

# MONTRES DE LUXE

---

## Horlogerie : un marché en pleine métamorphose (étude Les Echos)

Les Echos Etudes viennent de publier une intéressante enquête sur les « Perspectives du marché mondial de la haute horlogerie ». En voici les grandes lignes, sachant que globalement, les différentes maisons horlogères auraient intérêt à réajuster leurs stratégies afin de relever les nombreux défis auxquels elles sont confrontées, et pouvoir ainsi, s'adapter aux changements du marché. Détails.



### **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 repensent 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 commerce de gros. 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, ...).

*En conclusion, les maisons horlogères doivent réajuster leurs stratégies afin de relever les nombreux défis et pouvoir ainsi s'adapter aux changements du marché.*

**Source « Les Echos Etudes »**