

HAUTE HORLOGERIE : UN MARCHÉ EN PLEINE MÉTAMORPHOSE



Les maisons horlogères doivent réajuster leurs stratégies afin de relever les nombreux défis et pouvoir ainsi s'adapter aux changements du marché

Etude détaillée de 32 acteurs clés de la filière horlogerie, benchmark de leur positionnement et performance, décryptage des stratégies gagnantes face aux facteurs de mutation du marché et chiffres clés du secteur (volume d'affaires, poids économique, dynamique par zone géographique, ...)

Un secteur toujours sous tension

Pénalisé par une conjonction de facteurs négatifs, le marché s'est contracté en 2015. Les premiers indicateurs montrent que l'exercice 2016 restera difficile. Par zone géographique, la dynamique s'est profondément modifiée, les transferts de clientèle et les effets de change jouant à plein.

A ceci s'ajoutent de nombreux défis auxquels

doivent faire face les maisons : désarrimage du franc suisse, fin des livraisons de mouvements du groupe Swatch à l'horizon 2020, durcissement du Swiss Made, difficulté des réseaux multimarques, ... déstabilisant l'économie du secteur.

Une révision à 360° des business models

Le marché de la haute horlogerie s'est radicalement transformé. Les maisons doivent s'adapter et repenser leurs modèles :

- Au niveau industriel, le problème de l'approvisionnement en mouvements est en passe d'être résolu à la faveur du développement des productions in-house

(pouvant par ailleurs générer de nouveaux volumes pour les tiers) et d'offres alternatives au groupe Swatch (cf. Sellita, Ronda, ...). Après une phase d'investissement intense, l'heure est à la rationalisation (fermetures de sites, cessions, licenciements, ...) alors que le marché se retourne et que la hausse du franc suisse pèse sur les marges.

- En termes d'offre, les stratégies de montée en gamme et de hausse des prix sont révolues. La tendance est aux stratégies d'accessibilisation (cf. repositionnement de TAG Heuer). Parallèlement, de nombreuses maisons ont réajusté leurs prix, que ce soit pour faire face à l'appréciation du franc suisse ou pour harmoniser les prix mondiaux. En recherche de relais de croissance, les horlogers mettent l'accent sur l'offre féminine. En revanche, les *smartwatches* divisent, de nombreuses maisons excluant de se développer sur ce segment. *A contrario*, d'autres s'y positionnent, voire en font un axe stratégique (TAG Heuer, Frédérique Constant)
- Concernant la distribution, l'horlogerie pâtit de sa forte exposition au *wholesale*. Dans ce contexte, la rationalisation des comptes multimarques se poursuit tandis que le secteur se « *retailize* ». Sur le front du e-commerce, le retard reste en revanche important même si quelques acteurs se distinguent (Bell & Ross, Eterna, Cartier, Panerai, TAG Heuer, Zenith, ...).

80% du marché de la haute horlogerie est détenu par **5 groupes** générant un chiffre d'affaires supérieur à **1 milliard de francs suisse**

Source : Les Echos Etudes 2016

SOMMAIRE DE L'ÉTUDE

LA NOUVELLE DONNE DU SECTEUR DE L'HORLOGERIE ET SES IMPLICATIONS OPÉRATIONNELLES

01 Perspectives et défis pour le secteur de la haute horlogerie

02 La dynamique du marché mondial de la haute horlogerie

Un ralentissement marqué du marché depuis 2012

Analyse par zone géographique : la donne a radicalement changé

03 Les déterminants du marché

Désarrimage du franc suisse à l'euro

Développement du pre-owned

Fin de l'obligation du groupe Swatch de livrer des mouvements et développement d'une offre alternative

Renforcement du Swiss Made

04 Forces en présence et performances des maisons horlogères

Profil actionnarial des principales maisons et groupes horlogers

Benchmark des maisons et groupes horlogers

Performances comparées des principaux acteurs

05 Les stratégies industrielles

Si la verticalisation de la chaîne de valeur est une tendance lourde ...

- > De lourds investissements dans l'outil industriel
- > De nombreuses maisons ont développé leurs propres mouvements mais leur degré d'autonomie est variable

...l'heure est à l'optimisation et à la rationalisation de l'outil de production

06 Les stratégies d'offre

Positionnement prix et portefeuille de marques

Le pricing au cœur des réflexions stratégiques

- > Une tendance à l'harmonisation des prix au niveau mondial
- > Les stratégies d'accessibilisation se multiplient

Le dilemme des smartwatches

L'offre féminine se développe

Malgré la domination des mouvements mécaniques, le quartz subsiste

07 Les stratégies de distribution

L'optimisation des réseaux multimarques et la retailization, des tendances lourdes

L'Internet marchand se développe lentement



L'AUTEUR Céline DESCLOS

Expert du secteur : Luxe-Mode-Beauté
cdesclos@lesechos.fr

"S'appuyant sur un réseau de consultants du secteur luxe et de la mode et des méthodologies adaptées (entretiens avec des managers, enquêtes qualitatives et quantitatives, moyens documentaires du groupe Les Echos), nos études luxe permettent d'appréhender les enjeux majeurs des marchés, d'identifier les mutations en cours et de comprendre les positionnements des

entreprises"

VOUS SOUHAITEZ RECEVOIR L'ÉTUDE, CONTACTEZ LE :

Service Client : tél. 01 49 53 63 00 ou par mail : etudes@lesechos.fr

Service Presse : Karine Mazurier tél. 01 49 53 66 43 ou par

mail : kmazurier@lesechos.fr

Les EchosÉTUDES