

POSITIONNEMENT DE DIOR SUR LE MARCHE DE L'HORLOGERIE DE LUXE



Comment passer de la montre accessoire à la montre horlogère?

Sommaire

❧ Introduction	p3
❧ Les Objectifs de Dior Horlogerie	p4
❧ Diagnostic du marché de l'horlogerie de luxe	p5-11
❧ Analyse de Dior Horlogerie	p12-20
❧ Identification des concurrents de Dior Horlogerie	p21-23
❧ Analyse SWOT	p24
❧ Positionnement de Dior Horlogerie	p25-27
❧ La stratégie de distribution	28-39
❧ Actions de communication de Dior	p40
❧ Nos Recommandations	p41-46
❧ Conclusion	p47

Introduction

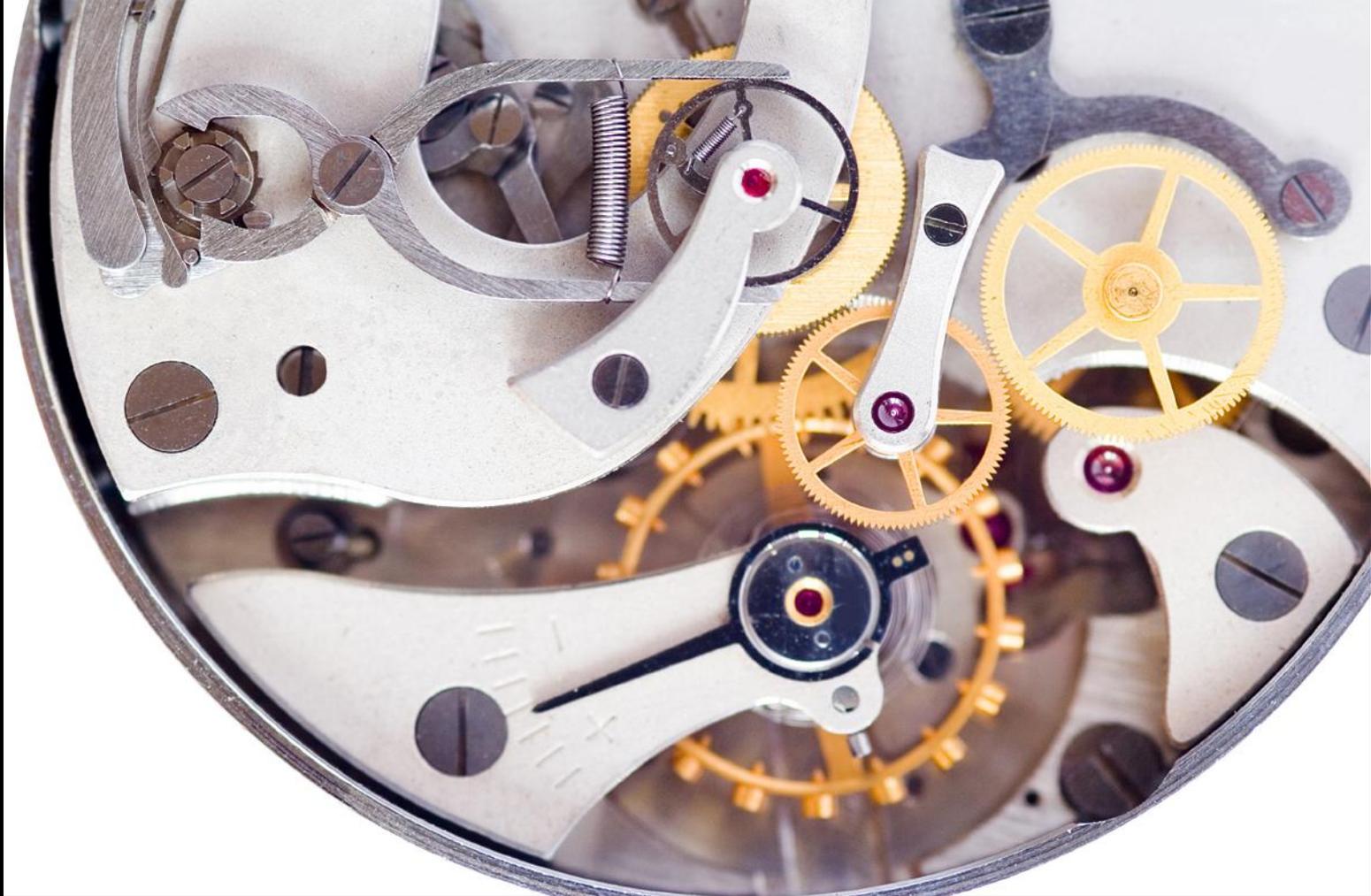
- ❧ Créé en 1975, DIOR Horlogerie reprend les valeurs de sa maison-mère : créativité, innovation et provocation sont les maîtres-mots décrivant le style bien particulier de Dior.
- ❧ Suite à une demande internationale en plein essor, Dior horlogerie adopte une stratégie de repositionnement et cherche à développer des montres horlogères.
- ❧ A travers cette étude, nous étudierons ce nouveau positionnement et les stratégies de communication et de distribution qui peuvent être adaptées.



Objectifs de Dior Horlogerie

- ❧ Renforcer le positionnement de Dior Horlogerie dans le secteur des montres de luxe.
- ❧ Adopter une stratégie marketing de différenciation grâce à ce nouveau positionnement haute horlogerie.
- ❧ Développement de gammes dites horlogères au détriment des montres accessoires qui ne sont pas considérées comme des montres de luxe.
- ❧ Adopter une nouvelle stratégie de distribution plus exclusive.
- ❧ Créer des actions de communication en lien avec ce nouveau positionnement (étude de cas: collection Chiffre Rouge).

*D*agnostic du marché de l'horlogerie de luxe



L'horlogerie un secteur en plein essor

- ✎ L'horlogerie est un secteur en plein essor. Le marché de la montre haut de gamme connaît un vrai dynamisme depuis 2002.
- ✎ L'année 2007 l'a prouvé : « la situation économique a augmenté de 11% en 2007 par rapport à 2006, c'est historique ! » explique Aurélien Debeyer, secrétaire général à la Fédération d'Horlogerie.



Les Principaux chiffres : échanges internationaux

HORLOGERIE

Valeurs en Millions d'Euros	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Chiffre d'affaires Production H.T.	546	522	497	531	521	521	488	435	372	380	372	321	287	286	234
% Export	53,8%	53,6%	52,9%	52,2%	53,4%	57,1%	62,2%	60,7%	63,6%	64,6%	66,0%	67,1%	73,2%	74,4%	74,7%
Effectifs	7 215	6 807	6 539	6 513	6 307	6 350	5 941	5 612	4 986	5 003	4 872	4 228	3 872	3 801	3 049
Nombre de fabricants	185	187	171	163	152	149	141	132	121	122	119	112	108	108	100
Exportations (et réexportations)	528	521	506	512	520	596	609	622	573	576	657	836	972	1 022	922
Importations	607	575	607	694	701	828	866	869	755	752	848	1 066	1 278	1 404	1 268
Taux de couverture	86,9%	90,7%	83,4%	73,8%	74,2%	72,0%	70,3%	71,5%	75,9%	76,6%	77,5%	78,4%	76,1%	72,8%	72,7%

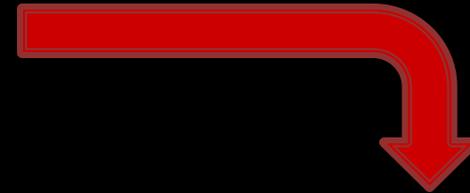
Source: Ecostat, statistiques des douanes françaises

Les raisons de cet essor

1. De nos jours, la montre n'est plus un objet purement fonctionnel mais aussi un accessoire de mode
2. Emergence d'un phénomène de multi possession : une montre pour chaque type d'utilisation (sport, sorties, environnement professionnel)
3. Un rôle de « statut social »
4. De nouveaux marchés du luxe sont en plein essor : Chine, Russie...

La Demande: Consommation en France

Horlogerie			
En millions d'€ H.T.	2007	2008	Évol.
Montres	514,4	574,5	+12 %
Répartition par produits :			
- quartz analogiques	377,6	329,4	-13 %
- numériques	16,6	32,7	+97 %
- mécaniques	120,2	212,4	+77 %
Répartition par matières :			
- en métaux précieux	106,5	133,6	+25 %
- autres (acier, plastique...)	407,9	440,9	+8 %
Répartition par origine :			
- France	3,9 %	3,5 %	
- autres pays de l'U.E.	7,0 %	7,6 %	
- Suisse	73,1 %	73,1 %	
- Chine	11,5 %	12,4 %	
- autres pays	4,5 %	3,4 %	
Bracelets de montres	19,1	23,2	+22 %
Horlogerie domestique	41,9	41,7	-1 %
- pendulettes et réveils	14,4	12,8	-11 %
- pendules et horloges	27,5	28,9	+5 %



La montre horlogère connaît sur le marché une véritable demande comparé aux montres de type quartz

Les effets de la crise sur le secteur

- ☞ Selon un article publié par [ABC Luxe.com](http://ABC.Luxe.com), en Europe comme dans le reste du monde (notamment au Japon et aux USA), les ventes d'horlogerie et de joaillerie ont considérablement chuté en 2008. Les ventes du secteur Horlogerie et Joaillerie du groupe LVMH ont reculé de 5% et dès janvier 2009.
- ☞ Dans son ensemble, le secteur de la joaillerie et de l'horlogerie a vu ses ventes reculer de 2% en valeur, pour atteindre 5.3 milliards d'euros.

Les tendances sur le marché

- Il y a peu, la montre "Day&Night" de l'horloger suisse Romain Jerome - qui indique seulement le jour et la nuit, sans donner l'heure - s'est vendue comme des petits pains au prix de 300.000 dollars l'unité.
- Selon le Figaro : "Lorsque vous demandez aux gens quel est le luxe ultime, 80% répondent 'le temps'. Selon d'autres études, 67% ne regardent pas leur montre pour dire quelle heure il est", explique Reuters Yvan Arpa, patron de Romain Jérôme, à l'occasion du Baselworld, le plus important salon annuel de l'horlogerie et de la bijouterie.



Analyse Dior Horlogerie



Présentation Dior Horlogerie

HISTORIQUE

- ❧ Depuis **1975**, Dior a développé sa collection horlogère comme accessoire de mode incontournable au cœur de la marque de haute couture.
- ❧ **2001** - La Maison Dior se dote d'une structure propre de développement et fabrication de ses montres : Les Ateliers Horlogers Dior SA situés à La Chaux-de-Fonds dans le berceau de l'horlogerie suisse
- ❧ 2003 : Lancement de « La D de Dior », première montre de l'univers joaillerie créée par Victoire de Castellane
- ❧ **2004** : Lancement de « Chiffre Rouge », première montre de l'univers Homme. Elle associe le vocabulaire formel de Dior Homme et ses valeurs d'excellence à travers une ligne exclusivement proposée sur mouvement automatique.
- ❧ **2005** : Lancement de la montre « Dior Christal ». Icône Couture créée par John Galiano, Dior Christal détourne le cristal saphir, traditionnellement dédié aux glaces des montres, en pyramides sur le bracelet et en marqueterie sur la lunette.
- ❧ **2008** : Lancement de la montre « Dior Christal Tourbillon », l'une des plus grandes complications horlogères associée à une nouvelle transparence grâce au cristal saphir



Les Créateurs des collections Dior montres

✧ Victoire de Castellane (joaillerie-2003 première création de montres joaillières)



✧ John Galliano (design féminin, créateur de Dior Cristal/ féminin)



✧ Hedi Slimane, Kirs Van Asche (design masculin/ Chiffre rouge)



Synergie Dior Horlogerie et les valeurs de Dior maison mère

Créativité

- Dior conçoit ses montres comme une pièce de Couture

Innovation

- Hedi Slimane (prêt à porter hommes) : transmet la pureté, l'élégance et la géométrie asymétrique de son design dans le prêt-à-porter

Provocation

- D de Dior: inspiré d'une montre d'homme portée par une femme.

Savoir faire

- L'appellation « Swiss Made »

L'offre Dior horlogerie

 3 collections

DIOR CHRISTAL



D de DIOR



CHIFFRE ROUGE



Caractéristiques des montres Dior

Collection	Caractéristiques	Produit	Cible	Prix
Dior Christal	Utilisation du cristal. Jamais ce matériau traditionnellement dédié aux glaces des montres n'avait été utilisé à des fins décoratives . Montre reconnue comme horlogère dans l'univers du luxe	Montre de segment supérieur/couture	Femmes 25-40 ans	1600€- 17 000€
Dior Chiffre Rouge	Design asymétrique innovant . Un aspect sophistiqué et sobre	Montre de segment supérieur/couture mais pouvant aussi commencer à entrer dans un segment prestige	Hommes 25-40 ans	2 100€- 35 000€
D de Dior	Inspiré d'une montre d'homme portée par une femme	Montre de segment supérieur/couture	Femmes 25-40 ans	2 000€ - 7 500€

Cœur de Cible de Dior Horlogerie

1. Cœur de cible

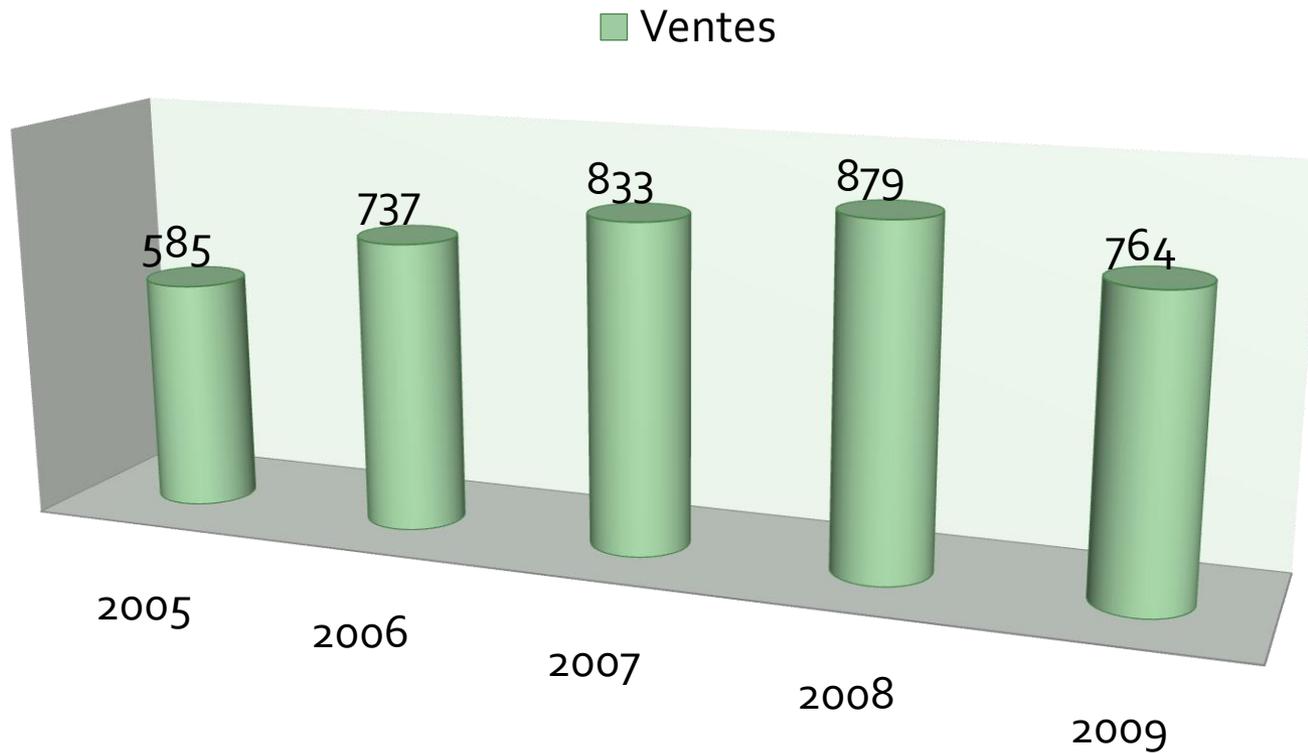
Il regroupe les femmes élégantes de 20-45 ans ayant un pouvoir d'achat moyen et qui sont attiré par « l'effet de marque » et la notoriété de la marque.

2. Cible secondaire

Il regroupe en majorité des hommes au pouvoir d'achats élevés, collectionneurs ou amateurs de montres.

Evolution des ventes

Evolution des ventes Dior Montres et Joallerie
(en millions d'euros)



Les concurrents de Dior

Chanel

- Chanel a particulièrement bien vendu ses produits haut de gamme d'horlogerie et de bijouterie. L'une de ses pièces les plus coûteuses est la montre "J12 18 place Vendôme", qui coûte 550.000 euros (864.000 dollars).

Bulgari

- Bulgari s'est lancé dans le monde de l'horlogerie au début des années soixante-dix en conjuguant le prestige du style italien et la tradition helvétique.
- Tarif: A partir de 3 660€

Chopard

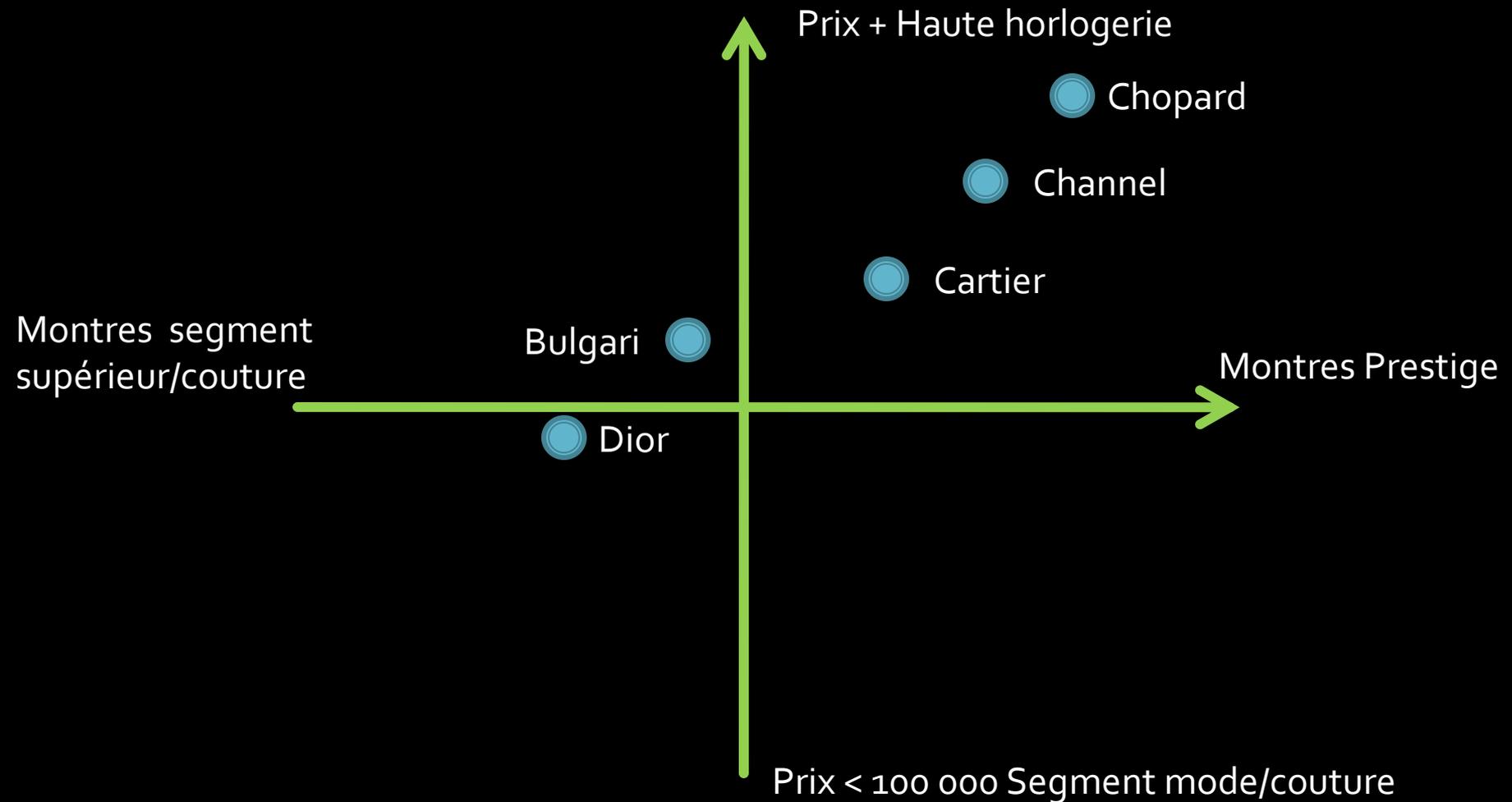
- Mécanique performante, rigueur et précision sont les maître mots des collections de la Maison Chopard
- Tarif : 3 660€ à 17,880,000 euros (201 carat Chopard; tarif le plus élevé au monde)

Cartier

- Cartier conçoit des montres de prestige, et propose des montres-bracelets de luxe aux amateurs.
- Tarif: 3 950€ à 138 000€



Mapping de la Concurrence

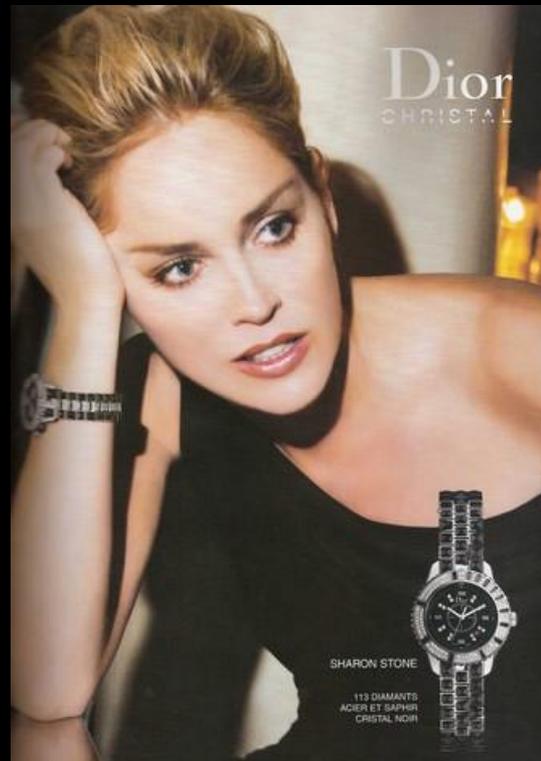


Analyse SWOT

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none">•Dior une marque reconnue dans l'univers du luxe et à l'international•Une appellation « Swiss Made »•Communication: égérie Sharon Stone qui représente les valeurs de Dior•Intégration des montres Dior dans le pôle horloger de LVMH.	<p>Le segment « Mode & Couture » très développé reste dominant</p>
OPPORTUNITES	MENACES
<p>Un marché en plein essor malgré la crise financière</p>	<p>Une concurrence qui se positionne également sur un segment prestige</p>

Le Positionnement de Dior

COMMENT PASSER DE LA MONTRE ACCESSOIRE A LA MONTRE HORLOGERE?



Le Positionnement de Dior

- ✂ Depuis sa création, Dior Horlogerie est sur un positionnement montres supérieures et haute couture.
- ✂ Mais depuis l'essor de la demande internationale du secteur de l'horlogerie de luxe, Dior met en place des stratégies de montée en gamme pour se placer sur un segment prestige.

Les actions stratégiques de montée en gamme

1. Distribution plus sélective et exclusive
→ analyse de la vente assise
1. La création de séries limités
→ série Tourbillon Dior
1. Communication plus haut de gamme
→ Nos recommandations

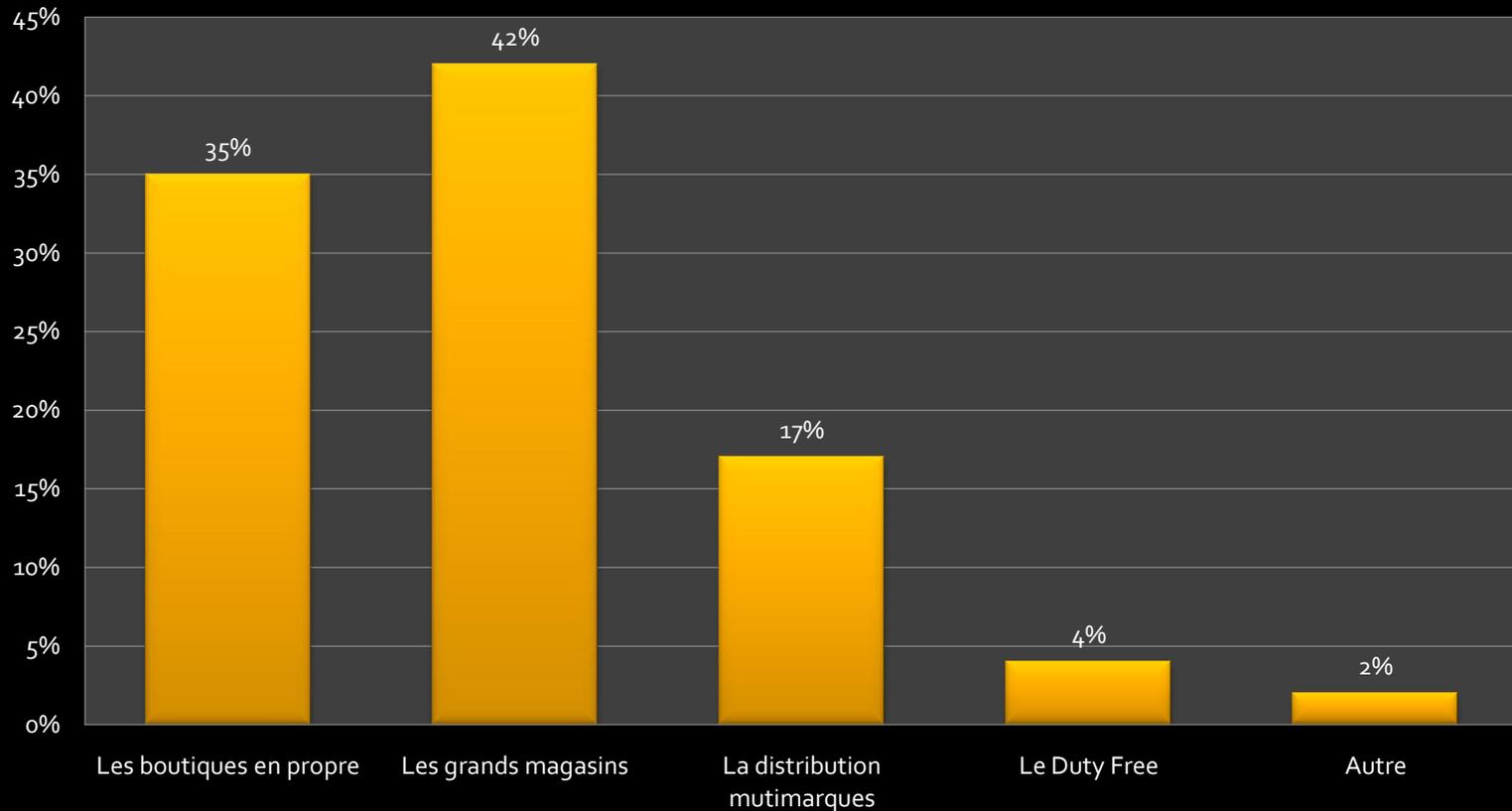
Distribution du marché horlogerie à l'international

Tendances dans le monde:

- ❧ *Pays latins et Royaume-Unis*: distribution spécialisée
- ❧ *Allemagne et Arabie Saoudite*: boutique propre
- ❧ *USA*: boutique propre et distribution spécialisée
- ❧ *Japon*: poids des grands magasins

Distribution du marché horlogerie en Europe

Circuits de distribution en Europe



Stratégie de distribution de Dior

Distribution sélective:

- ✂ Boutiques en propre: l'avantage est de maîtriser sa distribution et de se passer des intermédiaires; meilleure maîtrise aussi de la force de vente
- ✂ Bijoutiers et grands magasins,
- ✂ Revendeurs indépendants

Distribution exclusive

- ❧ Le 14 novembre 2009, Dior a ouvert, à deux pas de sa boutique Prêt-à-porter de la rue du Rhône à Genève, sa première boutique suisse dédiée à la joaillerie et à l'horlogerie.
- ❧ La Maison Dior a confié à l'architecte de renommée internationale Peter Marino la réalisation de cette boutique.
- ❧ S'inscrivant comme la continuité de l'hôtel particulier de la marque au 30 Avenue Montaigne à Paris (restauré en septembre 2007), ce nouvel espace à l'architecture théâtrale joue avec les codes de la marque :

CARACTERISTIQUES

- ❧ Le gris Dior, décliné en une palette infinie de tons de soieries
- ❧ La chaise médaillon, tapissée à la main
- ❧ Les murs moulurés recouverts du plissé Dior ou peints en gris anthracite aux reflets métalliques, reprenant la trame d'un tissu
- ❧ Les facettes des pierres précieuses, symbolisées par la présence de miroirs biseautés



Distribution des concurrents

	Boutique en propre	Les grands magasins	Distribution multimarques	Duty Free
Bulgari	<input checked="" type="checkbox"/> (25%)	<input checked="" type="checkbox"/> (25%)	<input checked="" type="checkbox"/> (49%)	<input checked="" type="checkbox"/> (1%)
Cartier	majoritaire	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Chanel	majoritaire	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Chopard	Faible; moins de cinq dans chaque capitales mondiales	<input checked="" type="checkbox"/>	Majoritaire	

D'après ce tableau, deux stratégies se distinguent: axé la distribution sur les points de vente détaillants ou au contraire vendre en majoritaire dans les boutiques en propre de la marque.

Cartier étant le leader du marché « joaillerie/horlogerie », nous pouvons donc penser que sa stratégie est l'une des meilleures: distribution majoritaire en boutique propre

Suggestion dans le choix de distribution

- ❧ Stratégie de distribution sélective.
- ❧ Maintenir cette distribution sélective avec une majorité dans les boutiques en propre de Dior.

Faut-il proposer une distribution commune?

- ☞ Une distribution commune des 3 univers de Dior (femme, homme, joaillerie) permet de mettre en place une stratégie de Push sur le point de vente.
- ☞ La promotion des différentes collections de montres est facilitée dans une distribution commune (exemple des clients venant en couple).
- ☞ Un client qui viendrait initialement pour acheter une montre serait susceptible de repartir avec une bague et des boucles d'oreilles pour l'harmonisation des produits.
- ☞ Possibilité de création d'une nouvelle collection du type "couple" et proposer des montres qui se complèteraient.

Caractéristiques des boutiques Dior

☞ Vente de joaillerie et montres

☞ Espace restreint

☞ **VENTE ASSISE**

☞ Ecrans LCD avec vidéos des derniers défilés

☞ Grandes vitrines

☞ Pas de publicité sur le lieu de vente

☞ Peu de desk pour la vente assise

☞ Montres sur table sous verre

☞ Formation de la force de vente par Dior

Stratégie de la vente assise

AVANTAGES

- La vente assise permet aux clients de ressentir un certain bien-être lors du choix et de l'essai du produit.
- Exclusivité
- Le client considère qu'il peut se donner le temps de la réflexion afin de choisir un produit adapté à ses besoins.
- Le confort est un élément clé dans la vente des produits de luxe, le client se sent "roi" car on s'occupe attentivement de lui

INCONVENIENTS

- D'un autre côté, la vente assise peut présenter ses inconvénients tel que le temps accordé pour un client.
- En cas d'affluence, un vendeur ne peut pas répondre à toutes les demandes.
- La vision du produit d'un angle assis et debout n'est pas le même.

Vente assise: conclusion

La meilleure solution serait de proposer une vente assise aux clients (confort) tout en leur permettant de bénéficier d'un espace avec des miroirs afin de contempler les produits sous toutes leurs facettes (assis et debout).

Les séries limitées

- Les marques de luxe ont certainement compris l'avantage de proposer des séries limitées d'une rareté exceptionnelle tout en respectant la tradition horlogère afin de gagner des points sur un marché.
- Exemples de séries limitées



Dior Christal 38MM
Tarif: 17 500€



Chiffre Rouge 1307
Tarif: non
communiqué

Actions de communication des montres Dior

Média

Presse:

- ⦿ Spécialisée dans l'horlogerie: *la revue des montres, Montres passion*
- ⦿ Féminine haut de gamme: *Vogue, Elle*
- ⦿ Masculine haut de gamme

Affichage: abribus

Hors média

Internet: newsletter

Relations presse: fascicules avec CD-Rom

Salon: foire de Bâle

Utilisation d'une égérie: Sharon Stone pour la montre
Christal

Nos Recommandations pour la communication de Chiffre Rouge

Montre pour hommes crée par Hédi Slimane, elle est associée à la sophistication et la sobriété



1) Création d'un film:

Afin de représenter au mieux l'image de la montre et la valeur prodiguée par Dior, une campagne de publicité devrait être mise en place (dans le même esprit que celle du sac Lady Noir avec Marion Cotillard en égérie).

Le but ici serait de choisir un business man qui représenterait la réussite professionnelle et sociale.

Par exemple: Lakshmi Mittal fait de l'usine d'acier familiale, la plus grosse productrice au monde d'acier



Nos Recommandations pour la communication de Chiffre Rouge

2) Le Sponsoring sportif

Avantages:

- ☞ Etre visible auprès de notre cible
- ☞ Renfort pour le lancement d'un produit
- ☞ Accroître la notoriété d'une marque
- ☞ Assimilation d'un sport aux valeurs de la marque
- ☞ Mettre en avant les valeurs de la marque
- ☞ Intégration d'une dimension sportive dans la stratégie de communication

Nos Recommandations pour la communication de Chiffre Rouge

D'autres marques horlogères sponsorisent déjà un sport comme:

- ❧ Rolex avec le golf ou le tournoi de tennis de Wimbledon.
- ❧ Cartier aussi à créer sa Cartier International World Cup à Windsor en 1985 et l'a étendu en Suisse et à Dubaï
- ❧ Bulgari sponsorise la Breeders' Cup (courses de chevaux avec jockey)

Nos Recommandations pour la communication de Chiffre Rouge

Notre proposition: **les échecs**

Jeu pratiqué par une élite qui fait appel à la réflexion, la stratégie et la patience. Ces 3 valeurs reflètent aussi celles de la réussite professionnelle prodiguée par l'image de la montre Chiffre Rouge.

Chiffre Rouge pourrait être le sponsor du tournoi d'échec mondial ou pourrait sponsoriser l'un des meilleurs joueurs (tels que Kasparov ou Topalov)



Nos Recommandations pour la communication de Chiffre Rouge

3) Exposition Dior

- ❧ Artistique (tableaux, sculptures) mais avec au cœur de l'exposition les montres, présentées comme objets précieux et rares en mettant en évidence les éditions limitées.
- ❧ Objectif: attirer la presse, clients et Vip pour accroître la notoriété de la montre Chiffre Rouge et l'asseoir sur le positionnement « joaillerie »



Recommandations pour la communication de Chiffre Rouge

4) Événement sur Big Ben:

- ✎ Création de jeux de lumière pendant 3 jours pour le prochain lancement du nouveau modèle de la collection Chiffre Rouge.
- ✎ Big Ben sera décoré dans les couleurs et le style Dior tel que la fait par exemple Citroën en 2009 sur la Tour Eiffel à l'occasion du lancement de la Citroën C3.



Conclusion

- ❧ Le passage de la montre accessoire à la montre horlogère de Dior est avant tout une stratégie de montée en gamme.
- ❧ Dior Horlogerie, initialement positionné sur un segment supérieur/couture s'oriente vers un positionnement prestige afin de répondre à la demande du marché et se différencier de ses concurrents.
- ❧ La collection Chiffre Rouge a ainsi été lancée dans le but de lier ce passage d'une catégorie à une autre.



Pauline CRAST
Lucy DY
Camille IBARBOURE