, une mélodie unique chantée à l'unisson. Cette musique est construite autour de deux pôles, deux notes sur les douze que compte la gamme en Occident. Simple en surface, le chant grégorien est en réalité complexe par l'organisation. Il est difficile à chanter à cause du subtil rapport entre les sons et les mots, des ornements et de la longueur des lignes. Si la musique de Monteverdi à Chopin a autant de succès, c'est notamment parce que, malgré des transformations importantes, elle conserve la bipolarité médiévale de la gamme et la prédominance d'une mélodie simple à sa surface.

Au début du XX^e siècle, Arnold Schönberg prolonge l'action déstabilisatrice commencée par Richard Wagner et provoque un changement radical avec l'invention du système dodécaphonique. Un séisme esthétique qui va influencer toute la musique du XX^e siècle. La musique perd sa bipolarité millénaire pour devenir multipolaire. Désormais, les douze sons de la gamme sont égaux. Les conséquences de cette révolution sont énormes: la surface de la musique devient complexe. Sans pôles prédominants qui agissent comme des points de repère, il devient impossible de chanter une mélodie pour le commun des mortels. Le verdict est aujourd'hui sans appel: «...en France, les organismes d'Etat consacrés à la musique contemporaine ont contribué à la formation d'un monde clos sur lui-même, où la raréfaction des auditoires va de pair [...] avec l'inflation des coûts»². Seul un public restreint écoute de la musique contemporaine. Il s'agit d'une clientèle de niche comparable à l'une des quatre clientèles du luxe définie par Bastien et Kapferer³. Le client de niche se distingue par l'achat de produits avant-gardistes comme les créations du couturier Jean-Paul Gaultier.

¹ Jeffrey S. Young & William L. Simon (2005), *iCon-Steve Jobs*, Wiley, New-York, p. 214.

² Nathalie Heinich (2004), *La sociologie de l'art*, La Découverte, Paris, p. 61.

³ Vincent Bastien et Jean-Noël Kapferer (2009), *Luxe oblige*, Eyrolles, Paris, pp. 141-143.

Economiquement, la musique contemporaine est une faillite. Comme l'a été dans la mode la trajectoire splendide mais chroniquement déficitaire du grand couturier Christian Lacroix⁴. Mais en termes d'évolution et d'influence, cette musique représente une période laboratoire fertile dont on peut penser qu'elle sera suivie d'un courant esthétique à la surface plus simple, un courant qui attirera à nouveau les foules.

L'histoire de la musique a déjà vécu un changement de cette nature au tournant de la Renaissance. Entre les XIV^e et XVI^e siècles, une musique à la surface complexe, dite polyphonique, fleurit en Europe (fig. 1). Elle peut contenir jusqu'à trois mélodies et trois textes différents chantés simultanément. Seul un public restreint de nobles riches et cultivés l'apprécie. C'est justement à cette période que sont inventées les premières horloges. Coïncidence?

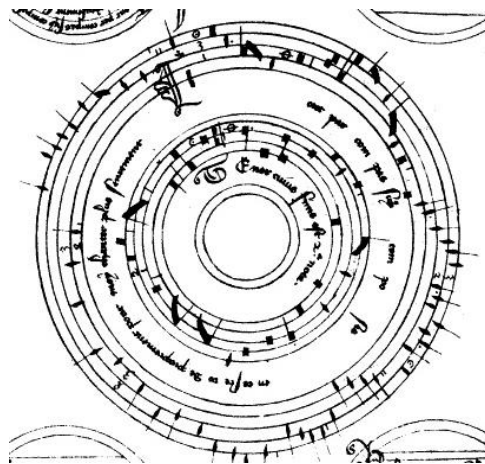


Figure 1: Baude Cordier, France, «*Rondeau canonique*», début du XV^e siècle
(*The New Grove Dictionary of Music and Musicians*, Grove, 2002)

Durant la Renaissance, l'idéal humaniste de beauté simple et naturelle émerge dans la peinture (figure 2) et se diffuse ensuite dans la musique baroque. Le premier opéra, *Orfeo* de Monteverdi, est composé dans ce contexte en 1607. Dans les salons de la nouvelle bourgeoisie, on chante des mélodies pour luth et voix solo. Leur simplicité raffinée incarne l'urbanité, l'art d'avoir des bonnes manières qui distingue le riche urbain de la noblesse terrienne. Le succès public et financier de cette nouvelle musique dure encore.



Figure 2: Sandro Botticelli, «*La naissance de Vénus*», vers 1485 (source: Internet)

⁴ Vincent Bastien et Jean-Noël Kapferer, *op. cit.*, p. 335.

Ces exemples musicaux illustrent ce qui semble être un principe important. Quand le génie de l'artisan éclate à la surface de son produit avec des complications apparentes, l'utilisateur se raréfie. Peut-être parce qu'une appropriation intime de l'objet est plus difficile. Quand, par contre, l'artisan s'efface et les complications de surface disparaissent, l'utilisateur est placé en quelque sorte au centre. L'émotion qu'il éprouve au contact de l'œuvre entraîne une adhésion plus forte. C'est le cas avec la musique de Mozart, «Le Petit Prince» de Saint-Exupéry ou l'iPhone de Apple. L'horlogerie de luxe est-elle à l'aube d'une renaissance qui verra apparaître des montres sans complications apparentes, avec une surface simple, dans lesquelles la complexité est uniquement souterraine? Quelle serait alors la belle mélodie de surface de cette montre nouvelle capable de provoquer une plus profonde émotion chez l'utilisateur horloger et de gagner l'adhésion de publics plus larges ?

D'une surface complexe à une surface simple dans l'entreprise «Apple» -

Autres analogies avec l'horlogerie de luxe

Apple a de nombreux points communs avec l'horlogerie de luxe. L'entreprise poursuit une stratégie de luxe par des prix plus élevés que la moyenne du marché, par un modèle de développement vertical qui vise à contrôler toute la chaîne de production, par la qualité et l'esthétique de ses produits, par une distribution exclusive, par une culture du rare et du secret, et enfin par la continuité de son style.⁵

En 1997, Apple est au bord du gouffre. L'entreprise voit sa clientèle s'éroder: trop de produits peu différenciés et sans innovations importantes, des prix jugés trop élevés, trop de projets en Recherche & Développement, une organisation cloisonnée propice aux guerres de mandarins, et des leaders qui n'ont pas la confiance des développeurs des produits. Dans le même temps, Microsoft a instauré sa domination sur le marché des ordinateurs personnels grâce au succès commercial de son système d'exploitation Windows 95⁶.

Quand Steve Jobs revient à la tête de Apple, il a l'intuition que la rupture apportée par Internet aura de profondes implications tant pour les utilisateurs que pour l'entreprise. Il opère un changement radical qui fait passer Apple d'une surface complexe à une surface simple. Le changement se traduit par une clarification des produits et de l'image de l'entreprise.

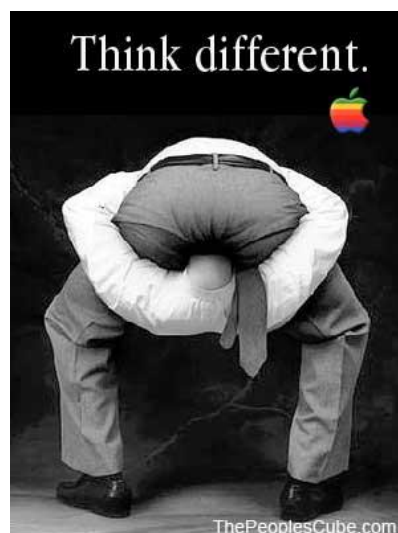


Figure 3: Campagne publicitaire de Apple «Think different», 1997 (source: Internet)

⁵ Vincent Bastien et Jean-Noël Kapferer, *op. cit.*, pp. 353-356.

⁶ Les informations sur Apple qui ne mentionnent pas de référence sont tirées de: Owen W. Linzmayer (2008), *Apple confidential 2.0*, No Starch Press.

Le lancement de la campagne publicitaire «*Think different*» en 1997 est le premier geste de Steve Jobs (figure 3). Selon les spécialistes, la singularité de la campagne a profondément frappé les utilisateurs et renforcé l'adhésion des collaborateurs à l'entreprise. La campagne «*Think different*» accompagne la mise sur le marché des ordinateurs iMac et iBook (figure 4). Pour la première fois, des ordinateurs sont simples, beaux, transparents et performants.



Figure 4: La série iMac et iBook, Apple 1997 (source: Internet)

Apple baisse le prix de ses produits mais les ventes d'ordinateurs diminuent malgré tout de 15 % entre 2001 et 2003. «*Ne regardez pas le profit, mais le potentiel*»⁷ rappelle Steve Jobs. Et il continue d'engager. Le nombre d'employés passe de 10'000 en l'an 2000 à 14'000 en 2003. Car il s'agit de travailler aux projets de musique en ligne iTunes et du baladeur iPod qui seront des succès commerciaux dès 2004, préludes à l'énorme succès de l'iPhone en 2007 (figure 5).

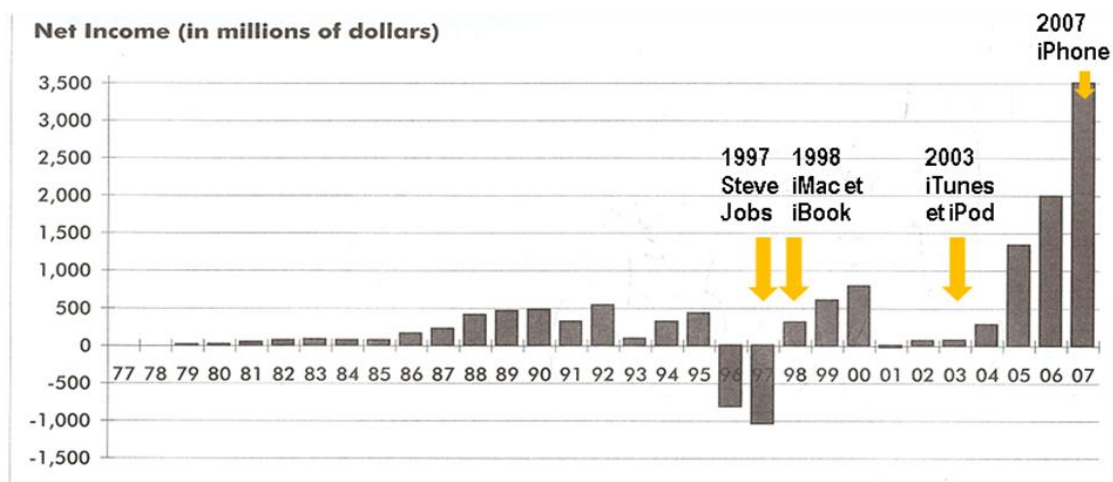


Figure 5: Evolution du produit net de Apple de 1977 à 2007
(Owen W. Linzmayer (2008), *Apple confidential 2.0*, No Starch Press, p. 65)

Apple renforce sa stratégie de distribution exclusive et ouvre dès 2001 ses deux premiers «*Apple store*». Le nombre des projets en Recherche et Développement est réduit de 70 %. «*Focus means saying no*»⁸ a dit le patron. Deux développeurs informatiques intègrent la direction générale. L'organisation du travail est décloisonnée avec la constitution de petites équipes de travail transversales qui s'occupent autant de marketing,

⁷ Jeffrey S. Young & William L. Simon, *op. cit.*, p. 248.

⁸ Steven Levy (2000), *Insanely great*, Penguin, London, p. 317.

de finance, de vente et de production. Enfin, Steve Jobs réalise une alliance a priori contre-nature avec le géant Microsoft qui suscite la confiance des investisseurs et propulse Apple au même niveau que Microsoft dans l'inconscient collectif, malgré une part de marché qui atteint moins de 5 %.

Ces changements radicaux sont à l'origine de la renaissance de Apple. Ils démontrent, au-delà de la méthode, l'importance de la vision du leader et de l'adhésion des collaborateurs pour s'engager dans le changement.

Petite leçon de musique pour l'horlogerie de luxe

Apple a transformé l'ordinateur froid et complexe en un objet élégant, sensuel et ludique, révolutionnant au passage le rapport entre l'homme et la machine. Or, l'avènement des nouvelles technologies de l'information, l'esthétisation des objets électroniques et l'application de stratégies de luxe par les entreprises informatiques ne représentent-ils pas pour l'horlogerie de luxe un changement aussi important que l'avènement d'Internet pour Apple? On n'a plus besoin de montres aujourd'hui car l'ordinateur et le téléphone portable donnent l'heure. Par ailleurs, des produits électroniques beaux, chers et uniques suffiront peut-être à remplir la fonction de distinction que procure la montre de luxe et à la ringardiser demain.

Pour faire face au changement, la révolution Apple fait émerger le simple à la surface du produit et de l'entreprise. Pour l'horlogerie de luxe, faire émerger le simple à la surface pourrait se traduire par une révolution de son rapport au temps. *«Vous croyez connaître la mer parce que vous la traversez avec un bateau, mais la mer n'est pas une surface, elle est abîme. Pour connaître la mer, faites naufrage»* disait Maître Eckhart (1260-1327). Autrement dit, *«Vous croyez connaître le temps parce que vous le mesurez. Mais le temps n'est pas une surface, il est abîme. Pour connaître le temps, plongez»*. Le temps a une profondeur, une épaisseur, une élasticité. Si la minute est souvent longue chez le dentiste et l'heure toujours courte dans un rendez-vous amoureux, c'est parce que le temps est avant tout une expérience individuelle.

Comment une montre pourrait-elle dépasser la mesure du temps pour intégrer l'expérience du temps? L'une des pistes est le jeu. Le jeu a la faculté de suspendre le temps, que ce soit dans la séduction, aux échecs, au piano, ou dans la spéculation qui mène à la création d'une entreprise. Le jeu est toujours chargé d'émotion, notamment parce qu'il procure un oubli de soi qui rapproche de l'autre. C'est un paradoxe. Une montre qui se joue permettrait à son utilisateur de plonger dans le temps et de renforcer sa relation à l'autre. Elle présenterait une surface simple débarrassée de complications, mais avec des complications intérieures encore plus grandes, comme l'iPhone. Si une marque horlogère réussit à inventer cette montre qui intègre le jeu, elle pourra sans doute dire à ses concurrentes désespérées: *«Vous avez l'heure, nous avons le temps»* (proverbe africain).

Claudio Chiacchiarri, consultant,
fondateur de *Saisir le temps*® - Séminaires de musique pour l'entreprise (www.saisirletemps.ch)