Deloitte.

Étude Deloitte 2020 sur l'industrie horlogère suisse

La transformation s'accélère

MAKING AN IMPACT THAT MATTERS since 1845

À propos de l’Étude

Le présent rapport est la septième édition de l’Étude Deloitte sur l’industrie horlogère suisse. Il repose sur un sondage en ligne et des entretiens menés entre mi-août et mi-septembre 2020 auprès de cinquante-cinq cadres supérieurs du secteur horloger. Cette étude est également fondée sur un sondage en ligne réalisé auprès de 5’800 consommateurs en Chine, en France, en Allemagne, à Hong Kong, en Italie, au Japon, à Singapour, en Suisse, aux Émirats arabes unis, au Royaume-Uni et aux États-Unis.

En 2020, Deloitte célèbre ses 175 ans. 175 ans d’impact qui compte. Aujourd’hui, Deloitte est une entreprise internationale florissante forte de plus de 300’000 collaborateurs qui portent fièrement son héritage fondé sur une culture du lien et de la collaboration. On ne nous fait pas confiance parce que nous existons depuis 175 ans. Nous existons depuis 175 ans parce que l’on nous fait confiance.

C’est notre héritage. C’est notre futur.

Sommaire

1. Points-clés de l'étude 04

2. Industrie horlogère suisse : un aperçu 05
   - 2.1 COVID-19 : une crise inattendue et inédite 05
   - 2.2 Montres à quartz : baisse continue des exportations et des ventes 07
   - 2.3 La Chine : la clé de la reprise et de la croissance 09

3. Perspectives du secteur 11
   - 3.1 Au-delà de la pandémie 11
   - 3.2 L'Extrême-Orient et le haut de gamme sont vitaux pour la croissance 12

4. Des défis à relever 13
   - 4.1 Risques externes : manifestations et incertitudes politiques 13
   - 4.2 Smartwatches : l'industrie horlogère a raté le coche 14

5. Bâtir un avenir résilient 18
   - 5.1 Donner la priorité au client grâce à la numérisation 18
   - 5.2 Le marché de l'occasion prend des couleurs 23
   - 5.3 Durabilité : l'avenir est vert ! 25

6. Conclusion 27

7. Notes de fin 28

8. Contacts et auteurs 29

1. Points-clés de l'étude

Durabilité :
Près de 90 % des cadres interrogés estiment que la durabilité et la transparence de la chaîne d'approvisionnement sont importantes pour le secteur, et plus de 50 % des consommateurs sondés tiennent compte du facteur durabilité lorsqu'ils achètent une montre. L'évolution des exigences des consommateurs, le désir de l'entreprise elle-même de s'inscrire dans la durabilité et les médias sont autant de moteurs pour une plus grande transparence.

Le COVID-19 frappe durement le secteur :
Plus de 85 % des cadres du secteur s'attendent à de sombres perspectives pour l'horlogerie. L'effondrement du tourisme mondial dû aux restrictions de voyage, la baisse de la demande intérieure due au confinement et les habitudes de dépense frileuses ont un impact direct sur l'industrie.

Montres de seconde main :
Les cadres supérieurs de l'horlogerie mentionnent le plus souvent les montres de seconde main comme étant « la prochaine grande tendance ». Un cinquième des consommateurs est susceptible d'acheter une montre de luxe de seconde main au cours de l'année à venir. Cette proportion devrait augmenter avec le passage à la vente par les canaux numériques, les enchères en ligne et les espaces dédiés aux montres de seconde main dans les magasins.

Plus qu'une simple pandémie :
Parmi les cadres interrogés, 54 % ont déclaré que des facteurs externes tels que les manifestations à Hong Kong et l'incertitude politique liée notamment au Brexit, à la guerre commerciale entre les États-Unis et la Chine et aux prochaines élections américaines auront un impact négatif sur l'industrie horlogère suisse. L'affaiblissement de la demande extérieure, le fléchissement de la demande intérieure et la force du franc suisse représentent toujours des risques importants pour l'industrie.

Smartwatches :
62 % des cadres supérieurs de l'industrie horlogère admettent que, s'agissant des smartwatches, le secteur a raté le coche, avec 34 % des sondés qui les considèrent comme une menace, contre seulement 14 % en 2017. Toutefois, 60 % des consommateurs interrogés porteraient soit une montre traditionnelle, soit une montre traditionnelle et une smartwatch, ce qui est un signe positif pour le secteur, car les consommateurs ne sont pas des adeptes du tout digital lorsqu'il s'agit de leurs montres.

« Les consommateurs d'abord ! » :
Plus de 70 % des cadres supérieurs de l'industrie horlogère suisse estiment que les canaux de distribution offline continueront à s'imposer face aux canaux numériques. Plus de 60 % des marques de montres donnent la priorité au développement et au renforcement de leur stratégie omnicanal. L'expérience en magasin est une composante essentielle de l'expérience client ; c'est pourquoi les dirigeants cherchent à l'améliorer avec un marketing expérientiel, un personnel equipé de technologie mobile et des applications mobiles.

2. Industrie horlogère suisse : un aperçu

2.1 COVID-19 : une crise inattendue et inédite

Depuis deux décennies, l'industrie horlogère suisse se caractérise par une solide croissance et le pays occupe une position unique dans le segment du luxe du secteur. On estime que 95 % des montres vendues au détail à plus de CHF 10'000 sont produites en Suisse. Sa position unique, sa capacité d'innovation, son image de marque exceptionnelle associée à l'ancrage traditionnel de ses principaux acteurs ont permis au secteur horloger de continuer à résister malgré l'évolution des conditions du marché et les crises.

Les montres suisses haut de gamme, à majorité mécaniques, ont été les principaux moteurs de la croissance ces dernières années. Les montres à quartz d'entrée de gamme, en revanche, continuent de souffrir de l'augmentation du nombre de marques de mode non suisses ainsi que du nombre de smartwatches, mais aussi de la diminution de l'importance accordée au label Swiss Made par certaines marques de mode opérant dans ce segment et cette gamme de prix. Aujourd'hui, plusieurs marques connues règnent sur le monde de l'industrie horlogère, notamment des maisons indépendantes comme Rolex, Patek Philippe, Audemars Piguet, Breitling, Chopard, et des entreprises horlogères appartenant à de grands groupes de luxe comme Omega et Longines (Swatch Group), Cartier, Jaeger-LeCoultre et IWC (Richemont) et Hublot, Zenith et Tag Heuer (LVMH). Un certain nombre de marques indépendantes plus petites, telles que MB&F, Richard Mille ou FP Journe, se démarquent parmi plus de 400 marques de montres suisses.

La Suisse compte de nombreux sous-traitants et fournisseurs indépendants qui travaillent pour des groupes de luxe ou des marques de montres indépendantes. L'industrie horlogère suisse a développé une structure horizontale spécialisée au sein de laquelle les fournisseurs, les artisans et les sous-traitants fournissent des composants de mouvements, des mouvements complets ou des composants d'habillage à des marques qui assemblent ensuite le produit final. Dans certains cas moins fréquents, certaines marques dites « manufactures », au degré d'intégration verticale plus important, réalisent l'ensemble de la montre à l'interne. Ces « manufactures » font néanmoins également appel à des sous-traitants indépendants pour certains composants. Les fournisseurs qui travaillent pour les grandes marques ou sur des composants spécifiques dans le segment haut de gamme s'en sont en général mieux sortis que ceux travaillant pour des « marques de volume » dans les segments entrée à milieu de gamme ces dernières années. En général, les sous-traitants indépendants sont le premier maillon de la chaîne de valeur à connaître un ralentissement mais également à être sollicités lors d'une reprise.

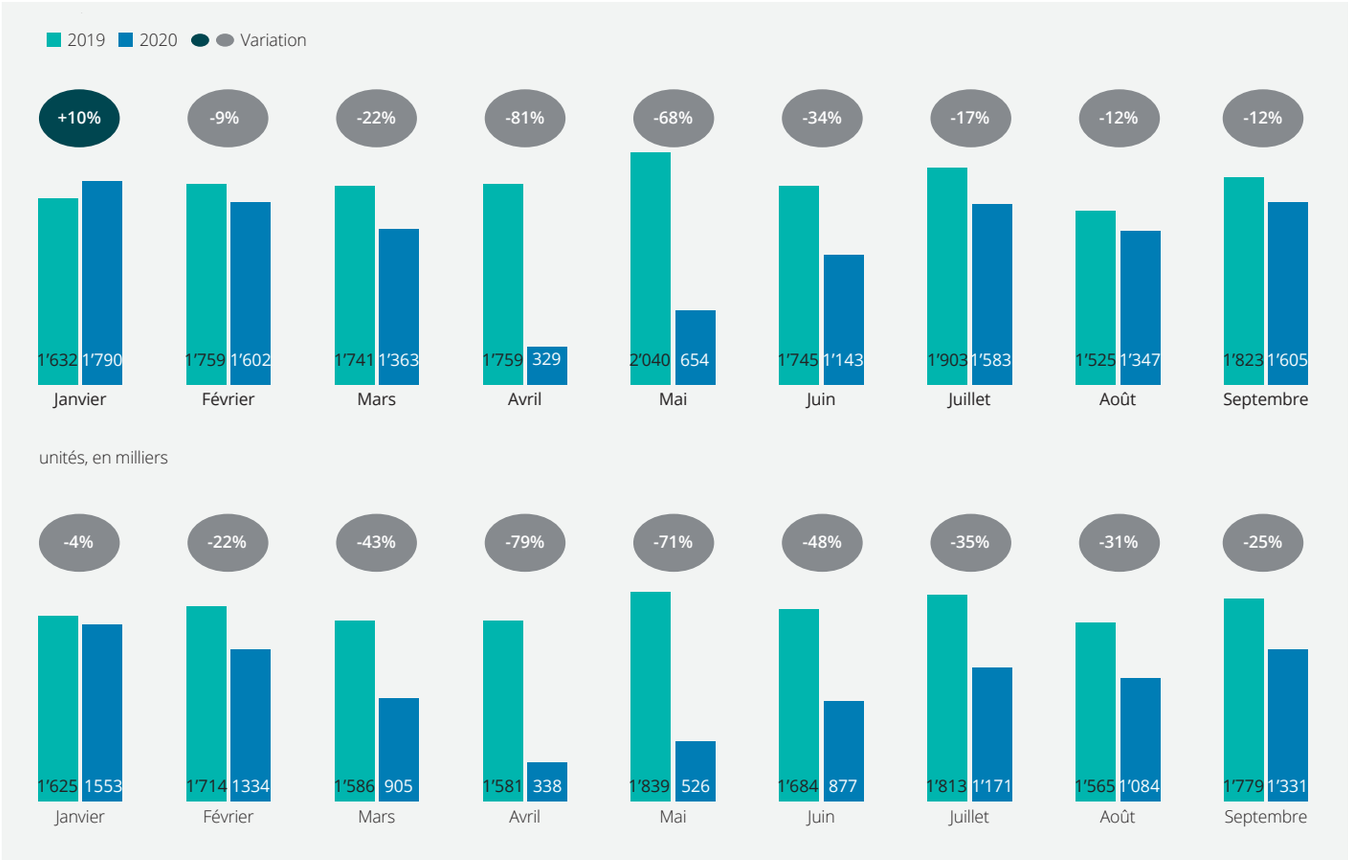
Malgré une croissance des exportations mondiales entre 2000 et 2019 de 9 milliards à 21 milliards de francs suisses, l'industrie horlogère suisse est de nature cyclique. Après une forte baisse enregistrée en 2009 suite à la crise financière de 2008 (diminution de 22 % en valeur des exportations), les exportations ont fortement augmenté en 2010 (hausse de 23 % en valeur) et la croissance s'est poursuivie jusqu'en 2014, principalement sous l'impulsion de la demande de la Chine et de Hong Kong. Après un ralentissement en 2015 et 2016, les exportations ont renoué avec la croissance en 2017 et 2018 avec une augmentation de 4 % des volumes de montres mécaniques pour chacune de ces deux années. Le segment haut de gamme a connu une croissance en volume encore plus forte, atteignant les 8 % en 2018. L'industrie dans son ensemble n'a toutefois connu qu'une croissance modérée en raison du déclin continu des montres à quartz d'entrée de gamme face à la concurrence des smartwatches. Le ralentissement économique en Chine et l'incertitude géopolitique qui règne dans de nombreuses régions du monde ont rendu l'année 2019 plus difficile, avec une baisse de 3,8 % des volumes d'exportation de montres mécaniques.

En janvier 2020, l'optimisme était de mise dans le secteur : les débuts d'année prometteurs auguraient d'une meilleure année que 2019. Malheureusement, la survenue de la pandémie du COVID-19 a marqué le début de l'une des périodes les plus agitées que le secteur horloger suisse ait jamais connues.

En février, les exportations ont considérablement diminué, avec une baisse de 9 % en valeur par rapport à l'année précédente. Néanmoins, l'impact de la pandémie et du confinement subséquent a atteint un sommet en avril, avec un important déclin de 80 % par rapport à l'année précédente (voir graphique 1). Cette situation est directement liée à la fermeture d'usines en Suisse pendant quatre à cinq semaines et à celle de la plupart des boutiques à travers le monde. Les exportations ont amorcé une lente reprise au cours de l'été tout en restant toutefois bien en dessous des taux enregistrés en 2019. Jusqu'à fin août 2020, de nombreuses marques, fabricants et fournisseurs avaient mis en place un système de travail à temps partiel et certains ont même obligé leurs employés à prendre des vacances d'été prolongées. Quelques grandes marques, issues principalement du segment haut de gamme, et leurs fournisseurs respectifs, ont pu revenir à 100 % de leurs capacités de production dès septembre et octobre.

Les grandes marques et leurs fournisseurs sont entrés dans la crise du coronavirus avec des bilans plus solides et, malgré une baisse d'activité, ce sont eux qui ont été les moins affectés par la pandémie. Déjà confrontées à une année 2019 difficile, les marques issues des segments entrée et milieu de gamme avec des volumes plus importants ont été les plus touchées. Les fournisseurs qui travaillent avec ces marques sont entrés dans la pandémie avec des niveaux de liquidité plus faibles et n'ont pas eu beaucoup de marge de manœuvre pour traverser cette période difficile. Certains ont dû licencier leurs employés à cause de cette crise ; d'autres ont été contraints de vendre leur entreprise ou de céder des actifs pour éviter la faillite. Ces fournisseurs continueront certainement à souffrir des retombées de la pandémie dans les mois à venir.

Graphique 1. L'impact du COVID-19 sur les exportations de montres suisses
Source : Administration fédérale des douanes, Fédération de l'industrie horlogère suisse FH, analyse de Deloitte



Source : Administration fédérale des douanes, Fédération de l'industrie horlogère suisse FH, analyse de Deloitte

La tempête déclenchée par le coronavirus a ébranlé l'industrie des biens de consommation en général, et celles de la mode et des produits de luxe en particulier. Conjugué à des fermetures prolongées de magasins (en Chine, la plupart des boutiques de luxe ont été fermées de janvier à mars), l'effondrement des voyages à l'échelle internationale a entrainé une perte des clients les plus précieux et les plus prisés de l'industrie. L'incertitude persistante liée à la pandémie du COVID-19 a également renforcé la frilosité des consommateurs.

L'industrie horlogère suisse est, par essence, ancrée dans la tradition ; elle s'appuie principalement sur les ventes dans les magasins traditionnels et les points de vente avec des expériences en magasin exclusives. Récemment, le secteur a commencé à développer ses canaux numériques afin de se rapprocher de ses consommateurs finaux.

La progression de l'épidémie a contraint les enseignes horlogères à accélérer leur numérisation et à rapidement repenser leur modèle d'affaires et leurs stratégies pour affronter une nouvelle réalité où l'achat en magasin était soit impossible, soit moins confortable pour les consommateurs.

En avril 2020, la maison Patek Philippe a annoncé qu'elle autorisait des revendeurs sélectionnés à vendre en ligne son stock actuel de montres pour une période limitée. Bien que temporaire, cette mesure a été perçue comme une petite révolution pour cette marque traditionnelle qui n'a jamais vendu ses montres en ligne.[1] Des géants de l'industrie comme le groupe Richemont ont annoncé leur intention de développer davantage leurs capacités numériques car les ventes au détail en ligne, bien qu'en baisse, ont mieux résisté, en contribuant à 8 % des ventes du groupe au premier trimestre 2020, contre 2 % au premier trimestre 2019.[2]

Des marques telles que Piaget et IWC proposaient des expériences virtuelles et de la réalité augmentée. Omega a déployé son site e-commerce européen qui, jusqu'en 2020, était limité aux États-Unis et au Royaume-Uni. En avril, Breitling a transformé ses Breitling Summits en Webcast Summit pour lancer ses collections 2020. Ce même mois, Cartier a lancé une plateforme en ligne, Watchmaking Encounters, pour présenter ses nouveautés. Tudor et HYT ont accru leur activité sur les réseaux sociaux pour rester proches de leurs clients. Pour garder sa communauté connectée, Panerai a lancé #OwnYourTime, une plateforme de contenu interactif avec des discussions en direct et des sessions de questions-réponses. MB&F, qui s'appuie normalement sur un réseau de détaillants pour vendre ses montres, s'est aventurée dans la vente en ligne cet été pour vendre

une partie de ses deux montres en édition limitée fabriquées en collaboration avec H.Moser & Cie dans le cadre d'une nouvelle offre en ligne par laquelle MB&F offre une sélection de quelques références, pour des périodes limitées sur une base de rotation. Une première dans l'industrie, la sélection de la boutique en ligne de MB&F comprend également des pièces sélectionnées directement auprès de leurs partenaires détaillants. Une initiative accélérée par le fait que la plupart des points de ventes de la marque se sont retrouvés fermés au pic du confinement. Une accélération digitale similaire s'est produite sur le marché des enchères des montres de collection : pendant le confinement, les enchères en ligne ont explosé et se sont étendues à des montres de toutes les gammes de prix. Par exemple, Sotheby's a enregistré une forte croissance grâce à ses ventes aux enchères hebdomadaires en ligne, lesquelles sont désormais beaucoup plus fréquentes et constitueront une part importante de ses futures activités.

Dans un contexte de grande incertitude, l'industrie lutte pour s'adapter et faire face à une « nouvelle normalité » mouvante, déchirée entre l'espoir d'une reprise au cours du second semestre et la crainte d'une deuxième vague du COVID-19. La résurgence des infections pendant l'automne et l'hiver entraînerait inévitablement des restrictions supplémentaires à la liberté de circulation et une limitation des déplacements.

Un deuxième confinement pendant le dernier trimestre de l'année avec des effets sur le marché similaires à ceux observés de mars à juin se traduirait par des pertes considérables pour la période des fêtes et des perspectives plus négatives pour les exportations de 2020. Les derniers résultats du Deloitte State of the Consumer Tracker, notre étude qui évalue le comportement et la confiance des consommateurs dans près de 20 pays, indiquent que seuls 52 % des consommateurs se sentent en sécurité lorsqu'ils vont faire leurs achats. Ces données marquent une légère hausse par rapport à l'été (49 %), mais sont loin d'indiquer un retour à la normale.[3]

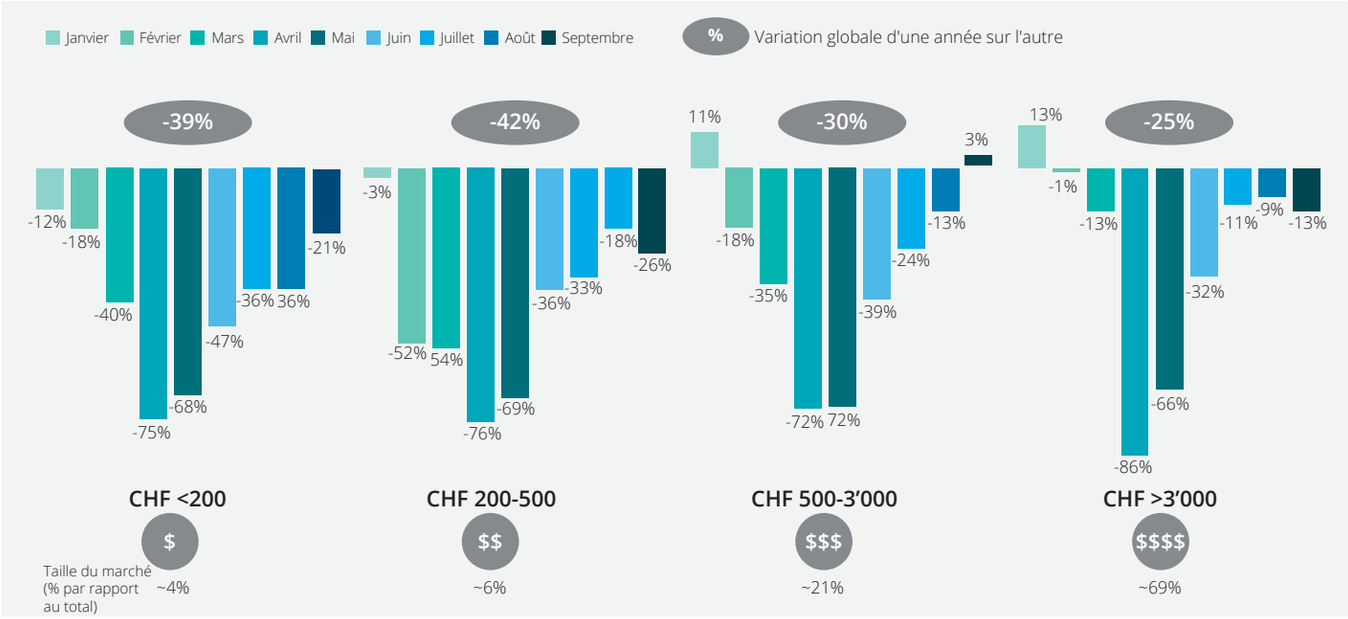
2.2 Montres à quartz : baisse continue des exportations et des ventes

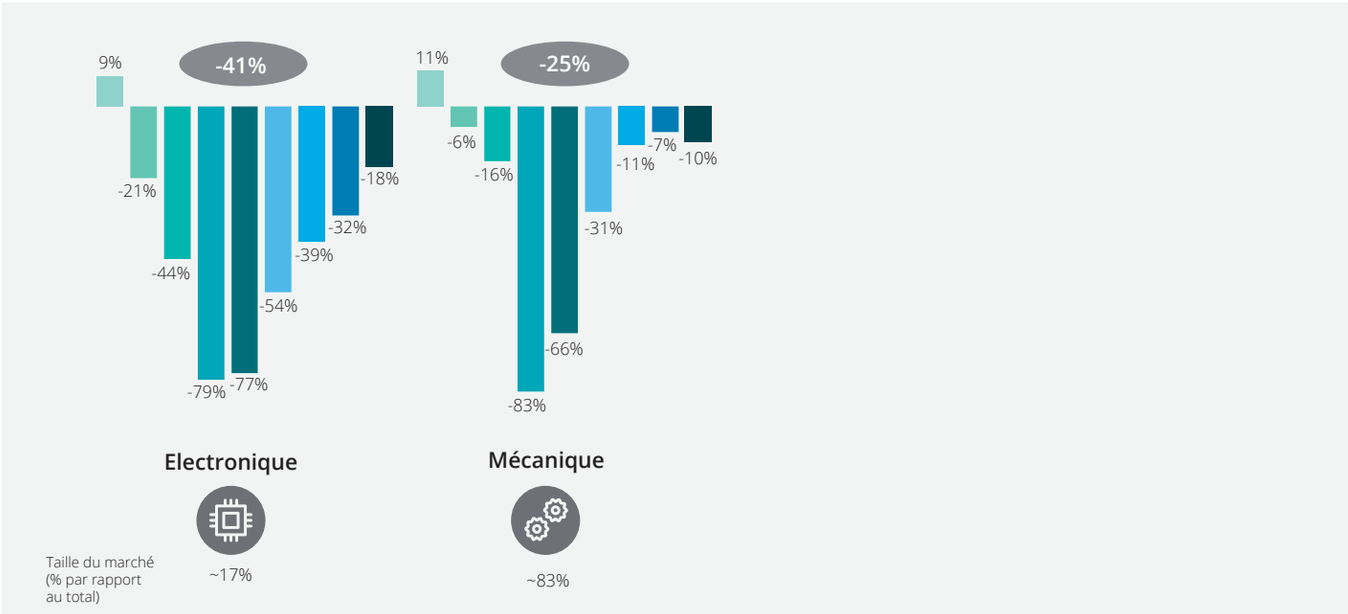
Depuis 2012, la tendance des exportations de montres à quartz d'entrée de gamme est à la baisse. Cette diminution s'est accentuée en 2019 : les volumes d'exportation enregistrés étaient inférieurs de 10 millions d'unités par rapport à ceux de 2011. L'épidémie du COVID-19 n'a fait que précipiter ce déclin en 2020, comme l'illustre le graphique 2, avec une baisse d'environ 45 % au premier semestre.

En temps de crise, les personnes disposant d'un revenu discrétionnaire moindre ont tendance à épargner. Aussi, les ventes de montres d'entrée de gamme sont fortement affectées par la frilosité des dépenses, la concurrence croissante des smartwatches de prix similaire et des marques de mode non suisses, mais aussi par un moindre besoin de label Swiss Made dans cette gamme de prix.

Les montres mécaniques ont été le moteur de la croissance du marché ces dernières années et, c'est en partie grâce à elles que l'industrie a pu reprendre son souffle après les ralentissements et les crises de la dernière décennie. Même observation pour l'année 2020 : le segment de l'horlogerie mécanique s'en est mieux tiré que l'ensemble de l'industrie, avec une baisse moindre de 33 % enregistrée au cours des six premiers mois. Le segment de l'horlogerie mécanique haut de gamme (prix à l'exportation supérieur à CHF 3'000) a été le moins touché cette année. Dans la lignée des dernières années, les montres mécaniques haut de gamme devraient favoriser la reprise de l'industrie horlogère suisse, laquelle a connu dans son histoire des périodes de croissance après des temps difficiles.

Graphique 2. L'impact du COVID-19 sur les exportations de montres suisses pour différents types de mouvements et gammes de prix (2019 vs 2020, valeur)



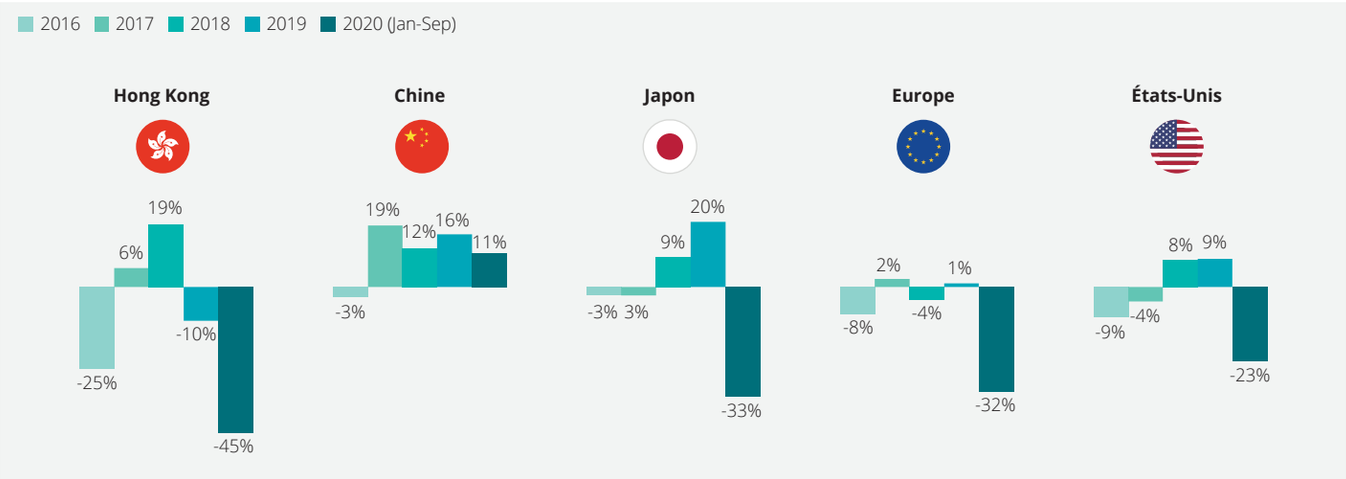


Source : Administration fédérale des douanes, Fédération de l'industrie horlogère suisse FH, analyse de Deloitte

2.3 La Chine : la clé de la reprise et de la croissance

Si l'on considère les ventes annuelles récentes, les exportations de montres suisses se sont effondrées sur de nombreux marchés, à l'exception de la Chine. Les exportations cumulées vers la Chine en 2020 jusqu'au mois de septembre ont même augmenté de 11% par rapport à la période correspondante de l'année précédente. Le marché chinois connaît une croissance plus forte que celui de Hong Kong, et ce, depuis 2018.

Graphique 3. Exportations de montres suisses sur les principaux marchés (variation par année)

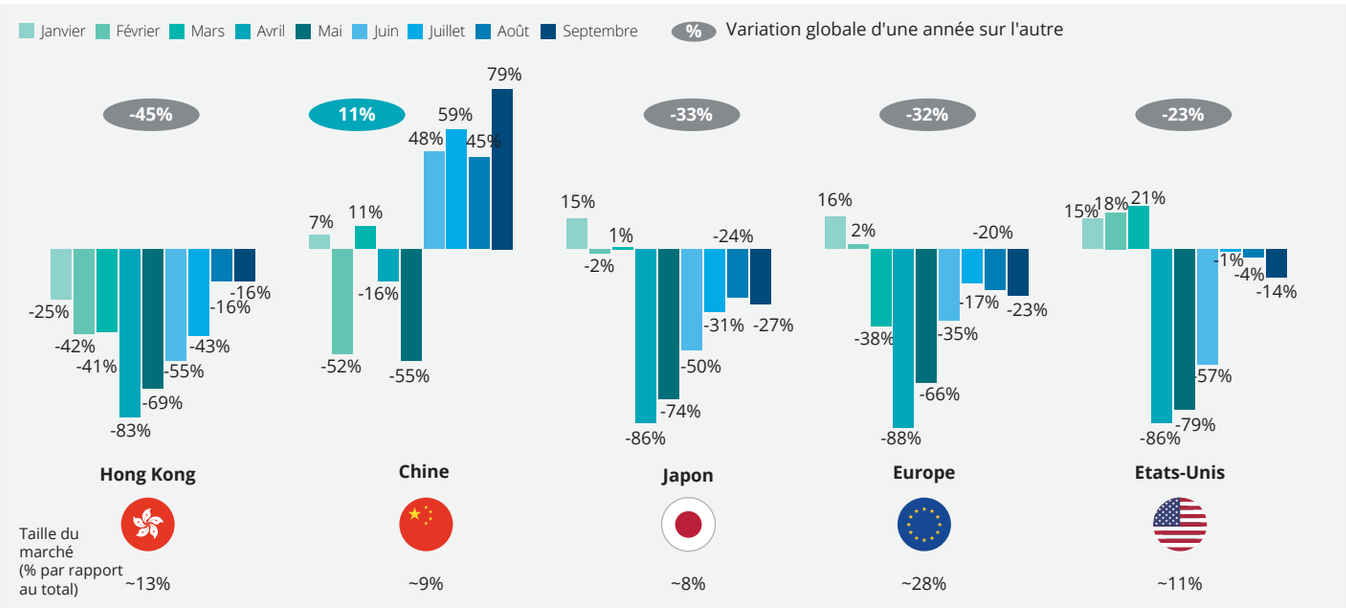


Remarque : les données 2020 ont été recueillies de janvier à septembre et comparées à la même période en 2019.
Source : Administration fédérale des douanes, analyse de Deloitte

La courbe mensuelle des ventes sur les principaux marchés donne des raisons supplémentaires d'être optimiste. L'évolution du volume des ventes en Chine est en corrélation avec le calendrier de la pandémie et les mesures de confinement correspondantes. Alors que la vente aux touristes étrangers dépend fortement des voyageurs chinois, la situation sur les autres principaux marchés d'exportation pourrait s'améliorer, si nous en venions à constater un retour progressif à la normale.

La Chine a été le premier pays à subir les conséquences du coronavirus et le premier à « reprendre ses activités ». En juin 2020, les ventes en Chine ont commencé à afficher une forte augmentation de 48 % par rapport à l'année précédente (voir graphique 4). Cette hausse peut s'expliquer par un retour à la consommation et par la reconstitution des stocks des exportations suisses en Chine après un arrêt de la production pendant plusieurs semaines. Les chiffres d'exportation de septembre récemment publiés montrent une forte reprise en Chine et un déclin continu aux États-Unis, en Europe et au Japon.

Graphique 4. L'Impact du COVID-19 sur les exportations de montres suisses pour principaux marchés (2019 vs 2020, valeur)



Source : Administration fédérale des douanes, Fédération de l'industrie horlogère suisse FH, analyse de Deloitte

L'importance du volume des ventes en Chine est peut-être le signe que l'empressement des consommateurs à « revenir à la normale » pourra faciliter une reprise plus rapide de la crise (courbe en V). Si cela est vrai, le rebondissement du second semestre pourrait compenser partiellement les deux premiers trimestres, avec la perspective d'un rebond plus marqué en 2021.

Cependant, ce qui est vrai pour le marché local chinois pourrait ne pas l'être pour le reste du monde. Historiquement, les acheteurs chinois ont été non seulement responsables de la croissance en Chine et dans le reste de l'Asie, mais ils ont également représenté une grande partie des ventes au détail aux touristes en Europe et aux États-Unis. La majorité des ventes aux touristes dans les grandes villes européennes et américaines ainsi qu'en Suisse est attribuable aux consommateurs chinois. Avec la baisse des ventes aux touristes, lesquelles ne devraient pas se redresser complètement avant au moins 2022-2023,[4] le retour à la croissance en dehors de la Chine s'avèrera plus difficile.

La Chine incite également ses citoyens à acheter davantage sur le marché intérieur : elle a adopté, par exemple, une nouvelle politique d'achats hors taxes généreuse dans la zone du port de libre-échange de Hainan. À partir du 1er juillet 2020, la limite des achats hors taxes a augmenté de manière conséquente : elle est passée d'environ USD 400 à USD 14'000 par an et comprend l'achat d'un nombre illimité de montres à condition que le plafond annuel global ne soit pas dépassé.[5] Ces efforts visant à stimuler les achats pourraient pousser les consommateurs chinois à transférer une partie importante de leur pouvoir d'achat de Hong Kong, des États-Unis et de l'Europe vers le marché intérieur.

Les courbes de ventes et de croissance doivent encore se normaliser, mais il est trop tôt pour faire des prévisions définitives sur le marché post-pandémique en particulier avec la deuxième vague du COVID-19 affectant l'Europe et les États-Unis. Il y a de fortes raisons de croire que la reprise se fera plus tôt que prévu, en particulier dans les segments du luxe, sous l'impulsion des moyens financiers dont disposent les consommateurs pour financer leurs achats discrétionnaires, notamment les voyages, plutôt que sous la seule influence de l'évolution (encore assez incertaine) du paysage macroéconomique.

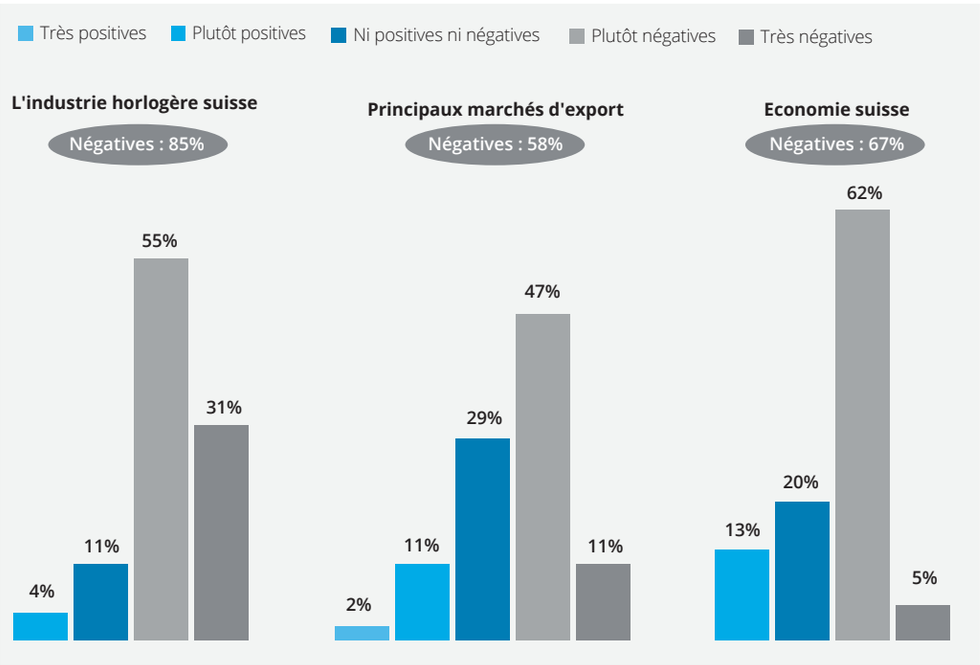
3. Perspectives du secteur

3.1 Au-delà de la pandémie

L'industrie horlogère suisse a été touchée par la crise du coronavirus à plusieurs niveaux. Le tourisme mondial s'est effondré en raison des restrictions de voyage et les boutiques hors taxes ainsi que les centres commerciaux ont été pratiquement désertés par les clients. Les mesures de confinement ont été à l'origine d'une baisse, tout au moins temporaire, de la demande intérieure. La crise a également eu des conséquences financières directes pour de nombreuses personnes, notamment sur leur revenu disponible et leur volonté de dépenser. Dans notre enquête auprès des consommateurs, 29 % des sondés ont déclaré qu'ils reporteraient leur achat de montre cette année et 18 % ont affirmé qu'ils n'achèteraient pas de montre parce qu'ils n'achètent que le strict nécessaire.

De nombreux détaillants craignent que les clients ne s'éloignent ou ne restent à l'écart parce que l'expérience d'achat n'est pas tout à fait la même avec les obligations de port du masque, les mesures d'hygiène et la distanciation physique. Comme nous l'avons indiqué précédemment, l'étude Deloitte's State of the Consumer tracker en date du 3 octobre 2020 a révélé que seulement 52 % des consommateurs se sentent en sécurité lorsqu'ils se rendent dans les magasins. Il n'est donc pas surprenant que, l'année prochaine, les perspectives soient négatives pour l'industrie horlogère suisse, l'économie suisse et ses principaux marchés d'exportation. Alors que 67 % des cadres interrogés se montrent pessimistes quant aux perspectives pour l'économie suisse, ils sont encore plus nombreux (85 %) à prévoir un sombre avenir pour l'industrie horlogère suisse. S'agissant des principaux marchés d'exportation, les prévisions, toujours clairement négatives, sont néanmoins meilleures. Le fait que les sondés entrevoient un avenir plus sombre pour l'industrie horlogère que pour l'économie suisse dans son ensemble illustre la gravité de la situation actuelle et le défi important auquel le secteur est confronté.

Graphique 5. Comment évaluez-vous les perspectives économiques pour les 12 prochains mois ?



En raison des arrondis, la somme des réponses n'atteint pas toujours 100 %. Cela s'applique également à tous les graphiques suivants de ce rapport.
Source : Analyse de Deloitte

3.2 L'Extrême-Orient et le haut de gamme sont vitaux pour la croissance

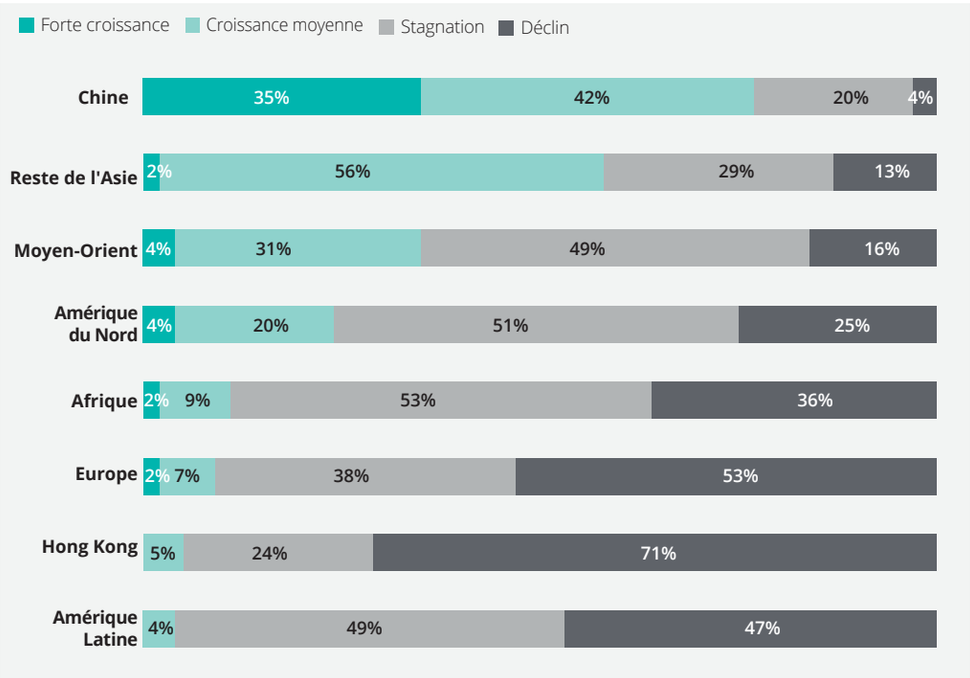
L'Asie, et la Chine en particulier, affichera clairement une croissance positive l'année prochaine. En effet, 77 % des cadres supérieurs interrogés se montrent optimistes quant aux perspectives de croissance du marché en Chine ; 35 % d'entre eux prévoient même une forte croissance, et plus d'un tiers prévoient une croissance positive au Moyen-Orient. En revanche, les sondés pressentent un déclin de l'économie aussi bien en Europe qu'à Hong Kong, comme l'illustre le graphique 6. Étant donné que ce sont surtout les voyageurs en provenance de Chine qui achètent des montres en Europe et à Hong Kong, la reprise des ventes reste très incertaine.

La majorité des sondés considère la Chine comme le prochain grand marché de croissance pour l'industrie horlogère suisse en général, suivie par les États-Unis et d'autres pays asiatiques densément peuplés comme l'Indonésie, l'Inde et le Vietnam. Les horlogers adaptent donc leurs produits, leurs messages et leur stratégie pour le très lucratif marché chinois. Watches & Wonders, le salon horloger phare de Genève, organisé auparavant à Hong Kong, a eu lieu pour la première fois à Shanghai au début du mois de septembre ; au mois d'octobre, le salon prend ses quartiers à Sanya, une station balnéaire de l'île de Hainan, pour une exposition d'un mois.[6]

Lancé en 2017, le Tmall Luxury Pavilion d'Alibaba est une plate-forme de commerce électronique B2C sur invitation uniquement en Chine, offrant aux marques de montres haut de gamme telles que Cartier, Tag Heuer et Zenith la possibilité de se connecter à un public plus large, local et connaisseur du numérique. Luxury Pavilion permet aux marques d'avoir des « vitrine » dédiées où elles peuvent personnaliser leur contenu, l'expérience client et la communication, tout en accédant aux dernières technologies d'Alibaba.

Lorsque l'on examine les prévisions de croissance, il est évident que les meilleures perspectives de vente sont dans le haut de gamme. La clientèle très fortunée est moins touchée par la crise actuelle et, en général, le segment du luxe est moins exposé aux crises économiques. Le marché des montres mécaniques, en particulier celui des pièces haut de gamme, a beaucoup mieux résisté aux crises et aux ralentissements dans le passé. Il a été le moteur de la reprise en Chine au cours de l'été, et cette tendance à la hausse devrait se poursuivre.

Graphique 6. Quelles sont vos attentes en termes de croissance pour l'industrie horlogère suisse dans les régions ci-dessous pour les 12 prochains mois ?



Source : Analyse de Deloitte

« L'année 2020 sera une année historique pour l'industrie horlogère suisse, la Chine devenant le plus grand marché pour les montres suisses et Hong Kong perdant sa position de leader après plus d'une décennie. »

René Weber, Managing Director, Analyste du secteur du luxe, Bank Vontobel AG

4. Des défis à relever

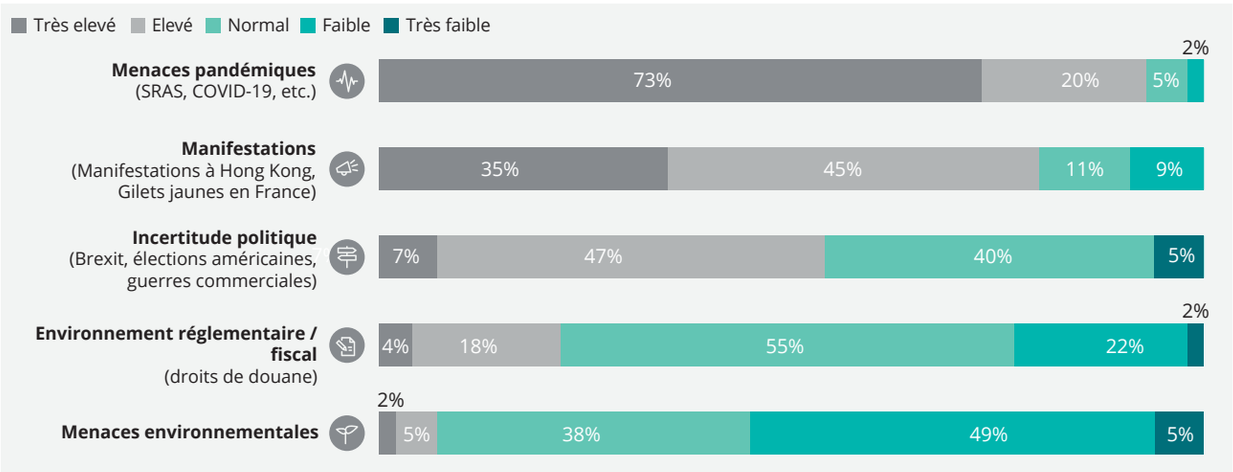
4.1 Risques externes : manifestations et incertitudes politiques

Manifestations, incertitudes politiques et vigueur du franc suisse

La pandémie du COVID-19 n'est pas le seul défi que l'industrie doit relever. En 2019, les manifestations à Hong Kong ont provoqué la fermeture de nombreuses rues et ont contraint les magasins à baisser le rideau. Cette situation a eu un impact sensible, mois après mois, sur les chiffres de vente. Une situation similaire a eu lieu en France avec les manifestations des gilets jaunes qui ont perturbé le pays pendant la majeure partie de 2019. Dans le centre de Paris, les magasins ont été contraints de fermer un certain nombre de samedis et de grands magasins tels que les Galeries Lafayette et le Printemps, et le célèbre boulevard Haussmann était presque vides d'acheteurs même dans les semaines précédant Noël. Comme le montre le graphique 7, 80 % des cadres interrogés estiment que ces facteurs ont eu un impact négatif important sur l'industrie horlogère.

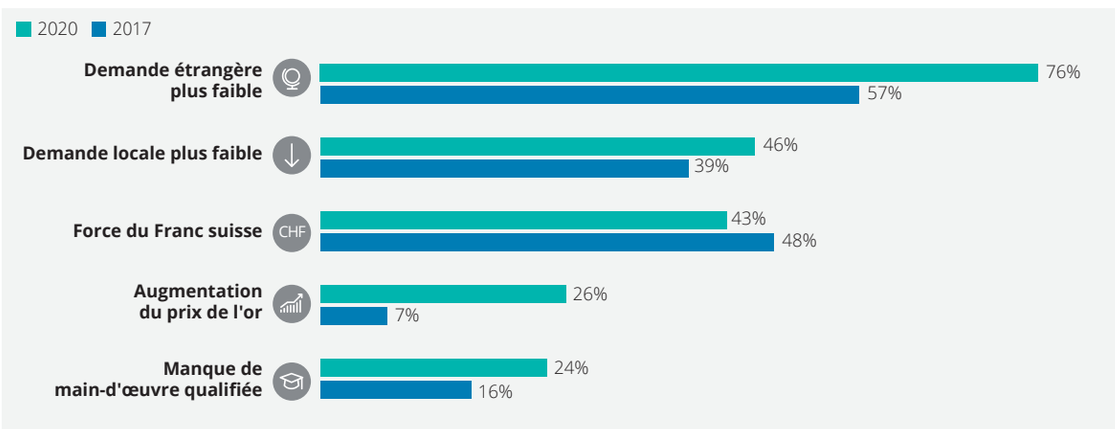
Selon la majorité des dirigeants interrogés, l'incertitude politique générale qui s'est installée à cause d'événements tels que le Brexit, la guerre commerciale entre les États-Unis et la Chine et les prochaines élections aux États-Unis, a un impact négatif sur l'industrie horlogère suisse. De même que dans notre étude de 2017, le fléchissement de la demande étrangère, la diminution de la demande intérieure et la force du franc suisse continuent de faire peser des risques importants sur l'industrie, comme le montre le graphique 8. Depuis, les risques liés à la hausse du prix de l'or (une augmentation de 50 % environ depuis 2017) et à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée ont également augmenté de manière substantielle.

Graphique 7. Comment évaluez-vous l'impact négatif des facteurs externes suivants sur l'industrie horlogère suisse ?



Source : Analyse de Deloitte

Graphique 8. Parmi les facteurs suivants, lesquels sont susceptibles, selon vous, de poser un risque important à votre entreprise au cours des 12 prochains mois ? (Plusieurs réponses possibles)



Source : Analyse de Deloitte

Quels sont les sujets de préoccupation des cadres supérieurs de l'horlogerie ? Selon les personnes interrogées, les plus grandes sources d'inquiétude sont la structure et la concentration de l'industrie. Seules quelques marques servent de moteur de croissance au secteur : elles sont concentrées dans le segment haut de gamme et exercent un contrôle considérable sur leurs réseaux de distribution. Cette situation constitue une menace pour les petites marques, les distributeurs indépendants et les fournisseurs qui travaillent avec de petites marques. Les smartwatches continuent d'être considérées comme une menace, même si, en réalité, cela dépend de la catégorie de prix. Pour les entreprises qui ne fabriquent ou ne distribuent que des montres mécaniques haut de gamme, les smartwatches sont moins préoccupantes.

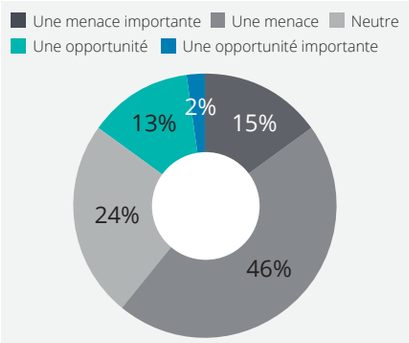
Graphique 9. Quelle question liée à l'industrie horlogère suisse vous préoccupe le plus ?

Source : Analyse de Deloitte

Le déclin des ventes de montres à quartz menace l'industrie horlogère

Comme nous l'avons mentionné précédemment, la production annuelle de montres à quartz de l'industrie horlogère suisse a diminué de plus de 10 millions d'unités depuis 2011. Plus de 60 % des personnes interrogées considèrent cette baisse comme une menace. Après la crise du quartz du début des années 1980, l'industrie horlogère suisse s'est reconstruite en produisant de grandes quantités de montres à quartz de catégories d'entrée et de milieu de gamme. Cela a servi de base solide au développement du segment des montres mécaniques et lui a ouvert les portes de l'industrie du luxe. Les cadres interrogés craignent qu'une baisse continue des ventes de montres à quartz d'entrée de gamme et de montres mécaniques d'entrée à milieu de gamme ne fragilise l'industrie en Suisse, d'autant que, pour ces segments, les résultats des ventes ne sont pas aussi bons que dans le passé. Ce déclin aurait inévitablement des retombées sur les prix et provoquerait des pertes d'emplois et de savoir-faire.

Graphique 10. Comment évaluez-vous l'effet sur l'industrie horlogère suisse de la baisse des montres à quartz produites en Suisse ?



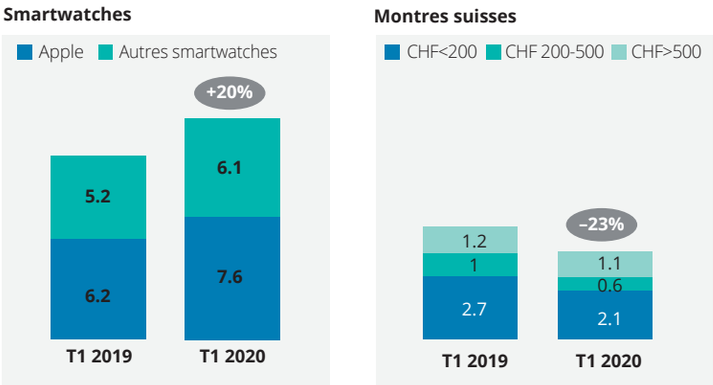
Source : Analyse de Deloitte

Au cours de la dernière décennie, l'industrie horlogère suisse et le label Swiss Made ont été affectés par l'augmentation de l'approvisionnement de certains composants en dehors de la Suisse. La nouvelle réglementation du Swiss Made, en vigueur depuis 2017, n'a pas eu grand effet sur cette situation. C'est ce qu'ont confirmé les cadres du secteur horloger interrogés : certains estiment que la législation relative au label Swiss Made a eu un impact négatif sur les marques d'entrée et de milieu de gamme, mais aussi qu'elle a même été à l'origine d'une tendance croissante à préférer l'utilisation de composants d'origine étrangère. Bien que certaines marques haut de gamme soient déjà proches du 100 % Swiss Made, un certain nombre d'acteurs du secteur continuent de dépendre des importations pour les pièces extérieures. L'arrêt de la production en Chine début 2020 a posé problème à plusieurs fabricants de montres et composants, en mettant au jour les lacunes de leur chaîne d'approvisionnement et de leurs stocks. La pandémie du COVID-19 pourrait inciter ces acteurs à transférer une partie de leur production en Suisse afin de protéger les fournisseurs suisses et le savoir-faire local. L'industrie suisse dans son ensemble pourrait bénéficier de ce plus grand recours à un approvisionnement local.

4.2 Smartwatches : l'industrie a raté le coche

En 2017, Apple se targuait déjà d'être la plus grande marque de montres au monde s'agissant du volume des ventes, devant Rolex. Deux ans plus tard, en 2019, l'Apple Watch dépassait l'ensemble de l'industrie horlogère en termes de volume, avec 30,7 millions d'unités expédiées à travers le monde (36 % de plus qu'en 2018), tandis que l'industrie horlogère suisse avait exporté 20,6 millions d'unités au total. Au premier trimestre 2020, 7,6 millions d'unités de l'Apple Watch ont été expédiées dans le monde, soit une augmentation de 23 % par rapport au premier trimestre 2019. Ce résultat montre que la demande mondiale pour les smartwatches a poursuivi sa croissance malgré l'ouragan de la pandémie du COVID-19. Au cours de la même période, les exportations de montres suisses ont diminué de 23 %. Avec plus de 55 % des parts de marché mondial, Apple reste le leader incontesté du secteur, devant Samsung et Garmin.[7]

Graphique 11. Expéditions de smartwatches par rapport aux montres suisses (millions d'unités)



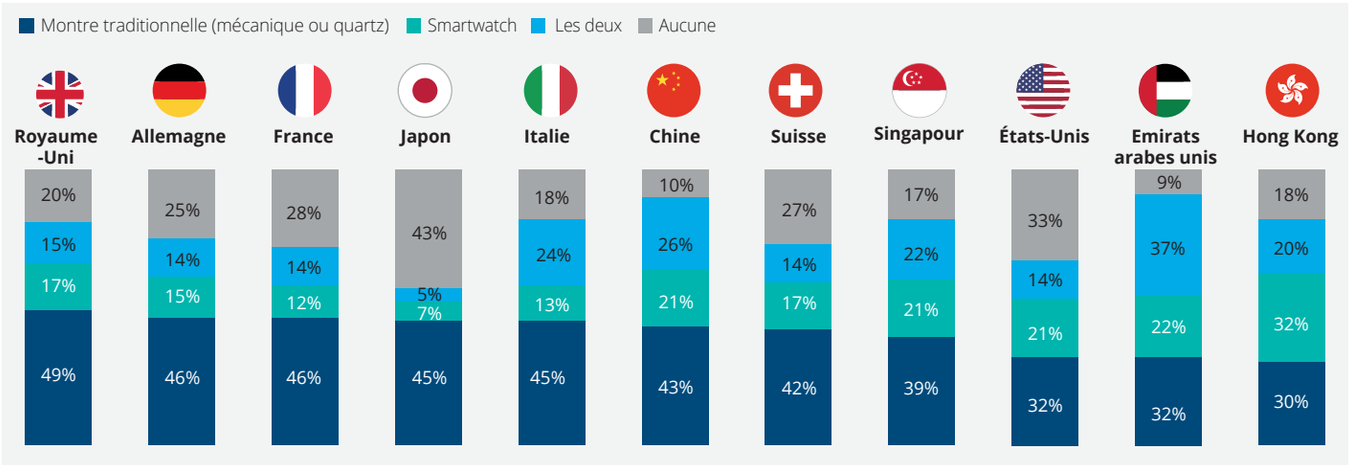
Source : Strategy Analytics, Analyse de Deloitte

Bien qu'Apple et Samsung dominent le marché des smartwatches, un certain nombre de marques de niche plus petites et de fitness trackers continuent d'être populaires. Dans l'ensemble, les fonctions liées à la santé et au fitness ont été le principal moteur du développement de la popularité de ce marché. Au vu de leur taux de croissance considérable, les smartwatches constituent-elles véritablement une menace pour l'industrie horlogère, ou ne sont-elles qu'un gadget que l'on porte parfois avec un objectif spécifique ?

Le graphique 12 montre que les pourcentages de consommateurs qui portent à la fois une smartwatch et une montre traditionnelle ou seulement une smartwatch sont similaires dans tous les pays. Les smartwatches sont plus courantes à Hong Kong, aux Émirats arabes unis (EAU), aux États-Unis, à Singapour et en Chine. Lorsque l'on compare les taux par pays, il est important de garder à l'esprit les différences dans la composition par âge de la population. Les EAU ont une population particulièrement jeune, ce qui explique la forte demande pour les smartwatches. Le Royaume-Uni, l'Allemagne et la France comptent le plus fort pourcentage de propriétaires de montres traditionnelles. Les acheteurs de montres traditionnelles constituent la majorité de la population interrogée dans tous les pays, à l'exception des EAU où une majorité de 37 % préfère avoir le choix entre une smartwatch et une montre traditionnelle. Plus de 40 % des Japonais et 30 % des Américains ne portent pas de montre.

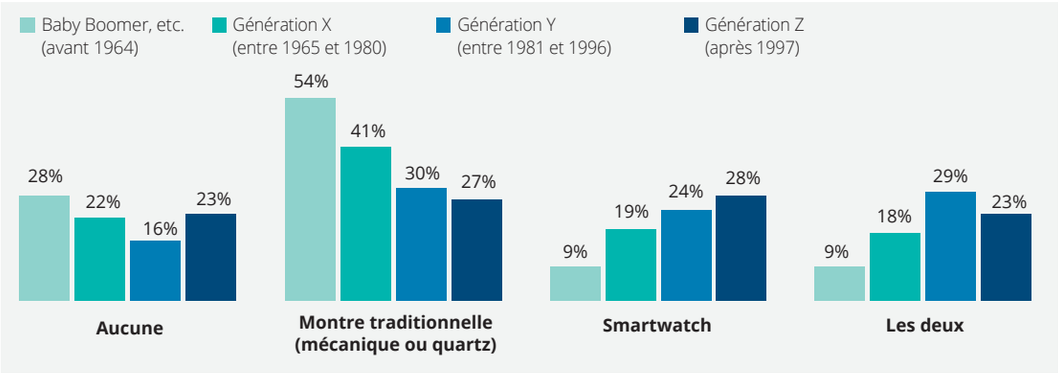
En moyenne, environ 60 % des consommateurs des marchés que nous avons étudiés portent soit une montre traditionnelle, soit une montre traditionnelle et une smartwatch. Le fait que les consommateurs ne soient pas des adeptes du tout numérique en matière de montres est un signe positif qui laisse supposer que les smartwatches n'ont pas un effet désastreux sur l'industrie horlogère du luxe suisse.

Graphique 12. Quel type de montre portez-vous ? Par pays



Source : Analyse de Deloitte

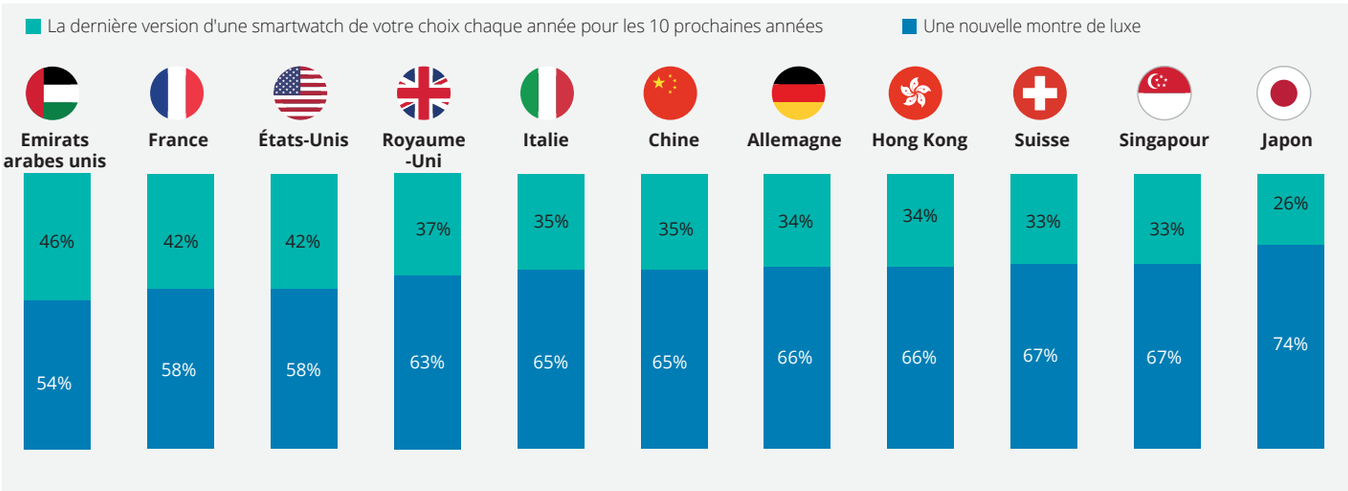
Graphique 13. Quel type de montre portez-vous ? Par groupe d'âge



Source : Analyse de Deloitte

L'âge est un facteur démographique qui joue un rôle dans les préférences pour les types de montres : les baby-boomers ont une nette préférence pour les montres traditionnelles, tandis que les générations Y et Z ont une préférence plus marquée pour les smartwatches. Les niveaux de revenus à différentes étapes de la vie influencent également les décisions d'achat : nous avons demandé aux personnes interrogées quelle montre elles préfèreraient acheter si elles avaient 5'000 francs suisses (ou l'équivalent en monnaie locale) à dépenser.

Graphique 14. Que vous possédiez ou non une montre mécanique de luxe, quel type de montre préféreriez-vous acheter si on vous donnait CHF 5'000?



Remarque : les participants qui ont choisi « Ne sait pas » ont été exclus
Source : Analyse de Deloitte

Dans notre enquête réalisée auprès des consommateurs de 11 pays, la majorité des sondés a opté pour une montre de luxe. C'est également le cas en tenant compte de l'âge : 58% de la génération Z, 61% des milléniaux et 65% de la génération X opteraient également pour une montre de luxe. Par conséquent, le désir de posséder une montre mécanique de luxe est fort à travers toutes les générations. Au Japon, seuls 26 % d'entre eux choisiraient une smartwatch ; en revanche, 46 % des personnes interrogées aux Émirats arabes unis choisiraient une nouvelle smartwatch tous les ans. Cette variation peut s'expliquer par la grande différence entre les pyramides des âges des deux pays. Dans notre étude de 2017, la vaste majorité des acheteurs de la génération Y au Royaume-Uni, en Chine et en Italie a choisi la montre de luxe mais en 2020, ces taux ont nettement baissé, notamment au Royaume-Uni, en Italie et en Chine, avec des baisses respectives de 24 %, de 15 % et de 13 %. Lorsque l'argent ne constitue pas un facteur important dans la décision d'achat, les consommateurs préfèrent de plus en en plus les smartwatches, mais les réponses à la question suggèrent que les montres mécaniques de luxe semblent encore avoir un bel avenir.

Une personne sur trois porte une smartwatch au moins une partie du temps et c'est encore plus vrai parmi les jeunes générations. L'industrie horlogère suisse a-t-elle raté le coche en matière de smartwatches ? Dans notre enquête, 62 % des cadres horlogers répondent par l'affirmative. La popularité croissante des smartwatches a entraîné une baisse des ventes de montres à quartz au cours des cinq dernières années. L'industrie horlogère suisse a essayé de rattraper son retard et de gagner en compétitivité dans le segment des smartwatches. Les modèles Connected et Golf de Tag Heuer, des smartwatches Android, et la dernière smartwatch T-Touch Connected Solar de Tissot, sortie en 2020, constituent des offres suisses de smartwatches de luxe intéressantes. Néanmoins, ce segment restera un marché de niche pour les acteurs suisses traditionnels et il est peu probable qu'il s'attire une grande popularité.

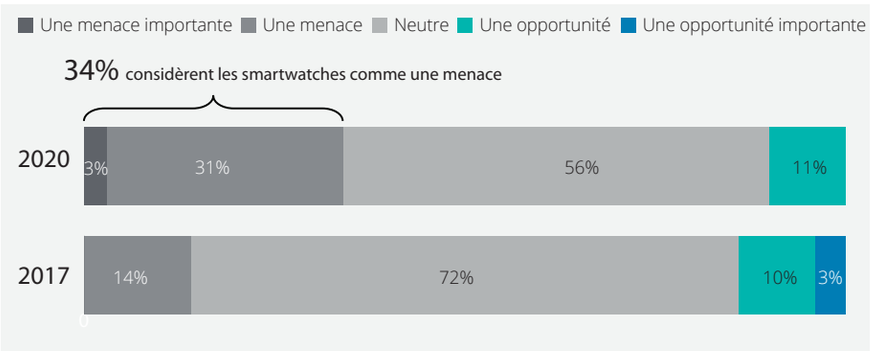
Un tiers des cadres dirigeants d'entreprises horlogères considère l'effet de l'influence des smartwatches sur les ventes comme une menace, contre 14 % dans notre étude de 2017. Les entreprises qui fabriquent ou distribuent principalement des montres mécaniques haut de gamme considèrent néanmoins les smartwatches comme moins perturbatrices.

« Les clients ont une connexion émotionnelle envers les montres haut de gamme, elles sont à la fois intemporelles et le fruit d'un savoir-faire séculaire. »

Pascal O. Ravessoud,
Directeur des affaires extérieures et expert horloger, Fondation de la Haute Horlogerie

62%
estiment que l'industrie horlogère suisse a manqué le coche en ce qui concerne les smartwatches.

Graphique 15. Comment évaluez-vous l'effet des smartwatches sur vos ventes ?



Source : Analyse de Deloitte

5. Stratégies opérationnelles

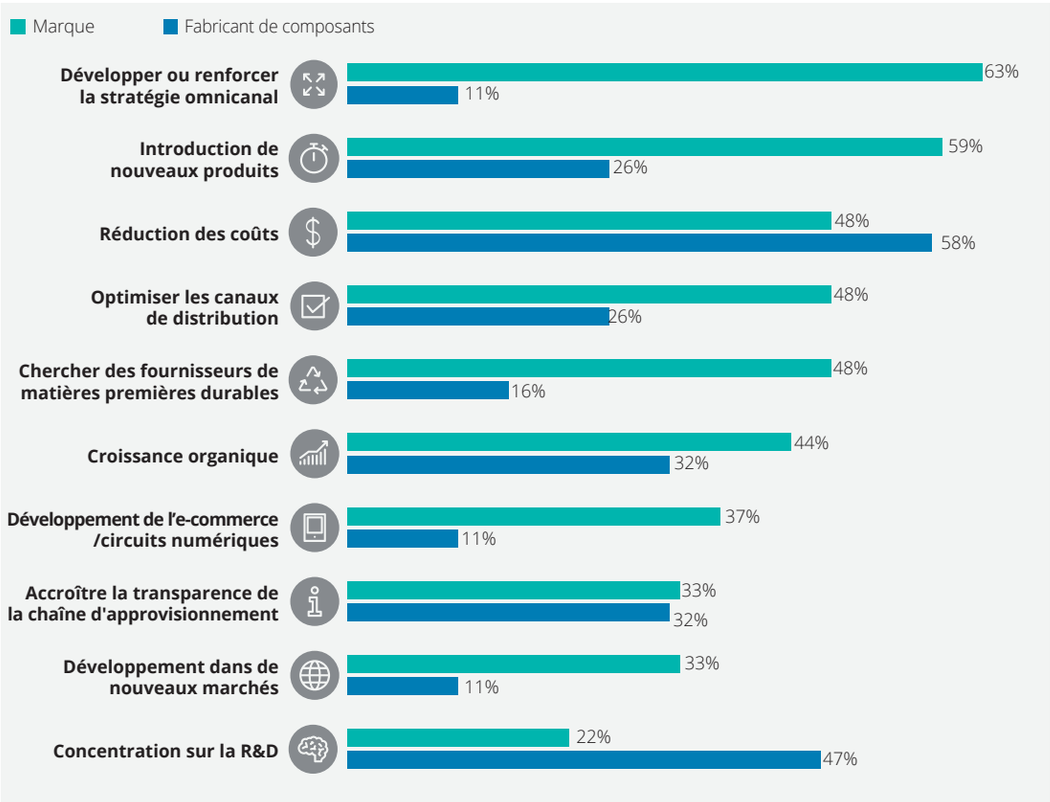
5.1 Donner la priorité au client grâce à la numérisation

Stratégie omnicanal, nouveaux produits et réduction des coûts

Les marques envisagent de développer ou de renforcer leur stratégie omnicanal l'année prochaine. Elles prévoient d'introduire de nouveaux produits, de réduire les coûts, d'optimiser les canaux de vente et de rechercher des fournisseurs de matières premières durables (voir graphique 16). Les fabricants de composants donnent la priorité à la réduction des coûts et à davantage de R&D. De plus en plus de marques telles qu'Audemars Piguet et Bulgari optimisent leurs canaux de vente en réduisant le nombre de points de vente. Audemars Piguet verticalise également sa distribution afin de se rapprocher de ses consommateurs finaux, de mieux contrôler ses prix et de récupérer une partie de la marge.

Les ventes de montres haut de gamme ont surtout lieu dans un magasin physique. Or, ce mode de vente n'a pas été possible pendant la période de confinement et, dans plusieurs pays, il est encore soumis à des restrictions de capacité de fréquentation. Perçue en principe comme traditionnelle, l'industrie horlogère doit maintenant innover dans les domaines de la numérisation, du commerce électronique et de l'engagement numérique tout au long du parcours client. C'est pourquoi plus de 60 % des marques interrogées dans le cadre de notre enquête donnent la priorité au développement et au renforcement de leur stratégie omnicanal.

Graphique 16. Dans quelle mesure chacune des stratégies commerciales suivantes pourrait-elle être prioritaire pour votre entreprise au cours des 12 prochains mois ?*



*Partage de « Priorité forte ». Les autres options étaient « Assez prioritaire » et « Pas prioritaire »
Source : Analyse de Deloitte

Pour se remettre de la crise actuelle et prospérer, les entreprises doivent réagir aux évolutions du marché et anticiper la prochaine grande innovation ou opportunité. Le graphique 17 montre les opportunités les plus mentionnées par les cadres de l'horlogerie : les montres de seconde main se hissent en tête de liste. La qualité et la tradition séculaires de l'horlogerie suisse qui trouvent un écho sur le marché de l'occasion conservent toute leur importance aux côtés des innovations telles que les nouveaux matériaux, canaux de distribution et technologies portables.

Graphique 17. Quelle sera la prochaine grande tendance (innovation/opportunité) pour l'industrie horlogère suisse ?

Source : Analyse de Deloitte

Voyage sans encombre entre le physique et le numérique

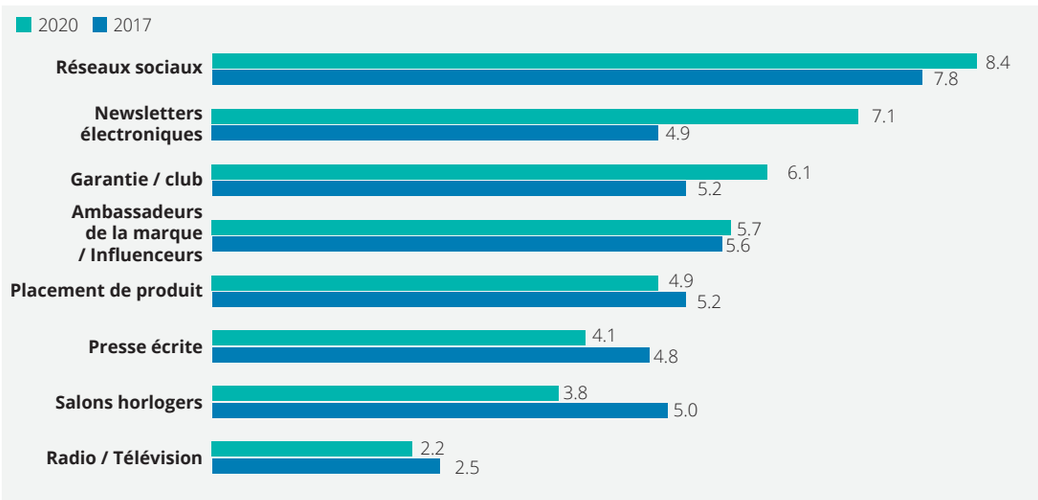
Parmi les différents canaux marketing existants, le numérique continue de régner alors que les médias traditionnels tels que la presse écrite, la télévision et la radio perdent de leur importance, comme l'illustre le graphique 18. Les réseaux sociaux ont gagné en importance depuis notre étude de 2017 : dans la plupart des régions du monde, les sondés considèrent Instagram comme un canal clé pour atteindre les clients et leur vendre leurs produits. Il faut donc que les marques de montres élaborent des stratégies sur les réseaux sociaux et leurs canaux de vente sur ces plateformes, en particulier pour se connecter aux jeunes générations nées à l'ère du numérique et adeptes du tout digital.

Les salons internationaux de l'horlogerie ont fait l'objet d'une réorganisation majeure ces dernières années et le COVID-19 ne sera qu'un catalyseur des réflexions sur l'approche, le format et l'importance de ces salons dans les années à venir. La majorité des cadres de l'industrie horlogère estime que le mieux pour le secteur serait d'organiser, à l'avenir, des événements plus restreints et plus personnalisés avec des marques partenaires sélectionnées. Le défi pour une industrie qui dépend largement de la connexion émotionnelle liée à la vue et à la manipulation des montres de luxe sera de savoir comment combiner les expériences physique et digitale (expériences « phygitales »). L'industrie horlogère peut s'adapter à un environnement en pleine évolution comme en témoignent les Geneva Watch Days organisés avec des présentations virtuelles et dans les hôtels, mais aussi le changement de nom et la numérisation du SIHH devenu Watches & Wonders. Les clés de la prospérité future de l'industrie seront le maintien de sa visibilité ainsi que la démonstration d'une résilience et d'un optimisme à toute épreuve.

« Certaines marques ont fait le choix d'une stratégie marketing 100% digitale ; Instagram et WeChat seront au cœur de l'approche digitale de l'industrie horlogère. »

Manuel Emch,
Consultant et Fondateur, Le Büro

Graphique 18. Quelle est l'importance des éléments suivants pour votre stratégie marketing?



*Échelle de 1 à 10, 1 indiquant une très faible importance et 10 une très grande importance
Source : Analyse de Deloitte

La progression du marketing et des canaux de distribution en ligne offrira des opportunités, mais comportera également des risques financiers et de réputation. Les cadres interrogés considèrent le marché gris comme le plus grand risque, suivi par les réseaux sociaux et la menace des contrefaçons, en particulier les « superfakes », des imitations minutieuses copiant les originaux jusque dans les moindres détails et parfois difficiles à distinguer des véritables pièces. Pour faire face à ces problèmes, les marques commencent à utiliser la technologie de la Blockchain pour obtenir une traçabilité de bout en bout et une preuve d'authenticité. Le groupe Kering, en collaboration avec la startup française Woleet, a développé des certificats de garantie numériques pour sa marque de montres Ulysse Nardin basée sur la blockchain Bitcoin.[8] L'édition limitée de la montre Breitling Top Time, par exemple, est la première montre de la marque à être dotée d'un passeport numérique blockchain, développée en partenariat avec Arianee, une société spécialisée dans la certification digitale d'objets de valeur.[9] Breitling a annoncé à la mi-octobre qu'elle étendrait ce certificat numérique basé sur la blockchain à toutes ses montres avec effet immédiat.[10] Arianee compte parmi ses membres un certain nombre d'acteurs majeurs de l'industrie horlogère suisse, notamment Audemars Piguet, Breitling, Manufacture Royale, MB&F, Roger Dubuis et Vacheron Constantin.[11]

Les consommateurs ne partagent pas le même avis s'agissant de l'influence que les canaux marketing exercent sur leur décision d'acheter une montre (voir graphique 19). Les imprimés publicitaires restent le canal le plus influent en Suisse et en Allemagne, tandis qu'en France, en Chine et au Royaume-Uni, ce sont les événements en magasin qui ont le plus d'impact sur les décisions d'achat. Les réseaux sociaux et les influenceurs gagnent en importance et ont plus d'impact à Hong Kong, aux EAU et à Singapour tandis que la radio et la télévision occupent encore une place assez importante dans de nombreux pays. Ces résultats montrent à quel point il est essentiel pour les marques de trouver un bon équilibre entre les différents canaux marketing et de s'adapter aux préférences locales. En mesurant de manière cohérente l'impact d'une campagne publicitaire sur plusieurs canaux et dans plusieurs pays, les marques pourront prendre des décisions éclairées et fondées sur des données quant aux canaux dans lesquels investir.

Graphique 19. En général, quels sont les canaux marketing qui influencent le plus votre décision d'acheter une montre (plusieurs réponses possibles) ?

	Première réponse la plus fréquente	Deuxième réponse la plus fréquente	Troisième réponse la plus fréquente
Chine	Événements en magasin	Ambassadeurs de la marque	Médias sociaux/Influenceurs
France	Événements en magasin	Annonces publicitaires	Radio/Télévision
Allemagne	Presse	Radio/Télévision	Médias sociaux/Influenceurs
Hong Kong	Médias sociaux/Influenceurs	Événements en magasin	Radio/Télévision
Italie	Propre réseau	Radio/Télévision	Événements en magasin
Japon	Radio/Télévision	Médias sociaux/Influenceurs	Presse
Singapour	Médias sociaux/Influenceurs	Événements en magasin	Presse
Suisse	Presse	Propre réseau	Annonces publicitaires
Emirats arabes unis	Médias sociaux/Influenceurs	Événements en magasin	Radio/Télévision
Royaume-Uni	Événements en magasin	Radio/Télévision	Médias sociaux/Influenceurs
États-Unis	Radio/Télévision	Médias sociaux/Influenceurs	Événements en magasin

Source : Analyse de Deloitte

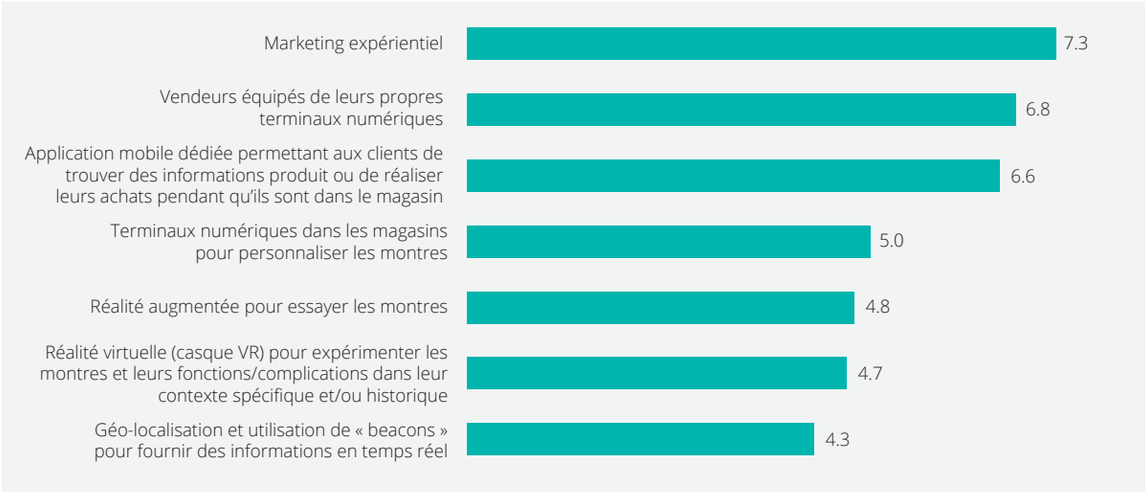
Donner vie à la marque
L'expérience en magasin est une partie essentielle du parcours client et continuera de l'être car les clients attachent beaucoup plus d'importance aux expériences de marque authentiques. Les marques et les détaillants doivent trouver comment donner vie à leur histoire et à leurs produits avec créativité, afin d'apporter une valeur ajoutée à l'expérience client. Allier les expériences d'achat des mondes physique et digital permet non seulement de créer un parcours client harmonieux, mais aussi de renforcer la résilience en cas de nouvelles mesures de confinement.

Par exemple, Hublot a lancé une boutique numérique virtuelle. Les clients y accèdent en se connectant sur leur smartphone et peuvent y voir des rendus en 3D de leurs montres et même interagir par appel vidéo avec un assistant qui leur présentera ensuite des montres. Cette boutique hybride, actuellement disponible aux États-Unis et en Chine , permet à Hublot de maintenir un service client sur mesure même dans un espace virtuel.[12] La crise actuelle a agi comme catalyseur de la numérisation des projets existants.

Dans la boutique phare d'IWC, récemment relancée à Zurich, les visiteurs découvrent le lien entre l'excellence de l'ingénierie de l'horlogerie et celle du sport automobile grâce à une expérience interactive, immersive et améliorée grâce aux outils numériques. La réalité augmentée, les vitrines interactives et le merchandising visuel qui connecte le client à la fois à WeChat et à IWC.com illustrent l'approche innovante de la maison pour garantir le maintien harmonieux du parcours client, aussi bien dans le monde physique que dans l'espace numérique.[13]

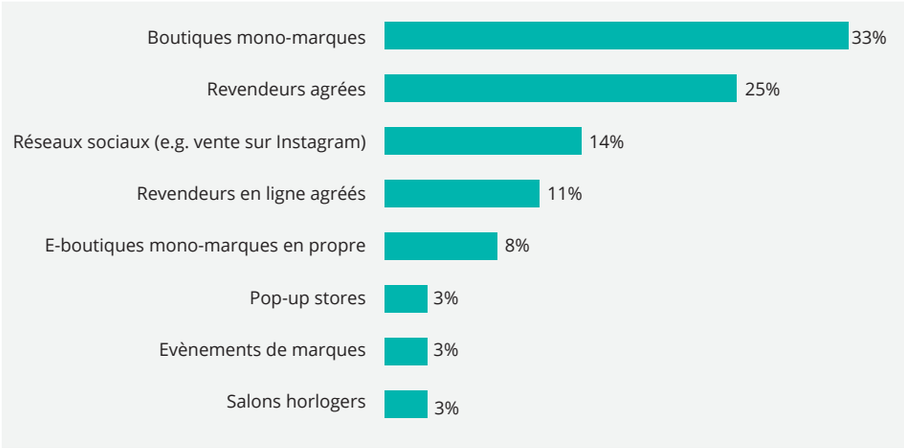
Les cadres exécutifs envisagent de mettre en œuvre un marketing de marque ancré dans l'expérience, d'avoir un personnel equipé de technologie mobile et des applications mobiles pour améliorer l'expérience client en magasin, comme le montre le graphique 20. Les activités expérientielles contribuent largement à renforcer la fidélité aux marques ; les outils mobiles donnent aux marques et aux détaillants la possibilité de s'adapter à l'évolution des comportements des consommateurs dans leur façon de naviguer, de rechercher et d'acheter. Les nouvelles technologies comme la réalité augmentée ou la réalité virtuelle sont également des solutions, mais elles ne sont pas prioritaires pour le moment.

Graphique 20. Quel type de solutions numériques souhaitez-vous mettre en œuvre pour améliorer l'expérience client en magasin ?*



*Sur une échelle de 1 à 10, 1 indiquant une très faible importance et 10 une très grande importance
Source : Analyse de Deloitte

Graphique 21 : Selon vous, quel canal de vente sera le plus important dans les années à venir ?



Source : Analyse de Deloitte

44%
jugent probable ou très probable l'ouverture d'un nouveau magasin monomarque dans les 12 prochains mois.

Plusieurs points de contact possibles, de préférence en magasin

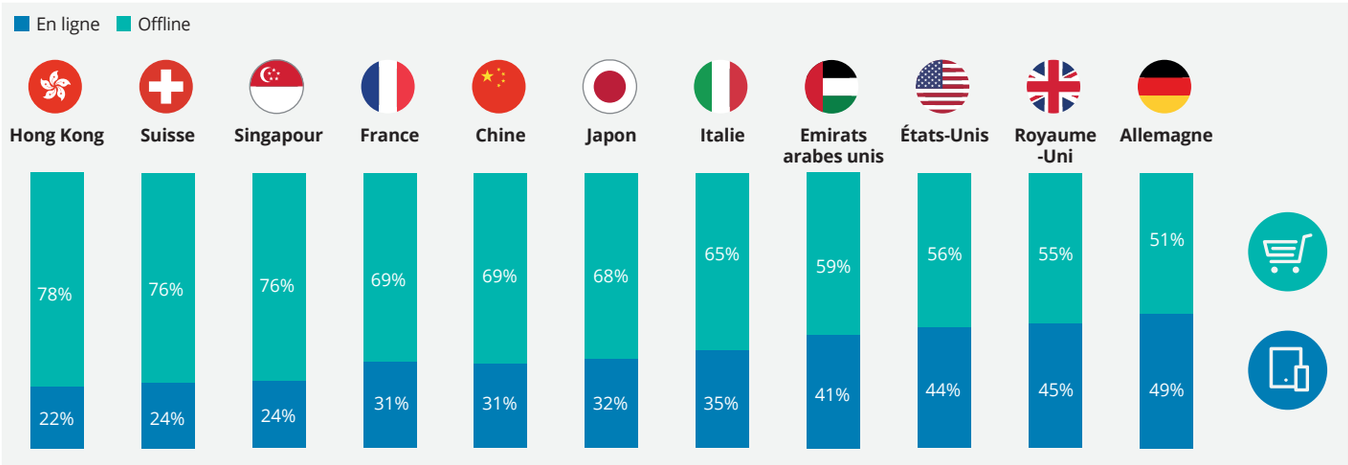
Les magasins traditionnels resteront les canaux de vente les plus importants dans les années à venir et ce, malgré la pandémie du coronavirus. Le graphique 21 montre que plus de 50 % des personnes interrogées ont choisi les magasins monomarques et les revendeurs agréés comme canal de vente principal. Cette tendance sera confortée par le fait que 44 % des cadres de l'horlogerie déclarent qu'ils ouvriront probablement ou très probablement un nouveau magasin monomarque au cours des 12 prochains mois. L'adage « La nécessité est mère de l'invention » explique sans doute pourquoi les réseaux sociaux sont devenus des canaux de vente importants, à l'instar d'Instagram devenu le troisième canal de vente le plus important. Ce passage à la vente sur les réseaux sociaux, accéléré par la pandémie, est irréversible et ce mode de vente gagnera inévitablement en importance.

Parmi les cadres exécutifs de l'horlogerie suisse, 71 % pensent que les canaux marketing offline domineront les canaux numériques dans toutes les gammes de prix, mais les canaux de vente numériques restent importants pour les consommateurs, comme le montre le graphique 22. C'est à Hong Kong et en Suisse que les consommateurs sont les moins susceptibles d'acheter des montres via les canaux en ligne, à la différence de ceux au Royaume-Uni et en Allemagne. La probabilité d'acheter en ligne a augmenté depuis notre étude de 2017, en particulier aux États-Unis et en Italie. Il y a toutefois une exception d'ordre démographique : les baby-boomers et les séniors plus chevronnés ont tendance à acheter plus souvent offline que les jeunes.

« Les canaux numériques permettent de gagner du temps et de l'argent, mais les produits de luxe suscitent une émotion et nécessitent d'être touchés, essayés. J'imagine une évolution vers une complémentarité plus grande, un mélange entre physique et digital – phygital. »

Pascal Ravessoud,
Directeur des affaires extérieures et expert horloger, Fondation de la Haute Horlogerie

Graphique 22. Lorsque vous achetez une montre, où êtes-vous le plus susceptible d'effectuer votre achat ?



Source : Analyse de Deloitte

Autre canal qui pourrait prendre de l'importance à l'avenir : les locations de montres. Le principe de l'économie de partage touche à de nombreux domaines de la vie comme le transport, l'hébergement ou même la mode. Le partage est davantage à la mode que la propriété, surtout parmi les jeunes générations. En Suisse, Dials et Timetation proposent toutes deux des locations ponctuelles pour une période déterminée ou un programme d'adhésion avec une mensualité fixe permettant aux abonnés de louer entre trois et six montres par an. Parmi les consommateurs interrogés, environ 30 % seraient enclins à louer des montres à l'avenir.

5.2 Le marché de l'occasion prend des couleurs

Alors que les marques de montres suisses concentrent leurs efforts sur le développement de plateformes numériques et la refonte de leur stratégie de distribution pour s'engager plus directement auprès des clients finaux, une autre tendance croissante se dessine. En effet, certains acheteurs manifestent un fort intérêt pour le marché de l'occasion.

Les marques de luxe sont longtemps restées à l'écart du marché des montres de seconde main. Ces trois dernières années, de grands groupes et marques ont néanmoins commencé à pénétrer ce segment important potentiellement lucratif et ce, de plusieurs manières. MB&F et Christophe Claret ont par exemple lancé leur sa prore ligne de seconde main certifiée (« CPO ») ; Richemont a, de son côté, acheté WatchFinder & Co, un spécialiste dans le domaine de la montre de luxe de seconde main alors que d'autres marques comme Audemars Piguet ont annoncé qu'elles proposeraient des montres de seconde main certifiées. Du côté de la distribution, de grands acteurs comme Les Ambassadeurs et Bucherer ont également commencé à exploiter ce marché. Bucherer a adopté une double approche : la maison a racheté Tourneau, un grand distributeur américain déjà actif dans le domaine des montres de seconde main, et elle a lancé sa propre ligne de seconde main certifiée Bucherer CPO.

L'objectif des grands groupes et marques est double : capturer une part de ce marché en expansion pour contrer les effets cycliques de l'industrie et accroître les ventes de nouvelles montres grâce à des programmes de reprise. Cette stratégie, utilisée depuis longtemps par l'industrie automobile, pourrait contribuer à déclencher de nouvelles ventes de montres neuves si elle est correctement mise en œuvre.

Un certain nombre d'acteurs de premier plan sur le marché de l'occasion ont commencé comme plates-formes de commerce électronique dès le départ, leur donnant l'infrastructure et l'agilité nécessaires pour servir les clients sans interruption lorsque le COVID-19 a frappé. WatchBox, un détaillant, et Chrono24, une plateforme de vente, sont deux de ces acteurs, qui ont tous les deux vu leurs ventes augmenter à mesure que les magasins de détail fermaient et que les marques plus traditionnelles mettaient du temps à se familiariser avec leurs offres de commerce électronique.

Il est important pour les acteurs suisses de l'horlogerie de protéger leur capital-marque et de s'assurer que leurs montres constituent un bon investissement qui conserve sa valeur. Le maintien des valeurs monétaire et émotionnelle rattachées à la marque est devenu un facteur de décision essentiel pour stimuler le marché de l'occasion actuel. Les marques qui conservent le plus de valeur, tant réelle que perçue, sont les leaders du secteur.

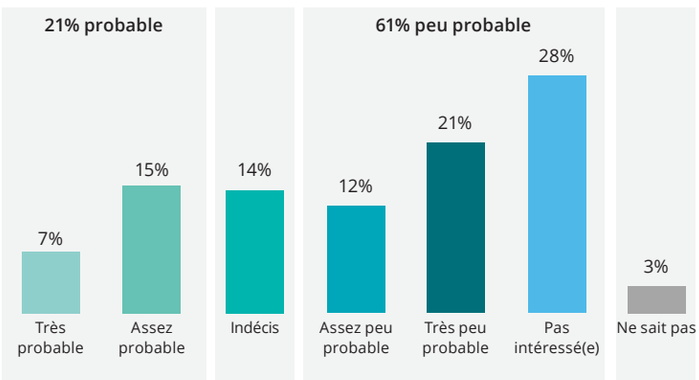
« Nous sommes une entreprise axée sur la technologie qui fournit une plate-forme pour amener le marché des montres de seconde main certifiées au niveau supérieur grâce à notre approche agile. »

Patrik Hoffmann,
Vice-président exécutif,
WatchBox

Certaines valeurs sûres de l'horlogerie comme Rolex, Patek Philippe et Audemars Piguet tirent le meilleur parti des ventes de seconde main en se hissant en tête du marché, mais d'autres marques comme Vacheron Constantin, Zenith et Longines ainsi que des marques indépendantes plus petites comme Richard Mille, F.P. Journe et MB&F gagnent en popularité auprès des collectionneurs. La valeur des montres de seconde main dépend de l'état général de la montre mais également de tout ce qui l'accompagne. Un ensemble complet comprenant la boîte d'origine et les certificats d'authenticité peut en effet justifier l'obtention d'un supplément de 20 à 30 %. Étant donné que la rareté est l'un des principaux facteurs de valeur, le meilleur investissement reste les éditions limitées et les montres qui ne sont plus en production. Le graphique 23 indique qu'une personne sur cinq interrogée dans le cadre de notre enquête a indiqué qu'elle était susceptible d'acheter une montre de luxe de seconde main au cours de l'année à venir. Auparavant, l'achat d'une montre de seconde main devait se faire auprès d'une maison de vente aux enchères spécialisée, mais aujourd'hui, il peut se faire sur Internet. En septembre 2020, Watchfinder a ouvert une boutique au sein du grand magasin Bongénie à Genève pour compléter son réseau de boutiques et de salles d'exposition à New York, Hong Kong, Munich, Paris et Londres. Pour établir et maintenir la confiance dans ce marché, il est essentiel de disposer d'une garantie « CPO » (Certified Pre-Owned). Les montres sont testées, entretenues, certifiées par les revendeurs et bénéficient d'un droit de retour et d'une garantie par l'horloger. Ainsi, les revendeurs et les portails en ligne peuvent éliminer toute crainte de fraude et de contrefaçon.[14]

Les perspectives de croissance du marché de l'occasion devraient s'améliorer avec une demande croissante pour les montres vintage et le désir des jeunes générations de posséder des pièces vintage haut de gamme. Pour les petits budgets, investir dans une montre de seconde main peut être un moyen rentable d'acheter des pièces de qualité ; pour ceux qui ont davantage de moyens, les pièces de seconde main peuvent représenter un précieux investissement.

Graphique 23. Quelle est la probabilité que vous achetiez une montre-bracelet de luxe de seconde main au cours des 12 prochains mois ?



Source : Analyse de Deloitte

« Sur le long terme, les marques qui pourront maintenir leur valeur dans le marché secondaire sortiront gagnantes; l'achat d'une montre de valeur est un investissement. »

Manuel Emch,
Consultant et Founder,
Le Büro

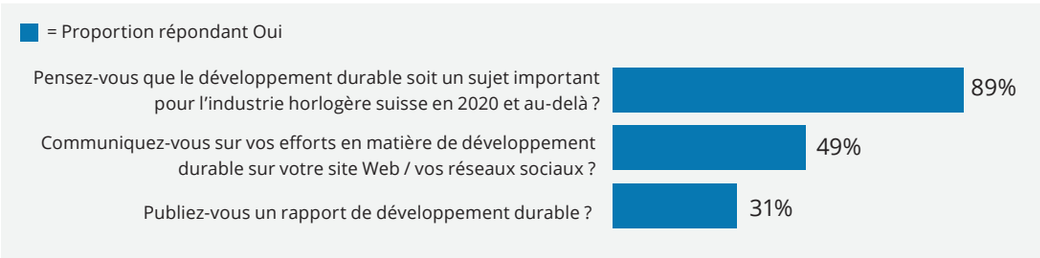
5.3 Durabilité : l'avenir est vert !

Les dynamiques politiques, sociales et économiques continuent à renforcer l'importance de la durabilité. Selon *Power Up Switzerland*,[15] une étude récemment publiée par Deloitte Suisse, la durabilité a pris, à juste titre, une importance stratégique pour les gouvernements et les entreprises, et notamment pour l'industrie horlogère. Les consommateurs tiennent de plus en plus compte des écolabels d'une marque pour prendre une décision d'achat éclairée. C'est en particulier le cas des acheteurs des générations Y et Z, connus pour être des consommateurs responsables.

L'industrie horlogère suisse reconnaît également l'importance croissante de la durabilité et de l'éthique tout au long de sa chaîne de valeur, que ce soit sous la forme du recyclage/upcyclage, de l'approvisionnement responsable, de la recherche d'alternatives aux produits d'origine animale ou de la réduction de son empreinte carbone globale. Un nombre croissant de marques de montres et de fournisseurs suisses sont membres du Responsible Jewellery Council (RJC), le plus grand organisme international qui promeut des pratiques responsables pour les industries de la bijouterie, de la joaillerie et de l'horlogerie. Le RJC et ses membres contribuent à transformer les chaînes d'approvisionnement pour les rendre plus durables dans le but de renforcer la confiance en l'industrie.

Près de 90 % des cadres interrogés estiment que la durabilité est une question importante pour l'industrie horlogère suisse. Cependant, seule la moitié d'entre eux communique activement sur ses initiatives et moins d'un tiers publient un rapport sur la durabilité.

Graphique 24. Déclarations sur la durabilité



Source : Analyse de Deloitte

Ces dernières années, les grands groupes du luxe ont commencé à communiquer plus largement sur leurs objectifs de développement durable. L'évolution des exigences des consommateurs, le désir de l'entreprise elle-même de s'inscrire dans la durabilité et les médias sont autant de facteurs qui poussent le secteur à une plus grande transparence. En 2018, IWC est devenue la première maison horlogère suisse de luxe à produire un rapport de durabilité conforme aux normes de la Global Reporting Initiative (GRI).[16]

Pour 89 % des cadres, la transparence de la chaîne d'approvisionnement sera importante ou très importante dans les cinq prochaines années. Trois quarts des personnes interrogées travaillent avec des fournisseurs de matières premières qui s'approvisionnent de manière éthique et durable.

89%
considèrent que la transparence de la chaîne d'approvisionnement sera importante ou très importante dans les cinq prochaines années.

Grâce à la Blockchain, Gübelin a développé un journal de bord numérique pour les pierres précieuses, dans lequel toutes les transactions (et leurs emplacements), de l'origine à la vente, sont stockées sous une forme qui ne peut être ni modifiée, ni manipulée. Ce registre permet de garantir une transparence inédite et plus de 200 mines utilisent déjà cette procédure.[17]

Dans le secteur de la mode et du luxe en général, on observe une évolution de plus en plus rapide vers la durabilité : les créateurs et les joailliers font des matériaux écologiques et de l'upcyclage une priorité. Swatch Group a récemment lancé « 1983 », une collection composée de deux nouveaux matériaux biosourcés extraits de graines de ricin. L'emballage, composé d'un mélange innovant à base de fécule de pomme de terre et de tapioca, est entièrement biodégradable et peut être recyclé chez soi avec les déchets en papier ou même composté.[18] Baume du groupe Richemont (qui fait maintenant partie de Baume & Mercier) a été la première marque de montres à utiliser des matériaux recyclés/upcyclés et à bannir l'utilisation de peaux d'animaux et de métaux précieux. Plusieurs marques utilisent des matériaux recyclés pour la fabrication de leurs bracelets ; c'est le cas de Breitling qui utilise l'Econyl, une fibre de nylon provenant de filets de pêche abandonnés et de Carl F. Bucherer qui utilise des bouteilles en PET récupérées. L'emballage est parfois considéré comme une extension du produit lui-même. En 2019, dans le cadre de son engagement en faveur de la propreté des océans, Oris a lancé deux montres de plongée Aquis en édition limitée dont l'emballage est composé à 30 % d'algues.[19] IWC conçoit des emballages plus petits et de meilleure qualité afin de réduire le poids et le volume de ses matériaux de 30 %.[20]

En moyenne, plus de 50 % des consommateurs interrogés tiennent compte du facteur durabilité lors de l'achat d'une montre ; ce taux continuera à augmenter dans les années à venir. Les questions sociales et environnementales sont de plus en plus au cœur des préoccupations. L'industrie horlogère suisse pourrait tirer parti de cette tendance pour acquérir un avantage concurrentiel et garantir que les montres suisses de haute qualité qui se transmettent de génération en génération deviennent l'achat durable par excellence.

6. Conclusion

L'industrie horlogère suisse est dans une phase de transformation accélérée qui durera au-delà de 2020. Ces dernières années ont montré que l'industrie est résiliente ; la pandémie lui donne une nouvelle occasion de montrer à nouveau à quel point elle peut faire preuve d'agilité et d'adaptation.

Les grandes marques et celles axées sur le segment haut de gamme, ainsi que leurs fournisseurs, ont plutôt bien résisté à la crise actuelle ; mais les segments d'entrée à moyenne gamme auront du mal dans les mois à venir et devront s'adapter en conséquence. Une nouvelle concentration de l'industrie s'ensuivra, favorisant les grandes marques, mais les marques indépendantes et plus petites sont également bien placées pour prospérer. Leur taille peut être un avantage, en offrant l'agilité et la créativité nécessaires pour répondre à l'évolution des goûts des consommateurs et de la dynamique de l'industrie.

Alors que le COVID-19 a accéléré la transition vers le commerce électronique et les canaux de vente sur les réseaux sociaux pour des marques qui traditionnellement hésitaient à utiliser ces plates-formes, ce changement ne sera bénéfique à long terme pour l'industrie qu'en donnant aux consommateurs la possibilité d'acheter où et comment ils le souhaitent. L'orientation client sera une question cruciale dans les années à venir : les consommateurs recherchent des expériences personnalisées, authentiques et cohérentes avec les marques aussi bien en ligne qu'en magasin. L'engagement via les canaux numériques devrait offrir une clientèle potentielle encore plus large aux marques.

L'avenir n'est cependant pas entièrement virtuel. En particulier dans le segment des montres de luxe, nouer des relations, établir la confiance et fournir un service exceptionnel sont difficiles à réaliser dans l'espace numérique. Utiliser la réalité augmentée pour visualiser une montre de luxe à votre poignet procure en effet beaucoup moins d'émotion que l'expérience réelle.

L'évolution des comportements des consommateurs accélérera également la transition vers la durabilité. C'est une évolution positive pour l'industrie. L'investissement dans la qualité, la tradition et la durabilité continuera d'être un argument de vente unique pour l'industrie à un moment où, espérons-le, les consommateurs tendent à favoriser la qualité plutôt que la quantité. Cet investissement dans la qualité, dans des actifs qui maintiennent leur valeur même en période d'incertitude, témoigne du marché florissant de l'occasion, un segment au potentiel de croissance considérable et démontrable.

Avec la deuxième vague de la pandémie COVID qui affecte actuellement l'Europe et les États-Unis, personne ne peut dire avec certitude combien de temps durera la crise. Cependant, en tant que troisième exportateur du pays et pilier de l'économie suisse, l'industrie horlogère suisse s'adaptera et se redressera. Quelle que soit la manière dont la pandémie se déroule, l'industrie horlogère considérera l'année 2020 comme l'année de la transformation accélérée.

7. Notes de fin

1. Bloomberg (2020), Patek Philippe Allows Authorized Dealers To Sell Online
https://www.forbes.com/sites/samanthatse/2020/04/01/patek-philippe-allows-authorized-dealers-to-sell-online/#6f891d0f7c52
2. Nasdaq (2020), Richemont Q1 Total Sales Down 47%, Despite Growth In China - Quick Facts
https://www.nasdaq.com/articles/richemont-q1-total-sales-down-47-despite-growth-in-china-quick-facts-2020-07-16
3. Deloitte (2020), Deloitte State of the Consumer Tracker
https://www2.deloitte.com/global/en/insights/industry/retail-distribution/consumer-behavior-trends-state-of-the-consumer-tracker.html#
4. IATA (2020), Recovery Delayed as International Travel Remains Locked Down
https://www.iata.org/en/pressroom/pr/2020-07-28-02/
5. South China Morning Post (2020), China's Hainan free-trade port plan off to fast start as duty-free shopping soars in first week
https://www.scmp.com/economy/china-economy/article/3092977/chinas-hainan-free-trade-port-plan-fast-start-duty-free
6. Watches & Wonder (2020), Watches & Wonders Sanya opens its doors
https://www.watchesandwonders.com/en/sanya-2020
7. Strategy Analytics (2020), Global Smartwatch Shipments Grow 20 Percent to 14 Million in Q1 2020
https://www.strategyanalytics.com/strategy-analytics/blogs/wearables/2020/05/07/global-smartwatch-shipments-grow-20-percent-to-14-million-in-q1-2020
8. Wired (2020), Blockchain could soon make it impossible to sell a stolen Rolex
https://www.wired.co.uk/article/stolen-rolex-blockchain
9. Breitling (2020), The Breitling Top Time Limited Edition
https://www.breitling.com/us-en/press-lounge/press-release/32590
10. Wired (2020), Blockchain could soon make it impossible to sell a stolen Rolex
https://www.wired.co.uk/article/stolen-rolex-blockchain
11. Arianee (2020), Associate Members
https://www.arianee.org/members
12. Financial Times (2020), How virtual stores became a reality in the world of luxury
https://www.ft.com/content/ca6bb85f-9af7-4df7-a606-828ceeea5a97
13. IWC (2020), IWC's new boutique concept in Zurich
https://press.iwc.com/new-boutique-concept-for-zurich-celebrates-iwcs-racing-heritage/
14. Bilanz (2019), Secondhand-Uhren: Eine neue Zeitrechnung ist angebrochen
https://www.handelszeitung.ch/secondhand-uhren-eine-neue-zeitrechnung-ist-angebrochen
15. Deloitte Switzerland (2020), Power Up Switzerland – Sustainability, Infrastructure and Energy
https://www2.deloitte.com/ch/en/pages/power-up/sustainability-infrastructure-energy.html?icid=power-up_menu-sustainability-en
16. IWC Schaffhausen (2018), IWC Launches Sustainability Reporting in Accordance with GRI Standards
https://press.iwc.com/iwc-sustainability-report-2018-en/
17. Watch around Nr. 49 (2020), Ein Vaterschaftstest nach Luzerner Art
18. Swatch Group (2020), Swatch is getting bio-reloaded!
https://www.swatchgroup.com/en/services/archive/2020/swatch-getting-bio-reloaded
19. Basel World (2019), Saving the oceans, one reef at a time
https://www.baselworld.com/en/news/news/oris-interview
20. IWC Schaffhausen (2020), Making A Sustainable Product, Responsibly
https://www.iwc.com/ch/en/company/sustainability-at-iwc.html

8. Contacts et auteurs

Karine Szegedi
Associée et Responsable secteur de la consommation, mode et luxe
+41 58 279 8258
kszegedi@deloitte.ch

Jules Boudrand
Directeur Financial Advisory et leader du secteur horloger
+41 58 279 8037
jboudrand@deloitte.ch

Auteurs et contributeurs

Dr. Michael Grampp
Directeur de la recherche et Économiste en chef
+41 58 279 6817
mgrampp@deloitte.ch

Damian Rohr
Économiste membre de l'équipe Recherches
+ 41 58 279 7302
drohr@deloitte.ch

Kristi Egerth
Responsable marketing secteur de la consommation
+41 58 279 7652
kaegerth@deloitte.ch

Mauro Buti
Directeur Monitor Deloitte et responsable du secteur du commerce de détail en Suisse
+41 58 279 8611
mbuti@deloitte.ch

Deloitte.

La présente publication a été rédigée en des termes généraux 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 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 est une filiale de Deloitte NSE LLP, une société affiliée de Deloitte Touche Tohmatsu Limited ('DTTL'), une « UK private company limited by guarantee » (une société à responsabilité limitée de droit britannique). DTTL et son réseau de sociétés affiliées forment chacune une entité juridique indépendante et séparée. DTTL et Deloitte NSE LLP, en tant que telles, ne fournissent pas de services aux clients. 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 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)

© Deloitte SA 2020. Tous droits réservés.