HORLOGERIE

La remise à l'heure

Les pure-players historiques s'en sortent mieux que les nouveaux venus de la mode.

SIPA

Depuis 5 ans, le marché était dans une bulle, sa croissance ayant atteint des 15 % par an, alors que généralement ce marché progresse de 3 à 4 % l'an. Un atterrissage qui n'est pas sans conséquences sur l'industrie.

Après des années de fête, les horlogers se réveillent aujourd'hui avec la gueule de bois. En tout cas certains d'entre eux. Les exportations horlogères de la Suisse, premier fabricant mondial de montres, n'ont cessé de chuter depuis le milieu de l'année 2008, affichant une baisse de 26 % sur le premier semestre 2009. Pourtant les contrastes sont saisissants. Les marques récentes du monde de la mode souffrent quand les vieilles maisons reconnues résistent. Preuve que c'est bien l'innovation, le savoir-faire et les relations historiques avec les distributeurs qui priment dans le monde feutré du luxe.

Par **Marianne Lagrange**

-40% de vente de montres de luxe aux Etats-Unis depuis le début de l'année. -30 % par rapport au premier semestre 2008 en Chine et à Singapour, pays où les débouchés étaient les plus importants ces dernières années. Les mauvaises nouvelles s'accumulent dans le petit monde des montres de luxe. Pour Yves Meylan, directeur de Jaeger-LeCoultre France, *"les Etats-Unis, le Japon et l'Espagne restent très affectés par la crise. Mais certains pays comme la Russie et le Moyen-Orient résistent bien en terme de demande. Enfin, après un début d'année difficile, la Chine montre de nouveau des signes de frémissement"*. La filière est à la recherche de signes d'encouragement.

Le déstockage des détaillants

La chute des exportations s'explique en grande partie par la crise que traversent les détaillants, distributeurs des grandes marques. En effet, pour Joëlle de Montgolfier, directeur d'études chez Bain & Company à Paris, *"le problème actuel rencontré par les marques horlogères concerne principalement leur réseau de distribution. La plupart des marques distribuent leurs produits à travers des réseaux externes. C'est une particularité des montres de luxe par rapport à la mode et à la joaillerie, qui leur évite de supporter elles-mêmes leurs stocks, mais ne les protège pas des phénomènes de déstockage incontrôlé"*. Aujourd'hui, c'est bien un problème d'écoulement des stocks que les horlogers doivent affronter. Ainsi, *"depuis 5 ans, le marché a fortement augmenté et les distributeurs multimarques se retrouvent aujourd'hui face à un impératif d'assèchement de leurs stocks. C'est en grande partie cela qui explique que le marché enregistre une baisse de 40 % des commandes dans les montres de luxe"*, souligne Joëlle de Montgolfier. C'est donc une crise des détaillants que les horlogers doivent gérer. Et pour Dubail, la seule boutique multimarque de la place Vendôme, le moyen de gamme est plus touché que le haut de gamme. En effet, les détaillants offrant des produits allant de 2 000 à 20 000 euros ont du mal à trouver des clients, la dépense "loisir" qu'une montre représente pouvant être reportée à des jours meilleurs. Viennent s'ajouter à cela des contraintes de coûts liés à la gestion des boutiques elles-mêmes, handicapant fortement bon nombre de détaillants.

La fin du bling-bling

Certains détaillants, surtout américains, sont donc confrontés à un problème d'écoulement de leurs stocks. Mais d'où vient ce phénomène de surstockage ? En grande majorité des nouveaux entrants sur le marché ces dernières années. Les détaillants ont en effet surfé sur la vague de la mode des montres de luxe, alimentée par des nouvelles marques venant du monde de la mode. C'est notamment le cas de Versace, Gucci, Dolce&Gabanna ou encore de Calvin Klein qui sont rentrées dans la danse durant les 10 dernières années. Aujourd'hui la vente de ces produits devient plus problématique. Ainsi pour Pierre Dubail, *"les arrivées de nouveaux entrants ont rencontré un succès immédiat car la demande mondiale était très importante. Aujourd'hui pour ces dernières, la conjoncture est très délicate. Et dans un moment où les affaires sont plus difficiles, les clients choisissent des valeurs sûres, c'est-à-dire des marques chargées d'histoire, provenant de manufactures reconnues. La clientèle toujours présente semble de plus en plus à la recherche de montres rares"*. Pour Nicolas G. Hayek, président cofondateur de Swatch Group et président de Breguet, *"les grandes marques résistent beaucoup mieux à la crise que celles qui ont été lancées plus récemment. Ce sont d'ailleurs ces dernières qui sont très dépendantes des Etats-Unis, marché qui s'est totalement fermé cette année aux produits de moyen de gamme"*. Même son de cloche pour Yves Meylan, qui remarque *"que les détaillants ont du mal à assécher leurs stocks de montres bling-bling que les personnes ne souhaitent plus acheter aujourd'hui. Il y a un véritable retour aux fondamentaux qui met les grandes marques en avant"*. Autrement dit, ces nouvelles marques auront du mal à passer la crise sans dégâts et ce même si elles appartiennent à des grands groupes du luxe comme PPR ou LVMH. Ce dernier, qui détient des marques comme Fred ou encore Hublot, a d'ailleurs annoncé une baisse de ses ventes dans l'activité Montres et Joaillerie de 17 % sur les 6 premiers mois de l'année, largement due à un phénomène de déstockage.

> *"C'est une particularité des montres de luxe par rapport à la mode et à la joaillerie, qui leur évite de supporter elles-mêmes leurs stocks, mais ne les protège pas des phénomènes de déstockage incontrôlé"*

La revanche des grandes marques

Malgré tout, le leader mondial Swatch Group constatait récemment que les commandes reprenaient légèrement chez les détaillants, ce qui devrait permettre à certaines marques de rebondir dès le deuxième semestre. Mais *"l'ensemble du marché moyen de gamme, qui a joué sur l'effet de mode des montres, aura du mal à garder sa place. Il va devenir de plus en plus difficile pour ces marques de justifier leur valeur ajoutée et donc le prix de leurs produits"*, estime Joëlle de Montgolfier. En revanche, *"le très haut de gamme et le luxe se maintiennent car leur cible de clientèle continue à avoir de l'argent et devient de plus en plus exigeante en matière de technologie et d'innovation"*, continue-t-elle. Enfin, *"le marché chinois, même s'il a été difficile l'an dernier, continue à être un marché où les signes extérieurs de richesse sont des marques de réussite. C'est donc un véritable espoir pour les marques de luxe"*, conclut Joëlle de Montgolfier. Pour les détaillants spécialisés sur les produits haut de gamme, les difficultés semblent moins pesantes. Ainsi Dubail n'a pas constaté de baisse flagrante de ses ventes, mais le manque de visibilité reste de mise, notamment par rapport à la clientèle internationale. Et pour Yves Meylan, *"les bons détaillants connaissent parfaitement les attentes de leurs clients. C'est cela qui guide les commandes qu'ils passent aux marques horlogères. Mais c'est aussi une histoire de coup de cœur des détaillants pour certains modèles qui permet à des marques de développer de nouveaux territoires"*. D'ailleurs pour Pierre Dubail, *"la crise a renforcé les liens avec nos partenaires. Nos fournisseurs sont beaucoup plus à l'écoute de nos attentes et de celles de nos clients et c'est pourquoi nous trouvons aujourd'hui beaucoup plus de belles pièces qu'auparavant"*. Au final, les volumes de ventes ont peut-être ralenti ces derniers mois, mais ils semblent largement compensés par un prix moyen par produit plus élevé qu'auparavant. Pour traverser cette période difficile, certains horlogers jouent même la carte du partenariat à long terme. Ainsi chez TAG Heuer, *"nous avons proposé à certains de nos détaillants, principalement américains, de leur racheter des modèles à faibles rotations en les remplaçant par des modèles plus récents et séduisants pour le client"*, souligne Jean-Christophe Babin, président du groupe TAG Heuer.

> *"L'ensemble du marché moyen de gamme, qui a joué sur l'effet de mode des montres, aura du mal à garder sa place"*

La véritable valeur ajoutée, le mouvement de la montre

C'est donc bien par le biais de l'innovation, notamment sur les mouvements des montres, que les grandes marques vont regagner du terrain. Là se trouve leur véritable valeur ajoutée. C'est d'ailleurs le principe que Jaeger LeCoultre applique à la lettre, puisque *"l'innovation est au cœur de notre stratégie, car en temps de crise elle reste l'un*

"Depuis 5 ans, le marché était dans une bulle, c'est un retour à la réalité qui est en train de se passer", Joëlle de Montgolfier, chez Bain & Company à Paris.

HORLOGERIE

"Les grandes marques résistent beaucoup mieux à la crise que celles qui ont été lancées plus récemment et qui sont très dépendantes des Etats-Unis", Nicolas G. Hayek.

des principaux moyens de lutte contre la baisse des marchés". Cela est d'autant plus vrai pour les manufactures qui créent leurs propres mouvements, l'apport technologique et le savoir-faire historique de ces marques justifiant les prix élevés des produits. Ainsi Jaeger-LeCoultre a joué sur deux tableaux dans ses nouveaux modèles. Le premier en lançant une trilogie baptisée "Hybris Mechanica" qui regroupe dans un coffre trois montres offrant les dernières innovations du groupe suisse. Proposé à deux millions d'euros , *"c'est une véritable prouesse technologique qui s'adresse à un segment de clientèle clairement identifié. Nous devrions pouvoir vendre les 30 pièces produites à nos clients collectionneurs et entrepreneurs"*, souligne Yves Meylan. Parallèlement, l'horloger a joué la carte de son icône historique qui a fait la réputation de la marque, en lançant un modèle Reverso pour femme à moins de 3 000 euros. Malgré la conjoncture, les horlogers ont donc continué de lancer des nouveaux produits.

"Le marché chinois, même s'il a été difficile l'an dernier, continue à être un marché où les signes extérieurs de richesse sont des marques de réussite"

Mais comme toute innovation, ces modèles nécessitent une phase de recherche et développement. Ils ont en fait été conçus en 2007. Beaucoup d'horlogers de luxe ont continué de lancer des nouveaux modèles dans le très haut de gamme, voire la joaillerie, avec des produits en or massif ou encore des diamants. D'autres préfèrent offrir de nouveaux modèles à des prix "raisonnables" à 5 000 euros, plutôt que de pratiquer des rabais sur les modèles existants. Chez TAG Heuer les modèles de référence comme la Monaco, qui fête ses 40 ans, ont été à l'honneur cette année. Mais le groupe a tout de même *"sorti des nouveaux modèles initiés en 2007, avec des prix légèrement revus à la baisse. Mais nous avons en parallèle lancé un téléphone portable ayant tout d'une montre dans sa technologie et son design, ainsi que des montures de lunettes. Ces produits permettent de jouer un rôle d'amortisseur à la crise"*, justifie Jean-Christophe Babin. Reste que les horlogers n'oublient pas que la montre est le bijou de l'homme. C'est elle qui l'habille et qui révèle son statut social. Ce sont d'ailleurs les hommes qui sont les plus exigeants en matière de technologie et les marques l'ont bien compris en fabriquant en faible quantité ces produits, étant ainsi sûres de pouvoir les écouler. Ainsi chez Breguet, *"le prix de vente moyen s'élève à environ 30 000 euros. Mais cela reste un marché de niche à destination d'une classe fortunée. Et comme la production est limitée - entre 30 et 50 000 pièces par an -, il n'y a pas de problème pour écouler les stocks"*, commente Nicolas G. Hayek. C'est probablement là toute la différence avec des marques de mode ayant surfé sur la vague des montres de luxe qui tirent à plusieurs centaines de milliers de pièces leurs produits.

Les horlogers n'oublient pas que la montre est le bijou de l'homme. C'est elle qui l'habille et qui révèle son statut social

"La crise a renforcé les liens avec nos partenaires. Nos fournisseurs sont beaucoup plus à l'écoute de nos attentes et de celles de nos clients", Pierre Dubail, Joaillier à Paris.

"Nous avons lancé un téléphone portable ayant tout d'une montre dans sa technologie et son design, ainsi que des montures de lunettes", Jean-Christophe Babin, TAG Heuer.

L'ajustement des coûts, nouvel exercice imposé

Cependant comme dans toute période de crise, et ce même si elles continuent à sortir des nouveaux modèles, les marques de luxe ont dû adapter leur base de coûts. Pour Joëlle de Montgolfier, *"certains ateliers ont dû fermer leurs chaînes de production. C'est surtout le cas pour les sous-traitants qui ont dû adapter leurs capacités de production à la demande. En revanche chez les grandes marques horlogères, les ateliers ont été conservés car le savoir-faire est vital et coûte cher à rebâtir"*. C'est en effet le savoir-faire qui fait la réputation de la marque et les grands horlogers ont préféré adapter leur chaîne de production plutôt que de licencier. Ainsi chez Jaeger-LeCoultre, *"comme beaucoup d'entreprises, nous n'avons pas remplacé les départs. Mais nous n'avons pas souhaité fermer nos ateliers. Nous avons plutôt réorganisé le temps de travail tout au long de l'année. Ainsi, en fonction des contraintes de production, nous avons cherché à gérer au mieux les ateliers sans avoir à les fermer"*. Même chose chez Breguet où *"nous avons refusé de licencier des salariés. Mais pour faire face à l'augmentation des matières premières comme l'or et le platine, il a fallu améliorer la rentabilité de nos ateliers de production en diminuant les rebuts et en améliorant la logistique"*, explique Nicolas G. Hayek. Malgré tout, certaines marques ont dû faire face à de véritables problèmes de rentabilité et de coûts. C'est notamment le cas chez Franck Muller, qui fabrique des marques de moindre renommée comme ECW, Rodolphe ou encore Backes Strauss.

"Chez les grandes marques horlogères, les ateliers ont été conservés car le savoir-faire est vital et coûte cher à rebâtir"

"L'innovation est au coeur de la stratégie, l'innovation technologique reste l'un des principaux moyens pour lutter contre la baisse des marchés", Yves Meylan, Jaeger LeCoultre.

Fondé en 1992, le groupe possède 9 marques, 36 boutiques et emploie plus de 1 000 salariés dans le monde. Et même si le groupe ne produit que 50 000 montres par an, l'année 2008 a été l'une des plus terribles qui soient (-75 % de ventes sur 2008). Il a en effet dû licencier pas moins de 250 personnes dans le seul canton de Genève pour faire face à la chute de son chiffre d'affaires. Il est donc clair qu'aujourd'hui seules les marques ayant une longue histoire dans l'horlogerie avec une marque visible et des modèles reconnus sont capables de traverser la crise sans trop d'inquiétudes. Mais cette crise, comme toute crise, aura le mérite de rationaliser le marché et de ramener l'industrie à des niveaux de croissance normaux. Car depuis 5 ans, le marché était dans une bulle, sa croissance ayant atteint des 15 % par an, alors que généralement ce marché progresse de 3 à 4 % l'an. Un atterrissage qui n'est pas sans conséquences sur l'industrie. *"C'est ni plus ni moins un retour à la réalité qui est en train de se passer"*, conclut Joëlle de Montgolfier. ■

"Utiliser les réseaux sociaux est un moyen pour les marques de se rapprocher de leurs clients et de toucher des clients potentiels", Florent Bondoux, IC Agency.

Internet
Une simple vitrine de la marque

Les horlogers de luxe ont l'habitude de jouer la carte de la discrétion et ce n'est pas Internet qui risque de changer cette attitude. Pour l'instant, chez Jaeger-LeCoultre, *"nous n'avons pas vocation à vendre sur Internet, car cela ne correspond pas à l'image de proximité du client que la marque véhicule et nous ne souhaitons pas entrer en concurrence avec nos détaillants. La vente sur Internet n'est donc pas une priorité pour nous"*. Les sites, aujourd'hui très épurés, ne présentent principalement qu'une vitrine de la marque. Pourtant, certains regardent de plus près Internet comme un outil au renfort de l'image de la marque. TAG Heuer a ainsi mis en place un site dédié au service après-vente, qui permet au client de suivre l'évolution de la prise en charge de sa montre. Le groupe a aussi lancé un site de vente d'accessoires de la marque disponibles uniquement dans les magasins TAG Heuer. *"Cela nous permet d'atteindre des clients dans des endroits où la marque n'est pas présente physiquement. Internet vient donc compléter notre dispositif de vente"*, explique Jean-Christophe Babin. En revanche, le site ne compte pas vendre en direct des montres mais se permet de le faire via les sites de certains de ses détaillants, *"dans un environnement graphique spécifique à TAG Heuer"*. De quoi donner des idées à d'autres marques. Désormais, les marques devraient peut-être se tourner vers les réseaux sociaux. L'étude annuelle du cabinet de conseil marketing suisse IC-Agency, le WorldWatchReport 2009, s'est penchée sur cette question et constate que les réseaux sociaux sont de forts vecteurs de communication encore méconnus des grandes marques. *"Des discussions sur la marque ou bien des échanges de bonnes pratiques s'échangent tous les jours sur Facebook sans que la marque n'intervienne en direct. Du côté de Youtube plus d'un tiers des vidéos horlogères les plus vues sont produites par les fans des marques"*, explique Florent Bondoux, chargé de l'étude. Au final, la visibilité des marques sur les réseaux sociaux est principalement le fait de fans ou de clients de la marque. Pour Florent Bondoux, *"utiliser les réseaux sociaux est un moyen pour les marques de se rapprocher de leurs clients et de toucher des clients potentiels"*.

"Nous n'avons pas vocation à vendre sur Internet, car cela ne correspond pas à l'image de proximité du client que la marque véhicule et nous ne souhaitons pas entrer en concurrence avec nos détaillants"

Quoi qu'il en soit, certains comme Piaget préfèrent parier sur l'Iphone. La marque vient de lancer son application, proposant son modèle virtuel de la Piaget Polo FortyFive comprenant une fonction chrono et une fonction double fuseaux horaires. Les marques commencent seulement à tremper un doigt dans la mare des nouvelles technologies.

M.L.

CHIFFRES REVELATEURS

La crise frappe de manière hétérogène

- En août les exportations ont chuté de **22 %** par rapport à l'année précédente.
- Ce même mois, les segments de prix commencent à se différencier. Ainsi les montres de moins de **200** francs suisses **(132 euros)** en prix export ont affiché une très forte baisse de près de **40 %** sur un an, alors que les pièces de plus de **500 FS** ont baissé de **23 %** sur le mois.
- Hong Kong et les Etats-Unis continuent à enregistrer des baisses importantes de l'ordre de **25 à 35 %**, alors que la Chine a affiché une progression de **20 %** par rapport à août 2008.
- Les marchés européens sont moins homogènes, la France et l'Italie ayant fortement reculé, l'Allemagne se situant près de son niveau d'août 2008.

Lire les dossiers précédents
Les archives numériques
nouveleconomiste.fr
(consultation gratuite)