



**Etude Deloitte 2016 sur l'industrie
horlogère suisse**
Contre vents et marées

Points-clés de l'étude



Les exportations de montres suisses en forte baisse

La valeur des exportations de montres suisses a baissé de CHF 10,2 milliards de francs suisses au premier semestre 2015 à CHF 9,5 milliards de francs suisses en 2016. Il s'agit là du plus bas niveau enregistré depuis 2011. La baisse a continué en juillet et en août. La valeur et le volume des exportations sont maintenant en baisse sur quatorze mois consécutifs.



De sombres perspectives

54% des cadres supérieurs du secteur horloger sondés se montrent pessimistes quant aux perspectives de l'économie suisse. **65% sont pessimistes** par rapport aux principaux marchés d'exportation au cours des douze prochains mois. Le nombre de cadres supérieurs du secteur horloger qui se montrent pessimistes quant aux perspectives pour le secteur horloger suisse a doublé depuis 2015 pour culminer à **82%**.



L'affaiblissement de la demande étrangère: le risque le plus important

Selon notre étude, l'affaiblissement de la demande extérieure constitue désormais le plus grand risque pour les cadres supérieurs de l'industrie horlogère, dépassant le franc suisse fort. **79%** considèrent la baisse de la demande extérieure comme un risque significatif pour leurs entreprises au cours des douze prochains mois, en particulier à Hong Kong où **57%** des sondés s'attendent à une poursuite de la chute des exportations.



L'importance croissante de l'impression 3D

L'impression 3D continue à s'implanter dans le secteur horloger suisse. **64%** des cadres supérieurs interrogés utilisent cette technologie comme outil de conception et de fabrication de prototypes.



Les marques suisses gagnent en visibilité sur le marché des smartwatches

Notre sondage mené auprès de consommateurs en Chine, en Allemagne, en Italie, au Japon, aux Etats-Unis et en Suisse montre un changement notable par rapport à l'année dernière. Swatch, qui était déjà citée dans le top 3 des marques de smartwatches, est rejointe cette année par TAG Heuer.



Les boutiques en ligne devraient gagner en importance

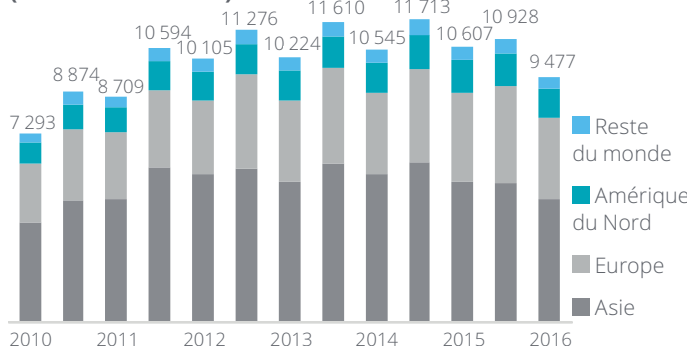
Pour la première fois depuis le lancement de notre Etude en 2012, les cadres supérieurs du secteur horloger prévoient de se focaliser en priorité sur les canaux de vente en ligne au cours des douze prochains mois. Notre sondage auprès des consommateurs indique également que plus de personnes sont susceptibles d'acheter leurs montres en ligne.

Industrie horlogère suisse: un aperçu

Les exportations de montres suisses continuent de baisser

Depuis 2015, l'industrie horlogère suisse traverse une période difficile. Le premier semestre 2016 a vu les exportations de montres chuter pour atteindre leur plus bas niveau depuis 2011 (voir Graphique 1). Cette baisse drastique a suscité l'inquiétude d'un retour à la croissance plus long que prévu.¹ Après la période 2010-2013, marquée par une croissance importante, et une phase de relative stagnation en 2014, les exportations de montres ont commencé à diminuer au deuxième semestre 2015, principalement en raison d'une forte baisse des ventes vers l'Asie. Au premier semestre 2016, la valeur des exportations de montres vers l'Asie s'élevait à 4,7 milliards de francs suisses alors qu'elle était de 5,4 milliards de francs suisses au premier semestre 2015. Dans l'ensemble, le premier semestre 2016 a enregistré une baisse de 11,3% en volume et de 10,6% en valeur au cours de la même période en 2015. Pendant quatorze mois consécutifs et pour la première fois depuis la récession mondiale de 2009, les exportations de montres suisses n'ont cessé de diminuer. La baisse récemment enregistrée est cependant moins dramatique que celle enregistrée sur l'année 2009 qui accusait une baisse de 16,9% en volume et de 22,2% en valeur.

Graphique 1. Exportations de montres suisses (en millions de CHF)

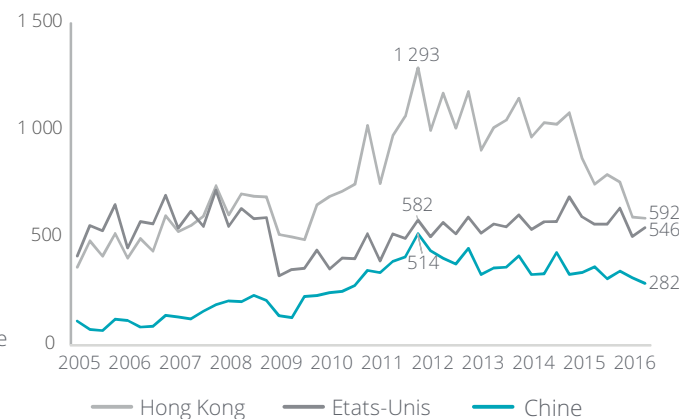


Source: Administration fédérale des douanes suisses, analyse de Deloitte

Une chute de la demande à Hong Kong

La situation à Hong Kong, marché d'exportation le plus important pour les montres suisses, est frappante. Après une forte tendance à la hausse sur la période 2010-2013 et une pause en 2014, les exportations de montres vers Hong Kong ont chuté en 2015. Une tendance qui a perduré au deuxième trimestre 2016, atteignant presque le niveau enregistré pour la dernière fois en 2009 (voir Graphique 2). Au dernier trimestre 2011, les exportations de montres suisses vers Hong Kong culminaient à CHF 1,3 milliards mais, au deuxième trimestre 2016, elles ont baissé pour atteindre CHF 592 millions, soit une baisse de 54%. Au mois de juillet 2016, les Etats-Unis ont repris à Hong-Kong le titre de principal marché d'exportation pour les montres suisses. Si cette tendance à la baisse continue, il est fort probable que les Etats-Unis redeviennent le principal marché sur le second semestre 2016.

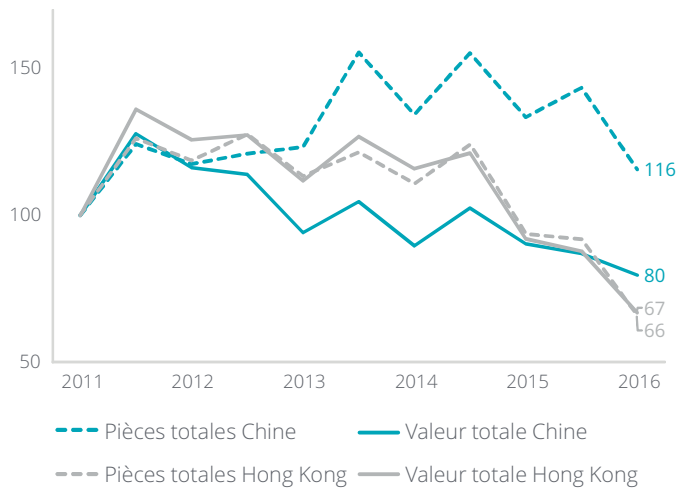
Graphique 2. Exportations de montres suisses (en millions de CHF), top 3 des marchés d'exportation



Source: Administration fédérale des douanes suisses, analyse de Deloitte

La situation en Chine n'est pas aussi catastrophique qu'à Hong Kong. Par rapport au premier semestre 2011, les exportations de montres suisses vers la Chine ont baissé de 20% en valeur tandis que les exportations vers Hong Kong ont baissé de 33% (voir Graphique 3). Ces résultats s'expliquent par le fait que la gamme de produits disponibles est différente en Chine, avec une part plus importante de montres quartz et bas de gamme ainsi qu'un prix global inférieur par pièce. En revanche, les exportations vers Hong Kong concernent principalement les montres plus haut de gamme avec un prix global unitaire plus élevé. Cette tendance, associée à une baisse plus importante des exportations en volume, a conduit à une diminution plus nette des exportations vers Hong Kong.

Graphique 3. Croissance des exportations de montres suisses, H1 2011=100



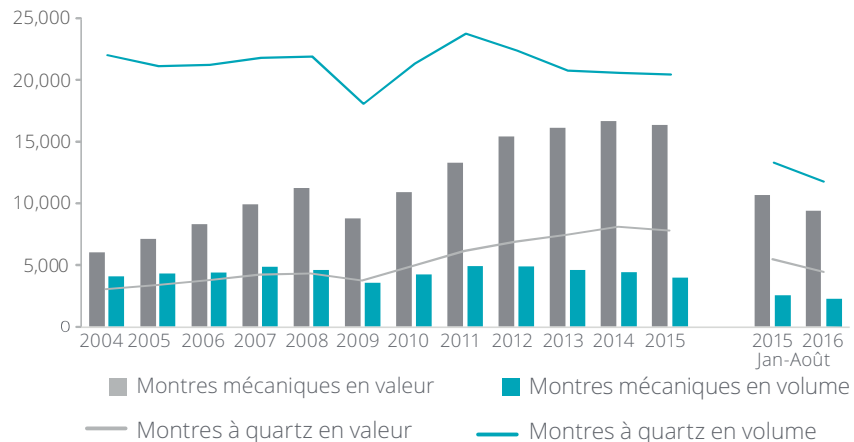
Source: Administration fédérale des douanes suisses, analyse de Deloitte

Les exportations de montres mécaniques enregistrent une légère baisse

Après une augmentation régulière, tant en valeur qu'en volume, depuis 2009, les exportations de montres mécaniques ont baissé en 2015 de 2% en valeur et de 4% en volume (voir Graphique 4). Entre janvier et août 2016, la baisse était même plus importante avec une diminution de 11% en valeur et de 14% en volume par rapport à la même période en 2015. Les exportations de montres quartz ont continué de baisser davantage en dépit d'un retour de signes de croissance au premier semestre 2015. De manière générale, les huit premiers mois de l'année ont enregistré une diminution de 10,8% en valeur et 11,5% en volume par rapport à la même période en 2015.

Selon les cadres supérieurs du secteur horloger sondés, les attentes en termes de croissance de volume au cours des douze prochains mois ont baissé pour tous les segments de prix par rapport à 2015. Les attentes restent cependant les plus fortes pour les montres haut de gamme (note de 4,5 sur 10, en baisse par rapport à la note de 5,6 enregistrée en 2015), suivies par les montres milieu de gamme (note de 4,1 en baisse par rapport à 4,7) et les montres bas de gamme (4,1, en baisse par rapport à 4,8).

Graphique 4: Exportations suisses de montres mécaniques et à quartz en valeur (en millions) et en volume (en milliers de pièces)



Source: Administration fédérale des douanes suisses, analyse de Deloitte

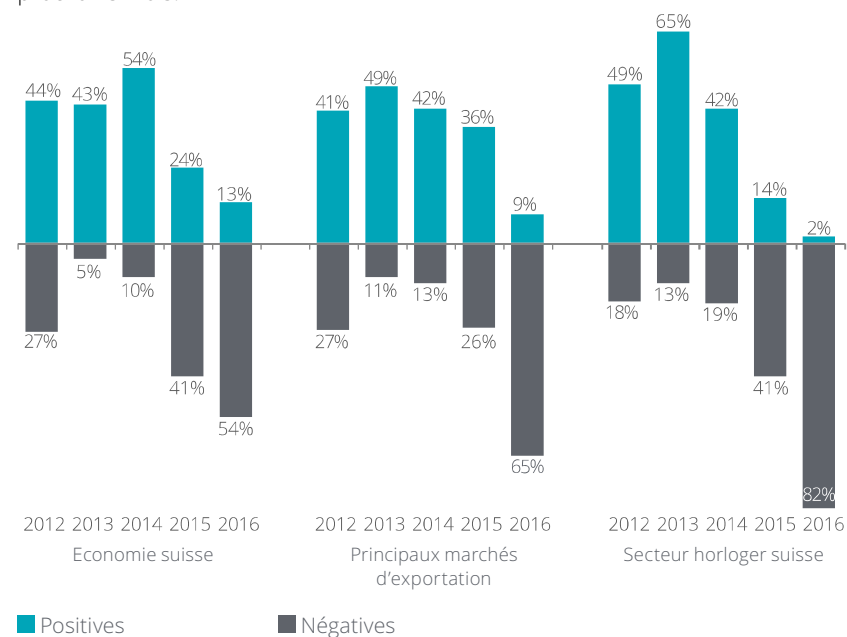
Perspectives du secteur et demande

De sombres perspectives

Selon la grande majorité des cadres supérieurs du secteur horloger interrogés, la tendance à la baisse enregistrée par le secteur horloger suisse devrait se confirmer au cours des douze prochains mois. Le nombre de sondés pessimistes quant aux perspectives pour le secteur horloger suisse a doublé par rapport à 2015: il représente à présent 82% du total de personnes interrogées (voir Graphique 5). Le pessimisme des cadres supérieurs de l'industrie horlogère quant aux perspectives pour l'économie suisse a aussi gagné de l'ampleur: seuls 13% d'entre eux affichent de l'optimisme dans leurs attentes. Pour la première fois depuis le lancement de l'Etude Deloitte sur l'industrie horlogère suisse en 2012, le pourcentage des sondés se montrant pessimistes par rapport aux perspectives des principaux marchés d'exportation a dépassé celui des optimistes.

Graphique 5. Perspectives pour les douze prochains mois

Comment évaluez-vous les perspectives économiques pour dans les douze prochains mois?



Hong Kong: le pessimisme est de mise

Hong Kong reste le marché pour lequel les cadres supérieurs du secteur horloger se montrent le plus pessimistes, avec 57% d'entre eux qui s'attendent à une baisse de la demande pour les montres suisses au cours des douze prochains mois (voir Graphique 6). Aussi, cette tendance à la baisse enregistrée par le marché d'exportation le plus important pour le secteur horloger suisse va probablement se poursuivre. La situation a été rendue plus difficile par l'accumulation des stocks en 2015, lesquels devraient encore prendre un certain temps pour être écoulés. Richemont a d'ailleurs annoncé lors de son assemblée générale de Septembre 2016 avoir racheté une partie des stocks d'inventus, principalement à Hong Kong et Macao, afin d'aider leurs partenaires revendeurs multimarques. Selon diverses interviews, cela a également été le cas pour d'autres groupes de luxe et marques de montres indépendantes.² Les perspectives pour le marché chinois restent également médiocres même si les cadres supérieurs du secteur horloger ne se montrent pas aussi pessimistes que pour Hong Kong.

La montée du pessimisme quant aux perspectives pour les ventes de montres en Chine et à Hong Kong n'est guère surprenante. L'aperçu sur l'industrie horlogère suisse met en lumière la baisse importante des exportations de montres suisses depuis le début de l'année 2015 dans cette région. Cette diminution s'explique principalement par le ralentissement économique ambiant et par les législations anti-corruption et anti-kickback adoptées en Chine, lesquelles continuent d'avoir un impact sur les ventes de produits de luxe dans ce pays et à Hong Kong. Hong Kong a également été affectée par la baisse du nombre de touristes chinois en raison des changements de conditions d'obtention de visa et de l'incertitude politique croissante dans la région. De plus, l'appréciation forte du franc suisse en 2015, faisant suite à l'abolition du taux de change

plancher par la Banque nationale suisse, a conduit à une augmentation du prix des importations de Suisse, affectant ainsi davantage les ventes.

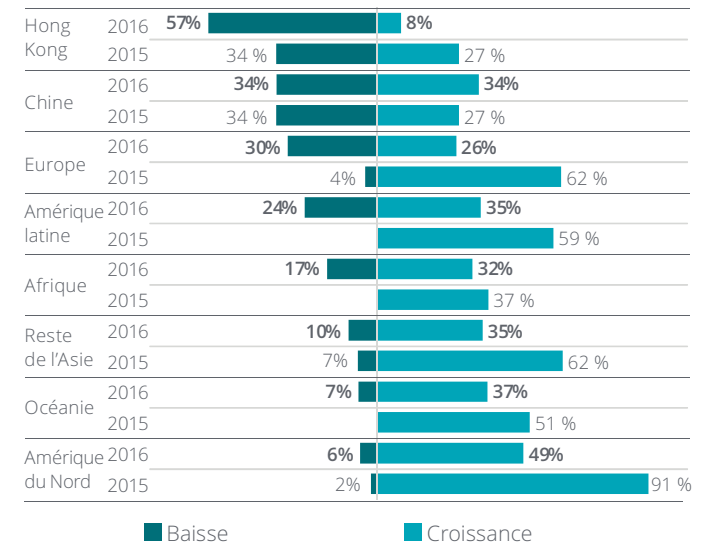
Dans un contexte de stagnation économique et d'incertitude géopolitique causé par une série d'attaques terroristes, les perspectives pour l'Europe se sont également détériorées. Seuls 26% des cadres supérieurs du secteur horloger affichent des prévisions optimistes de croissance pour l'Europe, contre 62% en 2015. Etant donné que notre sondage en ligne a été lancé peu de temps avant la décision du Royaume-Uni de quitter l'UE (Brexit), le nombre de cadres supérieurs optimistes quant aux perspectives de croissance pour l'Europe pourrait être dorénavant encore plus modeste. Au cours des deux dernières années, le Royaume-Uni est devenu le septième marché d'exportation pour les montres suisses, devant la France, Singapour et les EAU. Entre 2014 et le premier semestre 2016, les exportations de montres-bracelets ont augmenté de 21%. Cependant, le Brexit pourrait très probablement avoir pour conséquence directe un ralentissement de la croissance économique au cours des prochaines années, terrain favorable au développement d'un climat d'incertitude de la sécurité de l'emploi lequel, à son tour, pourrait avoir un impact négatif sur les ventes de montres. Le Brexit a déjà eu un effet immédiat sur la chute brutale de la Livre sterling. En 2015, la Livre sterling s'échangeait contre environ CHF 1.50 mais, suite au référendum, elle est tombée à CHF 1.30, rendant les montres suisses moins onéreuses à moins que les marques horlogères n'augmentent leurs prix sur le marché local afin de refléter la baisse de la Livre sterling. Aussi, il est probable que les exportations de montres suisses diminuent au cours des prochains mois. Toutefois, les effets à court terme ont tendance à être positifs en raison du temps nécessaire aux marques pour augmenter les prix. Les exportations de montres suisses vers le Royaume-Uni ont

enregistré une hausse de 13% en juillet 2016 par rapport à celle de juillet 2015, alors que les exportations horlogères totales ont diminué de 14% au cours de la même période.

L'Amérique du Nord arrive en tête des marchés les mieux notés, même si le nombre de sondés s'attendant à une croissance de la demande américaine pour les montres suisses a baissé, passant de 91% en 2015 à 49% en 2016. Les exportations vers les Etats-Unis ont commencé à ralentir vers la fin de l'année 2015 et ont continué de s'affaiblir au premier semestre 2016.

Graphique 6. Régions de croissance

Quelles sont vos attentes en termes de croissance pour les régions ci-dessous dans les 12 prochains mois?



Note: En 2015, Hong Kong et la Chine n'étaient pas suivis séparément.

Les Etats-Unis et l'Inde: les prochains grands marchés en expansion

Notre Etude montre que les Etats-Unis et l'Inde sont toujours considérés comme les marchés les plus prometteurs. Interrogés sur les prochains grands marchés en expansion pour les exportations de montres, 22% des sondés mentionnent les Etats-Unis: un pourcentage en hausse par rapport aux 13% enregistrés en 2015 et ce, en dépit de la forte baisse des exportations vers les Etats-Unis au cours du premier semestre 2016. Dans l'ensemble, l'économie américaine semble se parer de bons résultats avec la poursuite d'une hausse de la croissance et des dépenses de consommation. En avril de cette année, les dépenses de consommation ont connu l'augmentation la plus rapide depuis sept ans.³ Alors que les raisons de la baisse des exportations vers les Etats-Unis restent incertaines, les marques horlogères suisses continuent de croire au potentiel à court terme de ce marché. Par exemple, Tag Heuer est récemment devenu le chronométrier officiel de la Major League Soccer; quant à Roger Dubuis, il a ouvert sa première boutique à New-York et prévoit d'en avoir d'autres dans d'autres villes américaines.⁴ D'autres marques horlogères suisses, qui s'étaient focalisées sur le marché asiatique au cours des quatre dernières années, prévoient aussi à présent de renforcer leur présence aux Etats-Unis. Une stratégie qui semble nécessaire si ce marché redevient le débouché principal des exportations horlogères suisses.

Vingt-deux pour cent des cadres exécutifs interrogés considèrent que l'Inde est le prochain marché important pour l'horlogerie Suisse. L'économie indienne a bénéficié d'une forte croissance au cours des dernières années, avec une augmentation du PIB allant de 7,2% en 2014 à 7,3% en 2015. Le Fonds monétaire international prévoit une augmentation de la croissance jusqu'à 7,5% en 2016 et 2017.⁵ Le marché de l'Inde pour les produits de luxe poursuit en outre son ascension fulgurante. L'économie indienne pourrait être cependant plus faible que les données ne le suggèrent étant donné qu'une nouvelle méthode de calcul du PIB a

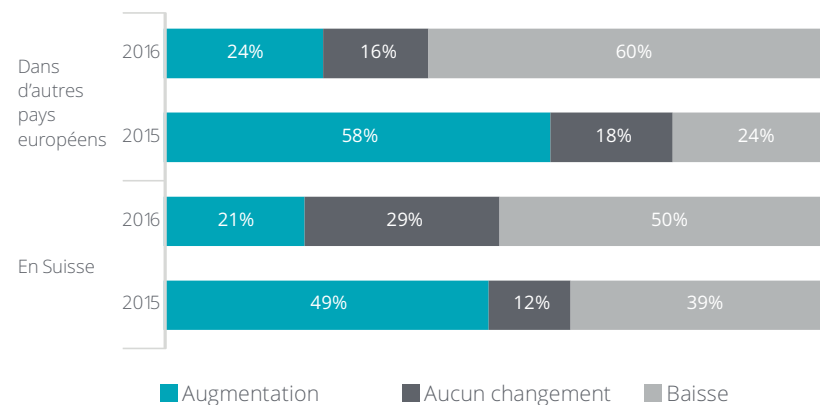
récemment été mise en place. Certains économistes estiment qu'une croissance de 5%-6% est une prévision plus réaliste.⁶ Il vaut également la peine de noter que les exportations de montres suisses vers l'Inde représentent seulement 0,6% du total des exportations de montres et qu'elles ont stagné au cours des dernières années. Aussi, le potentiel de ce marché serait donc à plus long terme.

Les ventes aux touristes étrangers sous pression

Comme l'Europe et la Suisse en particulier représentent des destinations touristiques attrayantes pour l'Amérique du sud et l'Asie, les ventes aux touristes étrangers constituent un circuit d'exportation supplémentaire important pour les entreprises horlogères suisses. Selon les estimations, elles représentent jusqu'à 5% du total des exportations (la Fédération de l'industrie horlogère suisse suit uniquement les statistiques d'exportation). Cependant, par rapport à 2015, les cadres supérieurs de l'horlogerie sont maintenant beaucoup plus pessimistes: 21% d'entre eux s'attendent à une augmentation des ventes aux touristes en Suisse, chiffre en baisse comparé aux 49% enregistrés en 2015 (voir Graphique 7). La montée du pessimisme est également de mise pour les autres pays européens.

Graphique 7. Perspectives de ventes

Selon vous, quelles sont les perspectives de vente en Europe et en Suisse pour les touristes provenant d'Asie, d'Amérique du Sud ou de Russie, par exemple, au cours des douze prochains mois?



Ce changement de perception peut être attribué à plusieurs facteurs parmi lesquels la peur d'une attaque terroriste suite aux événements survenus en France, en Belgique et en Allemagne qui ont eu un impact important sur le tourisme en Europe.

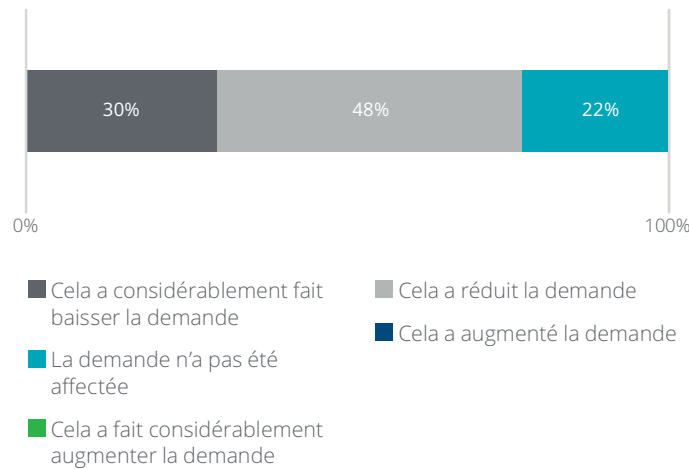
La Chine a également récemment décidé d'augmenter ses taxes sur les produits de luxe importés, dans une volonté de cultiver un marché du luxe national avec des achats faits sur place. Les contrôles aux douanes chinoises devraient être renforcés et les taxes sur les montres importées vont augmenter de 30% à 60%. Ces mesures pourraient avoir un impact important sur les ventes de montres de luxe aux touristes chinois en Suisse et en Europe. Les nouvelles procédures de collecte d'informations biométriques introduites pour les demandes de visa pour les pays de l'espace Schengen en octobre 2015 ont également eu un impact sur la possibilité pour les touristes chinois de visiter les pays européens. Au lieu d'envoyer simplement leur demande par la poste, les demandeurs de visa chinois doivent se rendre personnellement aux consulats suisses de Pékin, Shanghai, Guangzhou ou d'autres grandes villes pour donner leurs empreintes. Près de 50% des cadres supérieurs du secteur horloger affirment que ces changements ont contribué à réduire la demande en Suisse tandis que pour 30% d'entre eux, la demande aurait considérablement diminué (voir Graphique 8).

Il est fort probable que le changements des conditions d'obtention de visa soient le facteur principal à l'origine de la forte baisse de touristes chinois. Après six ans de forte croissance, le nombre de touristes chinois visitant la Suisse a chuté à 373'000 en 2016 (janvier-juin) alors qu'ils étaient 451'000 pour la même période en 2015.⁷

Comme les autorités suisses et l'Office national de tourisme recherchent des moyens pour simplifier le processus, en introduisant par exemple des stations mobiles biométriques, l'impact négatif des conditions d'obtention de visa pourrait être réduit de manière assez significative au cours des prochaines années.

Graphique 8. Les réglementations en matière de visas

Comment évaluez-vous l'impact du changement des conditions d'obtention de visa pour les touristes chinois sur les ventes de montres en Suisse?



Défis et risques

Climat d'inquiétude généralisé autour de la demande extérieure

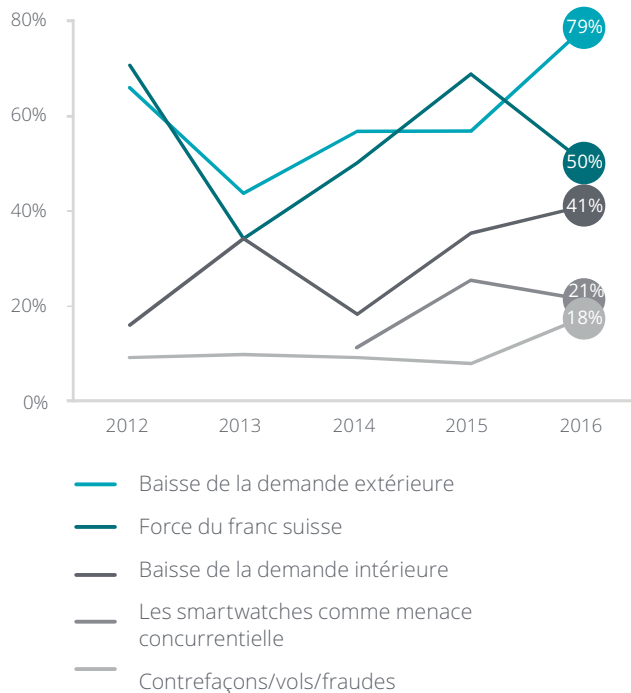
Par rapport à l'année dernière, il y a eu un changement significatif en matière de facteurs de risques. Sans surprise, les cadres supérieurs de l'horlogerie considèrent désormais la baisse de la demande extérieure comme le plus grand risque, principalement en raison de la chute brutale des exportations de montres-bracelets suisses vers Hong Kong et la Chine au cours des derniers mois, comme indiqué précédemment. Près de 80% des sondés s'attendent à ce que ce paramètre constitue un risque significatif pour leurs entreprises au cours des douze prochains mois, alors qu'ils n'étaient que 57% en 2015 à partager cette crainte (voir Graphique 9).

La force du franc suisse reste une source de préoccupation majeure même si elle est considérée comme moins importante qu'en 2015, le taux de change ayant été relativement stable au cours des douze derniers mois. Même observation pour les smartwatches: 21% des cadres supérieurs du secteur horloger s'attendent à ce qu'elles posent un risque significatif pour leurs entreprises, contre 25% en 2015. Ce changement peut s'expliquer par le fait qu'il n'y ait aucun signe concret que cette catégorie de produits représente une menace considérable pour le secteur horloger suisse bien que les ventes de smartwatches aient enregistré une hausse fulgurante.

Certaines entreprises avaient déjà décidé de baisser leurs prix pour contrer la faiblesse de la demande extérieure et la force du franc suisse. C'est le cas par exemple d'IWC Schaffhausen et de Baume & Mercier qui ont baissé leurs prix pour certaines de leurs collections milieu de gamme deux années auparavant.⁸ Blancpain a également récemment baissé ses prix pour certains de ses modèles en acier. La décision de réduire les prix semble refléter la perception selon laquelle une augmentation des prix au-delà du taux d'inflation n'est plus viable et ce, même pour les marques haut de gamme. Le temps nous dira s'il s'agit là d'une bonne stratégie ou non.

Graphique 9. Perspectives de ventes

Quels sont parmi les facteurs suivants ceux qui sont le plus susceptibles de représenter une menace importante pour votre entreprise au cours des douze prochains mois?



La menace de la contrefaçon et du marché clandestin

Pour la première fois depuis le lancement de l'Etude Deloitte sur l'industrie horlogère suisse en 2012, la contrefaçon apparaît dans le top 5 des risques. Selon la Fédération de l'industrie horlogère suisse (FH), 40 millions de fausses montres sont produites chaque année contre 30 millions de véritables montres suisses.⁹ Avec l'importance croissante de la vente en ligne, la distribution de fausses montres est devenue plus aisée: les faussaires peuvent vendre leurs produits de manière anonyme. En outre, la qualité et la conception des montres de contrefaçon se sont améliorées, avec des progrès à la fois dans les composants d'habillage et de mouvements.

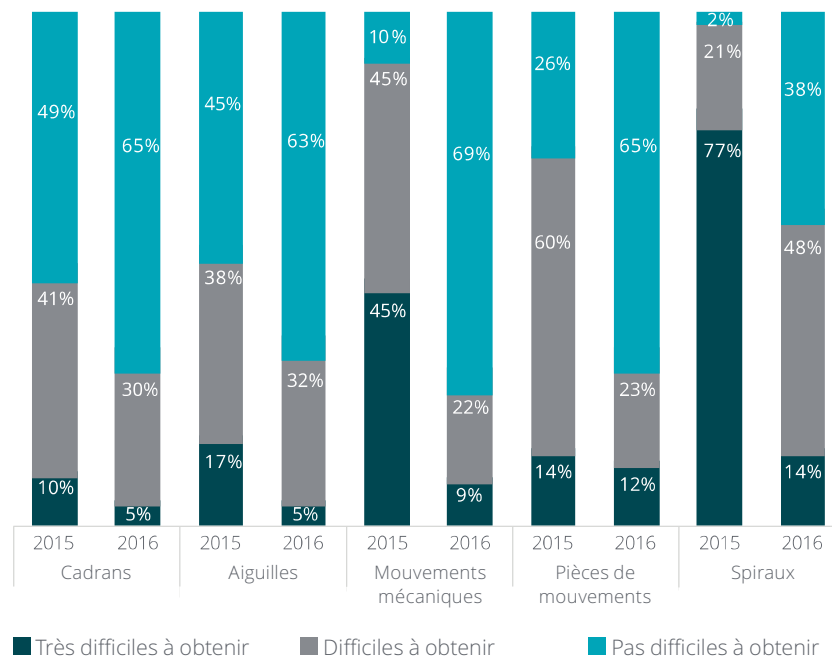
Outre le problème de la contrefaçon, la vente au rabais de vraies montres sur le marché clandestin sans autorisation constitue également une source d'inquiétude pour de nombreux cadres supérieurs du secteur horloger. La forte croissance et les records de vente enregistrés au cours des dernières années, suivis par une période de stagnation et, plus récemment, une baisse de la croissance, ont eu pour conséquences la création d'une avalanche de nouvelles montres suisses et l'accumulation d'un surplus massif de stocks dans certaines régions. Cette surproduction est le moteur même du marché clandestin: de nombreux revendeurs sont obligés de vendre leurs stocks à des magasins discount pour libérer des fonds et acheter de nouvelles collections. De nombreuses montres-bracelets se retrouvent ainsi sur le marché clandestin, en particulier en Chine et à Hong Kong. Plus de 50% des cadres supérieurs de l'horlogerie interrogés estiment que le marché clandestin constitue le plus grand risque pour leur réputation, soit un pourcentage en hausse de 18 points par rapport à 2015.

Les difficultés d'approvisionnement s'atténuent

Selon les cadres supérieurs du secteur horloger, les difficultés d'approvisionnement se sont en général atténuées par rapport à l'année dernière (graphique 10). Ce changement peut s'expliquer par la situation économique actuelle difficile et la baisse des ventes de montres. En 2015, 77% des sondés affirmaient qu'il était encore très difficile de se procurer des spiraux. Cette année, ce nombre a baissé: ils ne sont que 14% à partager cette opinion. Néanmoins, les spiraux restent les composants les plus difficiles à se procurer.

Graphique 10. Perspectives de ventes

A votre avis, quels sont les composants (internes et externes) les plus difficiles à se procurer?



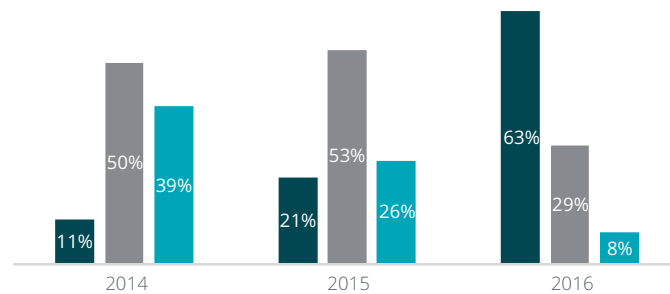
Surinvestissement dans les sites de production

Au vu des inquiétudes relatives à la baisse de la demande extérieure et des ventes de montres-bracelets suisses, il est probable que les montants des investissements alloués aux capacités de production diminuent. Le nombre de cadres supérieurs du secteur horloger qui considèrent que le montant alloué aux capacités d'investissement est trop élevé a augmenté: il est passé de 21% en 2015 à 63% en 2016 (voir Graphique 11). Seuls 8% d'entre eux notent que ces montants sont trop faibles.

Ce sentiment de surcapacité n'est pas surprenant compte tenu de la baisse des exportations au cours des douze derniers mois, et du fait que plusieurs marques horlogères, notamment chez Richemont (Jaeger-LeCoultre, Vacheron Constantin, Piaget) et LVMH (Louis Vuitton et Hublot) aient récemment considérablement augmenté le nombre de leurs sites de production. Par exemple, Richemont a inauguré son campus tant attendu de 45'000 m², lequel abrite neuf entités. Patek Philippe a aussi annoncé son intention d'investir CHF 450 millions dans l'agrandissement de son usine de fabrication de Plan-les-Ouates, avec une extension de 50'000 m². Ce chantier devrait durer quatre ans. Bien que les capacités de production du secteur puissent sembler trop grandes compte tenu du contexte actuel, l'industrie horlogère suisse affiche globalement un historique de croissance et ces investissements devraient être évalués dans le long terme. Les principaux inconvénients liés à l'expansion rapide de certaines marques horlogères suisses restent les mesures de licenciement et de chômage partiel que certaines ont dû mettre en œuvre au cours de l'année dernière. Depuis début 2015, le taux de chômage dans le secteur horloger a augmenté de 7% à 9%.¹⁰

Graphique 11. Montant des investissements dans les sites de production

Comment évaluez-vous le montant des investissements dans les sites de production en Suisse?



■ Les capacités de production sont (beaucoup) trop faibles (sous-investissement)

■ Les capacités de production sont à un niveau correct

■ Les capacités de production sont (beaucoup) trop élevées (sur-investissement)



Stratégies opérationnelles

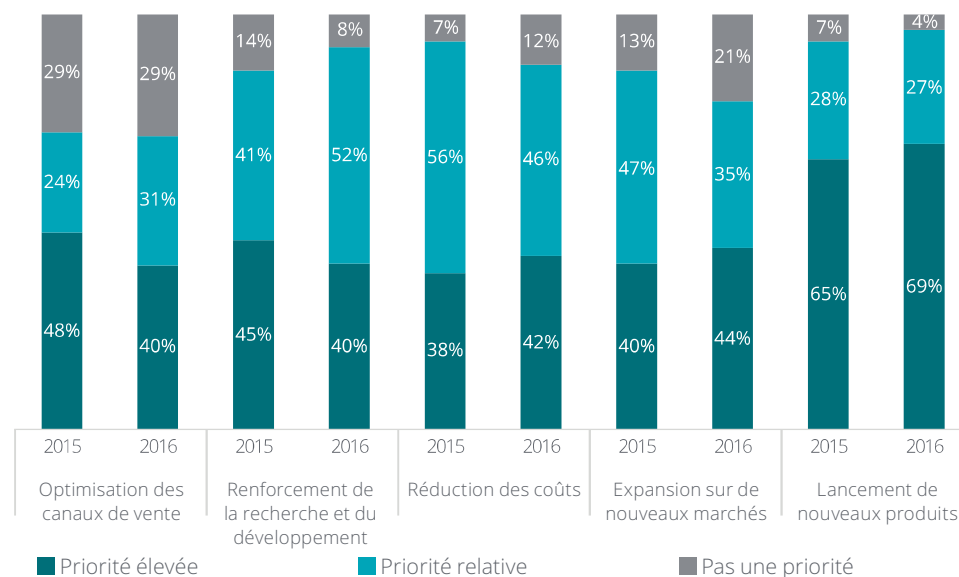
Les nouveaux produits restent une priorité absolue

Le lancement de nouveaux produits reste la stratégie opérationnelle la plus importante pour les cadres supérieurs de l'horlogerie pour les douze prochains mois, avec 69% des sondés qui la considèrent comme une priorité majeure, soit un résultat en hausse de 4% par rapport à 2015 (voir Graphique 12).

Cette année a vu le lancement de la très attendue nouvelle version acier de la Rolex Daytona. Celle-ci, inspirée des modèles vintage, est équipée d'une lunette Cerachrom en céramique noire. Certaines marques ont introduit de nouveaux coloris et matériaux aux lignes déjà existantes. Ainsi, Hublot a lancé la "Big Bang Sapphire" avec boîtier transparent, Tudor, la "Black Bay Bronze" avec son boîtier composé d'un alliage de bronze et Breitling son "Avenger Hurricane" qui se pare d'un boîtier élaboré à partir d'un nouveau polymère ultra-léger exclusif baptisé "Breitlight". Certaines marques ont lancé des lignes de produits complètement nouvelles comme Cartier avec sa ligne Drive.

Graphique 12. Top 5 des stratégies opérationnelles

Quel degré de priorité pensez-vous attribuer à chacune des stratégies opérationnelles suivantes pour les 12 prochains mois?



D'autres renouvellent leurs lignes existantes comme Jaeger-LeCoultre avec sa collection Reverso qui comporte désormais 3 déclinaisons (Tribute, One et Classic) avec une personnalisation possible en boutique et prochainement disponible sur la toile.

Plusieurs horlogers indépendants ont commencé à utiliser le financement participatif pour lancer de nouveaux produits. Un cinquième des cadres supérieurs de l'horlogerie sondés perçoit le crowdfunding comme un outil important servant à lancer de nouvelles marques, faire revivre des marques anciennes ou financer des produits spécifiques. Grâce au crowdfunding, les produits peuvent non seulement être financés mais aussi mis sur le marché avec la possibilité pour les entreprises horlogères de connaître immédiatement la réaction des acheteurs.

En 2015, Pebble, pourtant déjà bien établie sur le marché des smartwatches, a levé plus de USD 20 millions lors du lancement de sa smartwatch "Pebble Time" sur une plateforme de crowdfunding. Le fabricant horloger suisse Czapek & Co a été en mesure de lever plus d'un million de CHF en trois mois seulement. La marque horlogère suisse DuBois et fils a également eu recours au crowdfunding. Cependant, le système de financement participatif n'est pas toujours synonyme de succès et l'augmentation du nombre de projets de crowdfunding dans le domaine horloger tend à rendre le succès de nouvelles marques ou de nouveaux produits plus difficile.

Au-delà du lancement de nouveaux produits, l'expansion sur de nouveaux marchés reste importante. L'intérêt croissant pour les nouveaux marchés reflète la stratégie des maisons horlogères qui recherchent d'autres créneaux de croissance pour compenser la baisse des ventes de montres vers d'importants marchés d'exportation comme Hong Kong. Plusieurs marques qui avaient lourdement investi en Asie concentrent désormais leurs efforts de développement sur les Etats-Unis, dans l'espoir de croître à court terme.

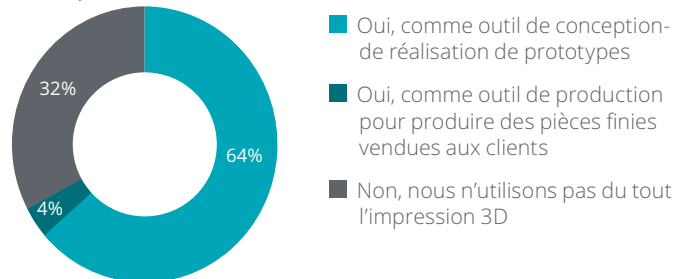
L'essor de l'impression 3D

De nombreux fabricants de l'horlogerie suisse ont adopté l'impression 3D pour créer de nouveaux modèles et de nouveaux designs de boîtiers. Cette nouvelle technologie pilotée par ordinateur construit des objets de bas en haut en déposant, couche par couche, de la matière jusqu'à l'obtention d'un objet tridimensionnel. L'impression 3D permet aux marques horlogères de créer des prototypes en peu de temps sans devoir commander des pièces ou des outils de fabrication. Cette technologie a pris de l'ampleur non seulement au sein des petites entreprises et des fabricants de composants de montres, mais aussi chez de grandes marques telles que Patek Philippe, Vacheron Constantin and TAG Heuer.¹¹

Notre étude montre que l'utilisation de l'impression 3D est généralisée dans les entreprises horlogères suisses : 64% des sondés affirment qu'ils l'ont déjà utilisée comme outil de conception ou de réalisation de prototype (voir Graphique 13).

Graphique 13. Utilisation de l'impression 3D dans le secteur horloger suisse

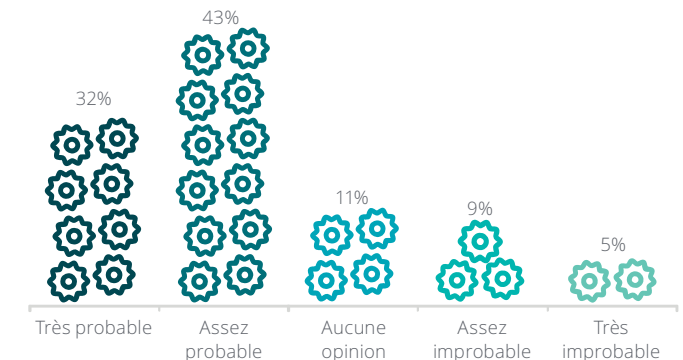
Utilisez-vous l'impression 3D dans la phase de conception et/ou de production?



En 2016, Christoph Laimer, un ingénieur suisse, a conçu une montre à tourbillon qui est presque entièrement le résultat d'une impression 3D. Bien que la montre soit plus grande que la plupart des autres et qu'elle fonctionne seulement sur une durée de 30 minutes, elle illustre tout le potentiel à long terme de l'impression 3D pour le secteur horloger. Alors que la technologie n'est pas encore assez précise pour parvenir à créer des mouvements mécaniques complexes ou finaliser les pièces externes des montres, il est clair que la précision et la qualité offertes par ce mode de production ne pourront que s'améliorer. Selon notre étude, 75% des cadres supérieurs du secteur horloger pensent qu'il est probable que l'impression 3D joue un rôle important pour les fabricants de montres suisses au cours des cinq prochaines années (voir Graphique 14).

Graphique 14. Le rôle de l'impression 3D au cours des 5 prochaines années

Avec quel est degré de probabilité l'impression 3D jouera-t-elle un rôle important pour les fabricants horlogers suisses au cours des cinq prochaines années?



Les smartwatches: un marché en pleine expansion mais dont le potentiel de croissance reste à confirmer

Le lancement de l'Apple Watch en 2015 a inauguré le début d'une nouvelle ère pour l'industrie de la smartwatch avec une augmentation fulgurante des ventes depuis lors. Au dernier trimestre 2015, les ventes de smartwatches ont dépassé celles des montres-bracelets suisses en termes de total de pièces. En effet, selon l'entreprise de recherche Strategy Analytics, 8,1 millions de smartwatches ont été expédiées contre 7,9 millions de montres suisses.¹² Au dernier trimestre 2014, le nombre de smartwatches était seulement de 1,9 millions d'unités. Gartner prédit la vente mondiale de 50 millions de smartwatches en 2016, soit une augmentation de 67% par rapport aux 30 millions enregistrées en 2015.¹³

Bien que le nombre de smartwatches expédiées pourrait dépasser le nombre de montres-bracelets suisses, elles sont loin derrière en termes de valeur. En 2015, la Suisse a expédié des montres-bracelets pour une valeur de USD 22,5 milliards, soit près du double de ce que le marché des smartwatches pourrait rapporter en 2017. Lors de sa Keynote de Septembre 2016, Apple a cependant affirmé être devenu la deuxième plus grande marque horlogère au monde en termes de ventes derrière Rolex. Bien que les deux marques jouent sur des terrains différents, le chemin parcouru par Apple en si peu de temps a de quoi impressionner.

L'édition 2016 du salon IFA (grand salon international de l'électronique qui se tient chaque année à Berlin) a été l'occasion pour Samsung, Asus, Sony ou encore Whittings d'introduire de nouveaux modèles. Bien que ces montres présentaient des design plus élégants et quelques nouvelles fonctionnalités, l'un

des faits les plus marquants est que le designer de montres suisses, Yvan Arpa, ait collaboré au design de la Samsung Gear S3. Bien que la montre reste très grande avec un diamètre de 46 mm, c'est une nouvelle confirmation, après l'annonce de la Gear S2 l'an dernier, que Samsung vise clairement les acheteurs de montres traditionnelles.

Peu après l'IFA 2016, c'est Apple, encore une fois, qui a ouvert la voie à une nouvelle augmentation du marché avec l'introduction de son Apple Watch « series 2 » qui apporte certaines modifications significatives. Le nouveau modèle est maintenant étanche grâce à un nouveau haut-parleur innovant qui laisse pénétrer l'eau avant de l'expulser au moyen de vibrations sonores. Les autres mises à jour importantes sont un nouvel écran deux fois plus lumineux et un GPS intégré permettant la course à pieds et les autres activités sans avoir besoin de son téléphone. Apple a également annoncé un nouveau modèle en céramique (en lieu et place de la version Or), le renouvellement de son partenariat avec Hermès et une nouvelle collaboration avec Nike sur un modèle dédié Apple Watch Nike+. Dans l'ensemble, les mises à jour de l'Apple Watch montrent une nette tendance vers plus de technologies et de contenus orientés fitness. Cela n'est pas surprenant si on considère que les avantages réels de smartwatches en dehors des aspects liés au fitness et à la santé font encore défaut pour de nombreux consommateurs.

Un autre constat s'impose, après l'abandon par Apple des versions or de sa montre connectée (qui étaient affichées à partir de CHF 10'000), il semble que le marché cible le plus important pour les smartwatches « haut de gamme » se situe plutôt entre CHF 1'000 et 2'000. Une gamme de prix dans laquelle on retrouve

la nouvelle Apple Watch en céramique et les différentes versions Hermès, mais également la Tag Heuer Carrera Connected. L'avenir montrera si des modèles « Swiss Made » plus hauts de gamme comme la Breitling Exospace B55, aux fonctionnalités plus réduites mais avec un prix d'environ CHF 8'000, trouvent également leur place sur le marché.

En dépit de la croissance spectaculaire des ventes, il reste difficile de savoir si les smartwatches représentent une menace considérable pour le secteur horloger suisse. Comme expliqué précédemment, la baisse des exportations de montres suisses au cours des derniers mois a principalement été causée par la baisse à Hong Kong et en Chine, un franc suisse fort et un environnement global incertain. A ce jour, il n'y a aucun signe d'impact des smartwatches sur les ventes des montres-bracelets, en particulier depuis que le secteur horloger suisse tout entier est en difficulté, quelle que soit la gamme de prix.

Les marques suisses gagnent en visibilité sur le marché des smartwatches

Jusqu'à présent, les marques suisses n'ont pas encore joué de rôle important sur le marché des smartwatches. Notre sondage en ligne, réalisé auprès de consommateurs chinois, allemands, italiens, japonais, américains et suisses, montre qu'Apple reste la marque la plus populaire: elle arrive en tête dans cinq des six pays sondés (voir Graphique 15). Samsung reste également l'une des marques les plus populaires. Il y a néanmoins un changement notable par rapport à l'année dernière avec Tag Heuer qui rejoint Swatch (qui a annoncé sa montre de paiement Bellamy en 2015) dans le Top 3 des marques de smartwatches les plus populaires auprès des consommateurs en Suisse, en Allemagne, en Italie (Swatch) et au Japon (Tag Heuer).

Graphique 15. Marques

Quelles marques de smartwatches seriez-vous le plus susceptible d'acheter?

	Suisse	Etats-Unis	Allemagne	Italie	Chine	Japon
01	Apple	Apple	Apple	Samsung	Apple	Apple
02	Samsung/ Swatch	Samsung	Samsung	Apple	Samsung	Sony
03	Sony	Garmin	Swatch	Swatch	Sony	TAG Heuer

Fort du succès de la vente de plus de 50'000 pièces de sa smartwatch en 2016, TAG Heuer lancera mi-2017 une famille complète de smartwatches avec l'ambition d'en écouler plus de 100'000 pièces sur l'année. Selon Jean-Claude Biver, PDG de la marque, cette famille de produit s'intégrera à la collection courante et offrira différentes couleurs, matières, tailles et gammes de prix.⁴ Lors de l'édition 2016 du salon Baselworld, Tissot a également révélé sa Smart Touch, disponible fin 2016, qui sera déclinée comme une évolution des produits de sa collection Touch. Plusieurs signes positifs qui devraient pousser d'autres marques suisses à se lancer dans le segment ou renforcer leur offre actuelle. L'annonce récente du spin-off de la filiale de Frédérique Constant, MMT Swiss Connect, responsable du développement et de la commercialisation des modules smartwatch mais également d'applications smartphones dédiées, pourrait aller dans ce sens.¹⁵

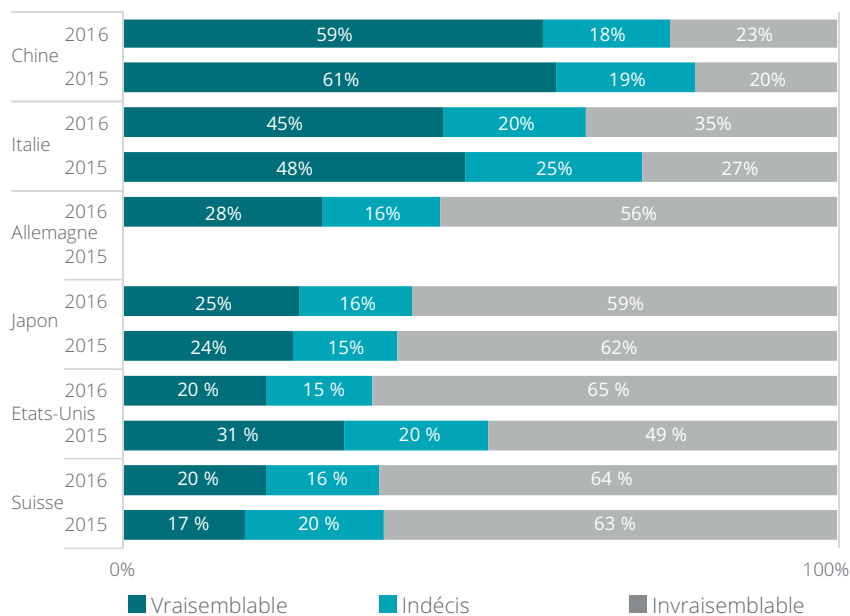


Les jeunes, plus susceptibles d'acheter une smartwatch

Les résultats de notre sondage réalisé sur un échantillon de consommateurs représentatif en termes d'âge, de sexe et de région montrent que les consommateurs restent très intéressés par les smartwatches. C'est en Chine et en Italie que les consommateurs ayant l'intention d'acheter une smartwatch sont les plus nombreux (voir Graphique 16). Par rapport à 2015, la part des consommateurs aux Etats-Unis susceptibles d'acheter une smartwatch a légèrement baissé de 31% à 20%.

Graphique 16. Intentions d'acheter une smartwatch

Proportion des consommateurs susceptibles d'acheter une smartwatch dans les douze prochains mois

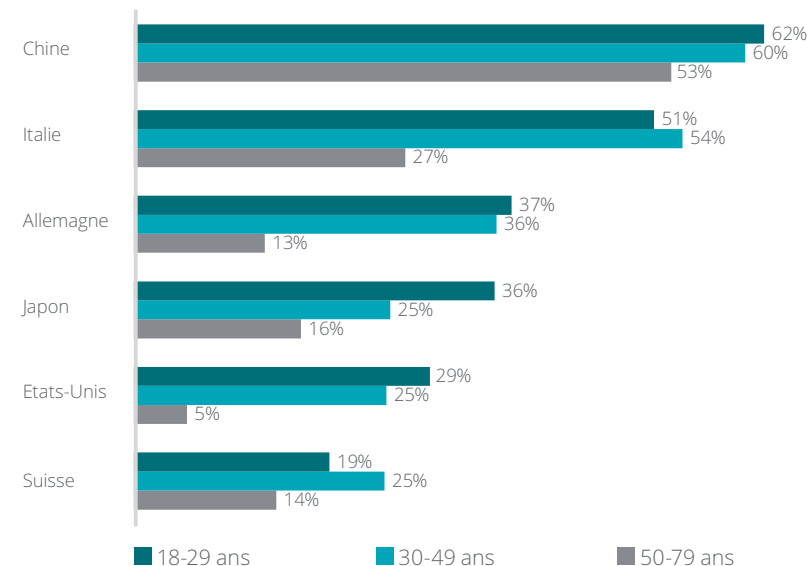


A noter cependant que le grand nombre de sondés chinois doit être traité avec prudence car le panel en ligne tend à être biaisé en faveur de groupes à plus hauts revenus. Les groupes à plus faibles revenus n'ont que rarement accès à internet.

A noter également d'énormes différences d'intentions d'achat entre les groupes d'âge. Dans tous les pays, les sondés de moins de 50 ans sont plus susceptibles d'acheter une smartwatch au cours des douze prochains mois (voir Graphique 17) que les autres groupes. Les marques horlogères suisses ont pu, en entrant sur le marché des smartwatches, offrir aux jeunes acheteurs un point d'entrée dans l'espoir qu'une fois attachés à l'image de marque, ils s'orientent vers des montres mécaniques plus haut de gamme.

Graphique 17. Intentions d'acheter une smartwatch par tranche d'âge

Proportion des consommateurs susceptibles d'acheter une smartwatch dans les douze prochains mois



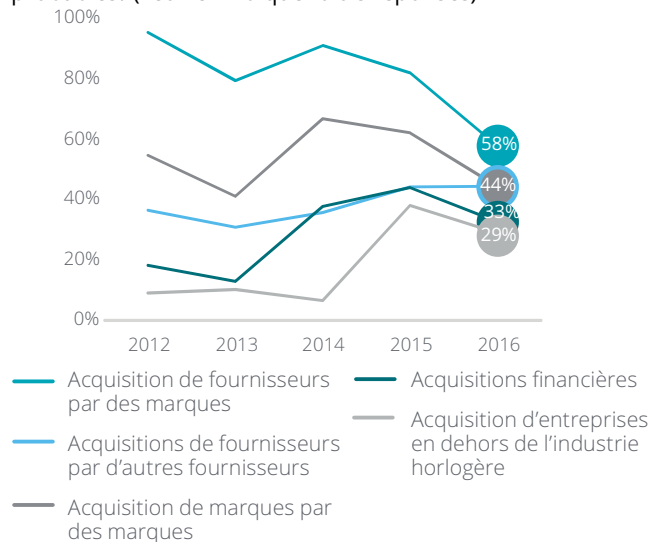
Le regroupement des fournisseurs de composants de montres devrait se poursuivre

Dans l'ensemble, les cadres supérieurs de l'horlogerie s'attendent à une baisse des opérations de fusions-acquisitions par rapport à l'année dernière. Près d'un quart des sondés (26%) prévoit une baisse du niveau des opérations de fusions-acquisitions dans le secteur horloger suisse au cours des douze prochains mois alors qu'ils n'étaient que 8% à faire ces prévisions en 2015. Le nombre de cadres supérieurs du secteur horloger s'attendant à une augmentation en 2016 (50%) est comparable à celui de l'année précédente (52%).

Malgré une baisse de 82% à 58%, l'intégration verticale reste l'activité de fusions-acquisitions la plus attendue, suivie par l'intégration horizontale au niveau des fournisseurs, laquelle a augmenté de manière régulière depuis 2013 (voir Graphique 18).

Graphique 18. Les opérations de fusions-acquisitions les plus importantes

Selon vous, quels sont les types d'acquisitions les plus probables? (veuillez indiquer trois réponses)



Interrogés dans une question distincte, 75% des cadres supérieurs du secteur horloger prévoient également qu'un regroupement plus important entre fournisseurs est probable, c'est-à-dire la formation de groupes de fournisseurs de plus grande taille. Ce pourcentage est en hausse par rapport aux 57% enregistrés en 2015. Ces prévisions se reflètent par l'entrée de quatre nouvelles entreprises dans le Groupe Acrotec en 2016 : Petipierre, Mu-Dec et PreciPro en Suisse et DJC en France. En raison du ralentissement qui touche actuellement le secteur, plusieurs fournisseurs de composants de montres, qui sont généralement en plus grande difficulté et sur une plus longue période que les marques horlogères, étudient actuellement les possibilités de fusionner pour réaliser des économies d'échelle et des synergies potentielles aux niveaux opérationnel et/ou commercial.

Parmi les transactions récentes notables figurent l'acquisition de Frédérique Constant par Citizen et celle du Groupe Acrotec par Castik Capital. De même que lors des années précédentes, les groupes asiatiques tels que le Japonais Citizen et le Chinois Citychamp sont les plus susceptibles d'étoffer leurs portefeuilles respectifs alors que de grands groupes basés en France et en Suisse tels que LVMH, Kering, Swatch Group ou encore Richemont sont moins susceptibles d'agir de la sorte. L'acquisition de Frédérique Constant constitue une opération stratégique pour Citizen: elle fait partie du plan de diversification et de renforcement de son portefeuille de marque avec des synergies dans le domaine de la distribution.

L'acquisition du Groupe Acrotec par Castik Capital avec une valeur d'entreprise estimée à CHF 280 millions confirme ainsi le grand appétit des acquéreurs financiers pour les fabricants de composants d'horlogerie et ce, même dans des périodes difficiles. Même si ce secteur d'activité est de nature cyclique, les acquéreurs financiers continuent de le trouver attractif, principalement en raison des grandes marges générées et un grand nombre de fonds d'investissement étudient des acquisitions dans ce secteur encore cette année.

Les circuits de vente numériques devraient gagner en importance

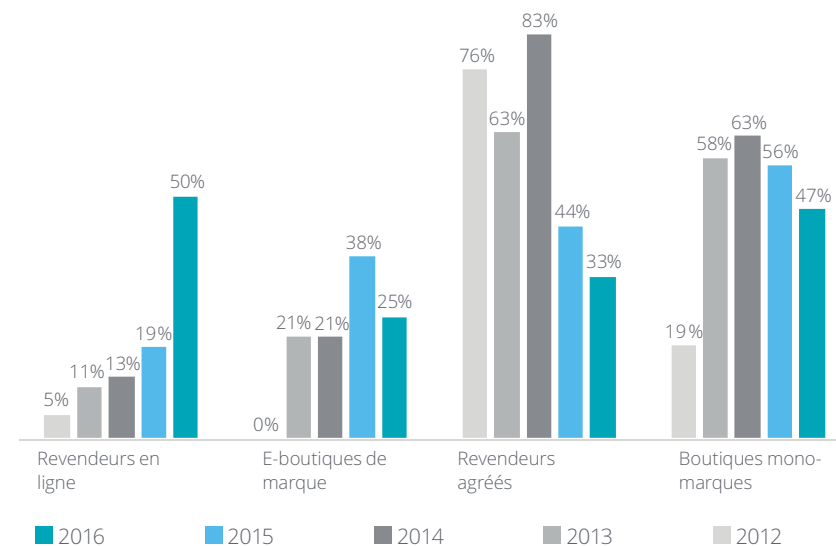
Auparavant, les marques horlogères suisses semblaient être réticentes à utiliser les canaux de vente en ligne. Internet n'était pas perçu comme un lieu adéquat pour la vente de montres haut de gamme à cause de la contrefaçon et du marché clandestin. De nombreuses marques trouvaient également que l'expérience en magasin, assortie d'un service clientèle impeccable, ne pouvait être recréée dans le monde numérique. Essayer le "vrai" produit avant de prendre une décision finale reste également important pour la plupart des clients.

Même si les ventes en ligne restent pour l'instant marginales, la situation pourrait être amenée à évoluer. Pour la première fois depuis 2012, les revendeurs en ligne sont perçus comme le canal de vente le plus important (voir Graphique 19). La moitié des cadres supérieurs du secteur horloger interrogés affirme qu'elle privilégiera les revendeurs en ligne dans les douze prochains mois alors qu'ils n'étaient que 19% en 2015. Un autre quart considère qu'avoir sa propre boutique en ligne constituera le circuit de vente le plus important. Par exemple, Tag Heuer a annoncé un partenariat d'e-commerce exclusif avec Jingdong Group, la plus grande société de vente en ligne directe en Chine.¹⁶ D'autres marques comme Cartier ou Jaeger-LeCoultre, qui avaient commencé par ouvrir leurs e-boutiques seulement aux Etats-Unis, offrent maintenant la vente en ligne dans la plupart des pays européens ainsi qu'en Asie.

Selon notre sondage, 47% des cadres supérieurs de l'horlogerie privilégieront les boutiques mono-marques. Interrogés dans une question distincte, 49% d'entre eux sont susceptibles d'ouvrir une boutique mono-marque dans les douze prochains mois, contre 58% en 2015. La plupart de ces marques prévoit toujours d'ouvrir une boutique mono-marque en Asie (46%), suivie par l'Europe (36%) et l'Amérique du Nord (25%).

Graphique 19. Les canaux de vente

Quels canaux de vente allez-vous privilégier au cours des 12 prochains mois? (Plusieurs réponses possibles)



Privilégier davantage les circuits de vente en ligne pourrait être une bonne stratégie. Selon le sondage que nous avons réalisé auprès de consommateurs, la grande majorité des sondés dans les six pays sont susceptibles d'acheter leur montre sur internet (ce résultat comprend à la fois les intentions d'achat de smartwatches et de montres traditionnelles).

Graphique 20. Les canaux de vente

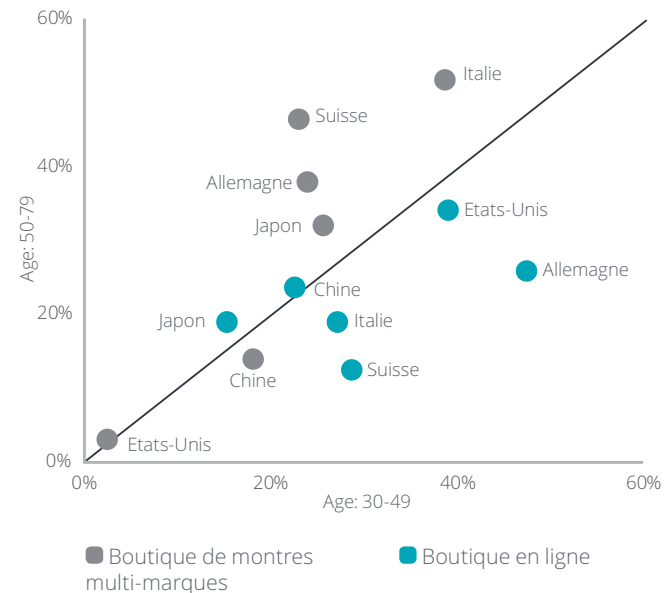
Où êtes-vous le plus susceptibles d'acheter une montre?

	Réponse la plus fréquente	2ème réponse la plus fréquente	3ème réponse la plus fréquente
Suisse	Boutique en ligne	Boutique de joaillerie et d'horlogerie multi-marques	Grand magasin
Etats-Unis	Boutique en ligne	Grand magasin	Boutique mono-marque
Allemagne	Boutique en ligne	Boutique de joaillerie et d'horlogerie multi-marques	Grand magasin
Italie	Boutique de joaillerie et d'horlogerie multi-marques	Boutique en ligne	Boutique mono-marque
Chine	Boutique mono-marque	Boutique en ligne	Boutique de joaillerie et d'horlogerie multi-marques
Japon	Boutique de joaillerie et d'horlogerie multi-marques	Grand magasin	Boutique en ligne

Les boutiques en ligne constituent des canaux de vente importants, en particulier pour les jeunes. Sans surprise, la part des sondés, âgés de 30 à 49 ans, susceptibles d'acheter leurs montres en ligne est nettement plus importante que celle des personnes âgées de 50 à 79 ans (voir Graphique 21). Le contraire se vérifie également quand il s'agit de magasins de montres. Ces résultats sont un paramètre important à prendre en compte par les marques horlogères suisses qui tentent de gagner des parts de marché sur le marché des smartwatches. Comme nous l'avons vu précédemment (Graphique 17), les jeunes sont beaucoup plus susceptibles d'acheter des smartwatches, ce qui fait des boutiques en ligne un canal de vente clé pour cette catégorie de produits.

Graphique 21. Les canaux de vente

Où êtes-vous le plus susceptibles d'acheter une montre?



Importance croissante du marketing en ligne

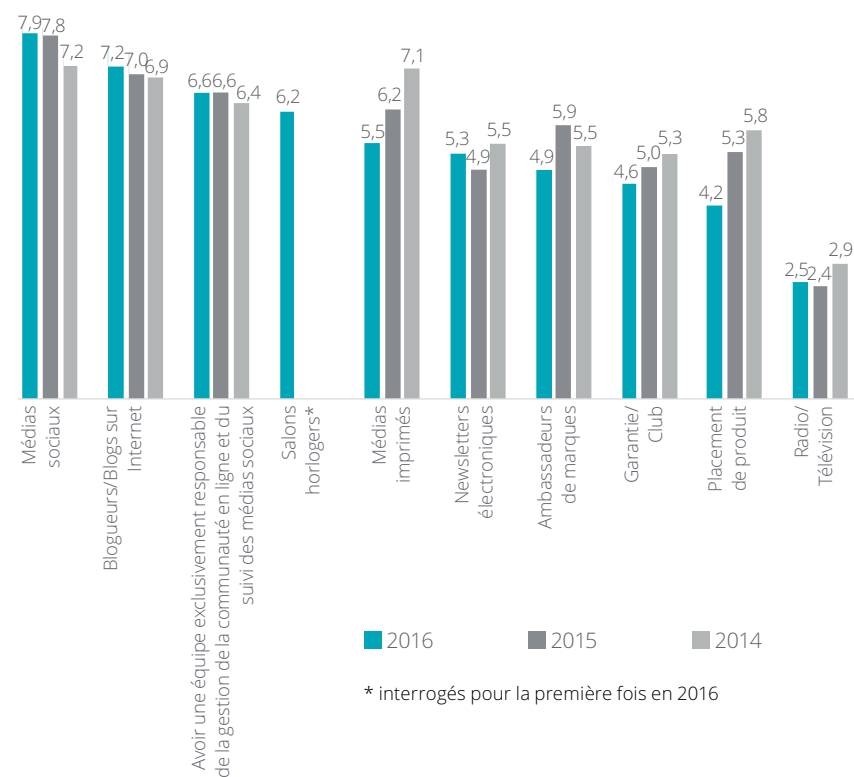
L'utilisation des médias numériques est devenue une composante essentielle des campagnes marketing des entreprises horlogères suisses. Selon les cadres supérieurs de l'horlogerie, les médias sociaux constituent l'élément le plus important de leur stratégie marketing, suivis par les blogs internet (voir Graphique 22). En revanche, les canaux de commercialisation traditionnels tels que les médias imprimés ont perdu en importance au cours des dernières années.

Les salons horlogers arrivent en quatrième position, ce qui illustre l'importance d'événements tels que le SIHH ou Baselworld, qui restent incontournables pour générer des ventes et présenter les nouvelles tendances. Après avoir accueilli 9 marques horlogères indépendantes en 2016, le SIHH en accueillera 5 nouvelles en 2017, ainsi que Girard-Perregaux et Ulysse Nardin. Le salon ouvrira également pour la première fois ses portes au public le vendredi. Les salons permettent d'attirer simultanément consommateurs, collectionneurs, détaillants de montres et la presse. Certaines marques horlogères réalisent jusqu'à 80% de leurs ventes annuelles lors de ces événements.

L'importance d'ambassadeurs de marque a nettement baissé même s'ils conservent une place primordiale dans la communication des marques horlogères. L'acteur canadien Ryan Reynolds a récemment été choisi comme ambassadeur de marque de Piaget. Quant à Carl F. Bucherer, il a nommé l'actrice et chanteuse chinoise Li Bingbing pour être son ambassadrice de marque mondiale dans le but d'élargir sa présence sur le marché asiatique. A l'occasion de l'édition 2016 du salon Baselworld, Frédérique Constant a aussi annoncé que Gwyneth Paltrow serait l'ambassadrice internationale de la maison dans le cadre de ses participations à des œuvres de bienfaisance.

Graphique 22. Les canaux de commercialisation

Quelle importance accordez-vous aux éléments suivants dans votre stratégie marketing? Exprimez-la sur une échelle de 1 à 10 (1= pas important ; 10= très important)



Les cadres supérieurs de l'horlogerie continuent d'affirmer que les médias sociaux représentent toujours un risque important pour leur réputation. Pour la première fois cependant, le pourcentage des sondés le considérant comme le risque le plus important est maintenant tombé à 26% après avoir augmenté pendant quatre ans. Notons que ce pourcentage était de 52% en 2015. Cela s'explique sans doute par le fait que de nombreuses marques sont à présent beaucoup plus actives dans l'environnement numérique: elles maîtrisent davantage leur présence en ligne qu'elles utilisent comme un puissant outil de communication. Cette année, les risques réputationnels provenant du marché clandestin sont considérés comme beaucoup moins importants (55%).

Rolex, Jaeger-LeCoultre, IWC, Hublot, Omega, MB & F, RJ Romain Jerome, Audemars Piguet et d'autres marques sont à présent très actives sur les réseaux sociaux. Les marques utilisent ces plateformes pour discuter de leurs produits en mettant à la fois l'accent sur leur héritage, leurs ambassadeurs, les aspects techniques ou les événements prestigieux qu'elles soutiennent. Les marques horlogères ont maintenant une présence beaucoup plus intégrée dans le monde numérique que quelques années auparavant. Elles tirent désormais meilleur profit des nombreuses possibilités qu'offrent les circuits de communication numériques avec leurs clients potentiels pour finalement les attirer vers leurs boutiques.

Le sondage que nous avons réalisé auprès des consommateurs indique que ce sont les médias sociaux et les blogueurs qui ont la plus grande influence sur la décision des jeunes d'acheter une montre et ce, dans tous les pays sondés, exception faite de la Chine (voir Graphique 23). Les médias imprimés restent un canal marketing important en Suisse et en Allemagne pour les personnes âgées de 30 à 79 ans. La même observation se vérifie pour la radio et la télévision aux Etats-Unis, en Italie et en Chine.

Graphique 23: Canaux de commercialisation

En général, quels canaux marketing influencent le plus le plus votre décision d'acheter une montre?

	Réponse la plus fréquente pour les 18-29 ans	Réponse la plus fréquente pour les 30-49 ans	Réponse la plus fréquente pour les 50-79 ans
Suisse	Médias sociaux-blogueurs	Médias imprimés	Médias imprimés
Etats-Unis	Médias sociaux-blogueurs	Radio-Télévision	Radio-Télévision
Allemagne	Médias sociaux-blogueurs	Médias imprimés	Médias imprimés
Italie	Médias sociaux-blogueurs	Radio-Télévision	Radio-Télévision
Chine	Ambassadeurs de marque	Radio-Télévision	Evénements en magasin
Japon	Médias sociaux-blogueurs	Social media/bloggers	Evénements en magasin

Selon les résultats de notre sondage, les entreprises devraient continuer à se focaliser sur les médias sociaux et les blogueurs pour attirer la Génération Y et donc de futurs clients potentiels. Cependant, avoir une stratégie marketing composée de plusieurs éléments incluant aussi médias imprimés et chaînes de télévision reste essentiel pour atteindre un plus grand public de clients cibles.



Notes de fin

1. Selon la Fédération de l'industrie horlogère suisse, la valeur des exportations représente 95% de la production horlogère suisse.
2. Hard Times for Luxury-Watch Dealers, The Wall Street Journal, 5 août 2016.
3. U.S. Consumer spending climbed at fastest pace in nearly seven years, The Wall Street Journal, 31 mai 2016.
4. Swiss luxury watchmaker expands US presence, Bangkok Post, 19 mai 2016.
5. Base de données sur les perspectives de l'économie mondiale, FMI, 2016.
6. India's GDP data. The elephant in the stats, The Economist, 9 avril 2016.
7. Suisse tourisme statistiques, l'Office fédéral de la statistique, 2016.
8. Time is up for above-inflation price rises in the watch industry, Financial Times, 16 mars 2016.
9. "La contrefaçon dans le monde – Une réponse globale", Fédération de l'industrie horlogère suisse FH.
10. Statistique du chômage, Secrétariat d'Etat à l'économie, 2016.
11. 3D printed watches add new dimension to time-telling, Financial Times, 16 mai 2016.
12. Strategy Analytics, 2016. Voir aussi: <https://www.strategyanalytics.com/strategy-analytics/news/strategy-analytics-press-releases/strategy-analytics-press-release/2016/02/18/global-smartwatch-shipments-overtake-swiss-watch-shipments-in-q4-2015#.V4y-yY3Vwbx>
13. Ventes de smartwatches pour un total de 50.4 million de pièces en 2016, communiqué de presse de Gartner du 2 février 2016. Voir aussi: <http://www.gartner.com/newsroom/id/3198018>
14. L'effet montre connectée fonctionne: Tag Heuer. La marque continue d'être le benchmark mondial de la smartwatch. De quoi soutenir la progression à deux chiffres. L'Agéfi, 12 septembre 2016.
15. MMT Spins Off From Frederique Constant As Its Own Combination Smartwatch/Software Company, Hodinkee, 6 septembre 2016. Voir aussi: <https://www.hodinkee.com/articles/mmt-spin-off-independent-company>
16. TAG Heuer announces e-commerce partnership with JD.com, press release, TAG Heuer 28 septembre 2016.

Contacts



Ronald Hafner
Associé responsable Consumer & Industrial Products, Zurich
Deloitte AG
Tél: +41 58 279 6288
rohafner@deloitte.ch



Karine Szegedi
Associée responsable Fashion & Luxury
Deloitte SA
Tél: +41 58 279 8258
kszegedi@deloitte.ch



Jean-François Lagassé
Associé responsable Financial Advisory, Genève
Deloitte SA
Tél: +41 58 279 8170
jlagasse@deloitte.ch



Jules Boudrand
Directeur, Financial Advisory, Genève
Deloitte SA
Tél: +41 58 279 8037
jboudrand@deloitte.ch

Contributeurs



Luc Zobrist
Research Analyst
Deloitte AG
Tél: +41 58 279 7937
lzobrist@deloitte.ch



Dr. Michael Grampp
Chief Economist and Head of Research
Deloitte AG
Tél: +41 58 279 6817
mgrampp@deloitte.ch

Deloitte fait référence à Deloitte Touche Tohmatsu Limited (‘DTTL’), une « UK private company limited by guarantee » (une société à responsabilité limitée de droit britannique) et à son réseau de sociétés affiliées, formant chacune une entité juridique indépendante et séparée. Pour une description détaillée de la structure juridique de DTTL et de ses sociétés affiliées, veuillez consulter le site www.deloitte.com/ch/about.

Deloitte SA est une filiale de Deloitte LLP, la société britannique affiliée de DTTL.

Deloitte SA est une société d’audit agréée et surveillée par l’Autorité fédérale de surveillance en matière de révision (ASR) et par l’Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers (FINMA).

La présente publication a été rédigée en des termes généraux et ne peut servir de référence pour des situations particulières ; l’application des principes ainsi définis dépendra de circonstances spécifiques et nous vous recommandons de consulter un professionnel avant d’agir ou de vous abstenir d’agir sur la base du seul contenu de cette publication. Deloitte SA conseille volontiers les lecteurs sur la manière d’intégrer les principes définis dans la présente brochure à leur situation propre. Deloitte SA décline tout devoir de diligence ou de responsabilité pour les pertes subies par quiconque agit ou s’abstient d’agir en raison du contenu de la présente publication.

© Deloitte SA 2016. Tous droits réservés.