

Etude Deloitte 2014 sur l'industrie horlogère suisse Les temps changent



Avant-propos

Je suis très heureux de vous présenter la troisième édition de l'étude Deloitte consacrée à l'industrie horlogère suisse. Réitérant le succès des deux éditions précédentes, plus de 50 cadres supérieurs du secteur ont participé à cette nouvelle étude en répondant à l'enquête en ligne ou en acceptant un entretien individuel. L'étude présente l'analyse faite par les membres de la direction de sociétés horlogères des principaux défis et opportunités rencontrés par le secteur en Suisse.

Si la croissance est l'un des traits distinctifs de l'industrie horlogère et que nombre des cadres interrogés restent optimistes quant à la croissance au cours des 12 prochains mois, l'affaiblissement de la demande étrangère est néanmoins perçu comme un risque non négligeable. De même, bien que les perspectives ne soient pas aussi prometteuses pour le secteur que ces deux dernières années, notamment pour la Chine, de nouvelles opportunités voient le jour sur les marchés en développement, tels l'Inde et l'Indonésie, tandis que le secteur se renforce également sur les marchés européen et américain. L'innovation et les montres haut de gamme restent, quant à elles, en tête des priorités.

En outre, les Smartwatches continuent de connaître une popularité croissante à l'heure où leurs fonctionnalités et leur contenu s'enrichissent en permanence, portant à chaque fois la promesse de « la prochaine innovation majeure ».

La rapidité avec laquelle le secteur horloger a adopté les médias sociaux comme principal forum de communication constitue une évolution tout aussi intéressante pour cette industrie.

Je vous souhaite bonne lecture et suis impatient de recueillir vos observations.

Howard da Silva

Responsable secteur Consumer Business

Table des matières

Avant-propos et synthèse	3
Perspectives du secteur	5
Les perspectives restent globalement positives	5
L'Europe est de retour	5
Les ventes suisses aux touristes étrangers poursuivent leur progression	6
Un segment haut de gamme toujours porteur	7
Les montres mécaniques gagnent des parts de marché à l'exportation	8
Défis et risques	9
Les perspectives globales des risques	9
La disponibilité du personnel qualifié reste un défi	10
La disponibilité des pièces et des mouvements est également problématique	11
Stratégies opérationnelles	14
Les nouvelles tendances des produits	14
Smartwatches : simple effet de mode ou nouvelle révolution électronique ?	15
Poursuite de l'intégration verticale, affirmation de l'importance de l'intégration horizontale	16
Commercialisation et distribution : les canaux de vente	17
Commercialisation : traditionnel et numérique	19
Contacts	21

A propos de l'étude Deloitte sur l'industrie horlogère suisse

Le présent rapport est la troisième édition de l'étude Deloitte sur l'industrie horlogère suisse. Il repose sur une série d'entretiens individuels menés auprès de cadres supérieurs du secteur et sur les résultats d'une enquête en ligne réalisée en juin et juillet 2014. Au total, 52 cadres supérieurs de l'industrie horlogère y ont participé cette année, un échantillon réparti presque équitablement entre marques et fabricants de composants.

Deloitte en Suisse

Deloitte compte parmi les principales sociétés suisses fournissant des services professionnels dans les domaines de l'Audit, de la Fiscalité, du Conseil et du Corporate Finance. Avec environ 1'300 collaborateurs répartis dans les villes de Bâle, Berne, Genève, Lausanne, Lugano et Zurich (son siège), Deloitte propose ses services à des entreprises et des institutions de toute forme juridique et de toute taille, et opérant dans tous les secteurs d'activité. Deloitte SA est une filiale de Deloitte LLP qui est la société britannique affiliée de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL). Les sociétés affiliées de DTTL sont représentées dans plus de 150 pays avec environ 200'000 collaborateurs.

Avant-propos et synthèse

20,6
milliards
de CHF



Exportations record

L'industrie horlogère fait partie des premiers secteurs d'exportation suisses. Les exportations de montres-bracelets suisses ont atteint le chiffre record de 20,6 milliards de francs suisses (+2 %) en 2013 malgré un nouveau recul des volumes (2013 : -3,6 %, 2012 : -2 %), principalement imputable à la baisse du volume des montres à quartz.¹

Recul
de
l'optimisme



42 %

des cadres supérieurs du secteur horloger estiment positives les perspectives de l'industrie horlogère suisse au cours des 12 prochains mois, contre 65 % l'an passé. L'anticipation d'un ralentissement de la croissance sur de nombreux marchés d'exportation est l'explication la plus récurrente chez les participants.

Risques
des
marchés
d'exportation



57 %

des cadres supérieurs de l'industrie horlogère considèrent que l'affaiblissement de la demande étrangère constitue un risque réel pour leur entreprise au cours des 12 prochains mois. La vigueur du franc suisse est, dans une moindre mesure par rapport à 2012, également préoccupante.

Smartwatches



44 %

des cadres supérieurs de l'industrie horlogère considèrent la smartwatch comme « la prochaine innovation majeure » pour le secteur. Bien que les Smartwatches ne passent pour une menace qu'aux yeux d'une minorité, leur lancement sur le marché est en phase d'accélération. Aussi, un nombre significatif de participants commence à prendre plus au sérieux cette catégorie émergente de produits horlogers.

¹ Source : Fédération de l'industrie horlogère suisse FH

Nouveaux produits



96 %

des cadres supérieurs de l'industrie horlogère considèrent que le lancement de nouveaux produits constitue une priorité en termes de stratégie opérationnelle pour ces 12 prochains mois.

Portrait de la montre de l'an prochain



La plupart des cadres supérieurs interrogés brossent le portrait d'un chronographe classique en acier. Le produit fini devrait, selon eux, coûter plus de CHF 5'000 en 2015. Cela confirme la tendance à l'affirmation des montres de luxe et un retour à l'acier après plusieurs années de domination de l'or.

Canaux de vente



97 %

des participants citent l'optimisation des canaux de vente parmi les stratégies opérationnelles à privilégier au cours des 12 prochains mois. L'ouverture de boutiques monomarkes devrait, pour sa part, se poursuivre.

Médias numériques



Les cadres supérieurs de l'industrie horlogère considèrent les médias sociaux comme le premier canal de commercialisation, suivis de près par l'imprimé puis par les blogs. Cela démontre l'importance croissante des médias numériques dans le secteur horloger.

Tout aussi important, le canal de ventes numérique : 29 % des sociétés horlogères prévoient de donner la priorité à leurs e-boutiques de marque au cours des cinq prochaines années.

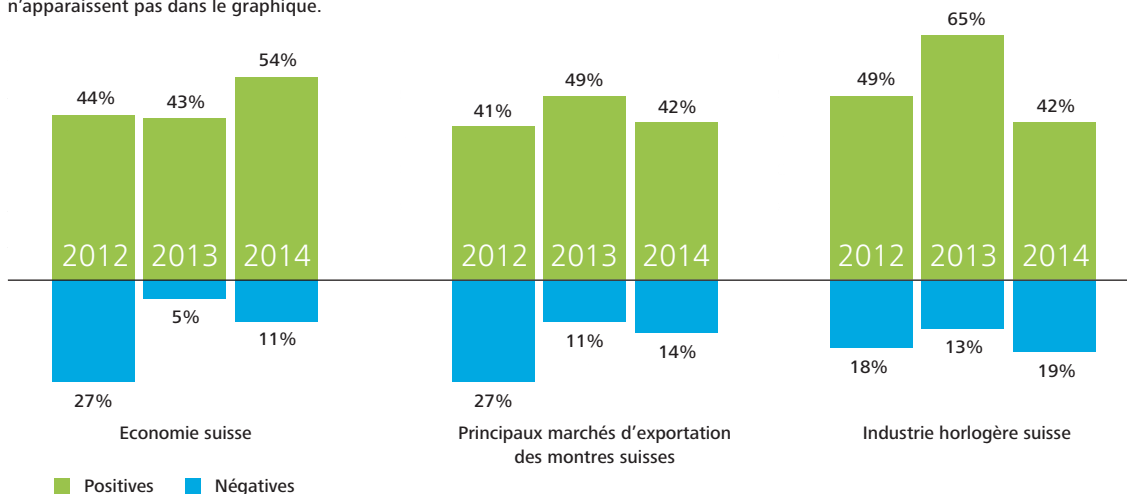
Perspectives du secteur

Les perspectives restent globalement positives

Les cadres supérieurs du secteur horloger demeurent dans l'ensemble optimistes, même s'ils font preuve d'une plus grande prudence, reconnaissant que les perspectives de l'économie mondiale et de l'industrie ont nettement changé par rapport à l'année précédente. L'optimisme a beau progresser de 11 points pour l'économie suisse, il perd en revanche 7 points pour les grands marchés d'exportation de l'industrie. Cette baisse est d'autant plus importante qu'environ 95 % de la production horlogère est exportée. Mais si les perspectives de l'industrie horlogère suisse sont aussi marquées par un recul de l'optimisme, le tableau d'ensemble n'en demeure pas moins encourageant, avec 42 % d'opinions positives contre seulement 19 % d'avis négatifs.

GRAPHIQUE 1. PERSPECTIVES DE L'ÉCONOMIE ET DE L'INDUSTRIE

Comment jugez-vous les perspectives respectives de l'économie suisse, des marchés d'exportation et de l'industrie horlogère suisse ? Pourcentage des sondés ayant des perspectives positives / négatives. Les réponses neutres n'apparaissent pas dans le graphique.

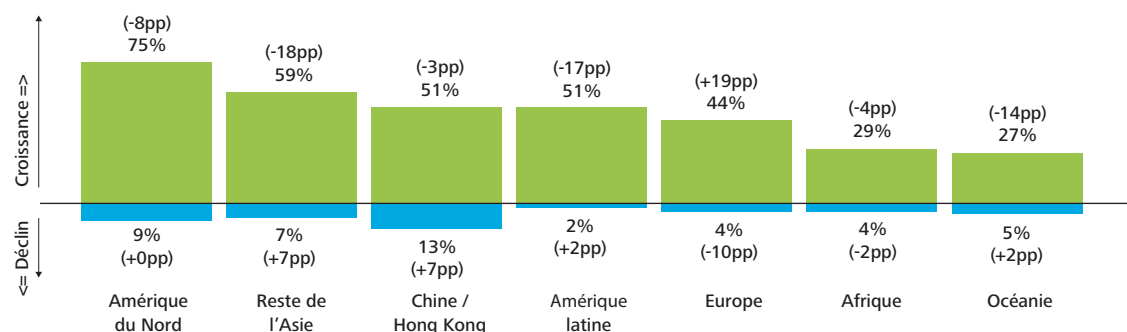


L'Europe est de retour

L'optimisme reste de mise pour les grands marchés d'exportation, bien qu'en léger recul par rapport à l'année précédente. Parmi les destinations, seule l'Europe enregistre une amélioration substantielle du sentiment : la lente reprise de la croissance économique s'accompagne en effet d'une embellie des projections sur le continent (consommation de biens de luxe) et ce, même si l'Amérique du Nord demeure en tête du classement général.

GRAPHIQUE 2. LES RÉGIONS ENREGISTRANT LA PLUS FORTE CROISSANCE

Quelles sont vos prévisions de croissance pour l'industrie horlogère suisse dans les régions suivantes au cours des 12 prochains mois ? Les réponses neutres n'apparaissent pas dans le graphique.



Le second marché d'exportation au classement cette année est l'Asie hors Chine. Interrogés spécifiquement pour savoir quel était, à leur sens, le futur grand marché de croissance, les participants citent plusieurs pays, parmi lesquels l'Inde et l'Indonésie reviennent le plus souvent. Marché émergent à la fois vaste et dynamique, l'Indonésie voit le pouvoir d'achat de ses ménages augmenter, tandis que l'Inde est toujours perçue comme le marché émergent avec le plus fort potentiel pour l'industrie des biens de luxe en général et celle des montres en particulier. Ce constat se trouve conforté par la demande effectuée par Swatch Group récemment, mi-2014, de pouvoir commercialiser en direct ses marques sur ce marché. Cette démarche succède à l'annonce faite au milieu de l'année 2013 par Richemont, qui prévoyait d'investir 25 millions de francs suisses pour bâtir une chaîne de distribution multimarque en Inde. Le Brésil est également mentionné à plusieurs reprises et confirme la bonne tenue de l'Amérique latine (cf. Graphique 2). Cela dit, l'attractivité du Brésil et de l'Inde demeure handicapée par le niveau élevé des taxes d'importation.

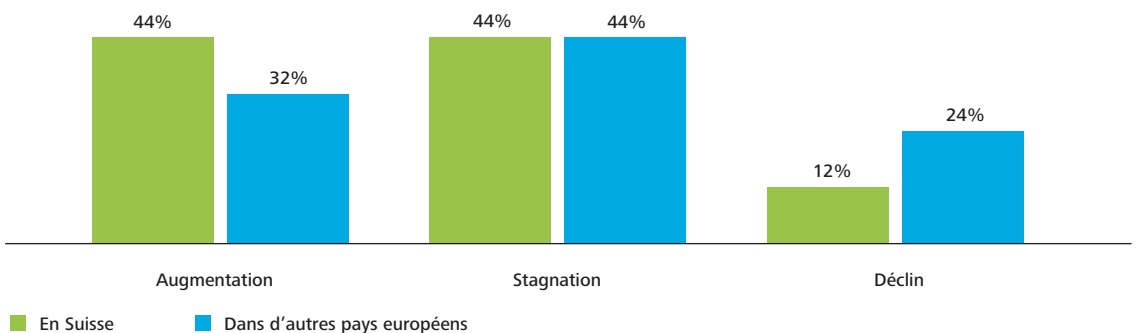
En tête des marchés d'exportation pour les montres suisses, la Chine (Hong Kong compris) est toujours perçue avec optimisme, mais moins qu'en 2013 qui marquait déjà un recul par rapport à 2012. Fait révélateur, 13 % des cadres supérieurs ont une opinion négative des perspectives de croissance chinoise, contre 6 % en 2013. Le taux de croissance de la Chine recule et devrait, selon le Fonds monétaire international, de nouveau perdre au moins un point de pourcentage d'ici 2019. A cela, il faut ajouter l'introduction d'une législation anti-corruption et anti-rétrocommissions, à l'origine d'une plus grande frugalité des consommateurs en matière de cadeaux et d'achats, qui a eu un impact sensible sur les exportations en Chine et sur les ventes aux touristes chinois en Suisse. Interrogés sur ce point en particulier, 80 % des cadres supérieurs affirment que la législation chinoise a eu pour effet de faire baisser la demande au cours des 12 derniers mois, 32 % constatant même une nette diminution. A l'avenir, 68 % s'attendent à une nouvelle baisse pour les 12 prochains mois mais seuls 12 % d'entre eux estiment qu'elle sera élevée.

Les ventes suisses aux touristes étrangers poursuivent leur progression

Autre canal d'exportation : les ventes réalisées auprès des touristes étrangers se rendant en Suisse et dans les autres pays européens. Même si les cadres supérieurs de l'industrie horlogère anticipent une quasi-stagnation des ventes en Europe l'année prochaine, ils se montrent pour l'essentiel optimistes quant aux ventes effectuées en Suisse auprès des touristes étrangers. En effet, les montres suisses sont perçues comme l'un des produits les plus emblématiques du pays. Ainsi, combiner un séjour dans le pays avec l'achat d'une montre suisse reste attrayant pour de nombreux touristes.

GRAPHIQUE 3. PERSPECTIVES DE VENTE AUX TOURISTES ÉTRANGERS

Quelles sont vos perspectives de vente en Suisse et dans les autres pays européens auprès des touristes asiatiques, sud-américains ou russes, par exemple, au cours des 12 prochains mois ?



La Suisse conserve son rang d'acteur majeur dans l'industrie mondiale du luxe et compte trois des plus grandes sociétés de produits de luxe mondiales : Richemont, Swatch Group et Rolex, tous trois à la tête de marques horlogères réputées. D'autres marques suisses de montres de prestige figurent également au top 10 du classement des plus grandes entreprises mondiales du luxe établi par Deloitte. En effet, LVMH, Ralph Lauren et Kering possèdent chacun des marques de montres suisses de renom dans leur portefeuille.

GRAPHIQUE 4. LES PLUS GRANDES SOCIÉTÉS DE PRODUITS DE LUXE DANS LE MONDE

Rang	nom de l'entreprise	sélection de marques de luxe	pays d'origine	2012 Ventes de produits de luxe (en millions USD)	2012 chiffre d'affaires total (en millions USD)	2012 croissance des ventes de produits de luxe	2012 marge bénéficiaire nette ¹	2010-2012 croissance des ventes de produits de luxe ²
1	LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SA	Louis Vuitton, Fendi, Donna Karan, Loewe, Marc Jacobs, Céline	France	21,060	36,143	18.2%	13.9%	18.6%
2	Compagnie Financière Richemont SA	Cartier, Lancel, Van Cleef, Chloé, Baume & Mercier, IWC, Jaeger-LeCoultre, Montblanc	Suisse	12,391 ^e	13,078	13.9%	19.8%	20.4%
3	Estée Lauder Companies Inc.	Estée Lauder, Aramis, La Mer, Aveda, Jo Malone	États-Unis	10,182	10,182	4.8%	10.1%	7.5%
4	Luxottica Group SpA	Alain Mikli, Arnette, Ray-Ban, Persol, Oliver Peoples. Licensed eyewear brands	Italie	9,113	9,113	13.9%	7.7%	10.6%
5	Swatch Group Ltd.	Blancpain, Breguet, Longines, Omega, Rado	Suisse	8,319	8,319	15.3%	20.6%	13.0%
6	Kering SA	Gucci, Bottega Veneta, Saint Laurent	France	7,990	12,522	26.3%	11.1%	24.5%
7	L'Oréal Luxe	Biotherm, Clarisonic, Kiehl, Lancôme	France	7,161	7,161	16.0%	14.2% ^e	11.2%
8	Ralph Lauren Corporation	Ralph Lauren Collection, Blue Label, Black Label, RLX, Purple Label	États-Unis	6,945	6,945	1.2%	10.8%	10.8%
9	Shiseido Company, Limited	Shiseido, clé de peau Beaute, bareMinerals, Benefique	Japon	5,522	8,200	-0.7%	-1.9%	1.5%
10	Rolex SA	Rolex, Tudor	Suisse	5,122 ^e	5,122 ^e	n/a	n/a	n/a

1 marge bénéficiaire nette basée sur le chiffre d'affaires total consolidé et le bénéfice net

2 Taux de croissance annuel moyen

e Estimation

Source : Deloitte Global Powers of Luxury Goods 2014

Un segment haut de gamme toujours porteur

Les meilleures prévisions de croissance concernent les montres haut de gamme (note de 6,1 sur 10), suivies du milieu de gamme (5,4), puis du bas de gamme (5,3) (cf. Graphique 13).

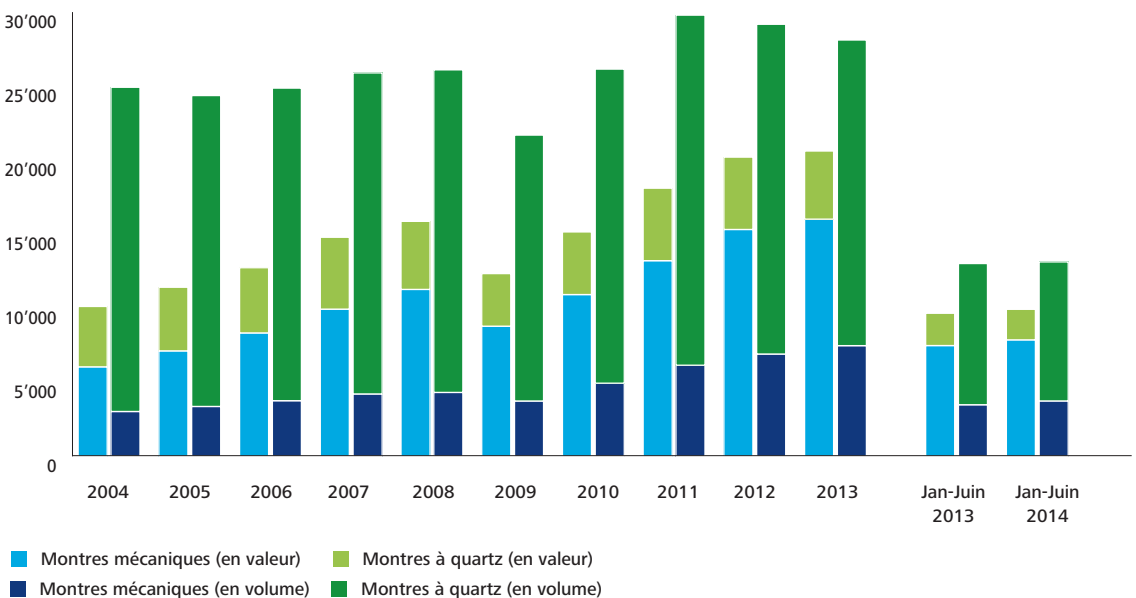
Les montres mécaniques gagnent des parts de marché à l'exportation

Les exportations annuelles de montres-bracelets suisses ont atteint un record de 20,6 milliards de francs suisses (+2 %) en 2013, malgré un recul de 3,6 % des volumes. L'écart entre la valeur et le volume se justifie principalement par l'évolution contradictoire des montres mécaniques (+ 8 % en volume) et des montres à quartz (chute de 7 %). Le premier semestre 2014 a enregistré une croissance globale en valeur par rapport à l'année précédente (+3,1 %), sans progression des volumes, ce qui s'explique à nouveau par la baisse des volumes des montres à quartz et la bonne tenue simultanée des montres mécaniques.

Les exportations de montres mécaniques progressent régulièrement depuis dix ans, en valeur comme en volume. En 2013, elles pesaient pour 78 % des exportations en valeur et 28 % en volume, deux pourcentages en hausse par rapport à 2012. Les exportations de montres coûtant moins de CHF 200 (quasi exclusivement des montres à quartz) ont, pour leur part, chuté en tout de plus de trois millions d'unités en deux ans. Le déclin des volumes peut être attribué, entre autres, à l'essor d'acteurs étrangers comme Ice-Watch (trois millions d'unités vendues à l'étranger en 2013). Ce segment est aussi le plus directement menacé par les Smartwatches (voir page 15).

GRAPHIQUE 5. EXPORTATIONS DE MONTRES MÉCANIQUES ET À QUARTZ EN VALEUR ET EN VOLUME

Valeur en millions de CHF et volume en milliers d'unités



Source : Fédération de l'industrie horlogère suisse FH

Défis et risques

Les perspectives globales des risques

Les risques externes sont de retour : les inquiétudes suscitées par la contraction de la demande étrangère et, dans une bien moindre mesure qu'en 2012, la vigueur du franc suisse, constituent les risques les plus importants aux yeux des cadres supérieurs de l'industrie horlogère.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, le ralentissement de la croissance économique sur de nombreux marchés émergents, Chine en tête, et l'évolution de la structure de la demande (là encore en Chine) font pression sur la demande et détériorent les perspectives globales de croissance. Néanmoins, les prévisions demeurent positives, et même si les préoccupations liées à l'affaiblissement de la demande étrangère sont largement partagées, elles se sont fortement dissipées depuis 2012 (57 % en 2014, contre 66 % en 2012). Quant aux craintes suscitées par le niveau du franc suisse, elles se sont encore davantage estompées (50 % contre 70 % entre 2012 et 2014).

Troisième point : la pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Préoccupation persistante dans une industrie horlogère en forte expansion, elle était le risque le plus fréquemment cité par les participants interrogés l'année dernière. Le manque de personnel qualifié a beau avoir été moins marqué cette année, les inquiétudes quant à la montée des coûts du travail se sont tout de même fortement accentuées, au point que la question du personnel qualifié reste l'un des enjeux les plus importants de l'industrie horlogère (discuté plus en détails à la page suivante). La disponibilité de pièces et de mouvements auprès de fournisseurs tiers demeure par ailleurs un sujet d'inquiétude (voir page 11).

GRAPHIQUE 6. LES RISQUES EXTERNES S'ACCROISSENT

Parmi les facteurs suivants, lesquels sont susceptibles d'induire un risque majeur pour votre activité au cours des 12 prochains mois ? (Plusieurs réponses possibles)

	2012	2013	2014
Ralentissement de la demande étrangère	66%	44%	57%
Force du Franc suisse	70%	34%	50%
Pénurie de main-d'œuvre qualifiée	39%	46%	41%
Insuffisance de l'offre d'assortiments et de mouvements des fabrications tiers	18%	17%	34%
Augmentation des coûts du travail	7%	15%	23%
Augmentation des prix des assortiments et des mouvements des fabricants tiers	9%	15%	23%
Ralentissement de la demande intérieure	16%	34%	18%
Augmentation du prix des autres matières premières	20%	0%	11%
Les smartwatches : une menace compétitive*			11%
Augmentation du prix de l'or	32%	7%	9%
Insuffisance des capacités de production internes pour répondre à la demande	5%	12%	9%
Contrefaçon / Vol / Fraude	9%	10%	9%
Corruption	9%	2%	5%
Insuffisance de l'offre d'or	5%	5%	2%
Insuffisance de l'offre des autres matières premières	9%	7%	0%

■ = risque plus fort que l'année passée

■ = risque plus faible que l'année passée

* Question nouvellement posée en 2014

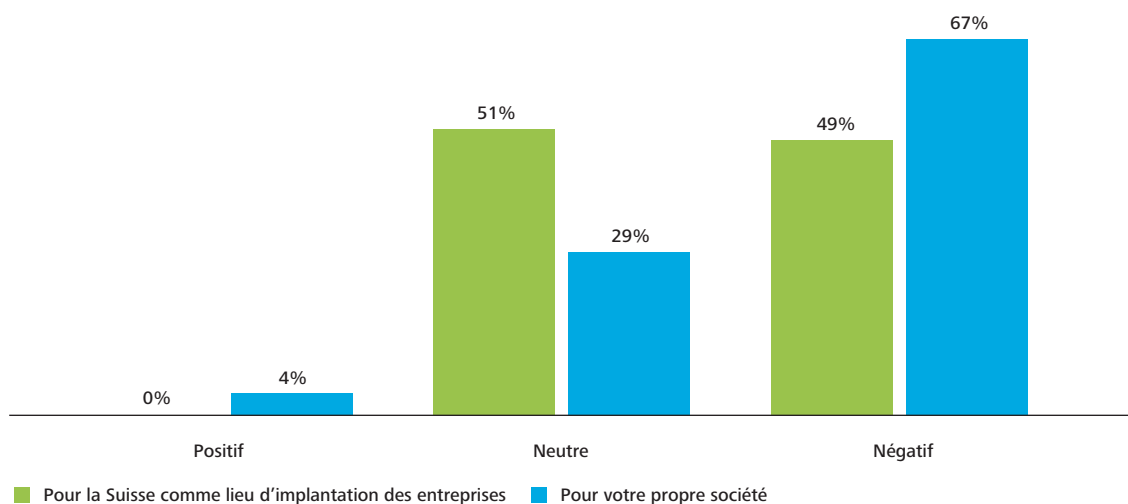
La disponibilité du personnel qualifié reste un défi

La croissance continue de la demande de main-d'œuvre qualifiée apparaît comme un risque aux yeux des cadres supérieurs de l'industrie horlogère, tout autant inquiets de la disponibilité du personnel de vente que du personnel de production. Interrogés sur ce point dans une question distincte, les participants sont 52 % à déclarer rencontrer des difficultés pour trouver du personnel de vente qualifié. Il s'agit là d'une menace aussi bien pour les grands groupes ouvrant des boutiques monomarches que pour les revendeurs indépendants confrontés à la nécessité d'offrir une meilleure expérience client.

L'initiative « contre l'immigration de masse » pourrait également avoir un impact, à l'avenir, sur la disponibilité du personnel qualifié en Suisse. En réponse à une question distincte, les cadres supérieurs anticipent un effet négatif à la fois pour la Suisse et pour leur entreprise. De nombreuses usines de fabrication horlogère étant situées à proximité de la frontière française, l'industrie pourrait d'autant plus pâtir de l'initiative, la première du genre visant à réguler les flux de travailleurs frontaliers.

GRAPHIQUE 7. IMPACT DE L'INITIATIVE « CONTRE L'IMMIGRATION DE MASSE »

Comment jugez-vous l'impact à long terme de l'initiative du 9 février « contre l'immigration de masse » ?

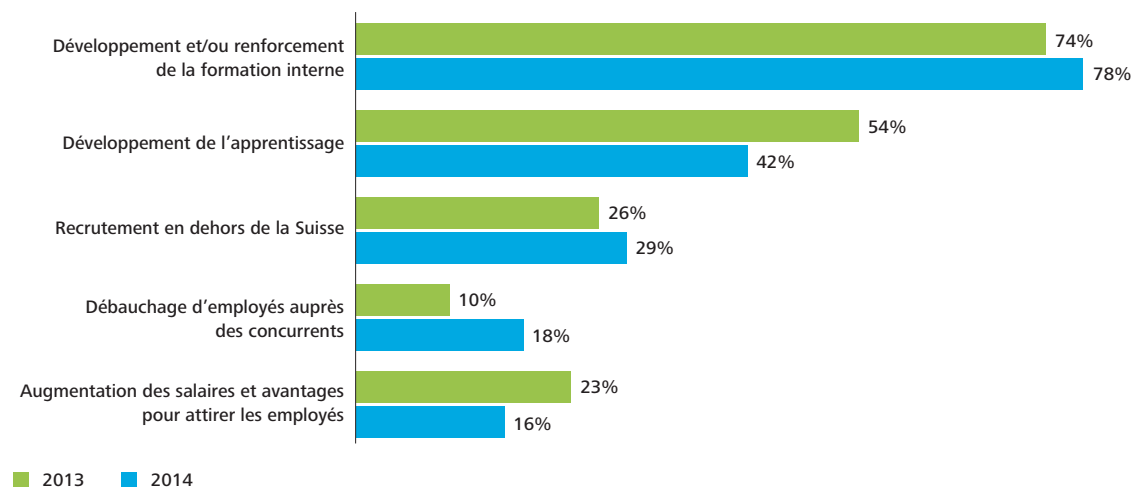


Afin de pallier à la pénurie de main-d'œuvre, les entreprises horlogères prennent actuellement des mesures variées, parmi lesquelles la formation interne qui a pris davantage d'importance par rapport à l'année dernière. En effet, la forte majorité des sociétés horlogères interrogées ont entrepris des programmes de formation au sein de l'entreprise. L'apprentissage est, quant à lui, considéré comme la deuxième méthode privilégiée par les sondés. Recruter en-dehors de la Suisse et débaucher du personnel auprès de concurrents sont également des méthodes qui ont davantage été utilisées cette année. En revanche, la question de la progression des rémunérations se fait moins pressante dans le contexte du récent rejet de l'initiative sur le salaire minimum en mai 2014 et des discussions actuellement consacrées à l'instauration de celui-ci dans certains cantons (parmi lesquels celui de Neuchâtel qui a voté en faveur de l'introduction d'un salaire minimum mensuel de CHF 3'640 en 2015). Cependant, selon la Convention patronale de l'industrie horlogère suisse (CP), les rémunérations y sont déjà égales ou supérieures.²

2 Source : Convention patronale (24 avril 2014), L'horlogerie dit NON au Smic, communiqué de presse (disponible en français et en allemand)

GRAPHIQUE 8. LES MESURES DESTINÉES À ACCROÎTRE L'OFFRE DE MAIN-D'ŒUVRE QUALIFIÉE

Quelles mesures mettez-vous actuellement en œuvre pour améliorer la disponibilité de la main-d'œuvre qualifiée ?
(Plusieurs réponses possibles)



La disponibilité des pièces et des mouvements est encore problématique

Les inquiétudes suscitées par l'insuffisance d'offre de pièces et de mouvements de la part des tiers se sont à nouveau accentuées cette année (cf. Graphique 6).

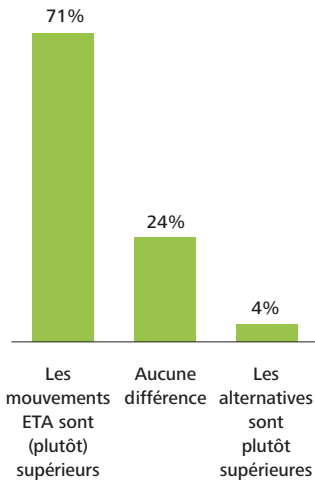
A cet égard, la décision de la Commission de la concurrence suisse (COMCO) d'autoriser Swatch Group à restreindre l'offre à ses concurrents constitue un facteur déterminant. Après plusieurs années de délibérations, la COMCO a autorisé Swatch, en octobre 2013, à cesser de fournir des mouvements mécaniques ETA à ses concurrents d'ici la fin 2019. A cette fin, les volumes seront progressivement réduits par paliers : 75 % du niveau moyen 2009-11 en 2014-15, 65 % à partir de 2016 et 55 % à compter de 2018.

Bien que la décision puisse toujours être réexaminée si les conditions du marché l'imposent, et malgré l'existence de clauses pour des cas "particulièrement difficiles", l'impact sera bien réel. Pour le moment, les concurrents d'ETA sont toujours considérés comme inférieurs à plus d'un titre par les cadres supérieurs du secteur horloger, 71 % d'entre eux estimant que les mouvements d'ETA sont de qualité supérieure, alors qu'ils ne sont que 4 % à préférer leurs concurrents (Graphique 9A). 38 % des sondés considèrent par ailleurs qu'il est difficile de se procurer des pièces auprès de sources alternatives (Graphique 9B), et 72 % jugent les mouvements d'ETA meilleur marché (Graphique 9C). Un produit présentant un rapport qualité-prix, une qualité et une disponibilité supérieures est en effet difficile à remplacer. En outre, 55 % des personnes interrogées anticipent toujours la disparition de certaines marques en raison du recours obligatoire aux alternatives d'ETA, soit 7 points de pourcentage de plus que l'an passé.

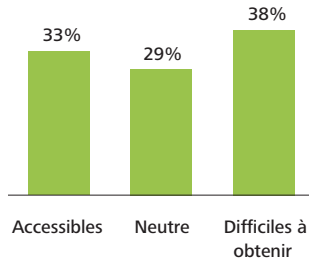
La COMCO s'est en revanche prononcée contre une autorisation de réduction de l'offre de pièces de l'organe réglant, composantes essentielles d'un mouvement mécanique, invoquant l'insuffisante disponibilité d'alternatives. Une limitation de ce type pourrait néanmoins revenir à l'ordre du jour selon l'évolution de la conjoncture.

GRAPHIQUE 9. LES MOUVEMENTS D'ETA RESTENT PLUS COMPÉTITIFS, DE MEILLEURE QUALITÉ ET PLUS FACILEMENT DISPONIBLES QUE LEURS ALTERNATIVES

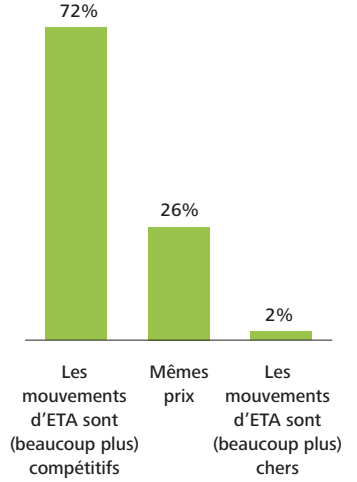
A) Comment jugez-vous la fiabilité technique et la qualité des mouvements d'ETA par rapport aux mouvements alternatifs ?



B) Comment jugez-vous le degré de disponibilité des alternatives actuelles par rapport aux mouvements d'ETA ?



C) Comment jugez-vous les prix des alternatives actuelles par rapport aux mouvements d'ETA ?

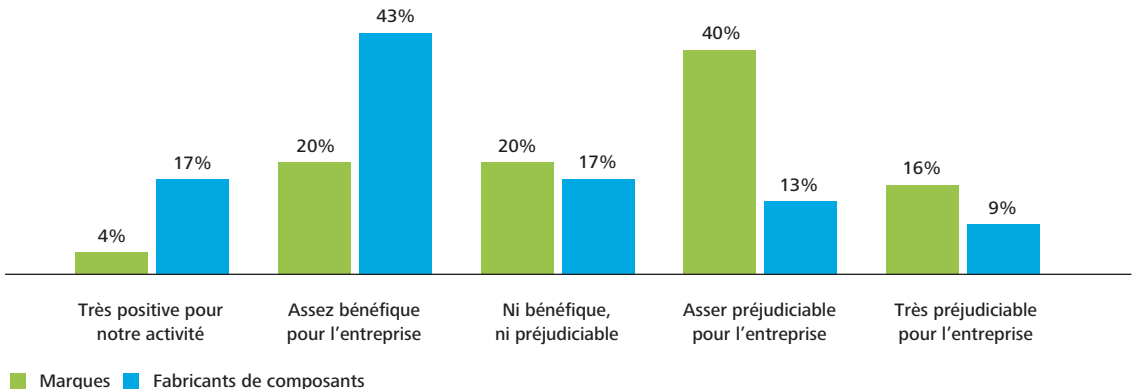


Sans surprise, la décision de la COMCO est perçue différemment par les marques et par les fabricants de composants (Graphique 10). Alors que 60 % des fabricants de composants la considèrent positive pour leur activité, les marques sont seulement 24 % à partager cet avis. Comme toujours, les grandes marques et grands groupes dont l'assise financière rend possible l'ouverture de nouvelles usines et/ou l'acquisition de fournisseurs ont moins de risques d'être affectés que les petites marques indépendantes, pour lesquelles la disponibilité moindre des mouvements et l'absence de réelles alternatives pourraient constituer une plus grande menace.

Bien que les deux types d'acteurs devraient subir l'un comme l'autre une pression supplémentaire sur leurs marges, les grands groupes/marques sont également mieux placés pour répercuter les surcoûts sur leurs clients. En témoignent les augmentations de prix récemment introduites par Breitling, IWC et Cartier, à titre d'exemple, suite au remplacement des mouvements ETA par des mouvements fabriqués en interne.

GRAPHIQUE 10. DES AVIS PARTAGÉS SUR LA DÉCISION COMCO

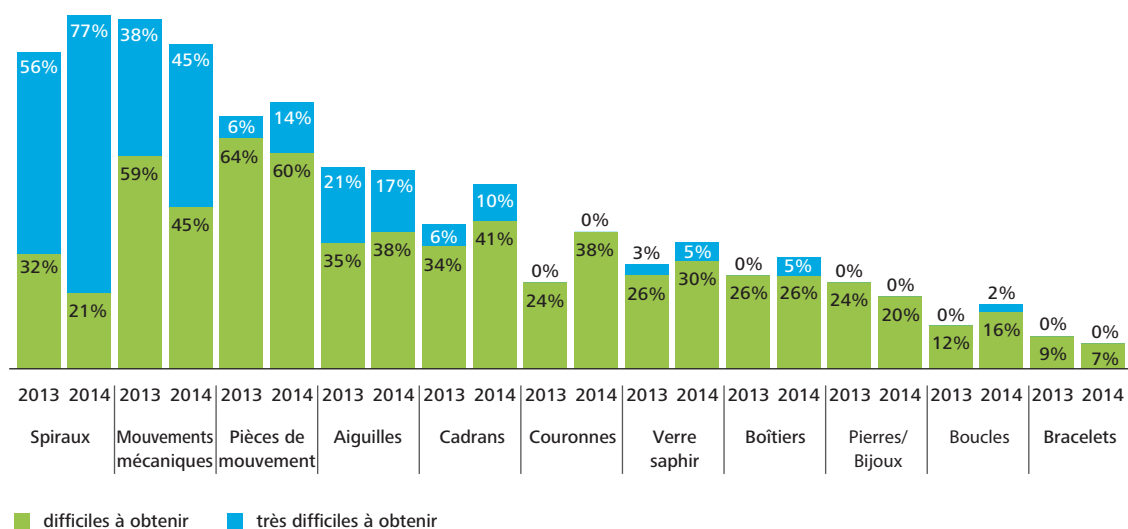
Comment jugez-vous la décision de la COMCO d'autoriser la réduction graduelle des livraisons de mouvements ETA aux tiers d'ici 2019 ?



Selon le sondage, les bracelets et les boucles sont les pièces les moins difficiles à se procurer, alors qu'à l'autre bout du spectre, mouvements mécaniques et spiraux apparaissent comme les moins accessibles. De fait, la situation de l'offre s'est dégradée pour les mouvements et les spiraux, les sondés déclarant rencontrer encore plus de difficultés à s'approvisionner qu'en 2013.

GRAPHIQUE 11. DIFFICULTÉS D'APPROVISIONNEMENT

A votre avis, quelles sont les composants les plus difficiles à se procurer ? Les réponses indiquant "Aucune difficulté d'approvisionnement" n'apparaissent pas sur le graphique.



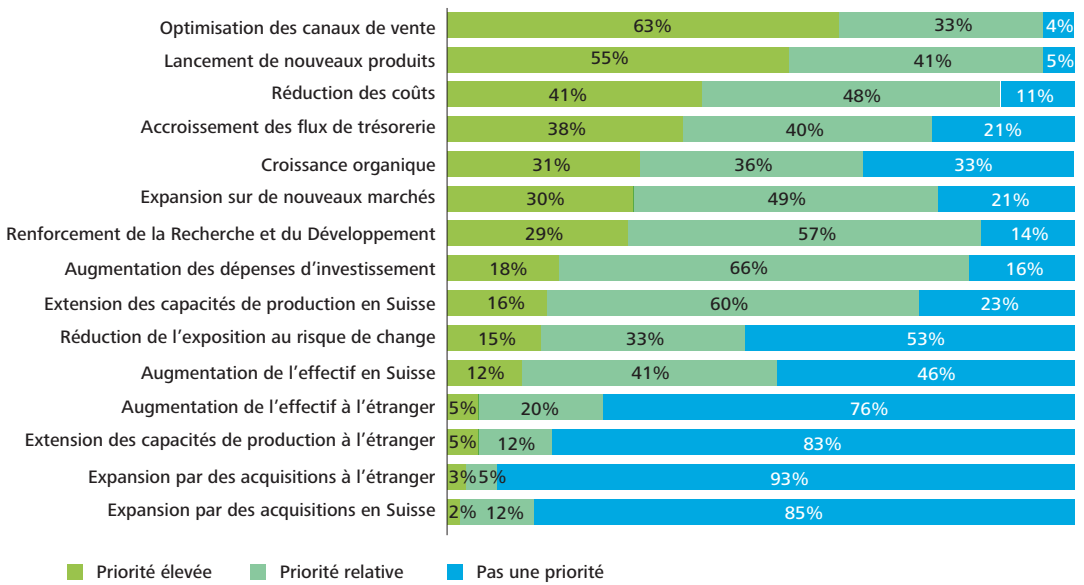
Sans surprise, les cadres supérieurs sont plus nombreux à estimer que les investissements dans les centres de production sont globalement plutôt trop faibles (37 %) que trop élevés (11 %). Ce constat est conforté par les nombreux projets d'investissement récemment achevés ou en cours de planification ou d'exécution en Suisse. En témoignent la construction en cours d'un campus pour Richemont à Meyrin, celle d'une nouvelle usine Panerai à Neuchâtel ou encore l'ouverture récente et/ou de l'expansion de sites de fabrication de mouvements et de composants de mouvements pour Cartier et Vacheron Constantin. Récemment, Swatch Group inaugurerait de nouvelles unités de fabrication de cadrans et de composants à Granges, Villeret et Boncourt, alors qu'Hublot entamait l'agrandissement de son site à Nyon. Certaines marques indépendantes ont aussi des projets d'expansion, à l'instar de Frédérique Constant, qui devrait agrandir son usine genevoise en 2015.

Stratégies opérationnelles

L'examen des stratégies opérationnelles des 12 prochains mois fait ressortir deux grandes tendances : l'optimisation des canaux de vente (discutée plus en détails à la page 17) et le lancement de nouveaux produits.

GRAPHIQUE 12. STRATÉGIES OPÉRATIONNELLES

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



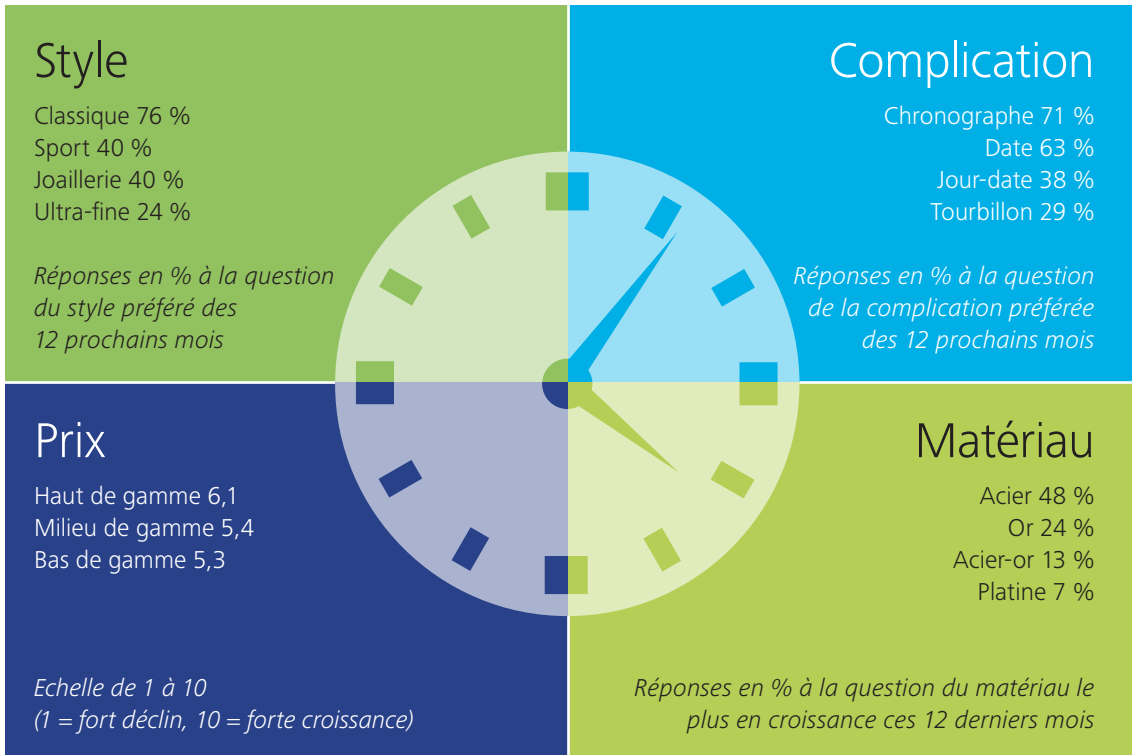
Les nouvelles tendances des produits

Il est important que les sociétés horlogères suivent les nouvelles modes et tendances, ou mieux encore, qu'elles les façonnent ou les dictent. Par nouveaux produits, on entend soit de nouveaux modèles (comme la Sky-Dweller, lancée par Rolex en 2012), soit des lignes entièrement revisitées (telle la collection Cellini de Rolex, en 2014), ou encore des variantes de modèles existants (choix de nouveaux matériaux, innovations et/ou éditions limitées). Il peut aussi s'agir de relancer des marques dormantes, à l'instar de la maison Chopard qui relance La Chronométrie Ferdinand Berthoud.

Selon les cadres supérieurs de l'industrie, le design constitue l'aspect le plus important dans le développement des produits, suivi par les mouvements et les matériaux. Interrogés sur le style et les complications, les sondés estiment que le classique devrait donner le ton dans l'avenir immédiat, devant les montres de sport. Les complications les plus courantes devraient être les chronographes et la date/jour-date. Enfin, les matériaux ayant enregistré la plus forte croissance au cours des 12 derniers mois sont l'acier, suivi de l'or et de l'acier-or, ce qui marque une évolution par rapport à 2012-13, où l'or se hissait en tête des préférences.

GRAPHIQUE 13. PORTRAIT DE LA MONTRE DE L'AN PROCHAIN

Réponses à plusieurs questions posées, plusieurs réponses possibles à chaque question

**Smartwatches : simple effet de mode ou nouvelle révolution électronique ?**

Comme nous l'avons brièvement évoqué précédemment, les montres suisses bon marché à quartz qui ont souffert dernièrement d'une baisse des volumes sont les plus directement menacées par les Smartwatches, considérées comme relativement « immatures » jusqu'en 2014. Plusieurs facteurs ont empêché leur véritable essor, parmi lesquels l'esthétique d'ensemble, la compatibilité avec un nombre limité de smartphones, la redondance avec les fonctionnalités des smartphones, l'autonomie limitée et la taille de l'écran.

Alors que certains de ces problèmes persistent, des progrès ont néanmoins été réalisés récemment côté logiciel et matériel. Avec la version 8.0 de iOS et avec Android Wear, Apple et Google ont respectivement publié des versions de leurs systèmes d'exploitation mobiles dédiées aux « wearables » (vêtements et accessoires connectés) et aux « applications santé » pour offrir une expérience utilisateur plus convaincante. Sur le plan matériel, des progrès ont été faits dans l'esthétique et la qualité globale avec certains des derniers modèles comme la Moto 360 offrant des finitions plus soignées habituellement caractéristiques des montres de luxe, comme le verre saphir, un boîtier en acier usiné ou encore des bracelets cuir/acier interchangeables. Apple a même franchi un cap supplémentaire avec son Apple Watch, récemment annoncée et prévue pour début 2015, en incluant un fond en céramique et en offrant des versions en or jaune et rose 18 carats. Le fait qu'Apple ait également prévu deux tailles de boîtiers différentes, 38 et 42 mm, pour également couvrir le marché féminin, est un autre paramètre qui pourrait avoir un fort impact sur le développement du marché des Smartwatches.

Bien que 69 % des sondés aient déclaré ne pas avoir changé d'avis sur les Smartwatches, et que seulement 11 % aient cité cette catégorie comme un risque pour leur entreprise (cf. graphique 6), dans une autre question, 44 % les considèrent comme la prochaine « innovation majeure ». A noter que ce sentiment a été recueilli avant les derniers lancements de Samsung, LG, Sony, Motorola et ASUS et avant la présentation de la très attendue Apple Watch. Comme les derniers développements décrits ci-dessus apportent des produits beaucoup plus évolués et haut de gamme sur le marché et compte tenu du fait que la montre d'Apple intègrera également un cardiofréquencemètre et un système de paiement sans contact, 2015 pourrait potentiellement être une année charnière pour le marché des Smartwatches.

Il est encore trop tôt pour évaluer l'impact, tant en termes d'opportunités que de menaces, d'un boom du marché des Smartwatches sur les offres traditionnelles de l'industrie horlogère suisse. Il dépendra en grande partie des décisions stratégiques prises par le secteur pour mener à bien son développement ainsi que d'éventuels partenariats. Une autre incertitude demeure : la possibilité de voir coexister les deux types de produits. Les Smartwatches ont réellement le potentiel de drainer une toute nouvelle clientèle vers le marché horloger, ce qui pourrait en définitive avoir un effet très positif sur l'ensemble du marché des montres.

Ce qui est clair, en revanche, c'est que l'industrie horlogère suisse fait face à une mutation d'une autre nature que celle de l'avènement de la technologie à quartz dans les années 1970. A l'époque, deux technologies étaient en concurrence pour donner les mêmes informations alors qu'à présent, ce sont deux offres produits très différentes qui se disputent un même marché.

Poursuite de l'intégration verticale, renforcement de l'intégration horizontale

Les cadres supérieurs de l'industrie horlogère s'attendent plutôt à une stagnation des fusions et acquisitions au cours des 12 mois à venir par rapport à l'année précédente, bien que 53 % des participants anticipent toujours son intensification (contre 60 % en 2013), et 9 % son essoufflement (0 % en 2013). Les marques haut de gamme vont continuer à susciter un vif intérêt de la part des acheteurs internationaux qui sont prêts à « mettre le prix » pour les acquérir. En témoigne l'acquisition récente d'Ulysse Nardin par Kering à « plus de 13 fois » les profits annuels (EBITDA) selon le CFO de Kering, Jean-Marc Duplaix³.

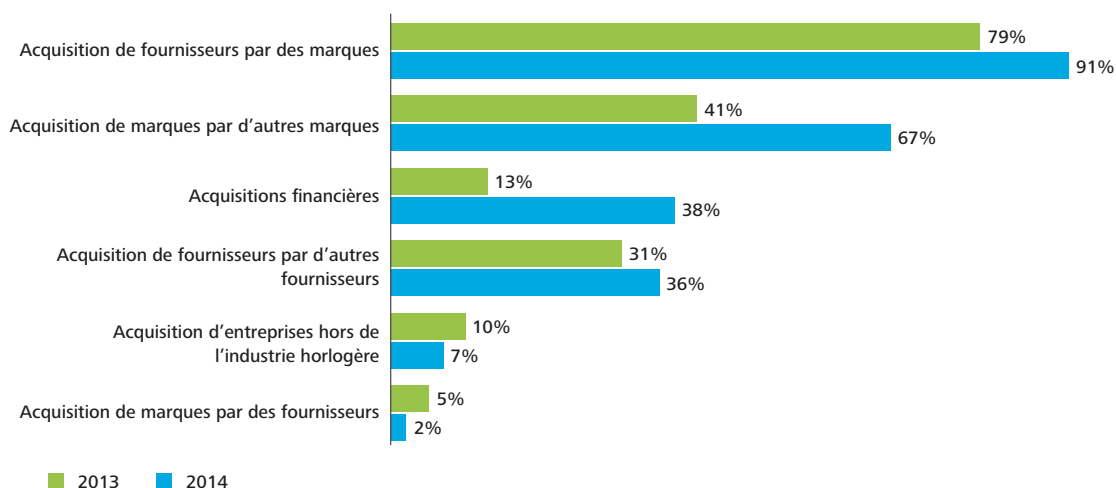
Dans le même temps, l'activité des fusions et acquisitions devient davantage ciblée. Cette année, presque toutes les personnes interrogées estiment que les opérations vont être portées par l'intégration verticale, à savoir l'acquisition de fournisseurs par des marques, ce qui était l'opinion la plus communément partagée les années précédentes. L'intégration verticale contribue à pallier aux difficultés d'approvisionnement qui constituent toujours un risque réel pour les sociétés horlogères (cf. Graphiques 6 et 11).

Les cadres supérieurs interrogés sont également de plus en plus nombreux à anticiper une intégration horizontale au niveau des marques, et dans une moindre mesure, à celui des fournisseurs. De ce point de vue, de nouvelles acquisitions pourraient être effectuées par LVMH et Kering afin de renforcer leurs divisions horlogères respectives. De leur côté, Swatch Group et Richemont disposent déjà de portefeuilles de marques riches et diversifiés. Quant aux groupes asiatiques, comme le Japonais Citizen et le Chinois Citychamp (anciennement China Haidian), ils ont également pour objectif d'élargir leurs portefeuilles.

Troisième grande catégorie de fusions et acquisitions cette année : l'acquisition par des acteurs financiers. Les sondés sont près de trois fois plus nombreux que l'année dernière à anticiper la conduite de ce type d'opérations au cours des 12 prochains mois, un résultat d'autant moins étonnant que les repreneurs financiers ont déjà procédé à des acquisitions (essentiellement de fournisseurs) par le passé et continuent activement à s'intéresser au secteur. Quant aux marques, certaines sociétés de capital-investissement qui ciblent les marques de renom se sont penchées de plus près sur l'industrie horlogère suisse cette année. Cela dit, les acquisitions de marques horlogères devraient toujours davantage être effectuées par des acquéreurs stratégiques en raison des primes élevées exigées pour leur rachat, montants que les sociétés de capital-investissement ne sont généralement pas prêtes à déboursier.

GRAPHIQUE 14. LES OPÉRATIONS DE FUSIONS-ACQUISITIONS SONT PLUS CIBLÉES

A votre avis, quels sont les types d'acquisition les plus probables (trois choix au maximum) ?



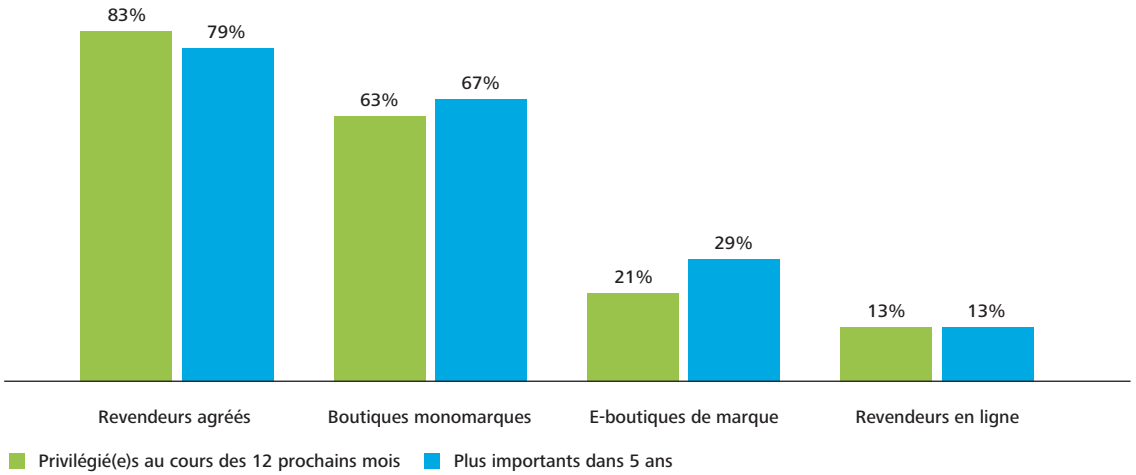
Les fabricants de composants perçoivent la verticalisation croissante des grands groupes comme une menace nettement plus importante qu'il y a un an. 81 % des fournisseurs la considèrent comme une menace, mais seulement 43 % des marques. Aussi, les sondés sont en tout 62 % à anticiper la formation de grands groupes de fournisseurs, contre 54 % en 2013.

Commercialisation et distribution : les canaux de vente

Cette année, la stratégie opérationnelle jugée la plus importante par les cadres supérieurs de l'industrie est l'optimisation des canaux de vente (cf. Graphique 12). Revendeurs agréés et boutiques monomarkes resteront les deux premiers canaux de vente au cours des 12 prochains mois mais aussi des cinq prochaines années, chacun d'eux ayant en outre gagné en importance par rapport à 2013. Les e-boutiques de marque sont, pour leur part, davantage vues comme l'un des canaux de vente privilégiés du futur puisqu'elles reviennent beaucoup plus souvent dans les projections à l'horizon de 5 ans qu'à celui des 12 prochains mois.

GRAPHIQUE 15. LES CANAUX DE VENTE

Quels canaux de vente allez-vous privilégier au cours des 12 prochains mois ? / Quels canaux de vente jugez-vous les plus importants dans 5 ans ? (Plusieurs réponses possibles, réponses des marques uniquement)



L'ouverture de nouvelles boutiques monomarkes se poursuit à vive allure : 63 % des participants représentant des marques horlogères déclarent en effet envisager cette éventualité dans les 12 prochains mois ; 85 % le prévoient en Asie, 55 % en Europe et 30 % en Amérique du Nord. Les boutiques monomarkes permettent aux sociétés horlogères d'offrir une meilleure expérience client mais également un design/agencement intérieur spécifique, une force de vente dédiée experte et une meilleure supervision des stocks et des prix. Bien que les e-boutiques de marque présentent des avantages similaires, le niveau élevé de technicité et de prix de nombreuses montres suisses constitue un obstacle aux ventes sur la Toile et explique la concentration continue sur les canaux de vente traditionnels. Là encore, l'évolution récente des e-boutiques des grandes marques dans les pays européens (auparavant principalement cantonnées au marché américain et aux projets pilotes), telles que Tag Heuer au Royaume-Uni, Louis Vuitton, Cartier ou encore Jaeger-LeCoultre, marque un tournant dans la stratégie de l'industrie. La déclaration récente du PDG d'Audemars Piguet, François-Henry Bennahmias, qui compte ouvrir une e-boutique dans les deux prochaines années, est exemplaire de ce changement.⁴

Si les revendeurs agréés demeurent de loin le canal de vente privilégié, c'est parce qu'ils entretiennent en général des relations de longue date avec les sociétés horlogères. Pour autant, l'importance grandissante accordée par les grandes marques à leurs propres canaux de vente pourrait avoir un impact négatif sur les revendeurs agréés de petite taille ainsi que sur les petites marques, pour lesquels l'ouverture de boutiques monomarkes n'est pas une option. Plus de 60 % des sondés voient ainsi le renforcement de l'intégration verticale au niveau de la distribution comme une menace pour les petits détaillants et les petites marques.

⁴ Source : Bilan (2013), L'horlogerie se prépare à vivre une révolution

Commercialisation : traditionnel et numérique

Comme pour les canaux de vente, les sociétés horlogères recourent à la fois aux médias traditionnels et numériques dans leurs campagnes marketing. Le fait qu'elles privilégient les médias sociaux, juste devant les médias imprimés et les blogs Internet, démontre néanmoins l'importance croissante de ces nouveaux canaux de communication dans une industrie jusque-là fidèle à l'imprimé pour assurer la promotion de ses produits.

Les blogueurs ont aussi gagné en importance ces cinq dernières années, au point de faire à présent partie intégrante de l'environnement de communication des marques horlogères. Nombreux sont ceux qui ont participé à Baselworld en diffusant en temps réel des photographies, des entretiens et des commentaires pris sur le vif aux lecteurs-internautes. Leur forte présence sur ce salon illustre parfaitement la manière dont la communication évolue aujourd'hui dans l'industrie.

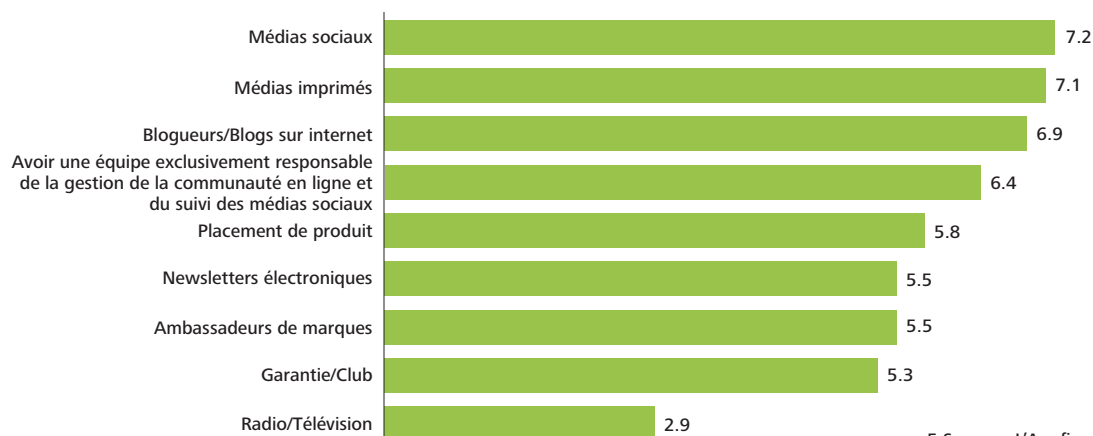
Les grandes marques s'intéressent également au parrainage d'événements sportifs. Chronomètreur officiel de la Coupe de monde de la FIFA 2014, Hublot a eu droit à plus de 20 minutes d'antenne en équipant le quatrième arbitre pendant les rencontres.⁵ D'autres marques investissent aussi massivement sur ce terrain comme Rolex dans l'automobile en Formule 1, aux 24 Heures du Mans et dans d'autres épreuves d'équitation, de golf et de tennis. Un autre grand nom de l'horlogerie, Longines, s'est mobilisé aux côtés de la Fédération équestre internationale mais parraine également depuis de nombreuses années des compétitions de tennis et de ski alpin.

Le placement de produit et la désignation d'ambassadeurs de marque figurent également parmi les méthodes privilégiées de communication. Le placement de produit dans les films, technique pratiquée depuis des décennies par l'industrie horlogère, a pris de l'ampleur à la faveur de superproductions récentes. Bien que répandu, l'engagement d'ambassadeurs de marque est en revanche plus limité en raison de différences culturelles entre les pays. Dans l'ensemble, ces deux types de communication sont plus souvent le fait des grandes marques qui ont des moyens financiers suffisants pour pouvoir se le permettre.

Les petites marques indépendantes, dont le budget marketing est généralement limité, tendent à privilégier les médias sociaux et Internet. En les exploitant, ces entreprises se donnent les moyens de toucher un public international et de tisser des liens pour mettre sur pied une communauté de passionnés à moindre coût.

GRAPHIQUE 16. LES CANAUX DE COMMERCIALISATION

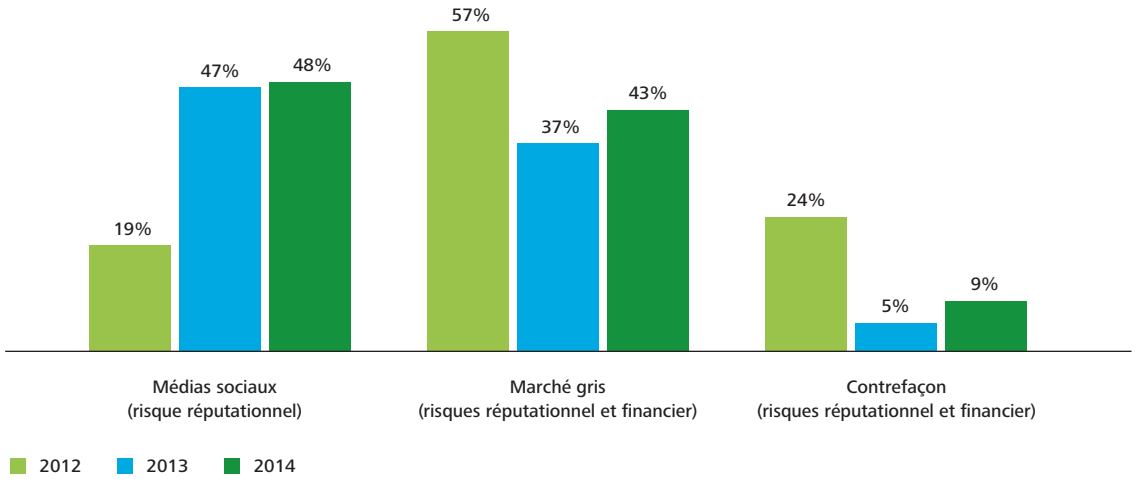
Quelle importance donnez-vous aux éléments suivants de votre stratégie marketing ? Exprimez-la sur une échelle de 1 à 10 (1= pas important ; 10= très important). Réponses des marques uniquement



5 Source : L'Agefi (9 juillet 2014), La visibilité démontrée du marketing Hublot

GRAPHIQUE 17. LE RISQUE RÉPUTATIONNEL DES MÉDIAS SOCIAUX

Dans quel domaine de la commercialisation et de la distribution en ligne l'exposition au risque vous paraît-elle la plus élevée ?
(Réponses des marques uniquement)



Conséquence de l'importance croissante accordée aux canaux de communication en ligne, et notamment aux médias sociaux, la perception du risque associé aux médias sociaux s'est accrue. Les cadres supérieurs voient toujours dans les risques réputationnels découlant de leur utilisation l'un des risques majeurs associés à la commercialisation et à la distribution en ligne.

Contacts



Howard da Silva
(anglais)
Responsable secteur
Consumer Business, Zurich
Deloitte AG
Tél : +41 58 279 62 05
hda Silva@deloitte.ch



Karine Szegedi
(français et allemand)
Associée, Genève
Deloitte SA
Tél : +41 58 279 82 58
kszegedi@deloitte.ch



Jean-François Lagassé
(français)
Associé, Genève
Deloitte SA
Tél : +41 58 279 81 70
jlagasse@deloitte.ch



Jules Boudrand
(français)
Senior Manager, Genève
Deloitte SA
Tél : +41 58 279 80 37
jboudrand@deloitte.ch

Contributeurs



Dr. Michael Grampp
Economiste en chef
Deloitte AG
Tél : +41 58 279 68 17
mgrampp@deloitte.ch



Dennis Brandes
Economiste chargé
de recherches
Deloitte AG
Tél : +41 58 279 65 37
dbrandes@deloitte.ch

Remerciements

Nous souhaitons remercier vivement tous les membres de la direction des diverses sociétés horlogères qui ont participé à cette étude en ligne, ainsi que les experts qui ont bien voulu nous accorder un entretien.

Notes

Notes

Deloitte fait référence à Deloitte Touche Tohmatsu Limited ('DTTL'), 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 reconnue comme société d'audit 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'appliquer les principes définis dans la présente étude à leur propre situation. 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.

© 2014 Deloitte SA. Tous droits réservés.

Produit et réalisé par le Creative Studio, Zurich. 37863A