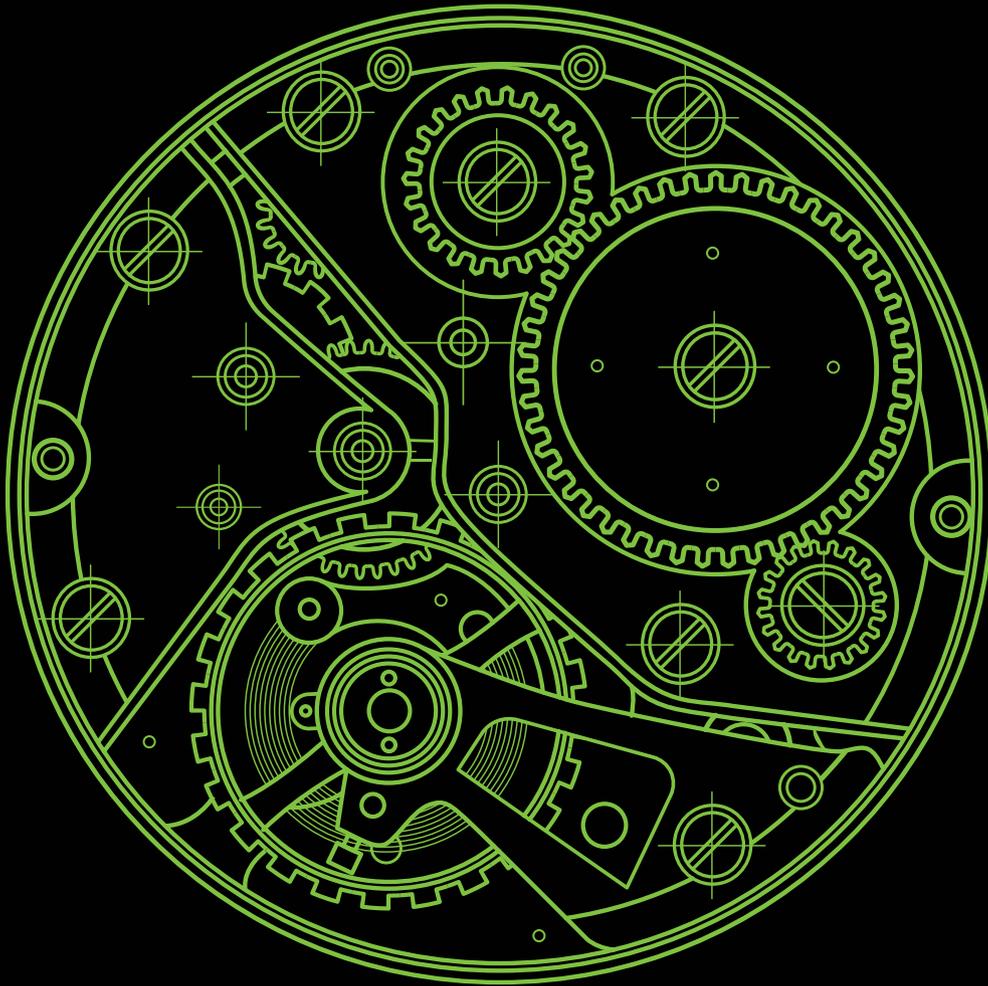


**Deloitte.**



Étude Deloitte 2021 sur l'industrie horlogère suisse

**S'adapter à la transformation**

## À propos de l'Étude

Le présent rapport est la huitième 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 début septembre 2021 auprès de 67 cadres supérieurs du secteur horloger. Les résultats de cette étude se fondent également sur un sondage réalisé en ligne auprès de 5 558 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. Il s'agit d'une évaluation du secteur à la fois holistique et diversifiée.



# Contents

1. Points-clés de l'étude	4
2. Industrie horlogère : un aperçu	5
2.1 Sur le chemin de la reprise	5
2.2 Le haut de gamme sur la voie de la reprise ; l'entrée de gamme continue de souffrir	7
2.3 Exportations de montres suisses : le rôle de la Chine toujours déterminant	7
3. Perspectives du secteur	9
4. Risques, défis et opportunités	11
4.1 Perturbations dans la chaîne d'approvisionnement et impact de la numérisation	11
4.2 Bataille pour une place au poignet : les smartwatches gagnent encore du terrain	12
4.3 S'associer pour mieux régner : concentration du secteur horloger et activités de fusions-acquisitions	14
4.4 Sujets de préoccupation	15
5. Le comportement des consommateurs	17
5.1 De l'importance de la montre	17
5.2 Motivations et mesures d'incitation	17
5.3 L'importance des consommateurs chinois pour l'industrie horlogère suisse	19
6. Stratégies commerciales et perturbations du secteur	23
6.1 Être omnicanal et omniprésent	23
6.2 De l'importance des salons horlogers	26
6.3 Connaître ses clients	26
6.4 Rester accessible et créer du lien	27
6.5 Les nouveaux modes de vente	28
6.6 Des modèles commerciaux en mutation	29
6.7 Deux en un	29
7. Le marché de la seconde main se professionnalise	30
7.1 Un marché de plus en plus attractif et lucratif	30
7.2 Un intérêt croissant des marques	32
7.3 L'importance de la valeur	33
7.4 Une fois, deux fois, trois fois... !	33
8. La durabilité prise au sérieux	34
8.1 Pourquoi investir dans la durabilité ?	34
8.2 Briller et (re)naître	35
8.3 L'avenir est circulaire	36
9. Conclusion	37
10. Notes de fin	38
11. Auteurs et contributeurs	39

# 1. Points-clés de l'étude

## La durabilité prise au sérieux :

72 % des marques horlogères investissent davantage dans la durabilité pour réduire leur empreinte carbone et répondre aux demandes des consommateurs. 60 % des consommateurs tiennent compte de la durabilité dans leurs décisions d'achat, en particulier de l'approvisionnement éthique et de l'impact environnemental des matériaux. La transparence et la traçabilité dans la chaîne d'approvisionnement sont aujourd'hui cruciales et le resteront à l'avenir.



## Les perspectives de l'industrie horlogère sont positives :

77 % des cadres interrogés jugent les perspectives de l'industrie horlogère suisse positives pour l'année prochaine mais ils s'attendent à une croissance uniquement dans les segments de CHF 5 000 et plus. 24 % s'attendent à ce que l'industrie horlogère suisse dans son ensemble atteigne les volumes de ventes pré-pandémiques d'ici fin 2021 et 36 % prévoient une parité des ventes d'ici fin 2022.



## Le marché de la seconde main se professionnalise :

Les marques perçoivent le marché des montres de seconde main comme un moyen de se faire connaître auprès de nouveaux publics. 65 % des dirigeants d'entreprises mettent en œuvre des stratégies pour le marché des montres de seconde main certifiées. La proportion de consommateurs susceptibles d'acheter des pièces de seconde main a gagné onze points de pourcentage par rapport à 2020.



## L'influence de la Chine :

Les consommateurs chinois ont aidé l'industrie à traverser la pandémie. Le consommateur chinois de montres de luxe est en moyenne beaucoup plus jeune que les consommateurs d'autres pays, disposé à dépenser plus et très ouvert aux modèles de vente au détail innovants et nouveaux. L'industrie concentre son attention sur la Chine continentale et élabore les meilleures façons d'aborder ce marché.



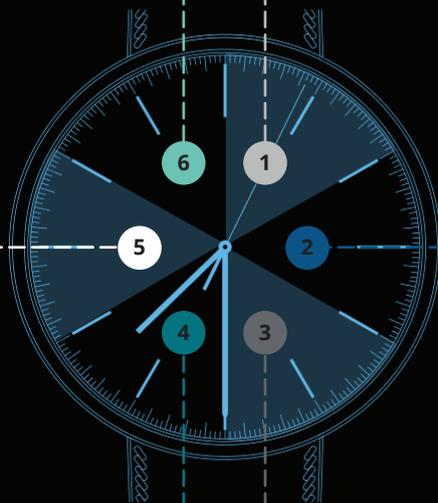
## Comportements des consommateurs :

23 % des consommateurs portent à la fois des montres traditionnelles et des smartwatches. Près d'un consommateur sur cinq achète des montres comme investissement. La génération Y et la génération Z sont les générations qui s'intéressent le plus aux montres - et elles préfèrent les montres mécaniques de luxe aux smartwatches si elles en ont le choix.



## Tout est dans l'omnicanal :

67 % des dirigeants interrogés pensent que les ventes hors ligne continueront de dominer, mais la numérisation continue de s'accélérer et une stratégie omnicanale est essentielle. Près de la moitié des consommateurs souhaitent acheter via les détaillants en ligne, les réseaux sociaux ou les enchères en ligne.



## 2. Industrie horlogère : un aperçu

### Points-clés du chapitre

1. La perte de volumes de ventes due à la réduction du nombre de voyageurs et à la fermeture de magasins, néanmoins contrebalancée par une augmentation de l'activité en ligne, a eu l'impact le plus important sur les entreprises horlogères.
2. La valeur des exportations a augmenté, en particulier dans le segment haut de gamme où les volumes et la valeur en cumul annuel de juillet 2021 dépassent déjà les niveaux pré-pandémiques ; les autres segments sont à la traîne.
3. L'année dernière, la part des exportations de montres suisses vers la Chine a plus que doublé ; l'Europe (y compris le Royaume-Uni) reste le premier marché.

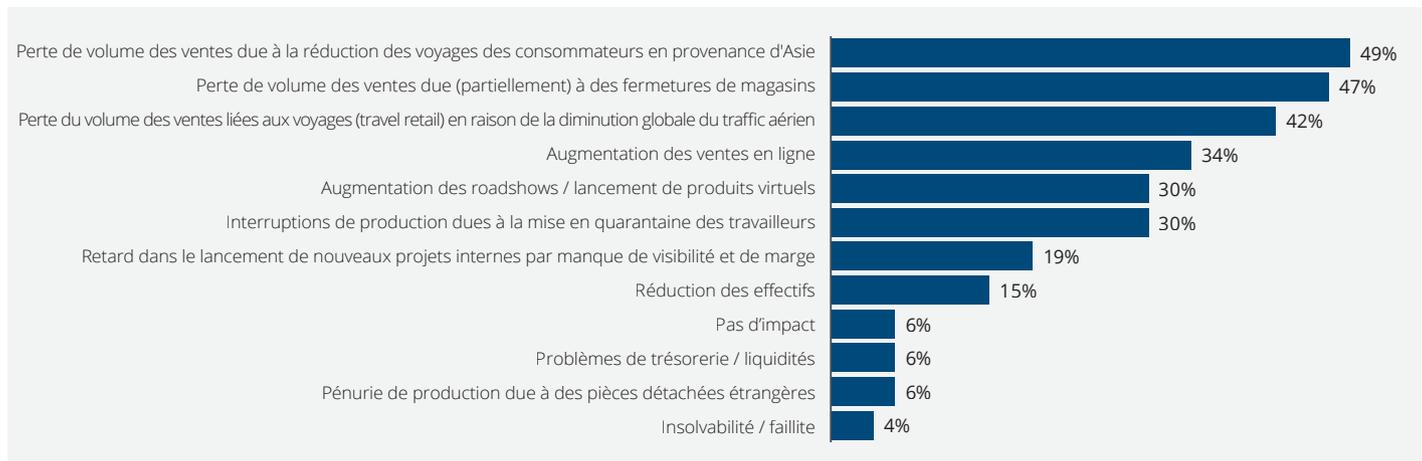
### 2.1 Sur le chemin de la reprise

L'industrie horlogère suisse porte encore les marques de la pandémie. Les mesures de confinement et l'arrêt des voyages internationaux ont provoqué un effondrement historique de la production et des ventes au deuxième trimestre 2020. Mais dans le même temps, comme nous l'avons constaté dans notre étude 2020, la transformation de l'industrie s'accélère et, de fait, la pandémie a joué le rôle de catalyseur dans ce processus. Par nécessité, de nombreux consommateurs ont dû acheter davantage de biens en ligne, y compris des articles de luxe. Les montres qui coûtent plusieurs dizaines de milliers de francs suisses ont notamment trouvé leur place dans les paniers d'achat virtuels. Bien que les consommateurs aient apprécié et continuent d'apprécier la commodité des achats en ligne – un changement de comportement qui perdurera –, la crise nous a également montré

que le commerce électronique ne saurait remplacer complètement les ventes dans les magasins traditionnels et l'expérience qu'ils offrent.

La perte de volumes de ventes due à la réduction du nombre de voyageurs et aux fermetures de magasins a eu le plus gros impact sur l'activité des entreprises horlogères, comme l'illustre le graphique 1. Vers la fin de l'année 2020, le niveau des infections au Covid-19 a atteint un plateau et les restrictions de déplacement dans certaines régions d'Asie ont été assouplies, ce qui a entraîné une augmentation des exportations. Le secteur a pu ainsi se relever, du moins sur le plan de la valeur : la valeur des montres exportées a augmenté de 1,7 % au cours des huit premiers mois de 2021 par rapport à la même période en 2019. Néanmoins, l'impact de la pandémie de Covid-19 varie selon les segments. En effet, le

Graphique 1. Quel est l'impact le plus important que vous avez subi ou pensez subir à cause du COVID-19 ? (Plusieurs réponses possibles)



segment haut de gamme (au-dessus de 3 000 CHF pour le prix à l'exportation) a pu retrouver, au premier semestre 2021, les volumes et la valeur d'avant la pandémie\* et même les dépasser, mais tous les autres segments de l'industrie sont restés à la traîne.

Le graphique 2 montre la valeur et le volume des exportations horlogères suisses pour les montres mécaniques et les montres à quartz depuis janvier 2019. Dans l'ensemble, il apparaît que les montres mécaniques ont davantage résisté à la crise, tout comme au lendemain de la crise financière de 2008. Après une forte baisse en volume au premier trimestre 2020, les ventes de montres mécaniques ont rebondi pendant une grande partie de l'année 2020 bien qu'en août 2021, les volumes totaux étaient

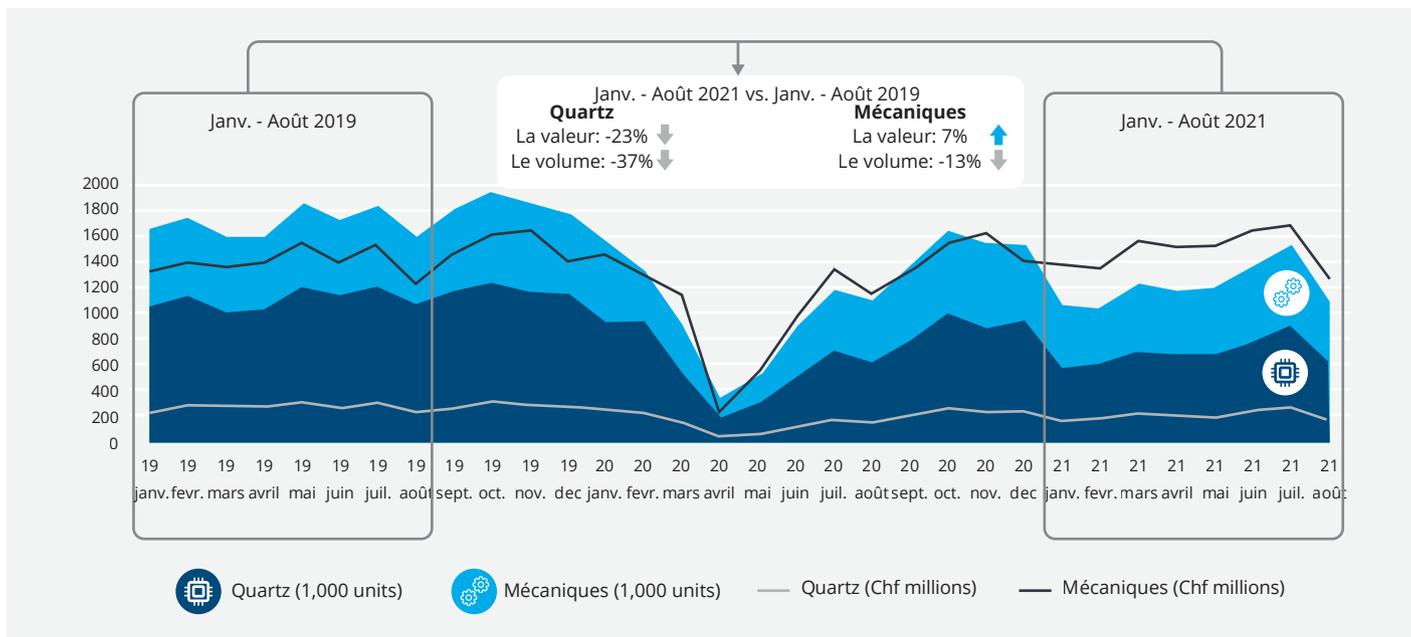
inférieurs aux volumes enregistrés à la même période en 2019. Si l'on considère les résultats sur les huit premiers mois de 2021 par rapport à ceux de 2019, on note une baisse de 37 % et de 13 % respectivement pour les modèles à quartz et les pièces mécaniques.

Globalement, nous observons une légère tendance à la hausse en valeur et en volumes de janvier à juillet 2021 ; la reprise dans l'industrie horlogère est soutenue par des modèles plus onéreux. Par rapport aux huit premiers mois de 2019, la valeur des exportations de montres à quartz enregistre une baisse de 23 % tandis que celle des pièces mécaniques a augmenté de 7 %. La valeur des exportations de montres à quartz est en baisse depuis plus de dix ans : elle est passée de

28 % des ventes totales en 2010 à 14 % en 2020. Cette diminution n'est pas seulement due aux crises ou aux ralentissements économiques, mais elle reflète également l'impact croissant des montres connectées dans ce segment de prix.

Pour l'ensemble de l'industrie horlogère, le volume des exportations enregistré entre janvier et août 2021 est en baisse par rapport aux niveaux atteints en 2019 (29 %). S'agissant de l'avenir du secteur, 24 % des cadres interrogés s'attendent à ce que l'industrie horlogère suisse dans son ensemble retrouve les volumes de ventes pré-pandémiques d'ici fin 2021 ; 36 % anticipent la parité des ventes d'ici fin 2022 et 25 % d'ici fin 2023.

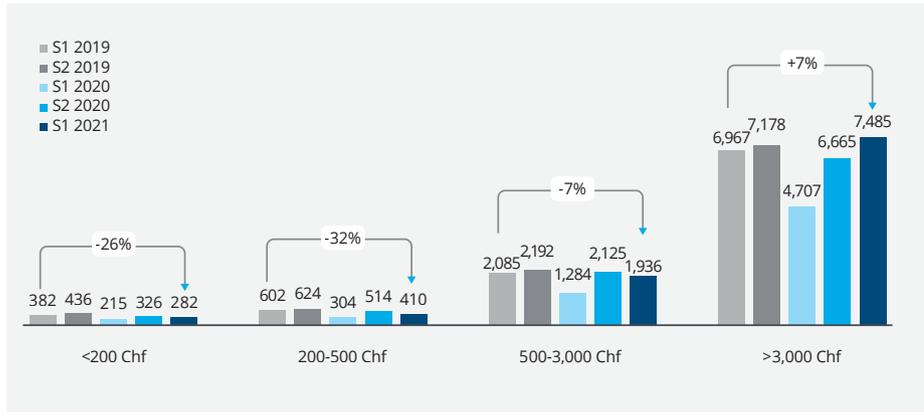
Graphique 2. Exportations horlogères suisses selon le type de construction (en 000 d'unités et en millions de Chf)



Source: Fédération de l'industrie horlogère suisse FH, analyse de Deloitte

\* Lorsque nous faisons référence aux niveaux pré-pandémiques, nous parlons spécifiquement des volumes et des valeurs d'exportation en 2019.

Graphique 3. Valeur des exportations de montres suisses selon le segment de prix



Source: Fédération de l'industrie horlogère suisse FH, analyse de Deloitte

## 2.2 Le haut de gamme sur la voie de la reprise ; l'entrée de gamme continue de souffrir

Les montres haut de gamme ont sauvé l'industrie horlogère suisse durant la pandémie, comme nous l'avions déjà pressenti pendant la seconde moitié de 2020. Le graphique 3 illustre une augmentation de 7 % de la valeur des exportations de montres de plus de 3 000 CHF au premier semestre par rapport à la même période en 2019, alors que pour le segment d'entrée de gamme (moins de 200 CHF), elle a diminué de 26 % et que pour les pièces dont le prix est compris entre 200 CHF et 500 CHF, elle s'est encore effondrée davantage (32 %). Ces résultats indiquent clairement que le segment haut de gamme reste le principal moteur de croissance du secteur horloger.

La pandémie a alimenté une augmentation de la concentration des richesses et les produits de luxe, en particulier les montres, sont devenus, en période d'incertitude, des investissements solides. Les consommateurs

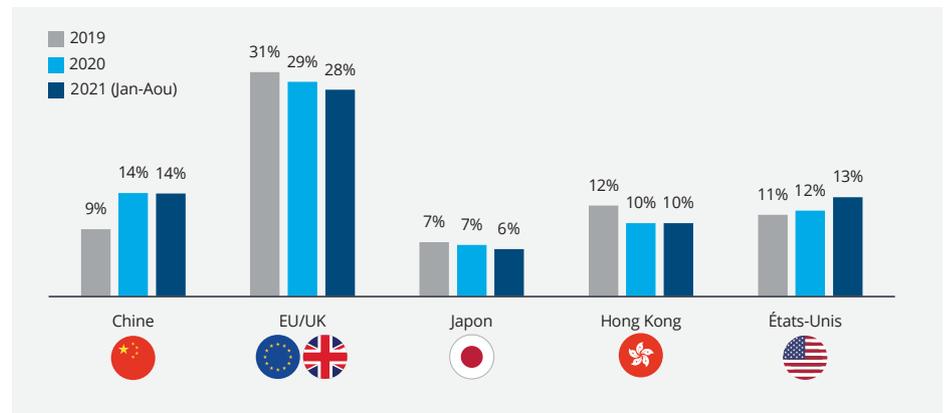
aisés ont été moins touchés financièrement par la pandémie mais, comme le reste de la population, ils ont alloué moins d'argent à des vacances coûteuses. En définitive, c'est le segment des montres haut de gamme qui a bénéficié de cette demande refoulée,

de l'augmentation des liquidités et de la possibilité de faire des achats en ligne.

## 2.3 Exportations de montres suisses : le rôle de la Chine toujours déterminant

Alors que l'Europe subissait de plein fouet les mesures strictes de confinement imposées au printemps 2020, la part des exportations de montres suisses vers la Chine a plus que doublé pour atteindre 22 % au deuxième trimestre si bien que, fin 2020, la Chine est devenue le premier marché d'exportation de l'horlogerie suisse (voir graphique 4). Si depuis, la part des exportations vers la Chine a diminué, elle demeure supérieure de cinq points de pourcentage à celle de 2019. Même avant la pandémie, la Chine était l'un des trois marchés les plus importants pour les montres suisses, la part des exportations ayant doublé depuis 2015. La domination de Hong Kong en tant que principal marché d'exportation a reculé depuis plus d'une décennie : entre 2010 et aujourd'hui, la part des exportations vers la perle de l'Orient a chuté de 20 % à environ 10 %. Ce marché, historiquement fort,

Graphique 4. Part de marché des exportations montres suisses pour certains pays



Source : Fédération de l'industrie horlogère suisse FH, analyse de Deloitte  
Note: La catégorie "Autres pays" n'est pas représentée dans le graphique

a été affecté par les manifestations de 2019 qui ont conduit de nombreuses marques à quitter Hong Kong ou à réduire leur présence dans la cité-État. La part de marché des États-Unis a légèrement augmenté au cours de l'année écoulée et s'élève actuellement à 13 %, résultat qui les place juste derrière l'Europe (Royaume-Uni compris).

En raison des restrictions de voyage, les marques et les détaillants ont dû s'adapter aux consommateurs chinois qui réalisent

leurs achats localement. Hainan continuera à jouer un rôle de premier plan en tant que « destination-phare » pour les acheteurs chinois : récemment, les franchises douanières y ont augmenté et la province insulaire devrait être exonérée de taxes d'ici 2021.<sup>1</sup> En janvier 2021, Dufry a lancé son Global Duty Free Plaza à Hainan et deux autres points de vente devraient ouvrir leurs portes prochainement en 2021, puis début 2022.<sup>2</sup> En novembre 2020, Richemont, Alibaba et Farfetch ont conclu un

partenariat stratégique afin de poursuivre la numérisation du secteur du luxe, de fournir aux marques de luxe un accès au très lucratif marché chinois et d'étendre la plateforme mondiale de Farfetch aux plus de 750 millions de clients chinois de Tmall Global d'Alibaba.<sup>3</sup> La deuxième édition de Watches & Wonders a eu lieu à Shanghai en avril 2021 et le salon a repris ses quartiers à Sanya, sur l'île de Hainan, pour un événement immersif de trois mois, entre octobre et décembre 2021.



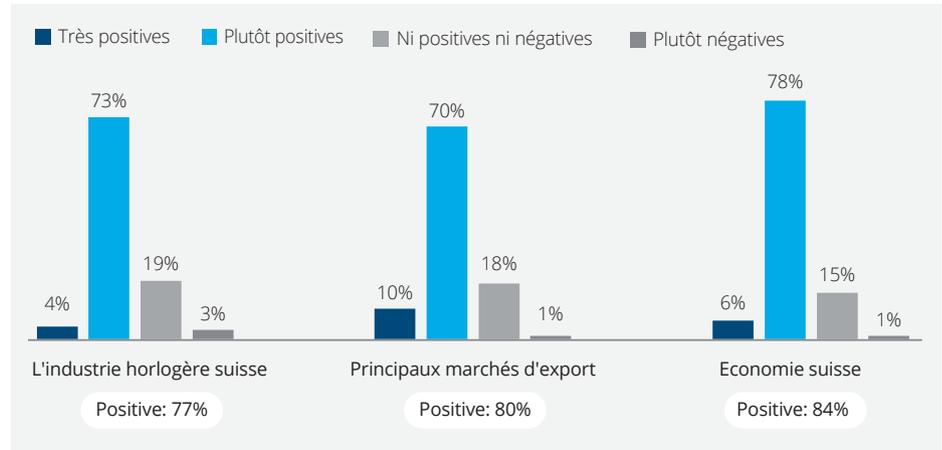
Avec l'autorisation de PHILLIPS in Association with BACS & RUSSO.

## 3. Perspectives du secteur

### Points-clés du chapitre

1. Les dirigeants sont beaucoup plus optimistes que l'an dernier s'agissant des perspectives économiques de l'industrie horlogère suisse.
2. Forte croissance prévue pour les segments très haut et haut de gamme ; déclin anticipé pour les catégories d'entrée et d'entrée de gamme.
3. La Chine devrait être le principal marché de croissance ; l'Amérique du Nord, le reste de l'Asie et le Moyen-Orient poursuivent leur envolée.

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



Source : Analyse de Deloitte. 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.

Couvrir la période « post-pandémique » dans cette étude nous semble quelque peu prématuré. En effet, les nouveaux variants du Covid, le manque d'équité en matière d'accès aux vaccins, les difficultés des gouvernements à trouver la meilleure manière de protéger leurs citoyens et leurs économies traduisent le climat d'incertitude qui perdure. Néanmoins, selon le Deloitte State of the Consumer Tracker, l'outil interactif de Deloitte qui évalue le comportement et la confiance des consommateurs dans près de 20 pays, le nombre moyen de personnes qui se sentent en sécurité dans un magasin est passé de 45 à 61 % entre janvier et août 2021. Le pourcentage de ceux qui se sentent à l'aise pour prendre l'avion est passé de 25 à 37 % sur la même période.<sup>4</sup> Ces résultats encourageants sont sans doute annonciateurs d'une reprise et d'une

normalisation des marchés, mais un retour au niveau de déplacements pré-pandémique semble encore lointain.

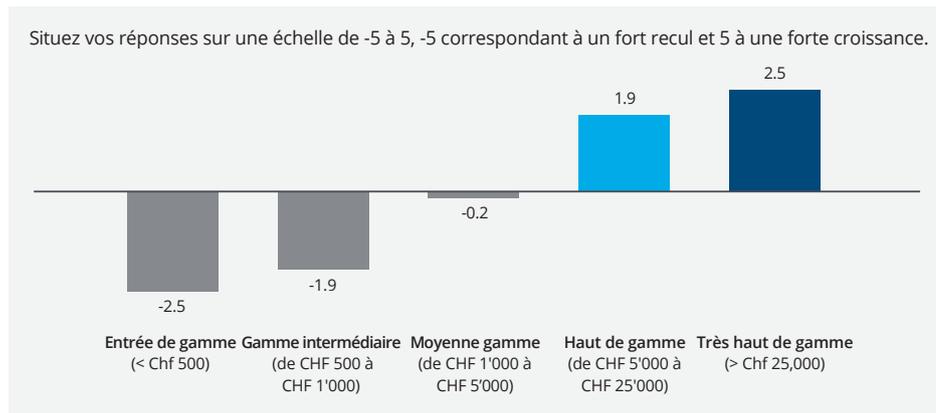
Les perspectives économiques pour 2022 semblent prometteuses, avec des prévisions de croissance du PIB de 3,5 % aux États-Unis, de 3 % en Chine et de 4,5 % dans la zone euro.<sup>5</sup> Cet élan devrait favoriser la progression de l'industrie horlogère sur le chemin de la reprise. Le moral du secteur horloger est, de manière générale, au beau fixe : une nette majorité des dirigeants interrogés (77 %) jugent les perspectives économiques de l'industrie horlogère suisse positives pour les douze prochains mois. Cet optimisme, qui marque une nette différence par rapport à la morosité ambiante de l'année dernière, gagne à la fois les principaux marchés d'exportation mais aussi l'économie suisse, qui recueille

respectivement 80 % et 84 % d'opinions positives.

Il existe toutefois des différences marquées de prévisions de croissance selon les segments de prix, comme le montre le graphique 6. Aux prévisions de forte croissance pour les segments très haut de gamme et haut de gamme répondent, presque de manière symétrique, les prévisions de baisse pour les catégories d'entrée de gamme.

Sans surprise, de même que l'année dernière, la majorité des sondés considère la Chine comme le prochain grand marché de croissance pour l'industrie horlogère suisse, suivie par les États-Unis et l'Inde. Les dirigeants interrogés prévoient presque à l'unanimité (96 %) une croissance en Chine, et

Graphique 6. Pour les 12 mois à venir, quelles sont vos perspectives de croissance concernant les segments suivants?

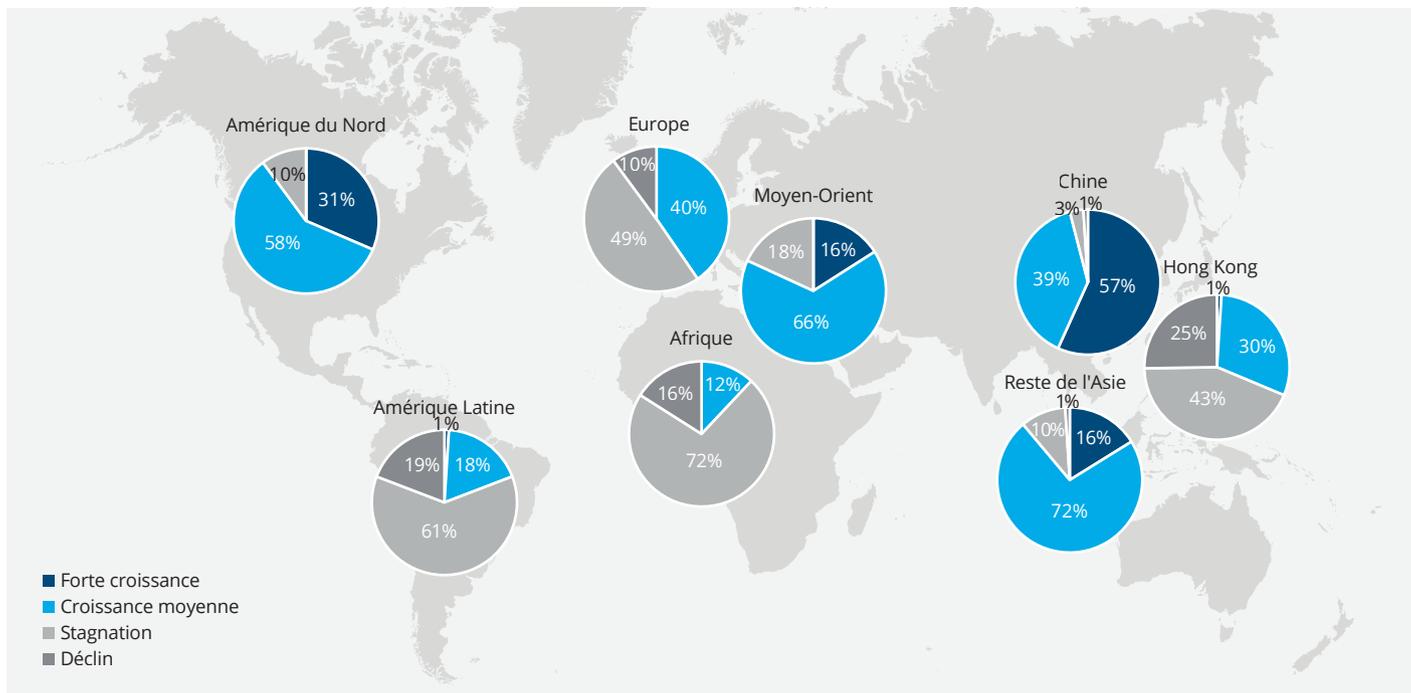


Source : Analyse de Deloitte. Note: Les segments mentionnés au-dessus sont basés sur le prix à l'export

57 % présentent même une forte croissance. Comme l'illustre le graphique 7, entre 80 et 90 % des cadres sondés anticipent une croissance dans d'autres régions comme le reste de l'Asie, l'Amérique du Nord et le Moyen-Orient. Seul un tiers des répondants s'attend à une croissance économique en Europe et à Hong Kong, l'ancien marché d'exportation le plus puissant, et à un déclin ou une stagnation dans toutes les autres régions.

Ces 18 derniers mois ont bien été la preuve que l'industrie horlogère suisse sait se montrer à la fois résiliente et agile. Ses garde-temps sont ancrés dans la tradition, mais ses stratégies commerciales s'adaptent aux nouvelles réalités.

Graphique 7. Quelles sont vos attentes en termes de croissance pour les régions ci-dessous dans les 12 prochains mois ?



Source : Analyse de Deloitte

## 4. Risques, défis et opportunités

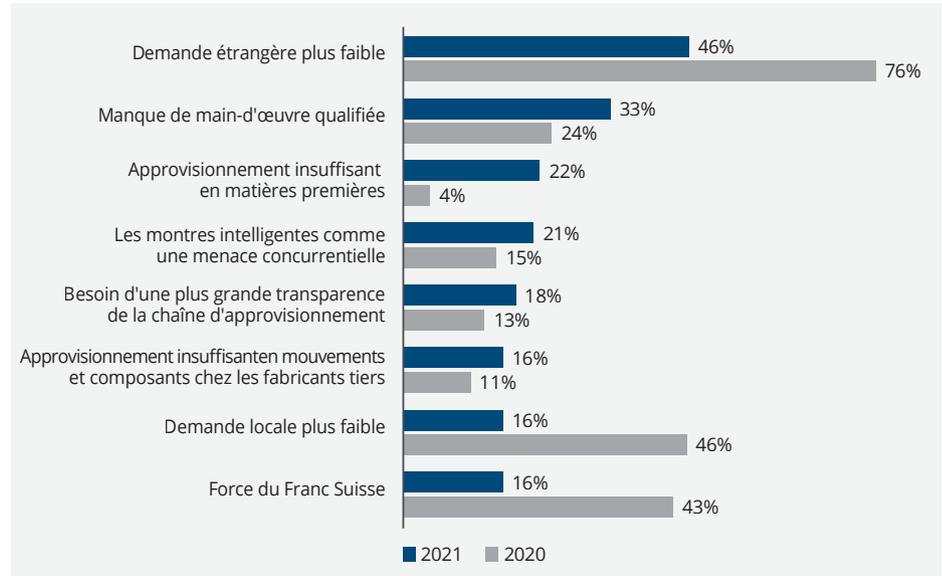
### Points-clés du chapitre

1. Augmentation des perturbations dans la chaîne d'approvisionnement ainsi que des risques découlant des pénuries de main-d'œuvre et de matières premières.
2. Les smartwatches sont toujours considérées comme une menace, mais les marques traditionnelles redoublent d'efforts pour les apprivoiser et de plus en plus de consommateurs préfèrent posséder les deux types de montres.
3. Les dirigeants du secteur horloger sont préoccupés par la diminution des volumes de production, le manque d'expertise et d'authenticité, mais peinent aussi à savoir comment répondre à l'évolution des comportements des consommateurs.

### 4.1 Perturbations dans la chaîne d'approvisionnement et impact de la numérisation

L'incertitude liée à la pandémie et ses répercussions sur la demande, l'offre et le marché du travail restent un défi pour l'industrie. La faiblesse de la demande étrangère est toujours considérée comme un risque important, mais beaucoup moins que l'année dernière. Les défis que représentent le déclin de la demande intérieure et la force du franc suisse paraissent nettement moins importants par rapport à notre étude de 2020. En revanche, les risques posés par la pénurie de main-d'œuvre qualifiée et l'approvisionnement insuffisant en pièces,

Graphique 8. Parmi les facteurs suivants, lesquels risquent, selon vous, de poser des problèmes significatifs à votre activité au cours des 12 prochains mois? (Plusieurs réponses possibles)



Source : Analyse de Deloitte

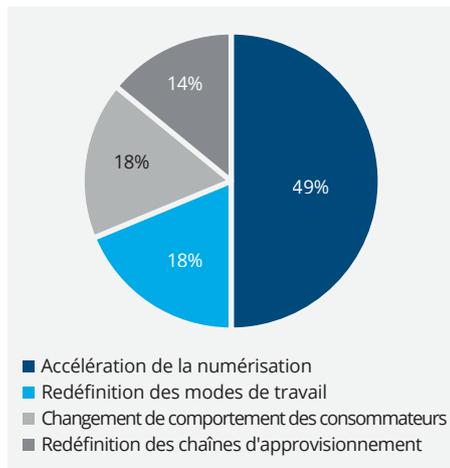
mouvements et autres matières premières ont augmenté.

La pandémie s'est accompagnée de nombreux défis mais, comme nous l'avons constaté dans notre étude de 2020, son plus grand impact à long terme pour l'industrie horlogère a été l'accélération de la numérisation, laquelle représente en réalité une opportunité pour l'industrie. Le processus de digitalisation ne se résume pas à la création d'une plateforme de commerce électronique conviviale et à une présence active sur les réseaux sociaux. Une infrastructure numérique moderne,

la collecte et la protection des données, un parcours client connecté et cohérent sur tous les canaux, mais aussi l'utilisation de technologies telles que l'Intelligence Artificielle et l'apprentissage automatique (machine learning) seront primordiaux pour améliorer la conversion et la rétention des consommateurs. Et cette numérisation doit trouver sa place au cœur de l'héritage et du patrimoine sur lesquels l'histoire de la marque s'est construite.

La pandémie a changé notre façon de travailler, en nous obligeant à faire face à plusieurs nouveaux défis et à saisir de

Graphique 9. Selon vous, quel sera le plus grand impact à long terme de la pandémie sur vos opérations commerciales?



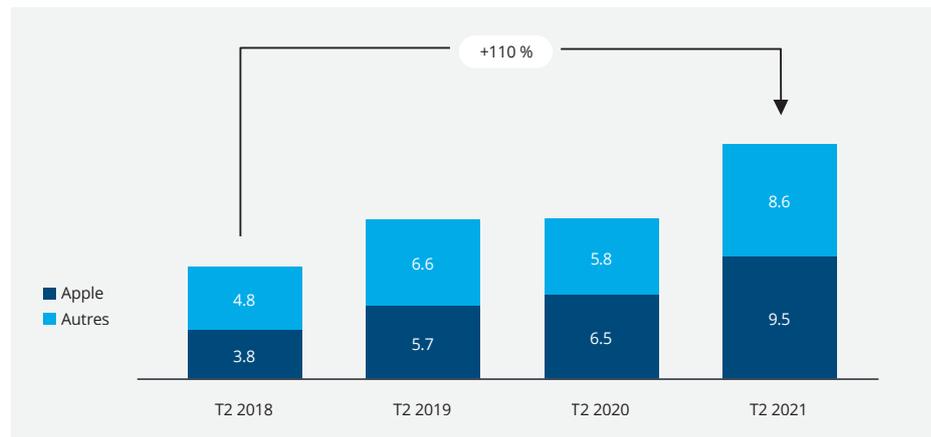
Source : Analyse de Deloitte

nouvelles opportunités. Les horlogers et employés de la production également chez les sous-traitants ont dû être présents sur les sites de production tous les jours, tandis que les employés du back-office et les managers pouvaient travailler de manière plus flexible. Cette nouvelle organisation a créé une nouvelle dynamique mais également amené son lot de défis pour les sous-traitants et unités de production avec des rotations d'équipes et des besoins d'adaptation de leur outil de production sur une partie de 2020 pour assurer la sécurité de leurs employés. Les effectifs hors production ne sont pas encore retournés travailler au bureau tous les jours et les politiques de travail flexible restent en vigueur et n'ont pas été finalisées. Les appels vidéo restent la norme et n'ont pas été remplacés par des échanges de qualité en tête-à-tête entre collègues.

La pandémie a provoqué des perturbations dans la chaîne d'approvisionnement de nombreux secteurs, avec des pénuries persistantes de puces électroniques, d'aluminium et d'acier. Cette situation continue d'avoir un impact sur l'industrie, en particulier pour les modèles de milieu et d'entrée de gamme qui dépendent de pièces importées (voir graphique 8). Les chaînes d'approvisionnement ne peuvent plus être évaluées uniquement au regard des coûts ; elles doivent également être repensées selon des critères de résilience, d'agilité et de transparence. Les prévisions très médiatisées de relocalisation des chaînes d'approvisionnement ne se sont pas réalisées, mais il est vrai qu'en raison de la persistance des perturbations, certaines maisons ont dû procéder à des délocalisations de proximité. Hermès, par exemple, s'approvisionne désormais en acier en Autriche plutôt qu'au Japon, ce qui lui permet de se rapprocher de ses fournisseurs et de réduire son empreinte carbone.<sup>6</sup>

Même pour les marques qui produisent leurs montres entièrement en Suisse,

Graphique 10. Livraisons de smartwatches (millions d'unités)



Source: Strategy Analytics, Analyse de Deloitte

les concepts d'agilité et de transparence sont importants. Les nouvelles réalités du commerce de détail signifient que les consommateurs sont habitués à obtenir ce qu'ils veulent, et rapidement. Les géants du commerce électronique comme Amazon ont établi la norme du service le jour même et les consommateurs sont prêts à payer un supplément pour cela. Les chaînes d'approvisionnement devront être repensées afin de créer un réseau élargi de centres de distribution ou d'acheter des stocks par anticipation pour répondre à l'augmentation de la demande. La réduction du délai entre la commande et la livraison améliore l'expérience client et accroît la compétitivité globale. Selon les cadres horlogers sondés, l'intégration complète des canaux de production et de distribution permet aux fabricants de mieux planifier la demande.

#### 4.2 Bataille pour une place au poignet : les smartwatches gagnent encore du terrain

Dans notre étude de 2020, plus de 60 % des cadres de l'industrie horlogère ont déclaré que le secteur horloger suisse avait raté



*H. Moser & Cie. Streamliner Centre Seconds.  
Avec l'autorisation de H. Moser & Cie.*

le coche s'agissant des smartwatches. Le marché des montres connectées a plus que doublé depuis 2018, passant de 8,6 à 18,1 millions d'unités par trimestre entre les deuxièmes trimestres 2018 et 2021, et la renaissance du fitness en période de confinement n'a fait que rendre ces montres et bracelets plus populaires. Apple maintient sa domination sur le marché avec plus de 50 % des parts de marché mondiales des smartwatches, comme l'illustre le graphique ci-dessous.

Parmi les cadres exécutifs interrogés cette année, 42 % considèrent les smartwatches comme une menace. Les montres connectées n'ont pas la même fonction que les montres traditionnelles et de nombreuses marques opérant dans des segments de prix plus élevés ne considèrent pas les marques comme Apple et Samsung comme des concurrents. Mais le combat pour une place au poignet fait rage et certaines marques traditionnelles continuent de

lancer des montres connectées pour capter une partie de ce marché en croissance. Certains dirigeants parlent même de la « bataille pour le second poignet » ou de « la reconquête du poignet ». De la Summit 2 de Montblanc et de la Tambour Horizon de Louis Vuitton à l'Exospace B55 de Breitling et de la Horological Smartwatch de Frédérique Constant à la TAG Heuer Connected et à la Big Bang E de Hublot, les marques horlogères traditionnelles lancent des produits de première, deuxième et troisième génération qui allient artisanat et connectivité.

Et ceux qui maudissent en silence les quelque 18 heures d'autonomie de la smartwatch d'Apple pourraient envisager de se procurer la T-Touch Connect Solar de Tissot, qui est alimentée par la lumière du soleil, ou se tourner vers Sequent, une start-up bâloise qui crée des smartwatches à recharge et remontage automatiques.

Mais les géants de la technologie continuent de dominer le segment des montres connectées. Il existe un grand nombre de sorties de modèles de smartwatches récentes, annoncées ou à venir, telles que la Samsung Galaxy Watch 4, la Google Pixel Watch et l'Apple Watch Series 7. Et dans l'esprit du dicton « si vous ne pouvez pas les battre, rejoignez-les », Hermès continue à collaborer avec Apple pour lancer sa propre smartwatch classique mais sportive. Selon l'enquête Connectivity and Mobile Trends Survey de Deloitte publiée en 2021, les smartwatches ont eu davantage de succès en 2021, mais 40 % des utilisateurs de montres connectées ou des trackers de fitness se disent préoccupés par la confidentialité des données que leur appareil collecte.<sup>7</sup>

Plusieurs répondants relèvent que l'intérêt pour les montres connectées constitue

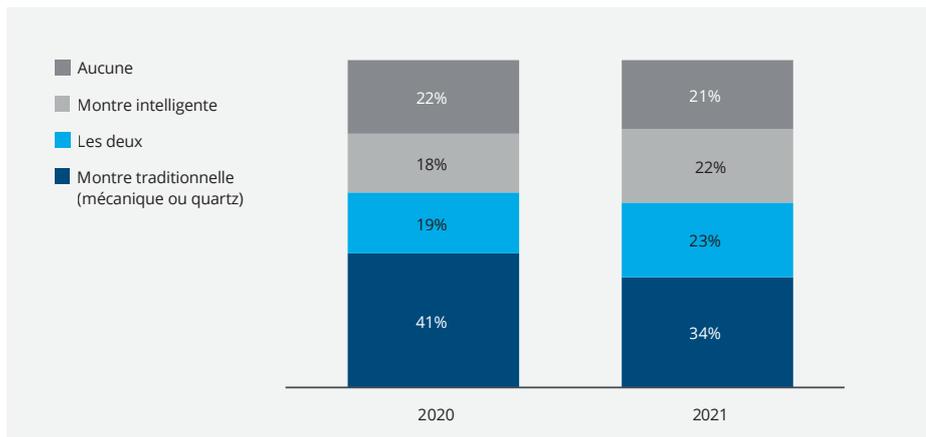
« Si vous y réfléchissez, les revenus des plus grands groupes de l'industrie horlogère suisse sont inférieurs au budget R&D d'Apple ou de Google. Nous ne pouvons pas rivaliser avec eux en matière de développement de nouveaux systèmes d'exploitation ou de nouvelles technologies. Mais nous pouvons collaborer avec eux pour leur apporter nos connaissances et notre expertise dans la conception du produit et des matériaux. »

**Edouard Meylan**  
CEO, H. Moser & Cie.

une opportunité pour l'industrie. Depuis un certain temps, l'utilisation des montres pour connaître l'heure est secondaire. Les consommateurs recherchent des montres attrayantes qui offrent des fonctionnalités supplémentaires. Les horlogers traditionnels peuvent utiliser leur expertise pour profiter de l'intérêt accru pour les wearables en fabriquant des montres connectées dotées de meilleurs mouvements et d'une plus grande autonomie.

Pour la deuxième année consécutive, nous avons interrogé 5 558 consommateurs sur leurs habitudes en matière de montres. Dans la bataille permanente pour une place au poignet, les smartwatches gagnent du terrain sur les montres traditionnelles.

Graphique 11. Quel type de montre portez-vous ?



Source : Analyse de Deloitte

Parmi les personnes interrogées qui portent des montres connectées, 75 % le font tous les jours. Nous avons aussi pu constater une diminution de 7 % du nombre de consommateurs portant des montres traditionnelles par rapport à notre étude de 2020, mais une augmentation de 4 % des consommateurs qui portent à la fois des montres traditionnelles et des smartwatches, comme l'illustre le graphique 11. En Chine, près d'un répondant sur deux porte les deux, mais vraisemblablement pas en même temps.

Les générations Y et Z sont plus susceptibles de porter des smartwatches. Cependant, si on leur donnait 5 000 CHF (ou l'équivalent en monnaie locale) pour acheter une montre, toutes les générations seraient plus enclines à choisir une montre mécanique de luxe (48 %) plutôt que le dernier modèle d'une smartwatch (39 %) tous les ans pendant les dix prochaines années. En moyenne, 20 % des consommateurs ne portent pas de montre, résultat qui est resté stable au cours des

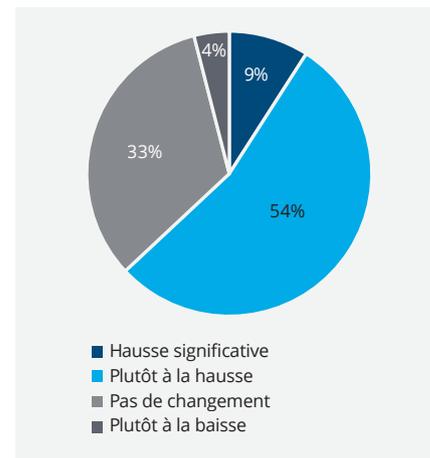
deux dernières années. Les proportions de ce profil de consommateurs sont nettement plus élevées au Japon et aux États-Unis, avec respectivement 43 et 40 % des consommateurs qui n'en portent pas.

#### 4.3 S'associer pour mieux régner : concentration du secteur horloger et activités de fusions-acquisitions

Le déclin des volumes de montres à quartz continue d'avoir un impact sur l'industrie horlogère suisse. Comme nous l'avons indiqué précédemment, le volume des exportations de montres à quartz reste encore bien inférieur aux niveaux enregistrés avant la pandémie, en particulier pour les pièces d'entrée de gamme qui doivent être vendues en quantités très importantes. Alors que les montres d'entrée de gamme continuent de se heurter à des difficultés, le risque d'une concentration accrue se profile. Comme l'illustre le graphique 12, plus de 60 % des cadres prévoient une augmentation de leurs activités de fusions-acquisitions

(M&A) au cours des douze prochains mois ; ils considèrent probables les acquisitions de marques tout comme l'intégration verticale avec des marques acquérant des fournisseurs. Selon les dirigeants du secteur, la verticalisation « assèche » les connaissances professionnelles, précipitant ainsi la perte d'expertise dans le secteur et menaçant la sécurité de l'emploi. Par ailleurs, ceux qui n'appartiennent pas aux grands groupes horlogers ou qui opèrent dans un segment de niche perçoivent la concentration continue du secteur comme un défi.

Graphique 12. Selon vous, comment les activités de fusions-acquisitions vont-elles évoluer au cours des 12 prochains mois dans votre secteur d'activité ?



Source : Analyse de Deloitte

« Aujourd'hui, il est difficile de trouver des apprentis dans les métiers de l'horlogerie. Malgré le prestige des très grandes marques et en dépit de la résilience du secteur, il est difficile d'aller à l'encontre de la tendance actuelle des élèves à poursuivre leur scolarité obligatoire jusqu'aux études supérieures. »

**Pierre Dubois**  
CEO, Dubois & Dépraz SA

#### 4.4 Sujets de préoccupation

L'une des questions les plus révélatrices que nous posons aux cadres du secteur horloger est la suivante : quel est le problème d'ordre professionnel qui vous empêche de dormir la nuit ? Dans cette sous-partie, nous dévoilons leurs principaux sujets de préoccupation.

L'industrie horlogère est un segment de niche et cette niche peut conduire, comme l'ont mentionné de nombreuses personnes interrogées, à se regarder le nombril en oubliant de lever les yeux pour avoir une vue d'ensemble. L'année dernière a mis au jour le danger de la complaisance et, bien que l'héritage et l'intemporalité de l'horlogerie traditionnelle soient incontestés, le succès passé n'est pas garant de belles perspectives.

#### Garder ses fournisseurs, préserver la qualité suisse

L'industrie horlogère suisse emploie plus de 57 000 personnes.<sup>8</sup> La réduction des volumes, notamment pour les montres à quartz, a un effet en cascade sur la multitude de fournisseurs. Les restrictions qui pèsent



*MB&F HM9 SV. Avec l'autorisation de MB&F.*

sur les voyages internationaux, notamment la baisse des touristes chinois se rendant en Europe, affectent les volumes. Les marques qui choisissent de se concentrer uniquement sur le segment ultra-haut de gamme ne produisent également que des quantités limitées. Seul le maintien des volumes de production permet de soutenir le réseau de fournisseurs et de protéger l'expertise unique des horlogers. Les cadres horlogers sondés reconnaissent qu'ils doivent travailler ensemble s'ils veulent que l'industrie puisse perpétuer le savoir-faire et les compétences propres au secteur de l'horlogerie traditionnelle, préserver la qualité suisse et résister à la concurrence étrangère.

#### Authentiquement authentique

Qu'il s'agisse d'une industrie offrant des produits qui ont perdu leur caractère suisse ou de personnes travaillant dans le secteur qui se soucient peu des montres ou de l'art de l'horlogerie, l'authenticité, ou son absence, a été mentionnée sous diverses

« Lorsque vous êtes une petite entité, votre force, c'est de pouvoir vous concentrer sur ce qui est important pour vous. Les marques ont perdu leur substance ; elles ont perdu leur identité en essayant de plaire à de nombreux publics différents. La clé du succès, aujourd'hui et à l'avenir, est de rester fidèle à ce que l'on est. Et les gens s'intéresseront à vous. »

**Maximilian Büsser**  
Founder and Creative Director, MB&F

formes. Les sondés ont également abordé le manque d'identité et de positionnement de la marque. Une montre n'est plus une nécessité. Les consommateurs recherchent donc des marques auxquelles ils peuvent s'identifier ou dont l'histoire résonne en eux. Par conséquent, une marque qui essaie d'être tout pour tout le monde aura du mal à se distinguer. Les marques de luxe peuvent toutes s'enorgueillir de la qualité de leurs pièces et de leur savoir-faire, mais c'est leur personnalité ou leur histoire qui les fait sortir du lot. Les cadres interrogés affirment que la fabrication de produits qui expriment l'essence de l'ADN de la marque sera l'une des clés de l'avenir de l'industrie horlogère.

### **Comprendre l'évolution des consommateurs**

Les comportements des consommateurs changent constamment, et de nombreux répondants craignent de ne pas être en mesure de comprendre ce que veulent les consommateurs, d'anticiper leurs préférences et de s'adapter à leurs attentes. La plus

grande question est de savoir si, à l'avenir, les consommateurs porteront des montres traditionnelles. Les dirigeants interrogés sont aussi très préoccupés par les modes de communication avec les consommateurs dans l'univers du numérique et la manière de présenter correctement une marque au public à l'aide de supports digitaux. La nature changeante du luxe et la définition même du luxe préoccupent également les dirigeants horlogers.

### **L'imitation : l'expression la plus sincère de la flatterie ?**

Les montres suisses restent une cible privilégiée de la contrefaçon. Selon un rapport de l'OCDE, le commerce mondial de montres suisses contrefaites s'élevait à 3,35 milliards de francs suisses en 2018, causant une perte de 1,98 milliard de francs suisses en termes de ventes.<sup>9</sup> L'année dernière, l'accélération de la tendance à la numérisation a aussi eu un impact sur le marché de la contrefaçon horlogère ; plus de 1,2 million d'offres de fausses montres ont

été désactivées en 2020 par l'équipe chargée de la lutte contre la fraude sur Internet de la Fédération de l'industrie horlogère suisse FH.

En réponse, l'industrie continue d'utiliser la certification et la technologie pour combattre les faussaires. L'introduction de la garantie pour les montres de seconde main (garantie CPO) vise à certifier l'authenticité de la montre et permet d'offrir une garantie de fiabilité supplémentaire pour les pièces horlogères d'occasion. Des outils technologiques comme la blockchain permettent aussi au secteur horloger de lutter contre les contrefaçons en émettant un certificat numérique unique garant de l'authenticité de la montre.



## 5. Le comportement des consommateurs

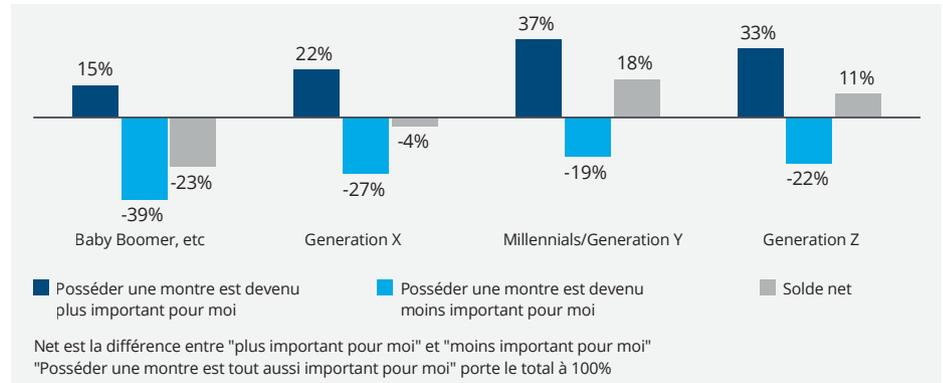
### Points-clés du chapitre

1. Posséder une montre est devenu plus important pour les millennials et la génération Z au cours des cinq dernières années.
2. Le rapport qualité/prix, l'image de marque et le design sont les facteurs les plus importants sur presque tous les marchés lors de l'achat d'une montre de luxe.
3. Les consommateurs chinois sont vitaux pour l'industrie horlogère suisse, et notre analyse approfondie vous explique pourquoi.

### 5.1 De l'importance de la montre

La raison pour laquelle les gens portent une montre a changé au cours des dernières décennies. La montre traditionnelle n'est plus considérée comme un outil indispensable pour consulter l'heure lorsque l'on se déplace, elle est devenue un accessoire. Mais cela ne signifie pas pour autant que posséder une montre est passé de mode. Les marques de luxe sont toujours convoitées en tant que symbole de statut social. Comme l'illustre le graphique 13, posséder une montre est devenu plus important pour les millennials et la génération Z au cours des cinq dernières années, alors que pour les générations plus âgées, c'est devenu moins important, puisque vraisemblablement la majorité des baby-boomers et des consommateurs de la génération X possèdent déjà une ou plusieurs montres.

Graphique 13. Comment votre attitude envers la possession d'une montre a-t-elle changé au cours des cinq dernières années ?



Source : Analyse de Deloitte

### 5.2 Motivations et mesures d'incitation

Les consommateurs des différents pays ont également été interrogés sur la somme qu'ils étaient prêts à dépenser pour une montre. Comme le montre le graphique 14, en moyenne, environ un tiers des personnes interrogées sont prêtes à dépenser plus de 1 000 CHF (ou l'équivalent en monnaie locale) pour une montre, mais ce chiffre varie considérablement d'un pays à l'autre. Les Allemands\*\* sont plus prudents avec leur revenu discrétionnaire, alors qu'en Chine et à Hong Kong, plus de deux tiers des sondés sont prêts à dépenser plus de 1 000 CHF. C'est pourquoi la Chine et, aujourd'hui dans une moindre mesure, Hong Kong, sont des marchés cruciaux pour le segment du luxe et c'est pour cela que les marques suisses investissent dans ce marché en pleine croissance. Une analyse du marché Chinois est présentée au Chapitre 5.

« Quarante pour cent des gens n'achètent qu'une seule montre dans leur vie. Aussi, en marketing, il est essentiel de se trouver au bon endroit au bon moment. Les podcasts, Youtube et Instragram sont des canaux numériques privilégiés pour favoriser l'interaction et la visibilité sur nos principaux marchés. »

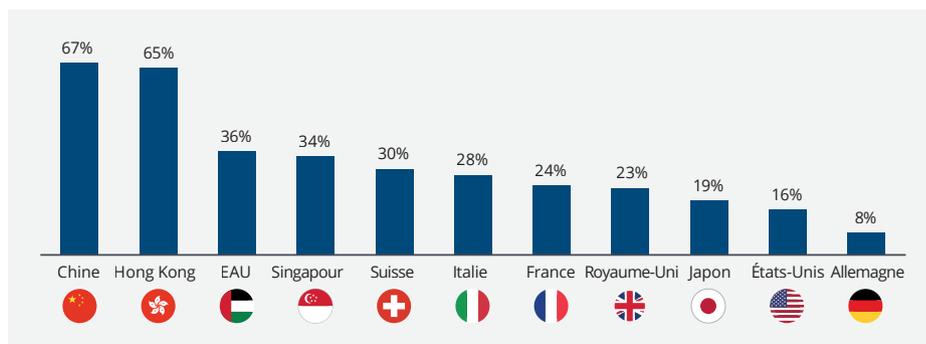
**Brian Duffy**  
CEO, Watches of Switzerland

\*\* L'étude de Deloitte sur l'industrie horlogère allemande, qui sera publiée fin octobre 2021, présentera plus en détail le comportement des consommateurs en Allemagne et leur impact sur l'industrie horlogère.

Nous avons également demandé aux consommateurs s'ils étaient susceptibles d'acheter une montre de luxe si les marques leur proposaient des possibilités de financement. Ce modèle existe à Hong Kong, dans les Émirats arabes unis, en Chine et, dans une moindre mesure, à Singapour. La valeur élevée accordée aux articles de luxe dans ces pays rend le financement plus attrayant.

Si l'on se réfère au State of the Consumer tracker de Deloitte, à la fin du mois d'août 2021, les consommateurs français, allemands, italiens et japonais ne donnaient toujours pas la priorité aux achats discrétionnaires pour un large éventail d'articles, qu'il s'agisse de vêtements/de chaussures, d'électronique, de voyages et d'ameublement. Les consommateurs du Royaume-Uni et des États-Unis s'ouvrent à des dépenses plus discrétionnaires, et ceux de la Chine augmentent régulièrement leurs achats discrétionnaires depuis mai 2021. Sur la plupart des marchés, le rapport qualité/prix est considéré comme le principal facteur déterminant pour l'achat d'une

Graphique 14. Part qui est prête à payer plus de 1000 CHF pour une montre par pays

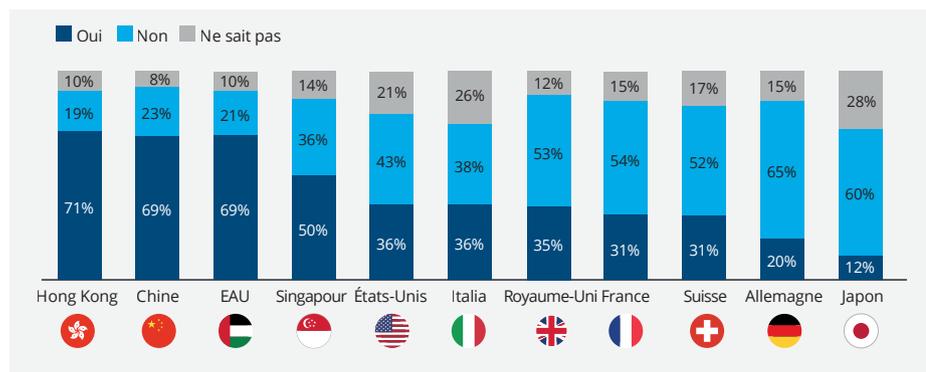


Source : Analyse de Deloitte

montre de luxe, comme l'indique le graphique 16. Cela peut sembler contre-intuitif car une montre de luxe n'est pas une nécessité. La montre, symbole de statut social, règne en maître en Chine et à Hong Kong, mais se hisse également dans le top 3 de la plupart des marchés. Le design est le facteur le plus déterminant pour les consommateurs de Singapour, des Émirats arabes unis et du Royaume-Uni, mais c'est aussi une

considération importante dans l'ensemble des pays étudiés. Et, léger coup dur pour le « made in Switzerland », seuls 12 % des répondants considèrent que le pays d'origine est important lors de l'achat d'une montre de luxe. Signe un peu plus encourageant : en décembre 2020, l'horlogerie et la mécanique d'art suisses (et françaises) ont été inscrites par l'UNESCO au patrimoine culturel de l'humanité.<sup>10</sup>

Graphique 15. Si les marques de luxe proposaient un financement de leurs produits avec peu ou pas de taux d'intérêt, cela encouragerait-il votre décision d'acheter une montre de luxe (c'est-à-dire au-dessus de CHF 5'000)?



Source : Analyse de Deloitte

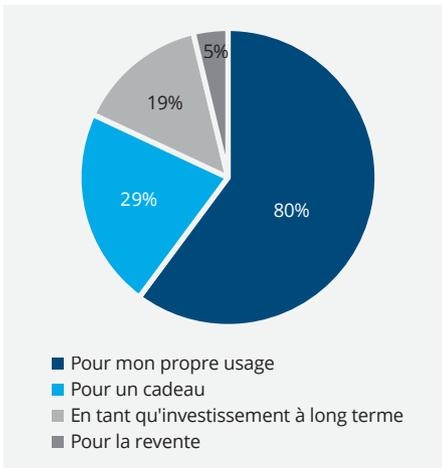
Comme l'illustre le graphique 17, la plupart des personnes interrogées achètent une montre pour leur usage personnel (80 %). Elles sont beaucoup moins nombreuses à offrir des montres (29 %), à les considérer comme un investissement (19 %) ou à avoir l'intention de les revendre (5 %). Notre rapport Collectibles: An integral part of wealth montre qu'en période d'incertitude économique et de volatilité des marchés boursiers, les actifs tangibles tels que les montres et les bijoux sont des moyens relativement sûrs de diversifier son portefeuille.<sup>11</sup> Cette analyse est corroborée par les résultats de la présente étude : une personne interrogée sur cinq envisage l'achat d'une montre à des fins d'investissement.

Graphique 16. Quels sont les facteurs les plus importants que vous considérez lorsque vous décidez d'acheter une montre de luxe ? (Vous pouvez choisir plusieurs réponses)

	Chine	France	Allemagne	Hong Kong	Italia	Japon	Singapour	Suisse	EAU	Royaume-Uni	États-Unis
Première réponse la plus fréquente	Image de la marque	Rapport prix/ Valeur	Rapport prix/ Valeur	Image de la marque	Rapport prix/ Valeur	Rapport prix/ Valeur	Conception	Rapport prix/ Valeur	Conception	Conception	Rapport prix/ Valeur
Deuxième réponse la plus fréquente	Rapport prix/ Valeur	Durabilité/ Impact environnemental	Conception	Rapport prix/ Valeur	Conception	Conception	Rapport prix/ Valeur	Conception	Rapport prix/ Valeur	Rapport prix/ Valeur	Conception
Troisième réponse la plus fréquente	Durabilité/ Impact environnemental	Polyvalence / Facile à utiliser et porter	Image de la marque	Conception	Image de la marque	Polyvalence / Facile à utiliser et porter	Polyvalence / Facile à utiliser et porter				

Source : Analyse de Deloitte

Graphique 17. Si vous envisagez d'acheter une montre dans les 12 prochains mois, quel en serait le but ? (Vous pouvez choisir plusieurs réponses)



Source : Analyse de Deloitte

Acheter une montre pour investir est une pratique plus courante à Singapour, en Chine et à Hong Kong, tandis que le fait d'offrir des montres en cadeau est plus fréquent aux Émirats arabes unis et en Chine. En Chine, les consommateurs investissent de plus en plus dans des articles de luxe purs, tels que des montres et des œuvres d'art.

### 5.3 L'importance des consommateurs chinois pour l'industrie horlogère suisse

Les consommateurs chinois ont joué un rôle crucial dans la reprise de l'industrie horlogère suisse en 2020. Ils sont normalement très présents dans les rues commerçantes européennes mais aujourd'hui, ils ne sont pas aussi nombreux qu'avant la pandémie. De nombreuses marques interrogées (57 %) s'adaptent au mode de consommation local des consommateurs chinois : plus d'un tiers (37 %) investissent massivement ou se développent sur le marché chinois. L'expansion de Hainan, devenu temple du duty-free, encouragera davantage les consommateurs chinois à faire des achats plus lucratifs chez eux ou plus près de chez eux, comme à Macao qui reste une importante destination pour les achats de produits de luxe.

Ce sont les consommateurs chinois qui sont prêts à dépenser le plus pour une montre de luxe ; un cinquième d'entre eux est prêt à dépenser entre 2 500 et 5 000 CHF et un quart entre 5 000 et 10 000 CHF. Dans la bataille des poignets, 49 % des personnes interrogées en Chine portent à la fois une montre traditionnelle et une smartwatch,

contre une moyenne de 20 % dans les autres pays sondés. Les consommateurs chinois se montrent de plus en plus enclins à se tourner vers des pièces de seconde main ou d'occasion, « inspirés par des consommateurs plus jeunes et plus soucieux de l'environnement qui recherchent des biens haut de gamme à un prix abordable. »<sup>12</sup> Deux tiers des consommateurs chinois ont déclaré qu'il serait très ou assez probable qu'ils achètent une montre d'occasion au cours des douze prochains mois, surtout parce qu'ils disent pouvoir avoir accès aux modèles de fin de série. Parmi les sondés, ce sont les consommateurs chinois qui ont également manifesté le plus fort intérêt (62 %) pour les entreprises ou les clubs de membres qui louent des montres. Et la majorité d'entre eux (69 %) affirment qu'ils se sentiraient incités à acheter une montre de luxe si les marques proposaient des modalités de financement avec peu ou pas d'intérêts. Cela pourrait représenter des opportunités pour les marques et les détaillants d'attirer davantage de clients, voire de nouveaux clients.

#### L'image est essentielle

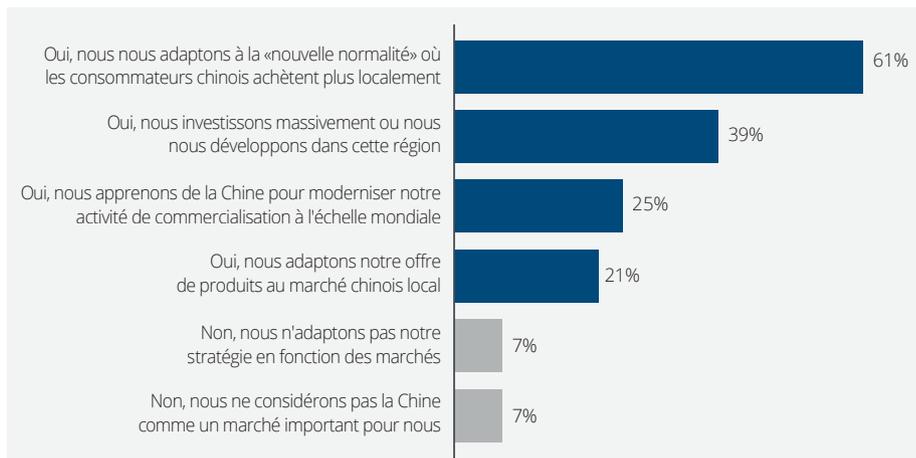
L'image de marque est le principal facteur décisif lorsqu'il s'agit d'acheter une

montre de luxe, et les réseaux sociaux, les ambassadeurs de marque et les influenceurs jouent un rôle clé. L'association avec une marque donnée et ce qu'elle dit de l'acheteur ou transmet à son entourage sont les principaux critères d'achat. Les goûts des consommateurs chinois deviennent également plus sophistiqués : le design et les spécifications techniques, comme les mouvements des montres, sont désormais des facteurs importants qui influencent leur choix. Les marques de montres européennes haut de gamme arrivent en tête de liste des préférences des consommateurs chinois, notamment Rolex, Patek Philippe et Audemars Piguet qui sont particulièrement prisées (et aussi extrêmement difficiles à se procurer). Cependant, étant donné que les consommateurs chinois connaissent de mieux en mieux les montres de luxe, ils ne sont plus attirés par le label « made in Switzerland ». D'après notre enquête, seuls 15 % d'entre eux considèrent le pays d'origine comme un facteur important dans le choix de leur montre.

### Génération influenceurs

La collaboration avec des ambassadeurs de marque locaux s'est avérée cruciale pour pénétrer le marché chinois, mais aussi lucrative. En juillet, Zenith a vendu toutes ses montres en Chine après avoir annoncé que Xiao Zhan, acteur et chanteur chinois, serait son nouvel ambassadeur de marque.<sup>13</sup> Les marques utilisent aussi les ambassadeurs pour conquérir un public plus large, notamment les femmes : Panerai s'est ainsi associée à Dilraba Dilmurat, une actrice chinoise et Omega à Zhou Dongyu, également actrice chinoise. Les marques recherchent non seulement le soutien de célébrités, mais aussi celui des Key opinion leaders (KOL) et des Key opinion consumers (KOC)

Graphique 18. Sentez-vous l'influence croissante du consommateur chinois ? (Plusieurs réponses possibles)



Source : Analyse de Deloitte

qui exercent leur influence sur les réseaux sociaux. Cependant, le contenu généré par les utilisateurs peut être imprévisible et pour les marques qui ont l'habitude de « contrôler leur récit » et de veiller à la cohérence de leur message, ce manque de contrôle peut représenter un défi. Les marques sont également confrontées à un risque de réputation si les KOL ou les KOC se comportent de manière inappropriée, comme cela a été récemment le cas pour plusieurs marques de luxe.

### Racontez-moi votre histoire...

L'art du storytelling joue un rôle extrêmement important en Chine. Pour se différencier sur un marché incroyablement saturé et rapide, les marques doivent être à la fois uniques et cohérentes dans leur storytelling sur tous les canaux. De nombreuses marques de montres suisses peuvent s'appuyer sur leur long héritage ou leur savoir-faire hors pair, ou les

deux. Ancrée dans la tradition horlogère de la célèbre Vallée de Joux depuis près de 150 ans, la maison Audemars Piguet a réussi à se repositionner en Chine en tant que marque de montre de prédilection pour les Chinois fortunés âgés de 25 à 30 ans. L'évolution des préférences des consommateurs exige des marques qu'elles réfléchissent à leur image soigneusement entretenue pour comprendre quelles valeurs traditionnelles trouvent un écho dans le monde moderne. Les jeunes consommateurs chinois recherchent des marques, de luxe ou non, qui expriment leur identité et leur personnalité.

### Un calendrier de fêtes

Journée des célibataires (11 novembre), fête du shopping Double 12 (12 décembre), fête du Printemps du Nouvel An chinois et trois autres célébrations semblables à la Saint-Valentin... Le calendrier des fêtes chinoises représente une opportunité pour

les marques. Traditionnels ou modernes, ces festivals, sont d'importants générateurs de revenus. Alors que le Cyber Monday et le Black Friday sont, pour les consommateurs occidentaux, une opportunité d'obtenir des rabais, les fêtes chinoises sont plutôt l'occasion, pour les consommateurs chinois, de profiter du lancement de produits en édition limitée, d'emballages personnalisés et surtout, d'obtenir une valeur ajoutée.

### **Incubateur du nouveau commerce de détail**

La Chine est à l'avant-garde de l'expérience numérique du shopping ; les Chinois comptent parmi les consommateurs en ligne les plus actifs. Les technologies intelligentes et les expériences de marque omnicanal immersives sont omniprésentes. Le réseau social polyvalent WeChat est aussi une plateforme de commerce électronique et de paiement. Les marques utilisent l'application pour proposer des expositions virtuelles sur la plateforme, sous forme de mini-magasins, et interagissent avec les consommateurs

« En Occident, l'accent est mis sur l'entretien et la culture de la marque, tandis qu'au Moyen-Orient et en Asie, l'accent est davantage mis sur les ventes et sur la présence sur tous les canaux pour faciliter et stimuler ces ventes. »

**Felicitas Morhart**  
Founder, Swiss Center for  
Luxury Research

directement sur la plateforme qui englobe le parcours complet du client de bout en bout. La maison de vente aux enchères Phillips utilise également WeChat pour ses ventes aux enchères en ligne Intersect, en proposant des œuvres d'art contemporain, des montres et des bijoux ; la vente la plus récente a eu lieu en septembre 2021. Au printemps 2021, Louis Vuitton (LV) s'est associé à JD.com, un détaillant en ligne, pour permettre aux consommateurs chinois d'accéder aux produits de la marque par le biais d'une mini-boutique personnalisée, laquelle s'intègre

harmonieusement au programme officiel WeChat de LV, où les clients effectuent leurs achats. JD.com, à travers son service JD Luxury Express, vise à reproduire l'expérience d'achat de produits de luxe en magasin. Disponible dans certaines villes, ce service de livraison haut de gamme offre une expérience d'achat de luxe de bout en bout dans le royaume du commerce électronique pour des produits tels que les montres et les bijoux haut de gamme. Le Tmall Luxury Pavilion d'Alibaba devient un espace d'e-commerce de plus en plus important pour les marques de luxe, et



OMEGA Seamaster Diver 300M 007 Edition. Avec l'autorisation de OMEGA.



*De Bethune DB25 GMT Starry Varius. Avec l'autorisation de De Bethune.*

de plus en plus d'enseignes rejoignent les quelque 200 déjà présentes. Les marques doivent recevoir une invitation pour rejoindre la plateforme et peuvent proposer des vitrines virtuelles sur mesure, des produits personnalisés et des expériences VIP. Selon le concept de « shoppertainment », qui mêle shopping et divertissement, l'expérience d'achat ne se limite pas au simple fait de se

procurer un article. Il comprend des outils et des technologies tels que la gamification, la réalité augmentée (RA) et le streaming en direct grâce auxquels les consommateurs plongent tout au cœur d'un métavers féérique (avec des avatars parfois) qui se trouve être un lieu d'achat. Forrester, une société d'études de marché, estime que d'ici 2023, la valeur du livestreaming commerce

en Chine pourra atteindre 100 milliards de dollars américains.<sup>14</sup> Mais tout n'est pas virtuel sur le continent : les boutiques physiques sont une extension tangible de la magie des marques que de nombreux utilisateurs expérimentent en ligne. « Les marques de luxe ont transformé leurs magasins phares en galeries d'art, en centres de création et d'expérimentation et en laboratoires d'innovation pour permettre à leurs clients de profiter d'expériences de vente immersives afin de tisser des liens émotionnels forts. »<sup>15</sup>

# 6. Stratégies commerciales et perturbations du secteur

## Points-clés du chapitre

1. Les marques continuent à développer leur offre de commerce électronique et leur stratégie omnicanal.
2. La plupart des dirigeants pensent que les ventes en magasin seront la pratique la plus courante l'année prochaine ; les réponses des consommateurs confirment ces prévisions.
3. De nouveaux modes de vente, des modèles commerciaux différents et l'accessibilité aideront les marques à conquérir de nouveaux publics.

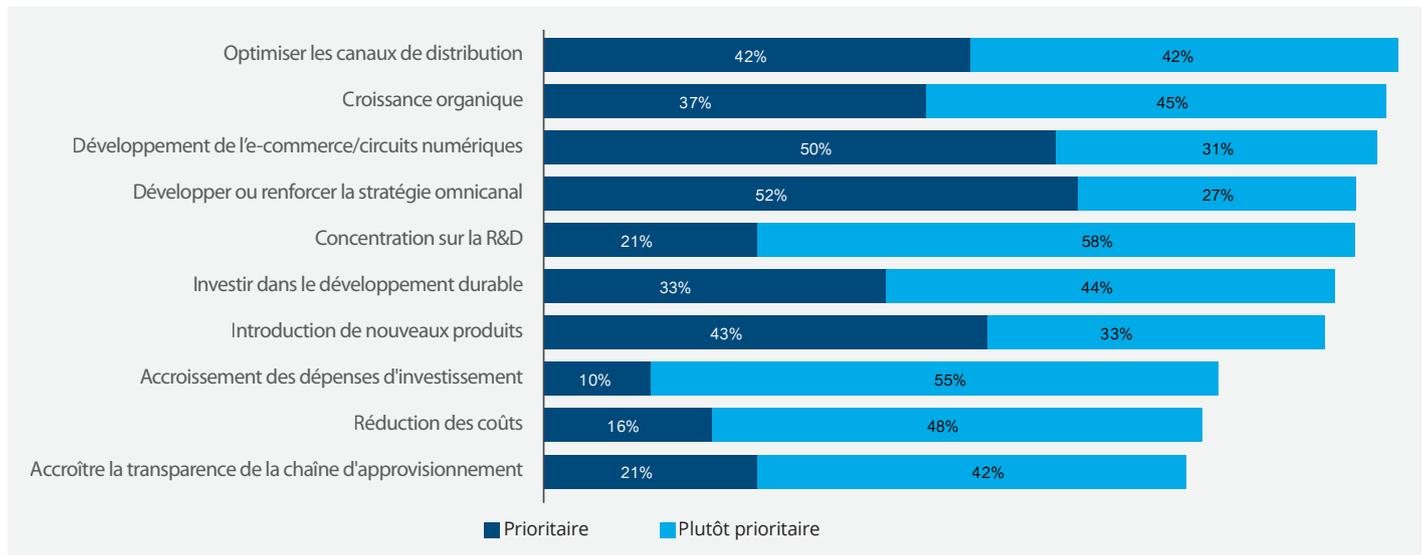
## 6.1 Être omnicanal et omniprésent

Notre étude de 2020 a mis en évidence l'accélération de la transformation du secteur horloger. Les tendances alors actuelles ou inévitables, notamment l'essor du commerce électronique, du social selling et des stratégies omnicanal, se sont accélérées l'année dernière.

Par nécessité, les marques et les détaillants ont digitalisé leurs opérations ; certains ont développé leurs canaux numériques existants et d'autres se sont précipités pour mettre en place une plateforme d'e-commerce. Ce processus se poursuit, ainsi que l'illustre le graphique 19 : les dirigeants prévoient

toujours de donner la priorité à l'optimisation des canaux de vente (84 %), aux activités de développement des offres de commerce électronique (81 %) et au renforcement de leur stratégie omnicanal (79 %). Ces résultats marquent une augmentation substantielle par rapport à notre enquête de 2020, où l'optimisation des canaux de vente était une priorité pour seulement 39 % des répondants et où seul un quart des sondés (26 %) considérait le développement du commerce électronique comme une priorité. Investir dans la durabilité et améliorer la transparence de la chaîne d'approvisionnement sont également des priorités (voir section 8).

Graphique 19. Dans quelle mesure les différentes stratégies suivantes seront-elles prioritaires pour votre activité au cours des 12 prochains mois?



Les marques considèrent que cette expansion continue du commerce électronique représente une opportunité de gagner (ou de regagner) le contrôle de leurs canaux de distribution et de leurs activités promotionnelles. La vente en ligne a également entraîné une démocratisation des marques de luxe : en ligne, il n'y a pas de grandes portes dorées qui pourraient dissuader les consommateurs d'entrer dans les magasins phares, à moins qu'il ne s'agisse de plateformes sur invitation uniquement.

Cependant, avec la réouverture des pays, la lente reprise des voyages internationaux et la large incapacité des canaux numériques à reproduire l'expérience en magasin, les magasins traditionnels et les boutiques monomarkes sont considérés comme les canaux de vente les plus importants pour les douze prochains mois, comme l'illustre le graphique 20. Les résultats des enquêtes

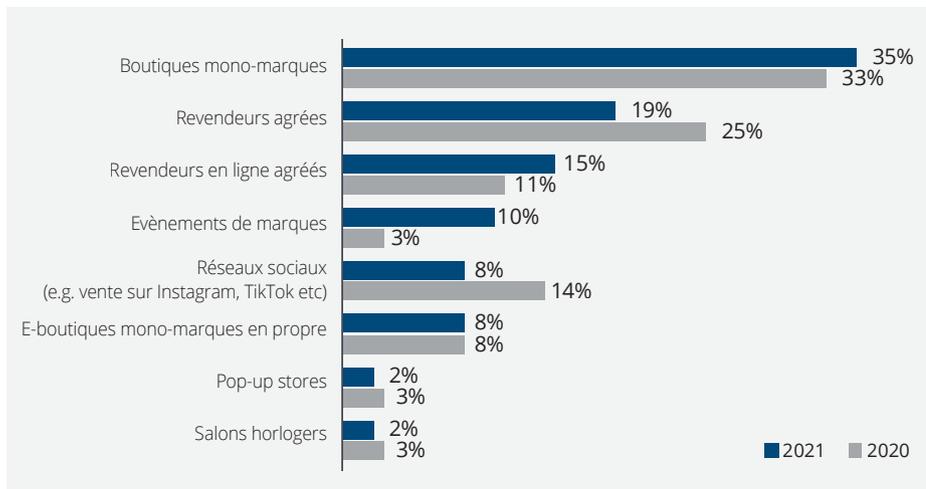
de cette année et de l'année dernière confirment l'importance d'adopter une stratégie omnicanal solide, cohérente et harmonieuse. Le parcours client comprend de multiples points de contact, à la fois en ligne et hors ligne ; les deux types de canaux servent de source d'inspiration pour la décision d'achat finale. Les revendeurs agréés en ligne continuent de gagner la confiance des marques et sont considérés comme un canal de vente plus important (15 %) que la boutique en ligne monomarque d'une enseigne (9 %). Ces résultats peuvent également s'expliquer par le fait que le lancement d'une e-boutique, et notamment toutes les questions de logistique, de traitement, de systèmes de paiement et de fiscalité propres à chaque pays, nécessite un investissement important.

La plupart des dirigeants du secteur (67 %) pensent également que les ventes dans

« Les boutiques restent le lieu unique où les clients peuvent vivre une expérience de marque à 360 degrés. Nous investissons près de 70 % de notre budget marketing dans les plateformes de communication numérique. Pourquoi ? Parce que le processus de décision d'achat du consommateur se fait majoritairement en ligne et non en magasin. »

**Georges Kern**  
CEO, Breitling

Graphique 20. Selon vous, quel canal de distribution sera le plus important dans les 12 prochains mois?

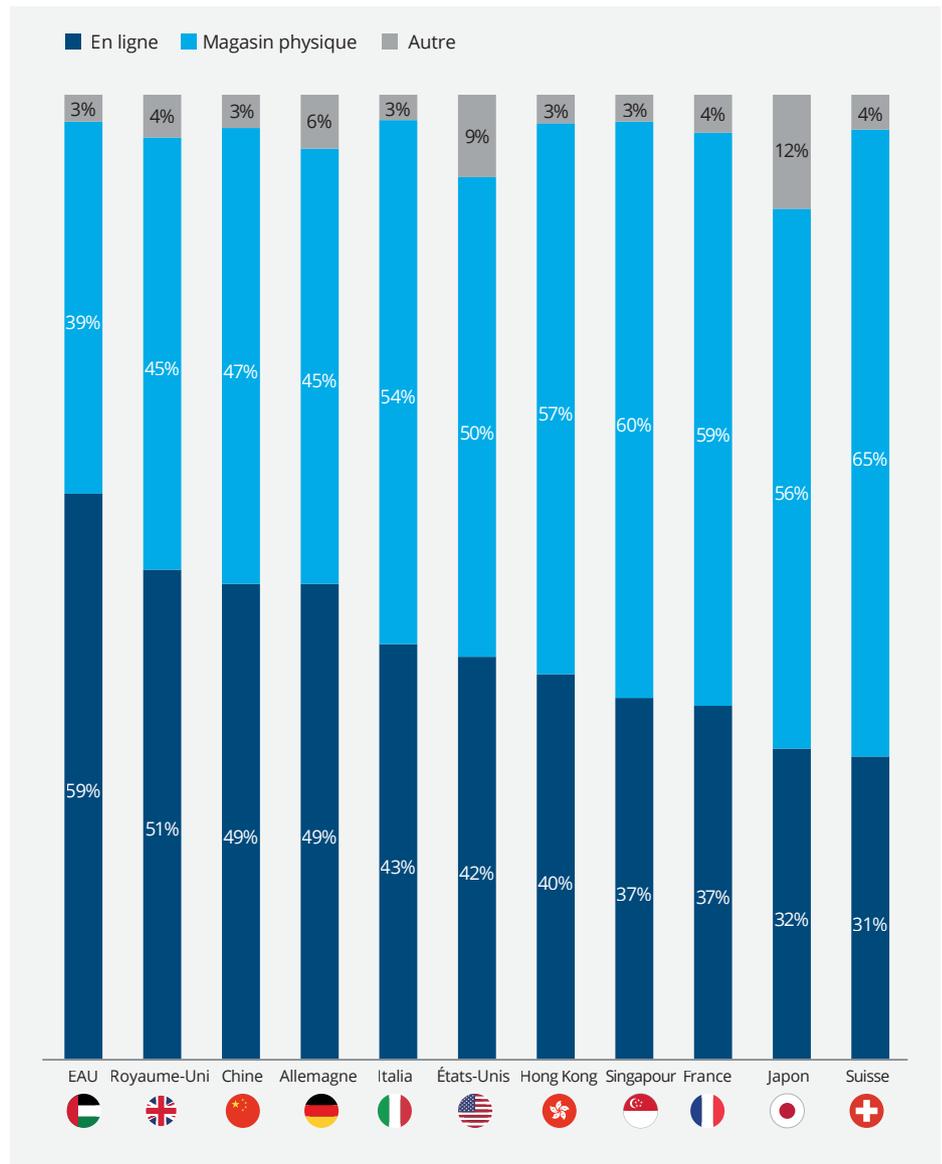


Source : Analyse de Deloitte

« Il ne faut pas créer une séparation entre l'univers du numérique et le monde physique. Pour la plupart de nos clients, il n'y a pas de distinction. C'est une merveilleuse évolution qui nous a obligés à nous adapter au style de vie de nos clients, à leur mode de consommation et à la façon dont ils vivent un parcours d'achat satisfaisant, tout en apportant tout notre soutien et en rendant cette expérience harmonieuse. »

**Frank Vivier**  
**Chief Transformation Officer,**  
**Richemont**

Graphique 21. Lorsque vous achetez une nouvelle montre, où êtes-vous le plus susceptible de faire votre achat ?



Source : Analyse de Deloitte

les boutiques traditionnelles physiques continueront à prendre le pas sur celles réalisées en ligne ; ce pourcentage est similaire à celui enregistré dans notre étude de 2020 (72 %). Les résultats de notre enquête auprès des consommateurs le confirment : en moyenne, la plupart des répondants (53 %) préfèrent acheter des montres en magasin. Près de la moitié des consommateurs chinois préfère réaliser ses achats en ligne et près de l'autre moitié opte plus volontiers pour le shopping en magasin traditionnel. Les personnes interrogées en Allemagne, au Royaume-Uni et aux Émirats arabes unis sont plus susceptibles d'acheter des articles en ligne. Les consommateurs sondés aux Émirats arabes unis sont plus enclins à réaliser leurs achats via les réseaux sociaux (14 %) que les consommateurs des autres pays, mais le site web de la marque reste leur lieu d'achat privilégié (36 %).

Aujourd'hui encore, la plupart des marques de montres de luxe ne vendent qu'une partie de leurs produits par le biais des canaux d'e-commerce. Entre un tiers et la moitié des consommateurs sont susceptibles de faire leurs achats en ligne ; aussi, les marques devront envisager une stratégie de vente plus « omnicanal ».

En matière de marketing auprès des consommateurs, les réseaux sociaux restent le canal privilégié pour les marques de montres. Plus de 70 % des sondés issus de la génération Z interrogés dans le cadre de la Millennial Survey de Deloitte ont déclaré que les réseaux sociaux influençaient fortement leurs décisions d'achat ; ils sont notamment sensibles aux promotions de produits réalisées par des influenceurs qu'ils considèrent comme leur principale source d'informations.

D'après les résultats de notre enquête, les consommateurs considèrent également que leur décision d'acheter une montre est surtout motivée par les réseaux sociaux/influenceurs ; la radio et la télévision arrivent ex aequo en deuxième position et les événements en magasin complètent le trio de tête. Dans notre enquête de 2020, les réseaux sociaux/influenceurs, les événements en magasin et la presse écrite comptaient parmi les réponses les plus fréquemment données par les sondés. Il existe néanmoins des différences d'ordre géographique : les Italiens consultent leur réseau personnel, les Français les panneaux d'affichage, tandis que les Britanniques et les Japonais sont plutôt influencés par la radio et la télévision.

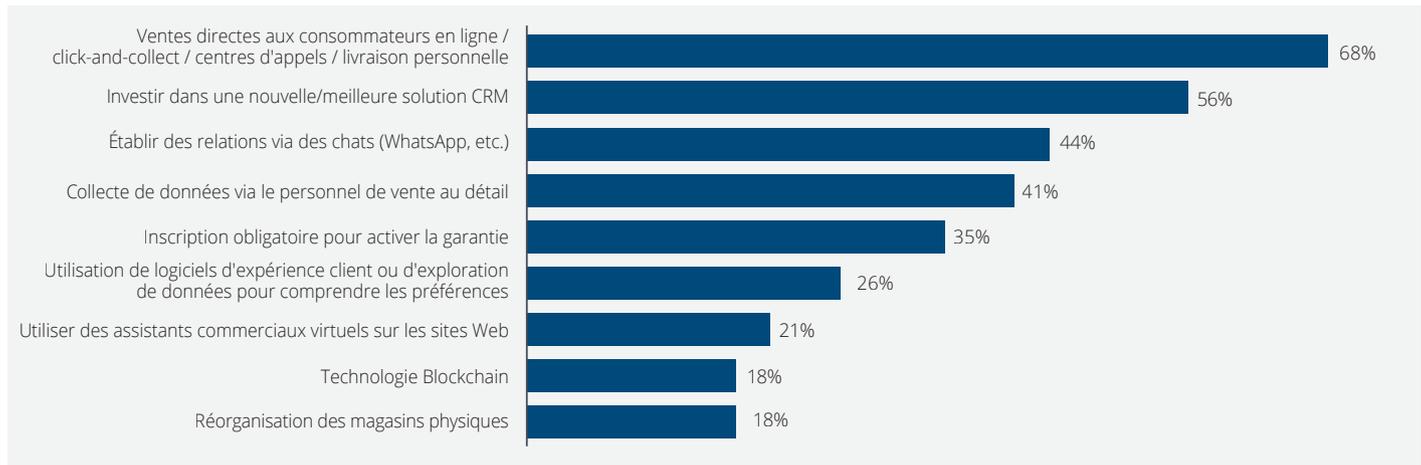
## 6.2. De l'importance des salons horlogers

Les salons horlogers, qu'ils aient été annulés ou virtuels en 2020, restent importants pour les trois quarts des cadres du secteur. La plupart d'entre eux (80 %) déclarent que ces événements continueront à être importants à l'avenir ; le format hybride « phygital » semble être le type d'événement le plus probable (52 %), suivi du format physique (24 %). Près d'un cinquième des répondants (19 %) déclarent que les foires horlogères ne seront plus importantes. L'année dernière, près d'un quart des dirigeants (36 %) pensait que l'industrie tirerait profit de l'organisation d'événements plus restreints et plus personnalisés avec des marques partenaires sélectionnées. C'était l'objectif des Geneva Watch Days qui se targue d'être un événement du secteur horloger à la fois décentralisé, autogéré, multi-marques et « phygital ». Fondé 2020 par 25 marques, il est prévu de se tenir à nouveau en septembre 2022 après deux années consécutives.

En outre, le salon EPHJ, consacré aux technologies et aux composants de haute précision de l'horlogerie, est revenu en septembre 2021, avec un bilan positif malgré un nombre d'exposants réduit, après une interruption de plus de deux ans.

Avec la prolifération des canaux numériques et la démocratisation alimentées par internet, les amateurs (et les acheteurs) de montres peuvent résider n'importe où. Les salons horlogers, en revanche, se déroulent dans un nombre limité de lieux. L'année dernière, les maisons horlogères ont compris qu'il était important de rester proches des consommateurs et de les atteindre sur leurs canaux de prédilection. Plusieurs marques ont réussi à lancer virtuellement de nouveaux produits auprès d'un public mondial, en utilisant les outils numériques auxquels nous nous sommes tous habitués en 2020. Breitling a lancé ses derniers produits avant le salon Watches and Wonders de Genève d'avril 2021 et son lancement en octobre 2020 a été suivi par 4 millions de personnes.<sup>16</sup> Cependant, de nombreux acteurs du secteur considèrent également le salon horloger comme un événement indispensable pour réunir les marques, les amateurs de montres et les médias. Les occasions de réunion de ces parties prenantes ne manquent pas : le salon Watches & Wonders prendra à nouveau ses quartiers à Sanya (sur l'île de Hainan en Chine) d'octobre à décembre 2021, la Dubai Watch Week aura lieu fin novembre, le salon Baselworld est prévu pour le début du printemps 2022 et Watches & Wonders reviendra physiquement à Genève fin mars 2022. Time to Watch, un nouvel événement pour les marques horlogères indépendantes, est également prévu à Genève en mars et avril 2022.

Graphique 22. Quelles actions avez-vous menées pour mieux connaître vos clients (plusieurs réponses possibles)



Source : Analyse de Deloitte

### 6.3. Connaître ses clients

Chaque fois que les consommateurs interagissent avec les marques, que ce soit physiquement ou virtuellement, ils révèlent des informations sur leurs préférences. Les marques et les détaillants prennent des mesures pour mieux comprendre leurs clients par le biais de ventes directes aux consommateurs (DTC) (68 %), en investissant dans leur système de gestion de la relation client (CRM) ou en le mettant à jour (56 %) et en créant du lien grâce aux fonctions de chat (44 %).

Il ne s'agit pas d'une relation unilatérale. Les clients attendent de plus en plus des marques qu'elles leur offrent quelque chose en échange du partage de leurs données, que ce soient des produits ou des messages personnalisés, des recommandations sur mesure ou un parcours client sans faille. Des plates-formes centralisées grâce auxquelles il est possible d'analyser et

d'exploiter les informations en temps réel, mais aussi d'adapter les messages ou les recommandations de produits en conséquence, pourront en définitive permettre aux marques de se concentrer sur le client et de cultiver des relations durables.

### 6.4 Rester accessible et créer du lien

Si les dirigeants du secteur horloger sont très préoccupés par les difficultés de compréhension de ce que veulent les consommateurs aujourd'hui et ce qu'ils voudront demain, la démocratisation des réseaux sociaux et des canaux numériques offre aux marques, et à leurs CEO, une réelle opportunité de créer du lien directement avec les consommateurs, lesquels souhaitent interagir avec les marques. Il est crucial d'établir des relations à long terme. Donner aux clients, en particulier aux plus jeunes, la possibilité d'apprendre à connaître la marque est essentiel pour créer du lien. Le storytelling est important : les consommateurs veulent

« La pandémie de Covid nous a obligés à réfléchir aux modes de communication que nous utilisons avec nos clients. Nous avons créé des liens beaucoup plus forts avec nos clients parce qu'au lieu d'attendre qu'ils se rendent physiquement dans les magasins, nous étions constamment en interaction avec eux sur les plateformes numériques. Nous sommes beaucoup plus forts aujourd'hui qu'il y a deux ans. »

**Maximilian Büsser**  
 Founder and Creative Director, MB&F

comprendre l'héritage d'une marque et ce qu'elle représente. Ils sont plus enclins à acheter des produits de marques qui correspondent à leurs valeurs. À la fois authentiques et inspirantes, les marques doivent faire appel à l'émotionnel plutôt qu'au rationnel, d'autant plus qu'une montre de luxe n'est pas une nécessité.

« Nous sommes un canal de vente complémentaire à la vente au détail traditionnelle. Les clients sont à la recherche d'expériences qui vont au-delà de la relation transactionnelle, donc nous proposons des expériences horlogères sur mesure et uniques pour chaque maison et nos membres. Qlock rapproche les marques horlogères du client final. »

**Benjamin Ranchoup and Charles Defrance**  
Co-founders, Qlock

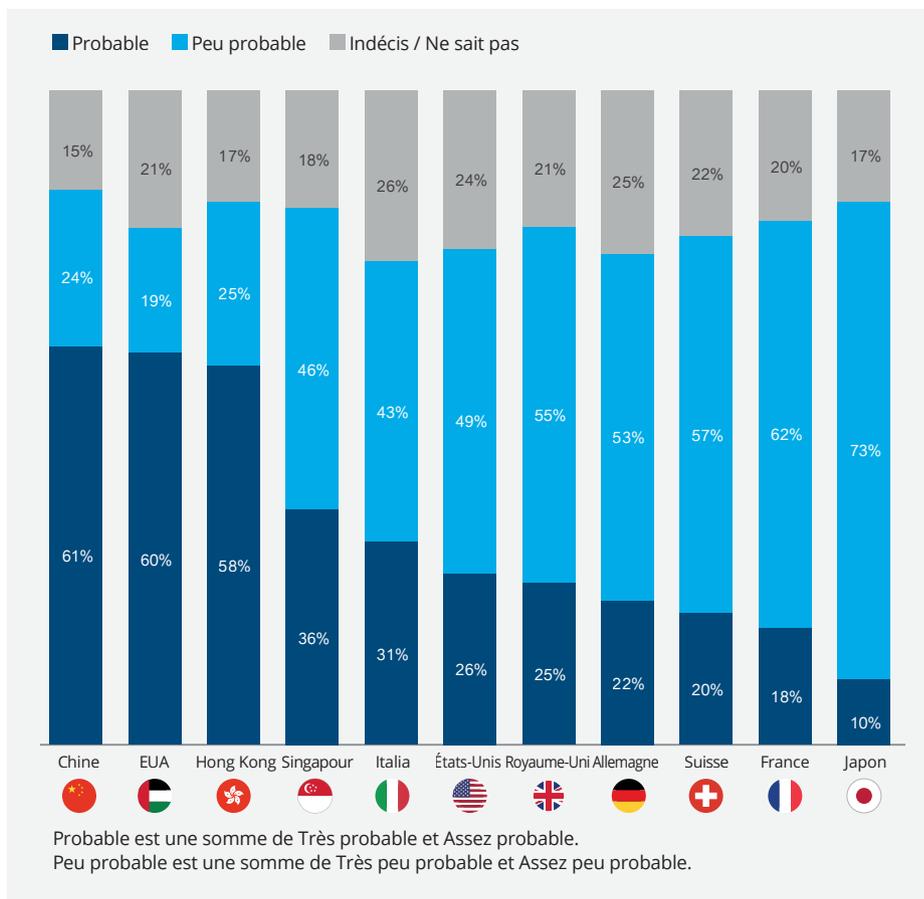
### 6.5 Les nouveaux modes de vente

La nature du commerce de détail est en train de changer. Les marques doivent trouver de nouveaux moyens de se différencier et d'interagir avec les consommateurs, quel que soit leur mode d'achat, en magasin ou en ligne. Fondée en 2005, QoQa est une plateforme de vente au détail numérique basée en Suisse qui propose des produits pour une durée limitée, seulement 24 heures. Qlock, leur canal dédié aux montres suisses, donne aux marques la possibilité de vendre leurs produits et de s'engager auprès de leur

communauté. Dans le monde de Qlock, les clients n'achètent pas seulement un produit ou une marque mais ils se procurent aussi une expérience et veulent avoir la possibilité d'en savoir plus sur les marques qu'ils achètent. Qlock propose à ses utilisateurs des expériences uniques et ciblées, en véhiculant l'ADN de chaque marque, en impliquant la communauté dans la conception de

nouveaux modèles (crowdsourcing), ou en amenant un client chez le fabricant pour l'aider à assembler ou finir son garde-temps. Dans l'univers anonyme de la technologie, les consommateurs recherchent des occasions de vivre une expérience personnalisée. Les marques et les détaillants qui parviendront à placer le client au centre de l'expérience d'achat seront celles qui auront du succès.

Graphique 23. Auriez-vous recours à des sociétés ou des clubs qui proposent la location de montres (à la fois de nouveaux modèles et d'occasion) pour une période définie ?



Source : Analyse de Deloitte

Hodinkee, le site web horloger basé à New York, propose à sa communauté du commerce avec du contenu qui raconte l'histoire des produits, des marques ainsi que celle de ses partenariats avec ces dernières. Sur ce site, les horlogers peuvent proposer aux amateurs de montres des pièces en édition limitée. Les collectionneurs peuvent acheter des pièces neuves ou d'occasion et des montres vintage soigneusement sélectionnées directement sur Hodinkee. En somme, c'est une expérience à 360° pour les amateurs de montres.

### 6.6 Des modèles commerciaux en mutation

L'industrie horlogère, tout comme d'autres industries, doit trouver des moyens d'attirer de nouveaux publics et d'interagir avec eux. Breitling s'inspire du modèle de l'abonnement, domaine dans lequel Netflix excelle, avec son service #BreitlingSelect, lancé aux États-Unis en mars 2021. En s'inscrivant et en signant un contrat de douze mois, les abonnés ont la possibilité d'essayer trois montres d'un set sélectionné et d'acheter l'une d'entre elles dans le cadre d'une offre spéciale. Ils s'acquittent d'une somme forfaitaire de 450 USD, puis de paiements mensuels de 129 USD. À l'avenir, ce service sera proposé aux consommateurs en Autriche, en Allemagne, en France, au Royaume-Uni et en Suisse.<sup>17</sup>

Le concept de louer une montre ou de souscrire à un abonnement pour s'en procurer une peut paraître contradictoire avec la nature exclusive du luxe. Néanmoins, avec la prolifération des changements constants de points de vue sur ce qu'est l'acquisition d'un produit de luxe (voir ci-dessous) et la multiplication des marques qui perçoivent le marché de l'occasion comme un moyen de devenir accessible à de nouveaux publics (voir chapitre 7), le luxe est peut-être

en passe de se démocratiser légèrement. Les consommateurs interrogés, notamment ceux de Chine, de Hong Kong et des Émirats arabes unis, pourraient envisager d'adhérer à des clubs ou à des marques proposant la location de montres pour une période donnée. En revanche, les sondés au Japon, en France, en Allemagne et en Suisse sont nettement moins attirés par ce type de service, ainsi que l'illustre le graphique 23.

### 6.7 Deux en un mutation

L'industrie horlogère, tout comme d'autres Dans le secteur horloger, les partenariats ne cessent de se multiplier ; les maisons choisissent ce mode relationnel innovant de manière à se présenter à un public différent en espérant le conquérir. Hublot et TAG Heuer n'étaient probablement pas des noms connus dans le milieu de la musique électronique, mais leurs collaborations avec deux producteurs de musique français, DJ Snake et David Guetta, respectivement, ont

permis à leurs marques de se faire connaître auprès de leurs jeunes fans. Rado a collaboré avec plusieurs créateurs pour composer une série de montres uniques, notamment très récemment avec le duo d'artistes indiens Thukral & Tagra. Les marques de luxe qui opèrent dans des secteurs différents mais qui partagent les mêmes principes liés au savoir-faire et à la créativité, comme Audemars Piguet et la maison de haute-couture Ralph & Russo, peuvent former des alliances naturelles. Tudor et Ducati, TAG Heuer et Porsche, Girard-Perregaux et Aston Martin... La relation entre les passionnés de sports mécaniques et l'horlogerie est évidente dans les partenariats réalisés entre ces marques. Deux marques artisanales peuvent être amenées à collaborer si elles ont par exemple le désir de créer ensemble des pièces exceptionnelles, comme c'est le cas pour MB&F et les nombreuses marques auxquelles elle s'associe.



Breitling Top Time Deus Limited Edition. Avec l'autorisation de Breitling.

## 7. Les montres de seconde main

### Points-clés du chapitre

1. Les marques commencent à considérer le marché de la montre de seconde main comme quelque chose de positif et comme un moyen de se faire connaître auprès de nouveaux publics.
2. Les consommateurs, millennials et génération Z en tête, sont plus susceptibles d'envisager l'achat d'une pièce de seconde main.
3. La majorité des marques se lancent dans l'univers du CPO. Des technologies comme la blockchain pourront aider à garantir l'authenticité des produits horlogers.

Il fut un temps où les marques de montres de luxe considéraient le marché de la montre de seconde main comme une menace pour leur activité. Ce n'est plus le cas, puisque seuls 7 % des dirigeants interrogés le considèrent comme une menace pour les ventes de montres neuves. L'introduction de la garantie CPO, un concept utilisé par l'industrie automobile depuis des décennies, a apaisé les craintes de nombreuses marques quant à la qualité, la fiabilité et l'authenticité de leurs montres sur le marché de la seconde main, bien que ce ne soit pas la panacée. Le CPO est un processus par lequel les marques ou les détaillants inspectent les montres, leurs mouvements et leurs composants pour confirmer leur authenticité, tester leur fonctionnement et effectuer les réparations nécessaires.

### 7.1 Un marché de plus en plus attractif et lucratif

Les horlogers sondés considèrent le marché

de la seconde main comme une opportunité pour permettre à une nouvelle clientèle de vivre l'expérience de la marque ou d'entrer sur le marché du luxe en général (67 %), comme une influence positive sur la perception et la valeur de la marque (67 %) et comme source de notoriété et de visibilité pour l'ensemble du secteur (63 %).

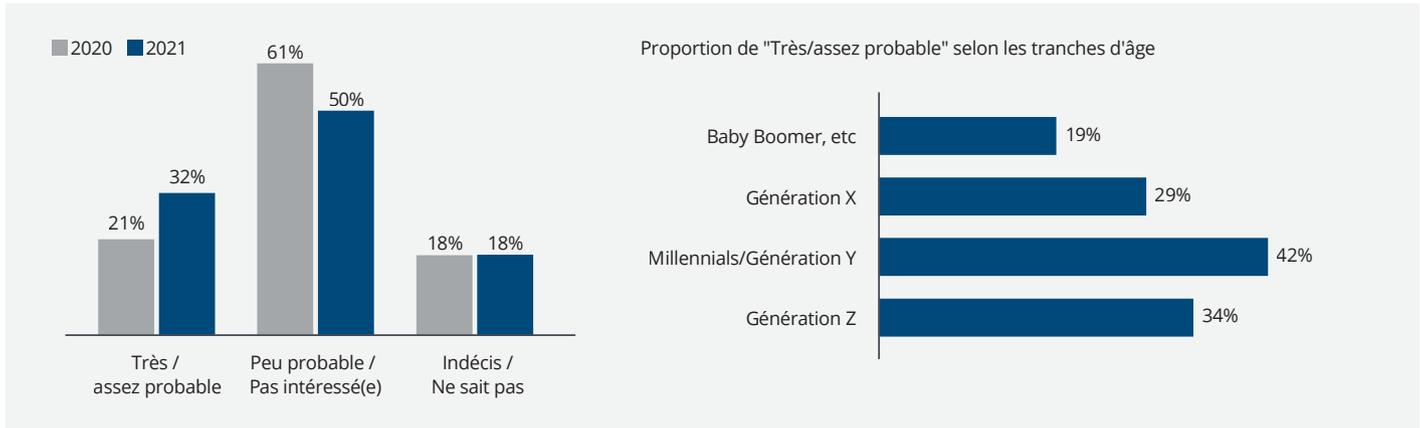
La valeur du marché de la seconde main est estimée à environ 20 milliards de dollars américains. Historiquement fragmenté, le segment des montres de seconde main s'est professionnalisé, organisé et a suscité un vif intérêt auprès des investisseurs financiers et stratégiques. Après l'acquisition notable de Watchfinder & Co par Richemont en 2018, l'activité de fusions-acquisitions dans le segment a pris de l'ampleur. En 2020, The Watches of Switzerland Group a annoncé l'acquisition d'Analog Shift, une société avec laquelle le groupe collaborait dans la montre de seconde main aux Etats-Unis depuis 2018. En 2021, Hodinkee a acquis le spécialiste américain de la seconde main Crown & Caliber et l'allemand Watchmaster a racheté le français MMC. Plus récemment, Chronext a programmé une introduction en bourse sur la SIX Swiss exchange et Chrono24, une place de marché mondiale, a obtenu 100 millions d'euros de financement de série C en août 2021. Le potentiel du marché des montres de seconde main est énorme étant donné qu'il est encore composé de petits acteurs et il est probable qu'il continue à se consolider et à susciter l'intérêt des investisseurs.

Le graphique 24 illustre l'augmentation du nombre de consommateurs qui sont très ou assez susceptibles d'acheter une montre de luxe de seconde main au cours des douze

« Nous constatons un changement majeur dans les comportements d'achat des jeunes générations qui traduisent l'importance croissante de la circularité. L'essor des secteurs du vintage et de l'occasion au cours des 18 derniers mois est énorme. Il n'est pas seulement alimenté par le meilleur rapport qualité-prix, mais il se nourrit aussi de l'essor d'une économie plus circulaire, et donc responsable. »

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

Graphique 24. Quelle est la probabilité que vous achetiez une montre-bracelet de luxe d'occasion au cours des 12 prochains mois ?



Source : Analyse de Deloitte

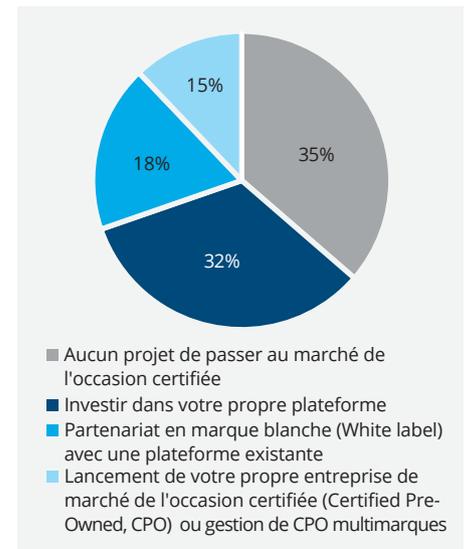
prochains mois par rapport à notre enquête de 2020. Les générations Y et Z sont les plus enclines à acheter des montres d'occasion.

Que ce soit en raison de l'économie du partage, de l'expérience proposée par des entreprises telles que Rent the Runway, le service qui loue des vêtements de marque, ou d'une plus grande conscience sociale, les jeunes consommateurs sont aujourd'hui beaucoup moins gênés que leurs pairs des générations précédentes d'acheter des articles qui ont appartenu à d'autres personnes. Ce changement générationnel continuera à profiter à l'industrie des montres de seconde main dans les années à venir. Les dirigeants notent que l'un des avantages du marché de la montre de seconde main est qu'il donne à de nouveaux publics la possibilité de découvrir leur marque ou de faire leurs premiers pas dans le monde des montres de luxe.

Les consommateurs interrogés se tournent vers les montres de seconde main parce

qu'elles coûtent moins cher (44 %), pour avoir la possibilité d'acheter un modèle de fin de série (31 %) et à des fins d'investissement (26 %). Il existe des différences géographiques entre les réponses : les personnes interrogées aux États-Unis, en France et en Suisse estiment que ce sont les prix plus bas qui les incitent à plonger dans le monde des montres de seconde main, tandis que les consommateurs de Singapour, de Hong Kong et des Émirats arabes unis recherchent des modèles de fin de série. Les montres de seconde main sont considérées comme de bons investissements à Singapour, Hong Kong et en Chine. Toutefois, lorsque l'on demande aux consommateurs quel type de montre ils achèteraient s'ils disposaient de 5 000 CHF (ou l'équivalent en monnaie locale), sur les onze pays étudiés, seuls 13 % en moyenne choisiraient une montre de seconde main ; la majorité (48 %) opterait pour une montre mécanique neuve ou une montre connectée (39 %).

Graphique 25. Quelle stratégie envisagez-vous de mettre en œuvre pour le marché de l'occasion certifiée ?



Source : Analyse de Deloitte

« Nous soutenons le marché du vintage en permettant aux propriétaires de montres de plus de 30 ans d'obtenir un certificat d'authenticité délivré par nos horlogers expérimentés sur la base d'un examen approfondi de la montre ainsi que de nos archives. »

**Raynald Aeschlimann**  
CEO, OMEGA

### 7.2 Un intérêt croissant des marques

Les options et les plateformes permettant d'acheter une montre de seconde main continuent de se multiplier, qu'il s'agisse de détaillants physiques, de mono ou de multimarques, ou de plateformes numériques. Plus de 60 % des personnes interrogées mettent en œuvre des stratégies pour le marché de la seconde main certifié (CPO), que ce soit en investissant dans leur propre plateforme (32 %), en s'associant à une plateforme existante (18 %) ou en lançant/gérant leur propre activité CPO (15 %). Étonnamment, 35 % des sondés ne tirent pas parti de leur capacité à générer des revenus supplémentaires à partir du marché secondaire et n'ont pas l'intention de se lancer sur le marché du CPO.

En 2020, Richard Mille Asia a lancé The Value of Time, son propre point de vente au détail implanté à Singapour, qui ne propose que des montres de seconde main. En collaboration avec Watchfinder, IWC offre aux consommateurs la possibilité de faire reprendre leurs garde-temps. D'abord mis à l'essai dans sa boutique de Londres, ce service a été étendu à certaines boutiques en France, en Allemagne, à Hong Kong, en

Suisse, au Royaume-Uni et aux États-Unis.<sup>18</sup> MB&F propose sa propre sélection de pièces horlogères de seconde main avec garantie CPO sur son site. Bon nombre de maisons qui n'ont pas l'intention de se lancer sur le marché des montres de seconde main avec garantie CPO continueront à cultiver la fidélité à la marque en fournissant notamment des services de maintenance et d'authentification.

Même eBay se lance sur le marché de la garantie. Son service gratuit qui fait appel à des experts tiers pour authentifier les pièces d'horlogerie, est actuellement disponible pour les acheteurs aux États-Unis pour les garde-temps dont la valeur dépasse 2 000 USD et auprès de vendeurs dans sept pays.<sup>19</sup>

Avec l'adoption de technologies comme celle de la blockchain, les marques horlogères peuvent renforcer la garantie numérique de l'authenticité de leurs garde-temps ; c'est ce qu'ont fait Vacheron Constantin, Roger Dubuis et Breitling grâce au protocole de la plateforme d'Arianee. Le consortium AURA, fondé par LVMH, le groupe Prada et Richemont, utilise également la technologie de la blockchain pour authentifier les articles

de luxe à l'aide d'un jeton numérique NFT. Qiibee, une entreprise technologique suisse, utilise la blockchain pour faciliter les programmes de fidélité et, en partenariat avec Louis Erard, elle a lancé le premier NFT du secteur pour une montre Louis Erard x Alain Silberstein en édition limitée. Origyn, une start-up basée en Suisse, a lancé une application qui utilise la photographie haute résolution pour créer une empreinte biométrique pour les montres et autres articles de luxe.<sup>20</sup> Les solutions digitales sont utiles pour authentifier de manière irréfutable les nouveaux garde-temps, mais les pièces plus anciennes restent un défi. À moins de disposer de dossiers détaillés des fabricants qui contiennent des descriptions et des numéros de série pour chacun des composants utilisés, il est difficile de garantir à 100 % l'authenticité d'une montre.

### 7.3 L'importance de la valeur

Le marché de la montre de seconde main est un indicateur exceptionnel de la valeur, qu'elle soit réelle ou perçue. Des marques telles que Rolex, Patek Philippe et Audemars Piguet, et de plus en plus Richard Mille et F.P. Journe, sont constamment recherchées sur



Le Triptyque Louis Erard x Alain Silberstein. Avec l'autorisation de Louis Erard.

« La rareté de certains garde-temps, le mouvement vers des marques horlogères indépendantes et la transparence du marché actuel ont renforcé le lien entre le marché primaire et le marché secondaire. Les marques qui sont saines et fortes sur le marché secondaire sont les mêmes marques qui sont fortes sur le marché primaire. »

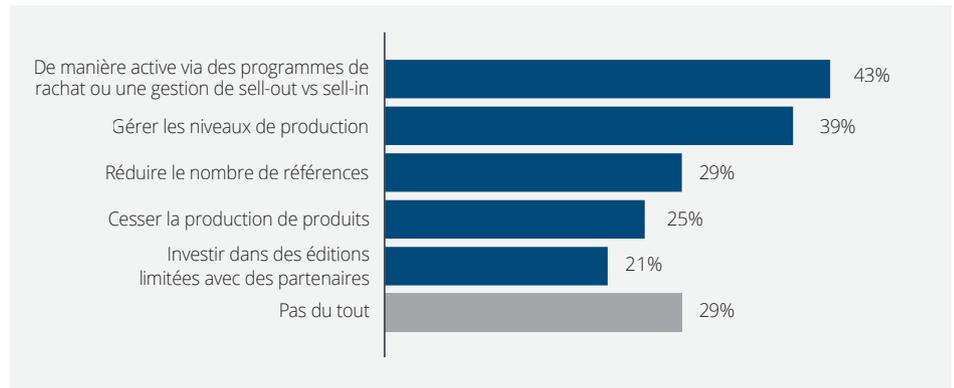
**Patrik Hoffmann**  
Executive Vice President, WatchBox

les marchés de la montre de seconde main et des ventes aux enchères ; leurs montres conservent leur valeur, voire s'apprécient avec le temps.

Les enseignes horlogères peuvent influencer la valeur de la montre de seconde main, principalement en limitant l'offre d'une manière ou d'une autre. Parmi les marques interrogées, 43 % mettent en œuvre des programmes de rachat, 39 % gèrent les niveaux de production, tandis que 29 % n'interviennent pas du tout.

La maison Cartier est intervenue sur le marché en 2016 et a racheté un stock d'une valeur de 200 millions d'euros ; la plupart des pièces ont été détruites afin de recycler l'or.<sup>20</sup> L'arrêt de la production pendant la pandémie a restreint l'offre de montres en 2020, a engendré une pénurie mondiale de stocks et a même renforcé l'attractivité de certaines marques, en particulier Rolex, notamment sur les marchés de la montre de seconde main et des enchères.

Graphique 26. Dans quelle mesure gérez-vous de manière active la valeur de vos montres sur le marché secondaire/d'occasion ? (Plusieurs réponses possibles)



Source : Analyse de Deloitte

### 7.4 Une fois, deux fois, trois fois... !

Les produits de luxe sont considérés comme de bons investissements en période d'incertitude et cela s'est confirmé pendant la pandémie : les ventes aux enchères de montres ont connu un énorme succès en 2020 et 2021. En 2020, les enchères en ligne sont devenues plus fréquentes et ont offert des opportunités aux passionnés d'acquérir des garde-temps rares et de collection. En 2021, plus de la moitié des enchères ont eu lieu en ligne et ont permis d'apporter une clientèle nouvelle et souvent plus jeune. La grande majorité des plus gros acheteurs viennent maintenant d'Asie, dont un certain nombre ont moins de 30 ans et sont particulièrement actifs dans la catégorie des montres « superstar » allant de 3 à 4 millions de dollars américains. Pour les autres catégories de prix, l'Asie reste la région principale, avec un intérêt croissant des Millennials, suivie des USA, de l'Europe et du Moyen-Orient.<sup>21</sup> Toutefois, lorsque les enjeux et les sommes sont beaucoup plus élevés, l'ambiance virtuelle ne saurait

remplacer l'atmosphère exaltée des ventes aux enchères en direct.

« Cela fait un certain temps que les enchères virtuelles existent pour les montres à 5, 10 ou 15 000 francs. Dès qu'il s'agit de garde-temps dont la valeur s'élève à plusieurs centaines de milliers ou dépasse le million, la dimension dramaturgique, le caractère unique, l'esprit de conquête et d'aventure, mais aussi l'adrénaline jouent un rôle central. ».

**Aurel Bacs**  
Senior Consultant, Phillips in Association with Bacs & Russo

## 8. La durabilité prise au sérieux

### Points-clés du chapitre

1. La priorité accordée à la durabilité découle du désir de réduire l'empreinte carbone, des exigences des consommateurs et de la nécessité de se conformer aux réglementations.
2. Pour les marques, les aspects de la durabilité les plus importants sont l'approvisionnement éthique et l'impact environnemental des matériaux du produit et de l'emballage. Cet avis est partagé par les consommateurs.
3. La transparence de la chaîne d'approvisionnement sera cruciale et la blockchain contribuera à la traçabilité et à la transparence.

Les dirigeants du secteur conviennent, presque à l'unanimité (93 %), que la durabilité est un sujet important pour le secteur en 2021 et les années d'après. L'industrie horlogère, comme beaucoup d'autres, est affectée par l'évolution des comportements des consommateurs, la surveillance des médias et un cadre réglementaire plus strict, lesquels appellent à un changement.

Environ trois quarts des marques horlogères (72 %) investissent davantage dans le développement durable, tandis que 16 % déclarent ne pas encore le faire, mais en avoir le désir. Les enseignes horlogères modifient leurs stratégies commerciales, examinent de près les chaînes d'approvisionnement

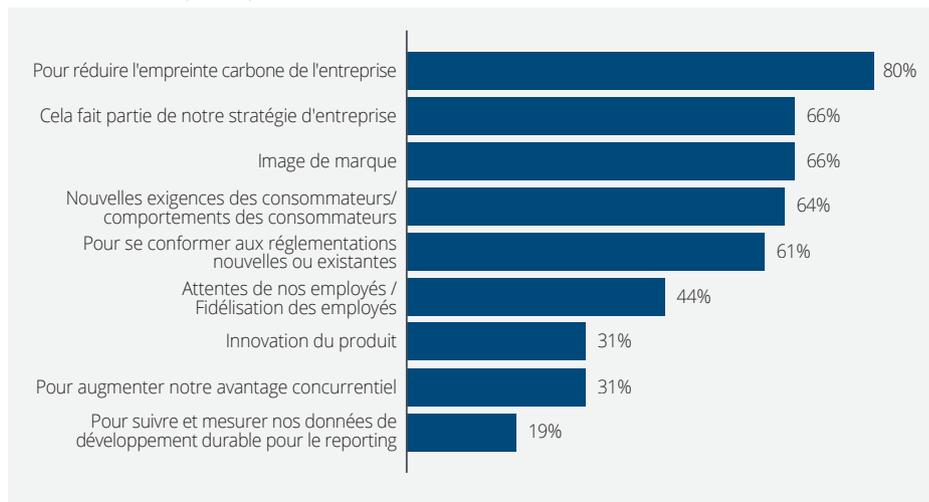
complexes et font appel à des acteurs externes pour auditer et certifier leurs efforts. Ces mesures leur permettent de créer de la valeur, d'explorer de nouvelles opportunités et de se différencier sur un marché compétitif. Au cours des douze prochains mois, environ un tiers des marques (32 %) ont déclaré qu'elles investiraient dans le développement de produits durables ; cette réponse arrive en tête, avant même les nouveaux designs (29 %).

### 8.1 Pourquoi investir dans la durabilité ?

Néanmoins, le scepticisme à l'égard de la durabilité persiste. Le secteur horloger recourt encore malheureusement aux

opérations de greenwashing et fait des déclarations de durabilité qui manquent de substance. Nous avons interrogé les marques horlogères sur les raisons qui les poussent à investir davantage dans la durabilité et, comme l'illustre le graphique 27, les réponses les plus fréquentes sont la réduction de leur impact environnemental et le fait que la durabilité fasse partie de leur stratégie d'entreprise. Kering, le groupe de luxe français, a adopté le Compte de résultat environnemental (EP&L) pour mesurer ses émissions et son impact environnemental, modèle qu'il a mis à disposition d'autres entreprises afin qu'elles puissent faire de même.<sup>22</sup>

Graphique 27. Pourquoi investissez-vous davantage, ou souhaitez-vous investir davantage, dans le développement durable ? (Plusieurs réponses possibles)



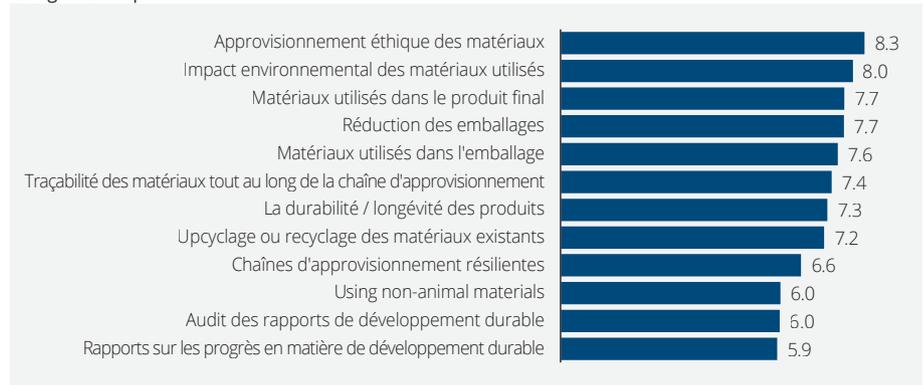
Source : Analyse de Deloitte

L'évolution du comportement des consommateurs a été le catalyseur du changement de cap en matière de durabilité dans de nombreux secteurs. Elle a poussé les marques horlogères à investir davantage dans la durabilité. Alors que 66 % d'entre elles le font pour améliorer leur image de marque, 64 % investissent dans ce domaine en réponse à l'évolution des demandes et des comportements des consommateurs. En moyenne, 60 % des consommateurs que nous avons interrogés dans onze pays tiennent compte du facteur durabilité lorsqu'ils achètent une montre, avec une proportion plus élevée pour les millennials et la génération Z. Un consommateur sur quatre envisage également d'acheter des montres de seconde main parce qu'elles sont considérées comme plus durables. Pour continuer à attirer et à retenir les consommateurs soucieux de l'environnement, les marques devront montrer quelles mesures elles adoptent en vue de minimiser leur impact sur l'environnement.

Pour 61 % des marques, l'évolution de l'environnement réglementaire rend plus pressante la nécessité d'investir dans leurs opérations de durabilité et de rendre des comptes sur ces activités. C'est notamment le cas pour les grands groupes horlogers implantés en Suisse qui devront se conformer aux recommandations de la Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) et aux exigences de divulgations du contre-projet de la Responsible Business Initiative (article 964) dans les années à venir. Pour les entreprises qui exercent des activités commerciales dans l'Union européenne, la directive européenne sur la publication d'informations non-financières (NFRD) exige des entreprises qu'elles fournissent des informations sur les questions environnementales et le respect des droits

Graphique 28. Selon vous, quels aspects de durabilité ont le plus d'importance ?

Sur une échelle de 1 à 10, classez les aspects de durabilité suivants, 1 indiquant une faible importance et 10, une grande importance.



Source : Analyse de Deloitte

humains. La prochaine directive sur la responsabilité sociétale des entreprises (CSRD) introduira des exigences encore plus strictes et détaillées en matière de reporting, s'agissant notamment des matières premières essentielles comme l'or.

### 8.2 Briller et (re)naître

Lorsque nous avons demandé aux dirigeants de l'industrie horlogère quels étaient, pour eux, les aspects les plus importants de la durabilité, ils ont surtout mentionné l'approvisionnement éthique, l'impact environnemental des matériaux utilisés dans le produit final et les composants des emballages, comme l'illustre le graphique 28. Pour les consommateurs interrogés, l'approvisionnement éthique d'un point de vue environnemental et humain (conditions de travail) en matières premières est le paramètre le plus important.

De l'extraction et du raffinage des métaux et des pierres précieuses au tannage des cuirs, la production d'une montre de bout en bout

« Si l'industrie horlogère, de même que toute autre industrie, veut avoir un impact exponentiel sur la société, elle doit considérer l'ensemble de l'écosystème plutôt que les actions individuelles de sa marque séparément. Elle doit aborder la durabilité de manière collective. »

**Dr. Stéphane J.G. Girod**  
**Professeur de stratégie et**  
**d'innovation organisationnelle,**  
**IMD Business School**

« Pour l'instant, la blockchain concerne la traçabilité et l'authenticité. En fin de compte, la blockchain est une question d'approvisionnement. Les consommateurs veulent savoir d'où viennent ce cuir, cet or et ces diamants mais aussi de quelles mines, comment ils sont produits, qui sont les producteurs. De plus en plus de marques afficheront une transparence totale sur leur processus de production et la chaîne d'approvisionnement. »

**Georges Kern**  
**CEO, Breitling**

peut avoir un impact écologique considérable, et les chaînes d'approvisionnement sont complexes. Parmi les cadres interrogés, 90 % pensent que la transparence de la chaîne d'approvisionnement sera importante ou très importante dans les cinq prochaines années et 74 % des cadres horlogers sondés travaillent avec des fournisseurs de matières premières qui s'approvisionnent de manière durable et éthique pour les montres. Ulysse Nardin utilise la technologie blockchain non seulement pour garantir l'authenticité de ses garde-temps mais aussi la traçabilité de ses matériaux.<sup>23</sup> Chopard utilise de l'or éthique certifié qui est soit produit par de petites mines artisanales en Amérique du Sud, soit acheté par l'intermédiaire de raffineries certifiées Responsible Jewellery Council (RJC).<sup>24</sup> Hermès et Richemont utilisent de l'or recyclé qui est aussi garanti par le RJC.

Bien que les marques horlogères estiment que l'utilisation de matériaux d'origine non-animale importe moins que d'autres considérations, plusieurs d'entre elles ont introduit des bracelets en cuir végétal ou des bracelets écologiques. Cet été, Greubel Forsey a annoncé qu'il bannirait totalement le cuir animal de la fabrication de ses bracelets à partir de janvier 2022, et rejoint ainsi des marques comme Tissot et Cartier qui proposent des bracelets vegan. IWC confectionne des bracelets réalisés en TimberTex, une matière à base de papier, comme les modèles Portugieser et Portofino. Swatch, l'un des premiers fournisseurs de montres en plastique, choisit d'honorer les matériaux composites, notamment ceux composés de céramique et de plastique biosourcé.

### 8.3 L'avenir est circulaire

Le secteur horloger de luxe est, dans ses fondements même, une industrie durable. Il

fabrique des produits faits pour durer, être transmis, revendus, vendus aux enchères, réparés et offerts à perpétuité. Mais les pénuries qui touchent l'approvisionnement en matières premières représentent un risque pour l'industrie. Les marques qui cherchent à lancer de nouveaux produits devront donc envisager l'utilisation de matériaux recyclés ou upcyclés pour parer aux difficultés d'approvisionnement. La marque horlogère Oris qui s'engage depuis longtemps à nettoyer nos océans a non seulement atteint la neutralité climatique en août de cette année, mais a également lancé Aquis Date Upcycle, une nouvelle montre réalisée à partir d'emballages plastiques PET upcyclés qui créent des motifs aléatoires et des cadrans uniques.<sup>25</sup> La maison Panerai est allée encore plus loin avec sa montre Submersible eLAB-ID dont le poids comprend 98,6 % de matériaux recyclés et sa montre Luminor Marina eSteel qui contient près de 60% d'un nouvel alliage d'acier recyclé.<sup>26</sup>

L'année dernière nous a montré l'impact que pouvait avoir notre comportement sur l'environnement. Dans leurs décisions, les consommateurs se montrent davantage soucieux de l'environnement. Pourtant, les pratiques commerciales éthiques, durables et responsables ne suffisent plus à les séduire puisque celles-ci devraient, selon eux, aller de soi. Si l'industrie horlogère suisse souhaite s'assurer un avenir sain et durable, elle devra saisir l'opportunité d'augmenter la part de durabilité dans tous les aspects de la production, de la vente et de la distribution, mais elle devra aussi mettre en avant la valeur durable de son savoir-faire hors pair.

## 9. Conclusion

La pandémie a perturbé l'industrie horlogère suisse et, en définitive, elle a été le catalyseur d'un changement indispensable. Les cadres horlogers interrogés se montrent désormais beaucoup plus optimistes s'agissant des perspectives du secteur, même s'ils continuent à être préoccupés par certaines questions qui ont été exacerbées par la pandémie.

Les pénuries de main-d'œuvre et de matières premières affectent les chaînes d'approvisionnement et la rareté reste un problème. Une réduction des volumes met à rude épreuve l'écosystème interconnecté et complexe de l'horlogerie suisse. Les smartwatches, quant à elles, continuent de trouver leur place sur le poignet d'un nombre croissant de consommateurs. Mais cette nouvelle situation n'est pas complètement de mauvais augure : de plus en plus, les consommateurs portent à la fois des montres connectées et des montres plus traditionnelles. La connectivité et l'artisanat ne sont pas mutuellement exclusifs et les marques traditionnelles elles-mêmes mélangent les deux.

Les millennials et la génération Z gagnent en pouvoir d'achat, et la majorité d'entre eux sont des adeptes du numérique. Les marques devront continuer à s'adapter à des clients qui ne peuvent pas rester cantonnés à des entonnoirs de vente traditionnels, des groupes cibles types et des processus de décision linéaires. Les consommateurs interagissent avec les marques et achètent des produits selon leurs propres conditions

et via leurs canaux préférés. Les données peuvent aider les marques à mieux comprendre ce que les clients recherchent et ce qui est important pour eux.

Le storytelling donne vie aux marques : c'est une technique qui leur permet de mettre en avant leur histoire, leur personnalité, leurs valeurs et leur caractère unique. Les consommateurs s'attendent à découvrir une histoire authentique et à vivre une expérience cohérente, sur tous les points de contact. Il sera primordial de savoir comment tisser une relation avec les consommateurs qui transcende les canaux. Les enseignes horlogères devront comprendre comment leur héritage et leurs valeurs s'alignent sur ceux de leurs consommateurs. Alors qu'auparavant, la rareté et l'exclusivité étaient des valeurs sûres, aujourd'hui, les jeunes générations accordent davantage d'importance à des atouts sociétaux comme la durabilité et l'inclusion.

Le segment de la montre d'occasion est un moyen pour les marques d'élargir leur public, de mesurer leur valeur et de générer des revenus supplémentaires. Ce marché, circulaire et durable par défaut, leur offre la possibilité d'être plus accessibles aux consommateurs. De plus en plus sophistiqué, cet univers de la seconde main a un grand potentiel, mais il doit également faire face à plusieurs défis. Le mot d'ordre « certifié » doit être protégé et ne doit pas être utilisé trop librement. Les marques qui contrôlent leurs montres grâce à leurs propres programmes de garanties CPO et aux technologies

telles que celles de la blockchain peuvent contribuer à garantir l'authenticité et à la traçabilité des produits horlogers.

Les consommateurs d'aujourd'hui prennent leurs décisions d'achat en étant conscients de l'impact des industries et des produits sur l'environnement. L'approvisionnement éthique en matériaux, le traitement éthique des travailleurs, l'impact des matériaux utilisés dans les produits eux-mêmes et dans les emballages sont importants pour eux. En somme, les marques doivent leur rendre des comptes. Le secteur horloger réalise des progrès en la matière, mais il lui reste encore beaucoup à faire en matière de traçabilité des matériaux, de circularité et de communication sur les lacunes et les mesures prises pour y remédier.

Au cours des 18 derniers mois, l'industrie horlogère suisse a connu une accélération de la digitalisation, tendance qui se poursuit. Mais ce changement est né d'une nécessité. À l'avenir, la capacité à reconnaître, anticiper les exigences d'un environnement en mutation et à s'y adapter de manière proactive servira à différencier les acteurs de l'industrie de l'horlogerie qui prospèrent de ceux qui se contentent de survivre.

## 10. Notes de fin

1. Nikkei Asia (2021), China passes law to make Hainan free trade haven <https://asia.nikkei.com/Politics/China-passes-law-to-make-Hainan-free-trade-haven>
2. Dufry (2021), Dufry and Hainan Development Holdings open first shop at Haikou's Mova Mall in Hainan (China) [https://www.dufry.com/en/press\\_release/2021-02-02/dufry-and-hainan-development-holdings-open-first-shop-haikous-mova-mall](https://www.dufry.com/en/press_release/2021-02-02/dufry-and-hainan-development-holdings-open-first-shop-haikous-mova-mall)
3. Richemont (2020), Farfetch, Alibaba Group and Richemont Form Global Partnership to Accelerate the Digitisation of the Luxury Industry <https://www.richemont.com/en/home/media/press-releases-and-news/farfetch-alibaba-group-and-richemont-form-global-partnership-to-accelerate-the-digitisation-of-the-luxury-industry/>
4. Deloitte (2021), Deloitte State of the Consumer Tracker <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/retail-distribution/consumer-behavior-trends-state-of-the-consumer-tracker.html>
5. Capital Economics (2021) <https://capitaleconomics.com/>
6. Bloomberg (2021), Swiss watchmakers go plan based in latest sustainability drive <https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-06-29/swiss-watchmakers-go-plan-based-in-latest-sustainability-drive>
7. Deloitte (2021), Why consumers—and doctors—are wary about wearable data <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/technology/wearable-technology-healthcare-data.html>
8. Federation of the Swiss Watch Industry (2021). The Swiss watch industry today <https://www.fhs.swiss/eng/watchindustrytoday.html>
9. OECD (2021), Counterfeiting, Piracy and the Swiss Economy [https://www.oecd-ilibrary.org/sites/1f010fc9-en/1/3/3/index.html?itemId=/content/publication/1f010fc9-en&\\_csp\\_=7a21a3b72de3d335ef462c6b32028b68&itemGO=oecd&itemContentType=book#section-d1e2613](https://www.oecd-ilibrary.org/sites/1f010fc9-en/1/3/3/index.html?itemId=/content/publication/1f010fc9-en&_csp_=7a21a3b72de3d335ef462c6b32028b68&itemGO=oecd&itemContentType=book#section-d1e2613)
10. UNESCO (2020). Craftsmanship of mechanical watchmaking and art mechanics <https://ich.unesco.org/en/RL/craftsmanship-of-mechanical-watchmaking-and-art-mechanics-01560>
11. Deloitte (2020), Collectibles: An integral part of wealth <https://www2.deloitte.com/ch/en/pages/consumer-business/articles/collectibles-integral-part-wealth.html>
12. Reuters (2020), A millennials love affair: China's second-hand luxury goods market booms <https://www.reuters.com/article/health-coronavirus-china-second-hand-idUSKBN2712PG>
13. Channel News Asia (2021), Zenith watches sell out after Xiao Zhan announced as ambassador <https://cnaluxury.channelnewsasia.com/people/xiao-zhan-chinese-celebrity-zenith-ambassador-186566>
14. Forrester (2021), Get Up To Speed On Livestreaming Commerce <https://www.forrester.com/webinar/Get+Up+To+Speed+On+Livestreaming+Commerce/-/E-WEB33305>
15. Jing Daily (2021), Get Ready For China's 'Omnichannel 2.0' Economy <https://jingdaily.com/china-online-to-offline-economy-2/>
16. Financial Times (2021), Big watch brands weigh up the fun of virtual trade fairs <https://www.ft.com/content/41176058-2731-4c71-8091-dc396cbe413>
17. Breitling (2021), BREITLING INTRODUCES #BREITLINGSELECT, AN INNOVATIVE WATCH SUBSCRIPTION PROGRAM <https://www.breitling.com/ch-en/news/details/breitling-introduces-breitlingselect-an-innovative-watch-subscription-program-34418>
18. IWC (2021), IWC-TRADE IN <https://www.iwc.com/en/specials/new-trade-in-service.html>
19. eBay (2021), No fakes. No fraud. No doubt. Shop luxury timepieces with Authenticity Guarantee. <https://pages.ebay.com/authenticity-guarantee-watches/>
20. Financial Times (2021), Cyrille Vigneron: 'You have to explain Cartier's classics to a young generation in a modern way' <https://www.ft.com/content/155d154f-33d1-469b-ad16-396cc0a17a52>
21. Deloitte (2020), Collectibles: An integral part of wealth
22. Kering (2021). Our EP&L <https://www.kering.com/en/sustainability/measuring-our-impact/our-ep-l/>
23. Kering (2021), Sustainability - Raw materials <https://www.kering.com/en/sustainability/innovating-for-tomorrow/raw-materials/>
24. Chopard (2021), Responsible Sourcing <https://www.chopard.com/intl/responsible-sourcing>
25. Oris (2021). The next chapter. <https://www.oris.ch/en/press/detail/197/oris-aquis-date-upcycle>
26. Panerai (2021). WATCHES&WONDER 2021 <https://www.panerai.com/ch/en/panerai-luminor-watchesandwonders-2021.html>

# 11. Auteurs et contacts

## Auteurs



**Karine Szegedi**

Associée  
Responsable du secteur de la consommation, de la mode et du luxe  
Membre du comité de direction de Deloitte Suisse  
[kszegedi@deloitte.ch](mailto:kszegedi@deloitte.ch)  
+41 58 279 8258



**Jules Boudrand**

Directeur  
Financial Advisory  
Responsable du secteur horloger  
[jboudrand@deloitte.ch](mailto:jboudrand@deloitte.ch)  
+41 58 279 8037

## Contributeurs



**Dr. Michael Grampp**

Directeur de la recherche et  
Économiste en chef  
[mgrampp@deloitte.ch](mailto:mgrampp@deloitte.ch)  
+41 58 279 6817



**Kristi Egerth**

Senior Manager  
Responsable marketing secteur  
de la consommation  
[kaegerth@deloitte.ch](mailto:kaegerth@deloitte.ch)  
+41 58 279 7652



**Damian Rohr**

Assistant Manager  
Économiste membre de  
l'équipe Recherches  
[drohr@deloitte.ch](mailto:drohr@deloitte.ch)  
+ 41 58 279 7302



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](http://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 2021. Tous droits réservés.