

Etats-Unis contre Suisse, Apple contre Swatch Group : l'affrontement de deux leaders pour le monopole du marché des smartwatches

Gaëlle Landru

[La première smartwatch](#), au sens de « montre intelligente », est apparue en 1972. Sa particularité résidait dans ses entrailles totalement électroniques et son afficheur numérique à LEDs ; elle devenait la première montre entièrement numérique.

Au fil des années, le concept a évolué en fonction des acteurs (Sony, Microsoft...) qui se sont emparés du produit, redéfinissant *de facto* ses fonctionnalités et son apparence.

C'est au début des années 2010 que la smartwatch devient plus qu'une « montre intelligente » mais une « montre connectée ». Avec l'arrivée des GAFAs (Google, Apple, Facebook et Amazon) sur le marché en 2013, la smartwatch profite de la visibilité qui lui est donnée : l'opinion publique se l'approprie faisant d'elle un objet révolutionnaire sur la scène technologique internationale.

Le concept redéfini met en évidence très tôt des rapports de force d'abord économiques, entre entreprises, puis géoéconomiques. A leur tête se trouvent les géants du web ou de la téléphonie, précurseurs en matière de système d'exploitation, mécanisme indispensable pour le fonctionnement de la smartwatch. A ce titre, Apple est l'un des premiers groupes à se saisir du marché. L'entreprise multinationale sort sa première montre connectée le 9 septembre 2014 et la commercialise en Suisse en juin 2015. Puis une montre nouvelle génération apparaît en septembre 2016 et une autre, le 12 septembre 2017. Apple se dresse alors comme conquérant du marché, suivi par Google.

Très vite, [le monde technologique se divise en quatre](#) :

- Apple, et son système d'exploitation, Watch OS, qui détient 51% des parts du marché,
- Google avec l'Android Wear, qui possède 24% des parts du marché,
- Samsung avec Tizen, qui en possède 13%,
- et les indépendants (Fitbit).

[Neil Mawston, de l'Institut d'études Strategy Analytics](#), prédit même qu'à terme, Apple et Google domineront le marché grâce à leur système d'exploitation, comme cela est le cas aujourd'hui pour leurs smartphones. D'ici cinq à dix ans, tous les tiers auront disparu du marché.

Comme en réponse à cette prédiction, lors du troisième trimestre 2017, les montres connectées ont comptabilisé 8,1 millions de ventes, dépassant de loin celle des montres suisses à 7,9 millions – toujours d'après l'Institut d'études Strategy Analytics.

Contexte : les Smartwatches, un secteur technologique en pleine expansion et révélateur des dysfonctionnements dans le secteur horloger suisse.

Sur ce partage du monde, l'absence des horlogers suisses est retentissante, alors qu'ils sont leaders dans le monde horloger.

En effet, c'est lors de l'année 2013 que ces derniers commencent seulement à se poser la question des smartwatches : à quel marché l'associer ? Est-ce une montre ou un pur produit technologique ? Faut-il se saisir de ce nouveau produit et apparaître sur le

marché ? Les interrogations et les débats qui assomment les groupes d'horlogerie suisses – et ce malgré quelques voix critiques qui s'élèvent, les font rater le coche, accusant aujourd'hui un retard toujours aussi grand – [Tag Heuer](#) est l'un des seuls groupes d'horlogerie suisses qui a sorti sa smartwatch et ce, seulement grâce à sa collaboration avec Google et Intel, et qui pourrait concurrencer l'Apple Watch.

Plus qu'une révolution technologique, c'est une révolution des usages dont il est question ici et qui perturbe tellement les horlogers suisses. « *Un élément connecté prend la place d'un objet lié à la dimension intime et à l'émotionnel* », commente [Louis Treussard](#), CEO Atelier de BNP Paribas, en 2013. Mais il reste optimiste : « *Les montres connectées pousseront le secteur de l'horlogerie à évoluer* ».

C'est, en effet, le cas, quatre années plus tard. Ne sachant toujours pas comment appréhender les smartwatches, les horlogers suisses traversent alors une lourde crise identitaire, prémisses prometteurs des changements et de l'évolution attendus.

[Philippe Dufour](#), artisan horloger, met ainsi en évidence six problèmes qui caractérisent cette crise identitaire. Le premier problème est la réduction des parts des marchés de l'horlogerie : « *Nous sommes de plus en plus nombreux à nous partager le même gâteau [...]* ». En effet, l'Allemagne et le Japon comme les puissances émergentes telles que la Chine et l'Inde sont des concurrents notables qui, depuis quelques années, proposent eux aussi leurs propres produits d'horlogerie. Ce problème est lui-même corrélé au fait que « *le gâteau est lui-même devenu plus petit* » : les marchés nationaux se ferment. La Russie et l'Ukraine n'achètent plus de montres. Le marché européen est mourant. L'économie américaine ne redémarre pas comme prévu. Or, les stocks ne s'écoulent plus, étant des « *denrées périssables* », les montres devront être révisées après trois ans, avant de les proposer à la vente. A ce problème de stockage s'ajoute celui de la clientèle devenue versatile car sensible au contexte politique et économique, et exigeante. Les marques doivent donc composer avec ces nouvelles demandes et trouver de nouveaux marchés. Ces bouleversements que subit le secteur entraînent dès lors un manque de cohérence dans l'image que les groupes véhiculent (les montres sportifs comme produits de luxe) et les prix qui ne sont plus justifiés (le luxe devient trop luxueux). Par ailleurs, cette crise identitaire s'affiche dans le salon international de l'horlogerie, [le Baselworld](#), qui a lieu toutes les années à Bâle. Des grandes marques quittent l'événement pour d'autres salons tandis que certains le critiquent pour son passéisme et son mercantilisme.

Il semble donc que la smartwatch soit arrivée au bon moment sur le marché suisse : celle-ci devient un outil révélateur et qui, peut-être, pourrait résoudre les problèmes que connaît la vieille industrie suisse aujourd'hui, pour certains, à bout de souffle.

La smartwatch est donc une montre électronique à écran tactile qui intègre des fonctions de communication élaborées (réception-émission d'appels téléphoniques, notifications provenant d'un téléphone mobile, envoi et réception de messages, reconnaissance vocale). D'abord utilisée dans le milieu sportif, elle fait maintenant office de compagnon pour les smartphones, puisque liée à eux par liaison Bluetooth.

Mais il existe un flou sémantique et de définition la concernant : doit-on considérer la smartwatch comme une montre « objet de luxe », ou comme une montre « objet technologique » ? La conséquence immédiate de cette imprécision est juridique. Elle permet à certains acteurs, comme Apple, de jouer sur cette dualité. Néanmoins, afin de se positionner plus facilement sur le marché suisse, l'entreprise a opté, dès 2013, pour la définition de montre, objet de luxe ; se mettant de la même scène d'affrontement que Swatch Group. Ce dernier a, dès le début, considéré la smartwatch comme une montre de

luxe, en accord avec la marque de fabrique de l'entreprise : « *Nous sommes une société horlogère, pas de produits électroniques* », précisait alors [Nicolas Hayek](#). Le P-DG de Swatch Group souhaite de ce fait s'approprier la smartwatch comme une montre, produit de luxe, surtout depuis que les GAFAs, comme Google, ont décidé de [collaborer avec les horlogers suisses](#) pour en créer.

Ainsi, c'est sur cette scène internationale dans laquelle le contexte semble défavorable pour les horlogers suisses et favorable pour les géants du web comme Apple, que vont s'affronter deux puissances industrielles.

La première puissance industrielle est commerçante et mise sur les exportations. C'est celle des horlogers suisses comme [Swatch Group](#), leader sur le marché mondial de l'horlogerie et des montres. Swatch Group est né en plusieurs étapes grâce à une succession de fusions entre marques : d'abord Omega et Tissot en 1930, puis ASUHG et SSIH en 1983 qui a donné SMH avant qu'elle ne prenne le nom de Swatch Group. Elle a son siège dans le canton de Neuchâtel, dans la « Watch Valley ». Cette entreprise est l'image de la puissance suisse qui a misé sur l'horlogerie depuis plusieurs siècles ; le monopole suisse sur le secteur remontant au XVII^{ème} siècle. L'industrie horlogère est ancrée dans l'image internationale, la culture et l'histoire de la Suisse.

La deuxième puissance industrielle est technologique et concerne l'un des GAFAs : [Apple](#). C'est une superpuissance américaine d'Internet aux postures quasi-monopolistiques. Apple a concentré son intérêt sur la conception et la commercialisation de produits électroniques pour le grand public (ordinateurs, téléphones et logiciels). Elle a été créée par Steve Jobs dans les années 1970, plus ou moins en même temps que l'apparition d'Internet. Elle a son siège social en Californie, au sein de la « Silicon Valley ». Apple représente cette industrie technologique, véritable outil de contrôle international de la puissance américaine sur les technologies de l'information.

Aujourd'hui, pour le marché des smartwatches, c'est bien de contrôle, voire de monopole du marché technologique (le système d'exploitation) dont il est question. Les enjeux sont éminemment commerciaux mais également géopolitiques et géoéconomiques voire culturels. Se jouent donc ici un rapport de force aux multiples facettes où il est question d'indépendance et d'autonomie commerciales, de contrôle de la chaîne de production jusqu'à la vente et de traditions et d'image du pays. Côté suisse, [Peter Stas](#), actionnaire du groupe d'horlogerie, Frédérique Constant, résume ces idées simplement : « *Nous voulons garder l'ADN suisse dans nos produits et ne pas faire des montres asiatiques qui tournent avec les logiciels américains* ». Néanmoins, à l'arrière-plan, se jouent surtout des rapports de puissance entre le grand et le petit pays fédéral, le grand et le petit marché, l'industrie technologique et l'industrie commerçante ; pour lesquels le [Directeur général de Tag Heuer](#) soulignait la différence en disant : « *C'est simple, nous, les petits horlogers suisses, nous régatons contre des montres* ».

Ainsi, ce qui semble poser problème n'est pas tant les smartwatches mais bien le système d'exploitation qui fait fonctionner la smartwatch, lui-même détenu par les géants du web. C'est sur cette partie que se concentre essentiellement l'affrontement entre Swatch Group et Apple.

Ainsi, les deux acteurs qui s'affrontent sur le même marché du système d'exploitation de la smartwatch en tant qu'objet de luxe, ont un objectif de monopole : le premier voulant le conquérir, le deuxième voulant le conserver.

Swatch Groupe, leader historique suisse de l'horlogerie, à la recherche de son indépendance économique

- La puissance suisse, une « Nation de la volonté »

La Suisse est une « Willensnation », c'est-à-dire une « Nation de la volonté ». Elle est née de l'œuvre de la volonté de son propre peuple et de ses voisins.

Avant de devenir cette « Nation de la volonté », le pays n'était qu'un espace important de passage commercial entre la Méditerranée et le Nord de l'Europe. Elle était le lieu dans lequel on transportait, marchandait et vendait diverses marchandises. Grâce à ces échanges, trois cantons ont été créés : Uri, Schwart et Unterwald, chacun étant indépendant politiquement l'un de l'autre. Ils étaient alors dans une dynamique de coopération commerciale et économique.

Jusqu'au XVI^{ème} siècle, les trois cantons se lancent dans les guerres de conquêtes et agrandissent leur territoire par l'annexion de dix autres cantons. C'est seulement après leur défaite à Marignan que les treize cantons formés font un choix de civilisation : ils décident de renoncer à la guerre de conquête pour « rester chez eux ». Ils n'ont alors pas de roi, préférant leur indépendance à la fois économique et cantonale, mais se considèrent comme des vassaux de l'Europe.

Un siècle plus tard, avec le traité de Westphalie en 1648, la France leur garantit la souveraineté nationale en droit européen et international. Mais avec le Directoire en 1798 et l'arrivée de Napoléon, la Suisse est placée sous tutelle. Etant privée de l'indépendance, cette dernière devient alors une valeur sacralisée pour chaque canton au niveau nationale. Il faudra attendre le Congrès de Vienne pour que les puissances de l'époque octroient aux vingt-deux « Etats » cantonaux suisses le droit de se proclamer neutre perpétuellement. En 1848, avec l'arrivée du mouvement radical au pouvoir, la Suisse devient un vrai Etat politique.

Le fait que cette construction politique arrive si tardivement a une conséquence non-négligeable sur l'idéologie suisse et l'économie. En effet, l'appartenance territoriale des citoyens suisses va en premier lieu à une « commune », cellule administrative de base du système fédéraliste. Puis c'est le canton, véritable « petits Etats », pour lequel la population a des affects historiques très forts. En effet, l'indépendance est d'abord accordée aux cantons, qui, ensuite, par choix, vont s'allier entre eux et constituer un Etat. Par exemple, le canton de Neuchâtel était pendant des siècles considéré comme une principauté, plus ou moins liée à la Prusse. Il faudra attendre 1856 pour qu'il devienne indépendant et rejoigne la Confédération suisse en tant que canton. Néanmoins jaloux de leur propre souveraineté, la politique et la gestion des affaires administratives se fait avec un esprit d'indépendance au niveau des « petits Etats » cantonaux. Ainsi, ce principe de proximité exacerbé va de pair avec celui de séparation. En effet, il existe une véritable coopération entre communes et entre cantons. De ce fait, le « chacun pour soi » territorial et le repli intérieur de la politique du pays se retrouvent et s'opposent à l'économie et plus précisément à l'industrie nationale.

En effet, le marché suisse étant trop petit pour les entreprises, celles-ci réalisent leurs profits par l'exportation, élément indispensable à la bonne santé industrielle helvétique. Or, paradoxalement, « *les aventures industrielles* » sont mal vues par la politique des villes et les banques, frileuses pour y investir. Encore aujourd'hui, l'industrie helvétique s'autofinance par son propre succès grâce à l'exportation, comme c'est le cas avec l'industrie horlogère, dès 1601. D'abord objets de très grand luxe réservés aux plus riches, très vite, les acheteurs demandent des montres portatives plus simples et moins onéreuses. C'est le canton de Neuchâtel qui récupère le marché – aujourd'hui, les plus

grandes marques y ont une fabrique ou leur siège social.

Ainsi, même si le développement industriel n'a pas été planifié et a été mal financé, la réussite de la Suisse tient à ses initiatives industrielles, à son ouverture mondiale grâce aux exportations mais également à son extrême spécialisation ainsi qu'à sa qualité du travail humain.

La Suisse du III^{ème} millénaire garde donc les spécialités historiques qui lui sont propres. Entre autre, on peut noter qu'elle reste une économie de passage, du commerce, elle continue à inventer pour produire des objets précieux de niches, tout en brandissant le drapeau du « made in Switzerland », symbole de leur indépendance et souveraineté acquises difficilement.

- **Swatch Group ou la consolidation d'un cartel**

Depuis des années, et afin de consolider sa puissance et asseoir sa position de leader sur le marché de l'horlogerie suisse et international, Swatch Group a entrepris de créer un véritable réseau interne en rachetant des sous-traitants suisses. En janvier 2011, c'est le rachat de la [société Novi SA sis aux Genevez](#) spécialisée dans l'assemblage de mouvements, le terminage de montres et le service après-vente pour des marques positionnées dans le segment du luxe et prestige. En 2012, c'est au tour du fabricant de boîtiers haut de gamme [Simon Et Membrez](#) d'être racheté par le groupe. C'est une véritable armada, de la conception à la vente, qu'a créé Swatch Group, sans laisser aucun détail du processus de production lui échapper. La volonté du groupe est simple : contrôler son industrie sans laisser aucune étape de production de ses montres dans les mains d'un tiers étranger.

Dès 2013, [Ernst Thomke](#), personnalité suisse du monde des affaires qui a notamment inventé la Swatch, critiquait le désintéressement de l'horlogerie suisse pour le marché naissant des smartwatches. Un retard qui sera difficile à rattraper dans un secteur prometteur où les grands groupes affluent. Il regrette même que cette industrie horlogère suisse se soit spécialisée dans le « *segment du luxe, avec des prix surfaits, très loin de toute réalité industrielle. [...] On préfère se concentrer sur des montres onéreuses voire inaccessibles pour le commun des mortels* ».

Ainsi, en 2013, après la médiatisation de cette critique et armé de son industrie complète, Swatch Group se saisit de la question de la smartwatch et se positionne comme l'adversaire désigné d'Apple. C'est un véritable cartel industriel qui se dresse sur le marché de l'horlogerie bien décidé à promouvoir la marque suisse.

- **Le label « Swiss made » : le fer de lance politique créé pour protéger les entreprises suisse**

Dans le respect son objectif d'autonomie commerciale, dès 2014, Swatch Group annonce qu'il travaille [sur un système d'exploitation « Swiss made »](#) pour ses prochaines smartwatches, avec le Centre Suisse d'Electronique et de Microtechnique (CSEM), un centre de recherche et développement suisse. Swatch Group met ainsi en évidence sa stratégie commerciale : créer un « *écosystème « Swiss made » unique pour les objets connectés* » qui leur prometterait une autonomie vis-à-vis des « *géants mondiaux des logiciels, essentiellement américains* », précise le communiqué du groupe publié en début d'année 2017. Le groupe suisse souhaite créer un système d'exploitation « Swiss made » miniaturisé, simple d'usage et compatible avec les systèmes standards. Derrière cela, c'est bien plus que conserver son autonomie que souhaite Swatch Group mais s'emparer du nouveau marché et par conséquent de nouveaux clients, quitte à s'en prendre directement aux géants du web. Confiante, l'entreprise prévoit le lancement du système en 2018 sur

sa première smartwatch Tissot.

Mais, malgré la sortie de la montre connectée de paiement sans contact en 2015, Swatch Group accuse un recul de son chiffre d'affaires de 10,8% (soit 7,5 milliards de francs suisses) au premier trimestre 2017. Loin de s'apitoyer de cette chute et de la crise identitaire qui touchent alors le secteur de l'horlogerie, Swatch Group mise sur ses investissements en production et innovation. Résultat : en mars 2017, l'entreprise présente au salon Baselworld, [sa puce Bluetooth](#). Ultra-miniaturisée et de faible consommation d'énergie, elle permet d'augmenter l'autonomie des objets connectés ; les montres demandent en effet à être rechargées très souvent, ce qui est un frein de vente. Cette puce est le deuxième mouvement de Swatch Group sur l'échiquier pour créer son écosystème « Swiss made ».

En plus du CSEM, le leader de l'horlogerie peut compter sur un autre acteur majeur : [la Fédération d'industrie Horlogère suisse \(FH\)](#) qui a eu un rôle essentiel dans le renforcement du label. Entré en vigueur avec ses nouvelles réglementations en 2017, [ce label « Swiss made »](#) concerne le secteur de l'horlogerie et représente une garantie de qualité et de précision. Il repose sur des critères et des conditions définies par l'ordonnance fédérale du 23 décembre 1971, Etat le 1er juillet 1995. Le renforcement de 2017, fruit d'une bataille de pouvoir entre les acteurs du secteur et des entreprises agro-alimentaires, consiste à préciser un critère de valeur minimum sur la montre et non plus uniquement sur le mouvement. Ainsi, pour être estampillée « Swiss made », une montre devra satisfaire à l'exigence de 60% minimum de valeur suisse. C'est avant tout un choix commercial, porté par la FH et qui a pour chef de file Swatch Group et son P-DG, Nicolas Hayek.

Apple, entreprise à l'image de la puissance américaine, leader du secteur et à la stratégie de communication offensive

- *les GAFAs, les armes de [la puissance américaine](#)*

Les Etats-Unis tels qu'on les connaît aujourd'hui sont nés de leur volonté de devenir indépendant coûte que coûte. Cette notion d'indépendance est le fondement même de la construction du pays. Elle se fait en trois temps.

Le premier concerne la période du XV^{ème} au XVII^{ème} siècle pendant laquelle le pays devait répondre à des enjeux de survie sur son territoire face notamment aux populations indigènes. Il y a la question existentielle de sa dépendance européenne et du Royaume-Unis. Enfin, les Etats-Unis s'intéressent aux enjeux en rapport avec les océans et la question de leur monopole.

Une fois son indépendance acquise et assurée, les Etats-Unis change leur stratégie intérieure et surtout extérieure : ils mettent en œuvre une stratégie de domination mondiale économique qui passe par une domination mondiale militaire. C'est l'avènement du libéralisme, c'est-à-dire d'un processus de puissance en termes de domination des autres. Grâce à cela, les Etats-Unis peuvent réaliser leur impérialisme intérieur et extérieur.

La dernière période signe, pour l'instant, la puissance mondiale américaine : c'est la guerre de l'information. Dans les années 60, en pleine Guerre froide, la course à l'information engrange une course à l'innovation technologique. Avec le concours du monde militaire et des universités, fin des années 60, apparaît le premier réseau décentralisé, Arpanet. « *Son principe repose sur l'interconnexion d'un ensemble d'ordinateurs et sur un nouveau mode de transferts de données par commutation de paquets* », explique Christian Harbulot. Le lien tissé entre militaires et universités va créer

le premier « *embryon d'un réseau informatique* ».

Au fil des années, les risques technologiques de l'URSS et la Guerre froide s'intensifiant, les Etats-Unis sont poussés à ouvrir leur réseau aux premières entreprises du secteur. Le monde civil s'approprie alors Internet et conduit les autorités américaines à reconfigurer leur approche du réseau. Afin de garder leur mainmise totale sur Internet (serveurs, adresse IP) et avec la croissance des internautes dans le monde, les Etats-Unis créent alors l'Icann, une autorité de régulation de l'Internet afin d'être moins voyant tout en préservant « *leur avantage en termes de politique puissance* ». Selon Stéphane Viossat, en 2009, « *les Etats-Unis, de par le contrôle qu'ils exercent sur l'Icann sont la seule nation qui pourrait « rayer » d'internet un pays entier, en décidant de couper soudainement son extension* ». C'est un véritable contrôle monopolisant sur le secteur et le commerce de l'information privée qu'exercent les Etats-Unis, comme le prouve le discours du Président Bill Clinton, lors de son second mandat, et l'apparition des GAFAs.

Alors qu'au début des années 90, la suprématie militaire semblait être le seul objectif de puissance du pays, cette dernière « *est devenue globale à la fois géostratégique, géoéconomique et techno-culturelle* ». Avec l'arrivée sur la scène internationale des puissances émergentes asiatiques, c'est donc vers des stratégies de contrôle global qu'ont muté les Américains, passant d'une politique de maîtrise des technologies de souveraineté à une recherche de suprématie mondiale et durable dans les technologies de l'information. Les GAFAs sont ainsi devenus les porte-paroles et les porte-drapeaux de cette nouvelle stratégie.

- ***Apple ou le plan stratégique complet et offensif pour entrer sur le marché de l'horlogerie suisse***

En mars 2015, Apple lance sa montre connectée sur le marché suisse. Pour cela, afin de préparer au mieux son implantation, elle adopte plusieurs stratégies menées simultanément.

La première est une stratégie de communication bien ficelée. Selon le journaliste [Grégory Pons](#) spécialisé dans le marketing horloger et de l'analyse des marchés de la montre, « *Apple a basé toute sa communication sur le fait que son Apple Watch était une vraie montre, mais au superlatif, et un formidable objet du temps (timekeeper) à porter au poignet* ». Ainsi, en officialisant cette définition, Apple se place sur le même terrain d'affrontement que Swatch Group. Son plan de communication se divise en quatre grandes étapes : pour chaque nouveau produit, l'entreprise américaine crée un besoin grâce à un monitoring personnalisé ; elle suscite ensuite le désir grâce à un design attractif (3 collections, 6 matériaux, 16 bracelets et 6 cadrans pour personnaliser à loisir sa montre) ; elle localise des points de ventes triés sur le volet ; et, enfin, elle crée l'impatience. Pour attester sa crédibilité, « *Apple a [aussi] recruté une équipe horlogère au sein des marques de montres et des marques de luxes. Apple a adopté un modèle commercial proche de celui des horlogers de luxe.* »

Ajouté à cela, elle adopte une stratégie commerciale d'inondation du marché en sortant, depuis 2013 et toutes les années, une nouvelle montre connectée. Agissant ainsi, la multinationale souhaite montrer sa force d'innovation, face à des groupes suisses qui n'ont toujours rien créé, et ainsi assurer sa position de leader en contrôlant le marché et ses concurrents. En effet, « *en termes symboliques, pour l'image et la beauté du storytelling, l'irruption d'Apple dans le réduit alpin helvétique aurait été un triomphe médiatique. Apple prouvait, dans ses Apple Stores installés à quelques mètres des plus belles boutiques de montres de cette planète, que la marque californienne était aussi un grand acteur de l'horlogerie* », expliquait Grégory Pons.

Outre cette portée symbolique qui aurait néanmoins miné l'industrie helvétique de l'horlogerie, Apple a une autre raison de vouloir conquérir le marché suisse ; il cible une population particulière : les touristes chinois. En effet, la Suisse accueille près de 500 000 touristes chinois qui dépensent en moyenne 2 000 euros par personne en montres. La multinationale cible plus particulièrement les Chinoises, les premières consommatrices de la marque : « *Il s'agit pour Apple de prendre d'emblée au moins la moitié des parts du marché des smartwatches. La Chine est ici, par le nombre de possesseurs d'iPhones et de fans de la marque, un levier stratégique de première ampleur. Ainsi, Apple ne peut pas se passer des touristes chinois en Suisse [comme la Suisse], qui représentent au bas mot 250 000 à 300 000 Apple Watch vendues en moins d'un an (soit 10% du volume annuel estimé.* » La stratégie est réfléchi : en plus de s'implanter dans le pays de l'horlogerie et de montres au côté des plus grandes marques, l'entreprise souhaite priver le pays d'une partie du gain économique en volant littéralement dans le pays une catégorie de ses propres clients à fort potentiel économique.

La propriété intellectuelle : le terrain d'affrontement des deux puissances

Or, malgré ses efforts, en voulant percer le marché suisse avec sa première smartwatch, Apple se heurte à un imprévu de taille. En avril 2015, sortant de nulle part, [un brevet de l'entreprise Léonard](#) associe le dessin d'une pomme et d'un mot « Apple » aux « *montres et leurs parties* ». Révélé par le site Business Montre & Joaillerie, ce brevet a été déposé par un horloger genevois le 5 décembre 1985 et court jusqu'au 5 décembre 2015, uniquement en territoire helvétique. Impossible alors pour l'entreprise américaine de commercialiser sa montre en Suisse. C'est une défaite plus que symbolique pour Apple.

Profitant de ce contretemps, Swatch Group lance une contre-offensive, en 2015, en Chine, en [déployant sa nouvelle technologie NFC](#). L'objectif de groupe avec cette nouvelle technologie est de proposer un produit, la Swatch Bellamy, pour le paiement sans contact, sans que ces produits ne soient des répliques de téléphone miniaturisé. Ce nouveau produit de Swatch Group est lancé à Shanghai. Le choix du nom du produit et du lieu du lancement n'est pas laissé au hasard. En plus d'être visé par Appel, Shanghai et plus largement, la Chine, depuis 2013, est un nouveau marché qui propose une clientèle nouvelle qui n'est pas encore équipée et qui a un fort potentiel d'achat. De plus, la montre Swatch Bellamy fait référence à l'écrivain américain E. Bellamy et son roman utopique, [Cent ans après ou l'An 2000](#), dans lequel il avait imaginé un monde où les cartes de paiement avaient remplacé la monnaie. Ayant l'objectif premier de commercialiser le produit en Suisse, le groupe souhaite également, au final, la commercialiser aux Etats-Unis. En effet, Nicolas Hayek, P-DG de Swatch Group remarquait alors que les Américains ne portaient pas de montre. C'est un véritable retour de bâton déployé en coup de force qui vise à déstabiliser Apple.

L'entreprise Apple se rétracte alors. Elle baisse ses prix et abandonne son modèle d'Apple Watch haut de gamme en or pour se concentrer sur son modèle de sport. Elle réussit finalement à vendre en Suisse son Apple Watch à partir de juin 2015, quelques mois après son lancement. De son côté, Swatch Group réaffirme la qualité de ses produits horlogers plutôt que la technologie utilisée.

Au même moment, après le lancement de l'Apple Watch en avril 2015, selon le magazine The Register, Swatch Group dépose la marque « [Swatch One More Time](#) », comme slogan publicitaire pour le prochain lancement de sa montre connectée. C'est un clin d'œil à la fameuse tirade « One More Thing », utilisée par Steve Jobs lors de ses multiples *keynotes*.

Mais Apple ne réagit pas à la provocation.

Ce n'est que deux ans après la commercialisation de la Bellamy Swatch, en 2017, qu'Apple porte plainte contre Swatch Group. Cette fois, il est question du slogan [« Tick different »](#) utilisé par le groupe d'horlogerie et qui apparaît sur sa montre connectée. Swatch avait choisi ce slogan pour marquer sa différence mais surtout pour renouveler ses provocations envers la marque de la pomme. Apple y a vu une récupération de son propre slogan « Think different », utilisé pour ses ordinateurs dans les années 90 et prolongé jusqu'à nos jours pour ne pas perdre ses droits d'expression. Ce sera au Tribunal administratif fédéral suisse de trancher le différend.

Aujourd'hui, qui est le vainqueur ?

D'un point de vue global, il est indéniable qu'aujourd'hui Apple est et reste le leader dans la création, la production et la commercialisation des smartwatches. Les groupes d'horlogerie suisse ayant mis du temps à réagir sur ce nouveau marché, la force de la multinationale tient au fait qu'il détient un système d'exploitation testé et approuvé par une communauté dense et fidèle à travers le monde.

Néanmoins, le rapport de force entre la multinationale américaine et le leader helvétique de l'horlogerie n'est pas encore terminé. Depuis 2013, les horlogers suisses sont dans une période de transition indispensable à tout changement et à toute évolution. Avec la sortie du système d'exploitation de Swatch Group pour ses smartwatches, 2018 sera sûrement une année de transition.

Comme le disait Neil Mawston, de l'institut d'études Strategy Analytics, il s'agira d'attendre cinq à dix pour réévaluer ce rapport de force et reconsidérer la question – et peut-être destituer le vainqueur d'aujourd'hui pour un autre.