

**Deloitte.**



Étude Deloitte 2023 sur l'industrie horlogère suisse

Un calibre unique

# À propos de l'Étude

Ce rapport est la dixième édition de l'Étude Deloitte sur l'industrie horlogère suisse. Il s'appuie sur un sondage réalisé en ligne auprès de 75 cadres supérieurs du secteur horloger entre août et septembre 2023 ainsi que sur des entretiens menés avec des experts de l'industrie. Au cours de la même période, un sondage a été effectué en ligne auprès de 6 045 consommateurs sur le marché suisse et les principaux marchés d'exportation des montres suisses, à savoir : la Chine, la France, l'Allemagne, Hong Kong, l'Italie, le Japon, Singapour, les Émirats arabes unis, le Royaume-Uni et les États-Unis. Cette année, nous avons également interrogé des consommateurs en Inde et avons consacré toute une section à ce marché en pleine croissance. Fruit de travaux de recherche menés de façon indépendante, l'Étude Deloitte sur l'industrie horlogère suisse se fonde sur une grande variété de points de vue pour présenter une évaluation globale du secteur.



# Sommaire

|                                                       |    |                                        |    |
|-------------------------------------------------------|----|----------------------------------------|----|
| 1. Points-clés de l'Étude                             | 4  | 7. Le marché de la seconde main        | 33 |
| 2. Industrie horlogère : un aperçu                    | 5  | 7.1 Potentiel de croissance            | 33 |
| 2.1 Les chiffres                                      | 5  | 7.2 Au-delà de l'effet de mode         | 37 |
| 2.2 Les marchés                                       | 6  | 7.3 Filet de sécurité                  | 38 |
| 2.3 Les priorités                                     | 7  | 8. Technologie et innovation           | 40 |
| 2.4 Les préoccupations                                | 8  | 8.1 Le numérique perd de sa superbe    | 40 |
| 2.5 Les perspectives                                  | 9  | 8.2 Rien d'artificiel                  | 43 |
| 3. Concentration et intégration                       | 11 | 8.3 Focus sur Project Genesis          | 44 |
| 3.1 Jeux de pouvoirs                                  | 11 | 9. Développement durable               | 45 |
| 3.2 Le jeu de la patience                             | 13 | 9.1 L'écologie devient une priorité    | 45 |
| 3.3 Tout le monde en parle...                         | 14 | 9.2 D'une importance matérielle        | 47 |
| 4. Commercialisation                                  | 15 | 9.3 Le cycle de la vie                 | 50 |
| 4.1 L'attaque est la meilleure défense                | 15 | 10. Conclusion                         | 51 |
| 4.2 Adopter le numérique                              | 20 | 11. Auteurs, Contacts et Contributeurs | 52 |
| 4.3 Où l'industrie se rencontre                       | 23 | 12. Notes de fin                       | 53 |
| 4.4 Adjugées vendues                                  | 25 |                                        |    |
| 5. Tendances et précurseurs                           | 26 |                                        |    |
| 5.1 Une question de goût                              | 26 |                                        |    |
| 5.2 L'avenir est féminin                              | 27 |                                        |    |
| 5.3 Les petits nouveaux                               | 28 |                                        |    |
| 6. Lumière sur l'Inde, un marché en pleine croissance | 29 |                                        |    |

# 1. Points-clés de l'Étude

## **L'échange humain prime sur le digital**

Les marques continuent à augmenter les possibilités d'interactions directes avec leurs clients ; en magasin, lors de salons ou de ventes aux enchères, afin d'interagir et de vendre directement au client final. Bien que les clients débutent leur interaction avec les marques en ligne, ces espaces se transforment en lieux de storytelling et de sources d'information. La connexion personnalisée avec une marque, la relation et l'expérience humaine primera sur les facilités d'utilisation de l'espace digital, tout particulièrement pour les montres de moyen et haut de gamme.

## **La conviction interne du vert**

Les pressions externes ont cédé la place aux priorités internes. Cette année, les marques et les détaillants investissent davantage dans le développement durable parce que cela fait partie de leur stratégie et de leur identité d'entreprise plutôt qu'à cause de la pression des consommateurs ou de préoccupations liées à l'image de marque.

## **Rien d'artificiel**

Cette industrie, plutôt traditionnelle, continue d'innover. Plus de la moitié des cadres interrogés (51 %) prévoient d'utiliser l'Intelligence artificielle générative (« GenAI ») pour créer du contenu pour des publications et des rapports écrits au cours de l'année à venir, tandis qu'environ un quart d'entre eux ne l'envisagent que pour des campagnes de branding/de marketing et pour alimenter le processus créatif.

## **L'Inde, ce pays prodigieux**

C'est la première année que l'Inde a été mentionnée aussi fréquemment par les sondés comme le prochain grand marché de croissance pour l'industrie horlogère suisse. D'ici 2028, les ventes à l'exportation de montres suisses en Inde devraient, selon nos prévisions, atteindre plus de 400 millions CHF. Nous pensons que l'Inde figurera dans le top 10 des marchés d'exportation suisses d'ici une décennie.

## **Les pièces de seconde main gagnent de la superbe**

Parmi les consommateurs sondés disposés à acheter une montre de seconde main, 29 % seraient prêts à dépenser entre 1 500 et 15 000 CHF. Bien qu'il ne s'agisse pas du territoire des montres graal, ce segment de prix permet d'alimenter la croissance du marché secondaire, auquel s'intéressent désormais davantage de consommateurs.

## **Du clic à l'achat**

La vente via les réseaux sociaux va devenir un canal alternatif important pour l'industrie horlogère, tout particulièrement pour les consommateurs les plus jeunes, de par sa facilité d'utilisation avec des moyens de paiements et recommandations personnalisables intégrés. Déjà bien établi en Asie, le social commerce permet de combiner l'acte d'achat avec l'interaction et la confiance obtenue via sa communauté ; justifiant le temps d'écran par une expérience commerciale gratifiante.

# 2. Industrie horlogère : un aperçu

## 2.1 Les chiffres

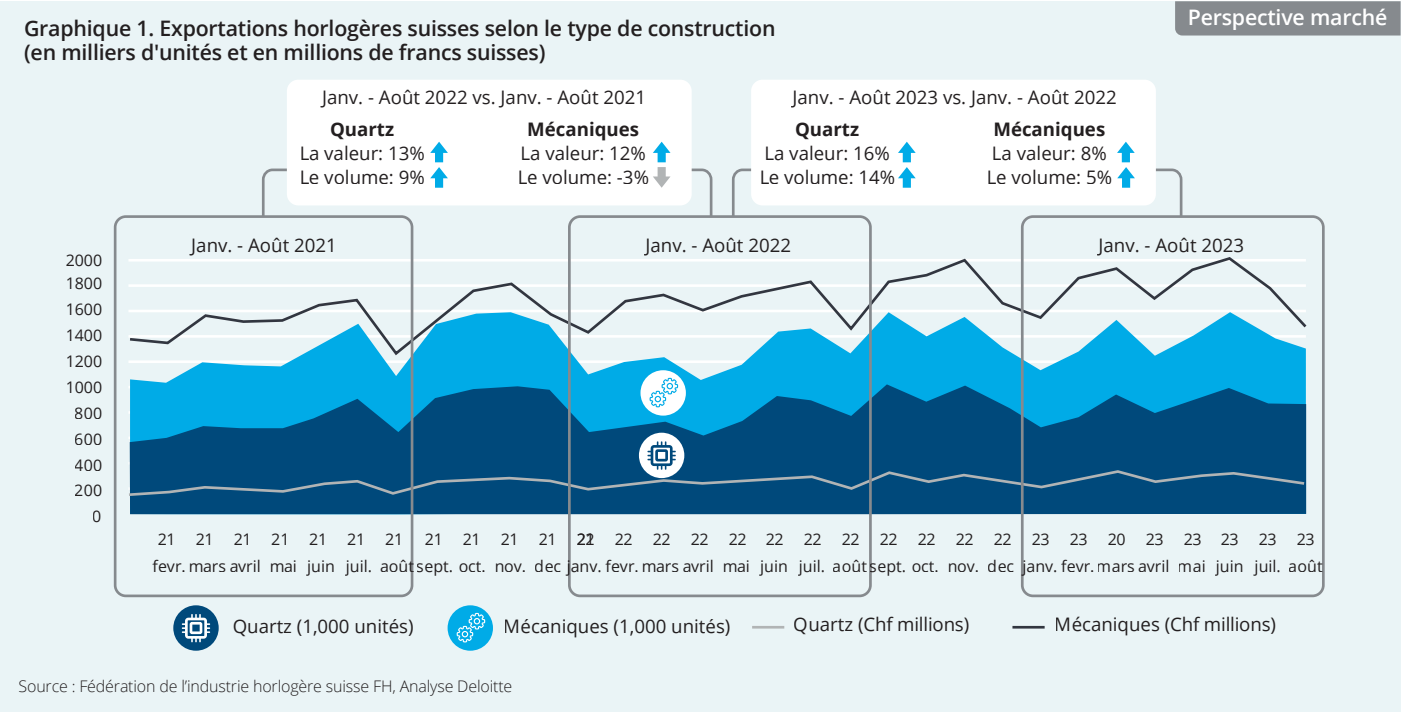
L'industrie horlogère suisse a connu une année 2022 impressionnante : les exportations ont atteint un nouveau record historique de 24,8 milliards CHF, soit une augmentation de 14 % par rapport aux chiffres enregistrés en 2019 avant la pandémie (21,7 milliards CHF). Il s'agit de la première année, depuis la pandémie, où l'on a pu constater un retour à un semblant de normalité. Le tourisme mondial a repris son cours, avec près d'un milliard d'arrivées internationales.<sup>1</sup> Néanmoins, pendant la majeure partie de l'année 2022, les fermetures d'usines se sont poursuivies par intermittence en Chine dans de nombreuses villes, y compris à Shanghai. Ces mesures de restriction ont affaibli l'économie chinoise et, la reprise a été lente. Les consommateurs chinois jouent un rôle clé pour l'industrie horlogère suisse. Les exportations en valeur

et en volume ont été fortes, même dans les segments d'entrée de gamme, grâce aux plus d'un million de MoonSwatch vendues en 2022. Le marché de seconde main a contribué à alimenter cette dynamique grâce aux volumes vendus et aux prix premiums. Alors que les États-Unis conservent leur place de plus grand marché unique pour le secteur, tous les marchés ont progressé par rapport à l'année précédente, à l'exception de l'Extrême-Orient et de l'Europe de l'Est.

La fin de l'année 2022 a été plus difficile. L'aggravation de la crise énergétique, la chute des marchés boursiers mondiaux et la dévaluation des crypto-monnaies ont fait diminuer les exportations en décembre et ont permis au marché de seconde main de reprendre son souffle. Néanmoins, malgré ces difficultés, la demande a continué à dépasser

largement l'offre pour de nombreuses marques de luxe.

En 2023, l'inflation a touché de nombreux consommateurs dans le monde entier et a érodé leur pouvoir d'achat. Les problèmes de goulots d'étranglement sur la chaîne d'approvisionnement ont été largement résolus dans de nombreux secteurs. Le franc suisse continue de s'apprécier par rapport aux principales devises, notamment de 2 % par rapport au dollar américain et de 3,5 % par rapport à l'euro actuellement, ce qui rend les montres suisses plus chères pour les acheteurs internationaux. Malgré cela, les exportations de montres ont augmenté de 10,2 % en volume et de 9,2 % en valeur pendant les huit premiers mois de l'année.



## 2.2 Les marchés

Les dix principaux marchés d'exportation ont poursuivi leur croissance au cours des huit premiers mois de 2023. Les États-Unis dominant encore, avec près de 2,7 milliards de francs suisses de montres exportées jusqu'à la fin du mois d'août, soit une hausse de près de 10 % par rapport aux chiffres enregistrés en 2022. La Chine a également connu une croissance similaire de 9,3 % au cours de la même période, mais les exportations sont toujours en baisse de 7,5 % par rapport aux niveaux enregistrés en 2021. Les exportations vers Hong Kong ont été fortes : elles ont connu une hausse de plus de 26 % par rapport aux huit premiers mois de l'année dernière, mais elles sont

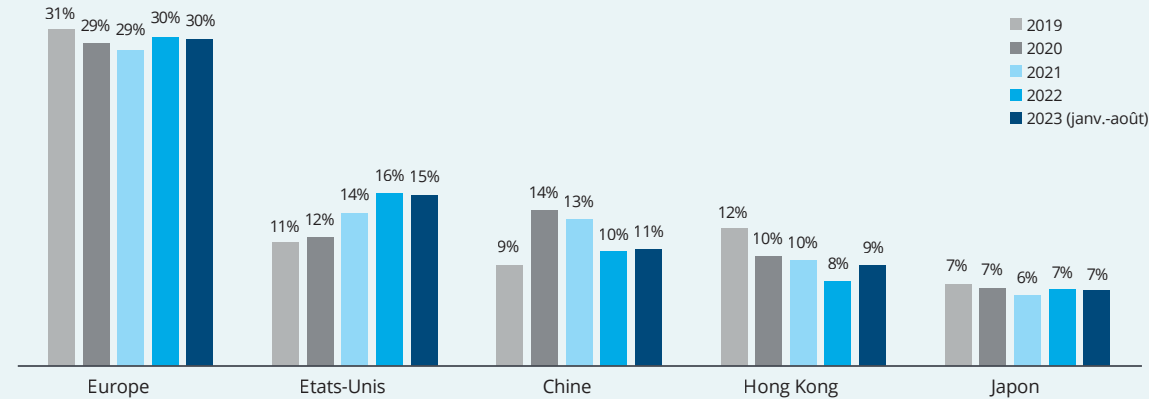
loin d'avoir atteint les niveaux enregistrés en 2019. Pendant la pandémie, Hong Kong s'est vu imposer l'un des confinements les plus sévères, lequel a été prolongé jusqu'en 2022 dans un contexte de hausse du nombre d'infections de Covid-19. De janvier à août 2023, Hong Kong a accueilli plus de 20,5 millions de visiteurs, contre seulement 183 662 pour la même période en 2022, soit une augmentation de 11 089 %.<sup>2</sup> Plus de 80 % de ces visiteurs, soit 16,5 millions, étaient originaires de Chine continentale.

L'Inde a également connu une forte augmentation de ses exportations, dont la valeur a atteint 133,7 millions CHF de janvier

à août. Nous reviendrons plus en détail sur l'Inde en tant que marché en croissance dans la section 6 du rapport.

**Graphique 2. Exportations horlogères suisses, part relative certains pays et régions**  
Note : La catégorie "autre pays" n'est pas incluse dans le graphique

Perspective marché



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

## 2.3 Les priorités

Le graphique 3 illustre les priorités des dirigeants du secteur pour les douze prochains mois, qui diffèrent légèrement entre les marques et les fabricants de composants.

Les priorités des marques pour l'année à venir sont les suivantes :

- 1. Lancer de nouveaux produits (73 %)
- 2. Développer ou renforcer la stratégie omnicanal (45 %)
- 3. Croissance organique (45 %)
- 4. Investir dans le développement durable (43 %)
- 5. Optimiser les canaux de distribution (39 %)

Tandis que les fabricants de composants ont comme priorités de :

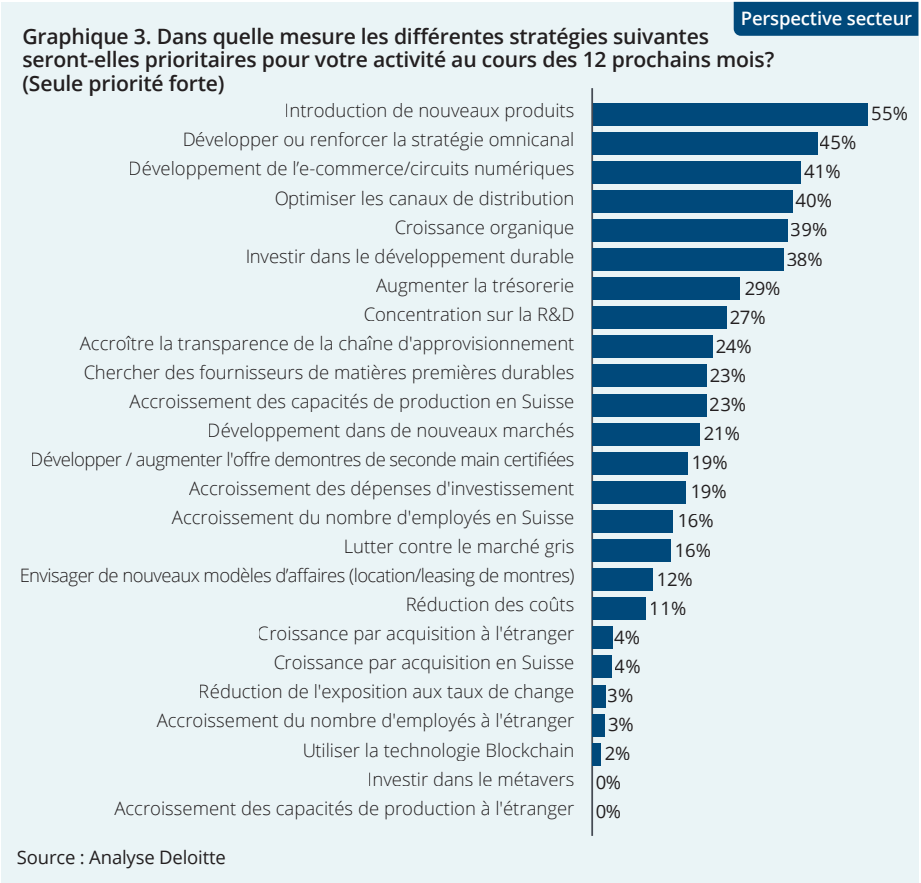
- 1. Augmenter les dépenses d'investissement (50 %)
- 2. Augmenter la capacité de production en Suisse (44 %)
- 3. Lancer de nouveaux produits (28 %)
- 4. Augmenter le nombre de collaborateurs en Suisse (28 %)
- 5. Augmenter le flux de trésorerie (28 %)

Les marques qui opèrent dans les segments de prix inférieure à 5 000 CHF donnent beaucoup plus la priorité au lancement de nouveaux produits que leurs homologues vendant des produits plus onéreux. En raison

des marges plus faibles et de l'augmentation des coûts de production et des matériaux, le maintien de la croissance est nécessairement tributaire d'une augmentation des volumes. Parmi les stratégies clés pour y parvenir, figurent la création d'éditions limitées et les collaborations.

Au cours de l'année à venir, les marques donneront la priorité au design (30 %), aux mouvements et aux complications (16 % chacun) et à la durabilité (14 %) en termes de développement de produits. Les marques opérant dans les segments de prix moyen (5 000 à 15 000 CHF) et haut de gamme (> 15 000 CHF) considèrent l'augmentation de la capacité de production en Suisse comme capitale pour leurs activités. Les problèmes de pénuries et de fermetures sur les chaînes d'approvisionnement ont révélé les risques liés à une dépendance excessive aux fournisseurs étrangers. Les marques prennent des mesures en conséquence pour atténuer les risques à l'avenir. Aucune des personnes interrogées ne prévoit, en outre, d'augmenter ses capacités de production à l'étranger, ce qui renforce la réputation de l'appellation « Swiss Made » pour le secteur.

Les fabricants de composants sont les premiers à ressentir les répercussions des pénuries de matériaux et de main-d'œuvre, une augmentation des coûts et des pressions sur les marges. Par la suite, nous examinerons plus en détail comment ils adaptent leurs stratégies pour répondre à cette demande soutenue.



2.4 Les préoccupations

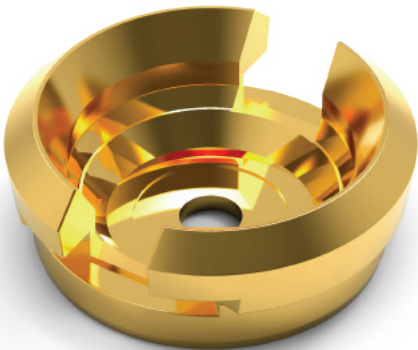
Les dirigeants interrogés considèrent que l'incertitude géopolitique (84 %) et l'augmentation du coût de la vie (69 %) ont le plus fort impact sur l'industrie horlogère suisse (graphique 4). Les priorités commerciales susmentionnées sont liées aux défis énumérés ci-dessous.

La pénurie de main-d'œuvre qualifiée est une préoccupation dans tous les secteurs et particulièrement en Suisse. Elle reste au centre des préoccupations de l'industrie horlogère, une constante que nous avons relevée au cours de nos trois derniers rapports. L'horlogerie de luxe est un savoir-faire qui, souvent, est transmis par les artisans de génération en génération. Bien que l'industrie se prête au jeu de l'innovation et de l'automatisation, devenir horloger nécessite de prendre le temps de se former. Selon la Convention patronale de l'industrie horlogère suisse (CIPH), il faudra recruter et former 4 000 professionnels d'ici 2026.<sup>3</sup> Les marques investissent activement dans le développement de leurs talents actuels et

futurs et Adecco Suisse, leader en solutions en ressources humaines et recrutement temporaire, a fondé la Watch Academy à Genève pour soutenir les cursus de formation requis pour entrer dans l'industrie horlogère.<sup>4</sup>

Même si, pour la plupart des pays dans le monde, le pire est passé, l'inflation reste problématique dans de nombreuses régions du monde. Comme nous l'avons mentionné dans nos études précédentes, les consommateurs qui sont enclins à acheter des montres de luxe disposent généralement du pouvoir d'achat et des revenus discrétionnaires nécessaires, ce qui les rend moins sensibles aux fluctuations de l'inflation. Ce n'est pas le cas des consommateurs de montres de moins de 500 CHF.

Dans le secteur horloger, la demande dépasse largement l'offre, en particulier dans le segment des prix plus élevés, et l'insuffisance de l'offre de pièces et de mouvements exacerbe les retards.



Antichoc fabriqué par KIF Parechoc. Avec l'autorisation de Groupe Acrotec

| Graphique 4. Les 5 principaux risques pour les 12 prochains mois |                                                                                                    | Perspective secteur                                                      |
|------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
|                                                                  | Marque et distributeur agréé                                                                       | Fabricant de composants                                                  |
| 1                                                                | Force du franc suisse                                                                              | Manque de main-d'œuvre qualifiée                                         |
| 2                                                                | Manque de main-d'œuvre qualifiée                                                                   | Augmentation des coûts du travail                                        |
| 3                                                                | Diminution du pouvoir d'achat des consommateurs en raison de l'inflation                           | Force du franc suisse                                                    |
| 4                                                                | Approvisionnement insuffisant en mouvements et composants chez les fabricants tiers manufacturiers | Diminution du pouvoir d'achat des consommateurs en raison de l'inflation |
| 5                                                                | Augmentation des prix des mouvements et composants chez les fabricants tiers                       | Augmentation des prix des matières premières                             |

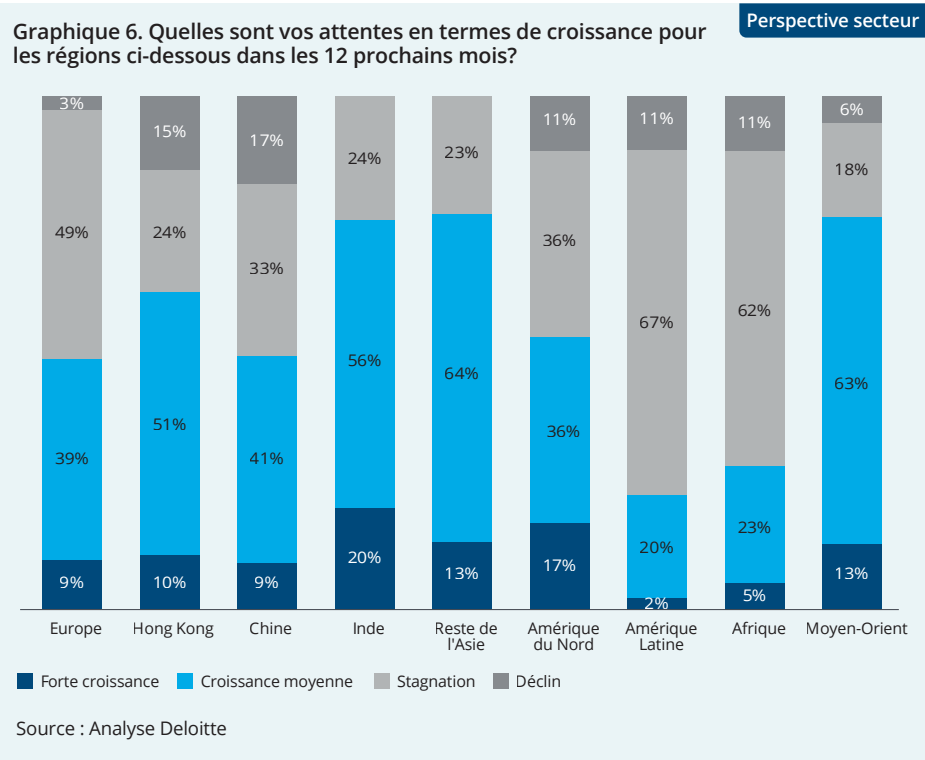
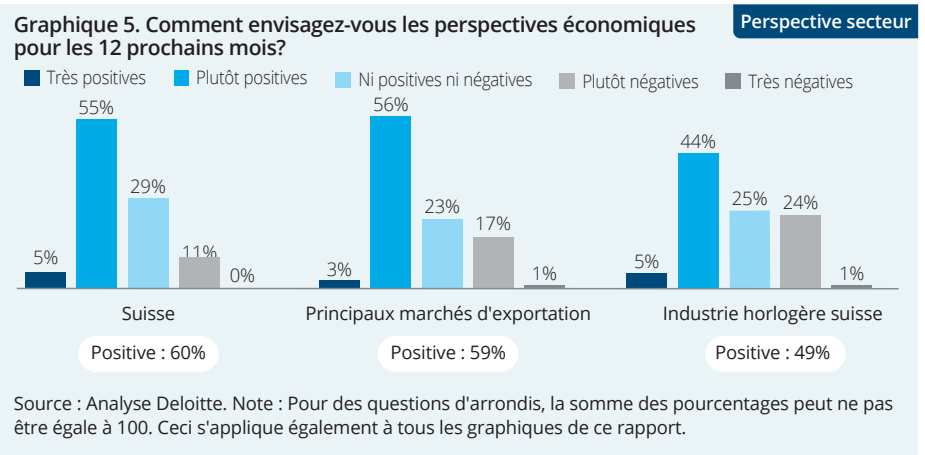
Source : Analyse Deloitte

## 2.5 Les perspectives

L'an dernier, les dirigeants de l'industrie horlogère suisse faisaient preuve d'un optimisme prudent à l'égard des perspectives de l'économie suisse et de ses principaux marchés d'exportation. Près de la moitié d'entre eux anticipaient une amélioration. Plus de la moitié d'entre eux, soit 57 %, pensaient en outre que le secteur suisse s'en sortirait mieux. Aujourd'hui, la prudence a laissé place à l'optimisme s'agissant de l'économie suisse et des marchés d'exportation, mais l'industrie horlogère est devenue moins optimiste sur ses propres perspectives qu'elle ne l'était il y a un an, comme le montre le graphique 5.

60 % des dirigeants estiment que l'économie suisse se porte bien ou très bien et 59 % sont très optimistes quant aux marchés d'exportation. S'agissant du secteur horloger, 44 % des sondés se montrent optimistes, 5 % affichent un optimisme radieux, mais 25 % des dirigeants prévoient une année très ou assez sombre, tandis que 25 % s'attendent à ce que la situation reste inchangée.

Le degré d'optimisme vis-à-vis des marchés mondiaux varie considérablement d'une région à l'autre (graphique 6). C'est l'Inde qui suscite le plus d'enthousiasme chez les dirigeants de l'industrie : les trois quarts d'entre eux s'attendent à une croissance de ce marché, raison pour laquelle nous avons décidé d'y consacrer une étude approfondie à la section 6. Cette situation contraste avec les perspectives pour la Chine, pays pour lequel les dirigeants sont partagés. Alors que la moitié des personnes interrogées anticipent une croissance (49 %), l'autre moitié (51 %) s'attend à une stagnation ou à une baisse. L'effet prolongé de la crise de Covid-19 et la reprise balbutiante de l'économie chinoise assombrissent les perspectives. De nombreuses institutions financières prévoient une croissance de 5 % du PIB chinois pour 2023, un chiffre inférieur aux prévisions antérieures.



Le Moyen-Orient reste un marché prometteur et plus des trois quarts des dirigeants (76 %) s'attendent à une croissance dans la région. Les perspectives de croissance pour l'Amérique du Nord, qui se restreint aux États-Unis dans l'esprit de la plupart des dirigeants, sont également positives. Plus près de chez nous, l'Europe devrait également enregistrer une croissance, et bien que la situation varie d'un pays à l'autre, on constate, en examinant les chiffres des exportations de janvier à août 2023, que la plupart des pays européens qui figurent dans le Top 30 des marchés ont connu une croissance significative, à un ou deux chiffres, en termes de valeurs exportées.



Bulgari Octo Finissimo CarbonGold. Avec l'autorisation de Bulgari.

# 3. Concentration et intégration

## 3.1 Jeux de pouvoirs

Lorsque l'on interroge les dirigeants sur les plus grandes menaces qui pèsent sur le secteur horloger suisse, plusieurs thèmes récurrents émergent, notamment :

1. la concentration du marché et la baisse des volumes
2. les délais de livraison des fournisseurs et l'influence des grands groupes
3. le personnel et la capacité de production en Suisse
4. l'augmentation des prix et la montée en gamme
5. l'augmentation des coûts d'exploitation

La concentration des fournisseurs dans l'industrie horlogère suisse reste un défi de taille. Les marques et groupes disposant de volumes de production et de ressources financières conséquents investissent en aval de leur chaîne d'approvisionnement en acquérant des participations minoritaires ou majoritaires chez leurs fournisseurs, afin d'avoir un plus grand contrôle de leur production. Cela a un impact significatif sur l'ensemble de l'écosystème de l'horlogerie suisse et son réseau complexe de relations avec les fournisseurs. Cette verticalisation de la chaîne de valeur ne facilite pas la tâche des petits horlogers indépendants qui peinent davantage à trouver les artisans ou les composants nécessaires à leur production plus modeste.

Les fabricants de composants redoublent eux aussi d'efforts pour accroître leur niveau de production. Toutes deux filiales du groupe Acrotec, Sigatec et Mimotec ont agrandi leurs structures au début de l'année pour faire face à la demande croissante dans leurs domaines de spécialisation respectifs, à savoir les composants micromécaniques en silicium et les micro-engrenages. Les nouvelles installations de Sion accueilleront des machines supplémentaires et une main-

d'œuvre en constante augmentation.<sup>5</sup>

En juin 2023, Louis Vuitton a acquis trois fournisseurs pour les intégrer à La Fabrique du Temps, sa manufacture horlogère. Ces fournisseurs, Art & D, spécialisés dans la fabrication de composants horlogers et de sertissage, H2L, fabricant de boîtiers et de composants horlogers, et Microedge, fabricant de décorations horlogères haut de gamme, en particulier pour les mouvements, renforcent la capacité de Louis Vuitton à assurer un approvisionnement sécurisé pour la création de ses propres cadrans, boîtiers et mouvements, ainsi que des éléments décoratifs.<sup>6</sup>

Hublot, une autre marque du groupe LVMH, a investi 70 % dans Ecco Watch Co, une entreprise sud-coréenne spécialisée dans la fabrication de céramiques. La marque basée à Nyon, renommée pour son concept novateur d'art de la fusion, continue d'élargir sa gamme de garde-temps en céramique qui se décline dans une palette de couleurs allant des tons bleus et beiges aux nuances monochromes de noir, gris et blanc.

En septembre 2022, Patek Philippe est devenu actionnaire de Salanitro S.A., une société réputée pour son expertise en matière de sertissage, en particulier de diamants et de pierres précieuses. Cette acquisition représente une synergie idéale pour le fabricant de la Nautilus dont plusieurs références sont incrustées de diamants. L'initiative de Patek Philippe garantira la pérennité du principal expert en sertissage de pierres de l'industrie, qui sert plus de 80 marques de luxe,<sup>7</sup> notamment Audemars Piguet et Rolex, le groupe Richemont et LVMH.

En début d'année, Tudor a inauguré sa propre manufacture après près d'un

siècle d'existence. L'espace du Locle, d'une superficie de 5 500 mètres carrés, abrite désormais le propre site de production de Tudor, axé sur l'assemblage, ainsi que Kenissi, son producteur de mouvements. Lancé en 2016 par Tudor, Kenissi fabrique et assemble également des mouvements pour des marques telles que Bell & Ross, NORQAIN et TAG Heuer. Chanel est également actionnaire de Kenissi.

Cette nouvelle installation dédiée permet à Tudor de renforcer ses capacités et son efficacité tout en améliorant également la traçabilité de ses composants. Cela permet aussi à Rolex de pouvoir enfin exploiter pleinement son centre de fabrication pour répondre à la demande exceptionnelle de montres telles que les Daytona, les GMT-Master II et les Sky-Dweller, mais aussi l'Oyster Perpetual 36 au cadran bleu turquoise, souvent appelée « OP Tiffany ».

« En tant que sous-traitant de l'industrie horlogère, nous devons évoluer et rester à la pointe de l'innovation dans nos processus de production et notre capacité à usiner de nouveaux matériaux afin de répondre aux demandes changeantes de nos clients et ce, tout en assurant la continuité de notre groupe. Notre objectif est de fournir des composants de haute qualité dans des délais de plus en plus serrés afin de maintenir des relations à long terme avec nos clients. ».

**François Billig**  
CEO et président  
Acrotec Group

Annoncée à la fin de l'année dernière, la construction d'une nouvelle manufacture de Rolex, d'une valeur d'un milliard de francs suisses à Bulle, en Suisse, dont l'achèvement est prévu pour 2029, contribuera également à répondre à la demande future.

Afin de satisfaire la demande croissante et de renforcer sa capacité de production, Audemars Piguet a entrepris une expansion importante de ses installations au Brassus, au Locle et à Meyrin. La maison horlogère, en passe d'atteindre un chiffre d'affaires de 2,4 milliards CHF en 2023 selon le CEO sortant

François-Henry Bennahmias,<sup>8</sup> achèvera l'agrandissement de ses locaux à Meyrin en 2025. L'usine de production prendra en charge la fabrication de boîtiers et de bracelets ainsi que la création d'un centre dédié à la technologie. La Manufacture des Saignoles au Locle, dont la construction a été récemment terminée, et le projet de l'Arc au Brassus qui sera finalisé en 2024, offriront à la marque davantage de flexibilité à l'avenir. Ces espaces pourront lui permettre de répondre aux besoins changeants de ses employés tout en s'alignant sur ses ambitions en matière de développement durable.

Dans notre rapport de 2022, figure une photo de l'usine de fabrication ultramoderne de Greubel Forsey. La marque basée à La Chaux-de-Fonds est en train d'agrandir son usine pour quasiment tripler sa taille, pour un coût de 20 millions CHF. Cette expansion, prévue pour 2026, permettra à Greubel Forsey d'augmenter ses capacités de production et d'investir dans son département recherche et développement.



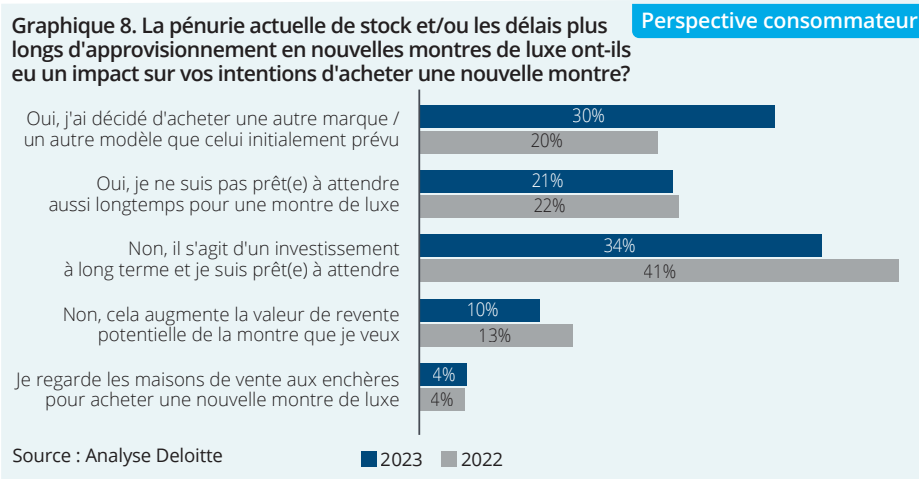
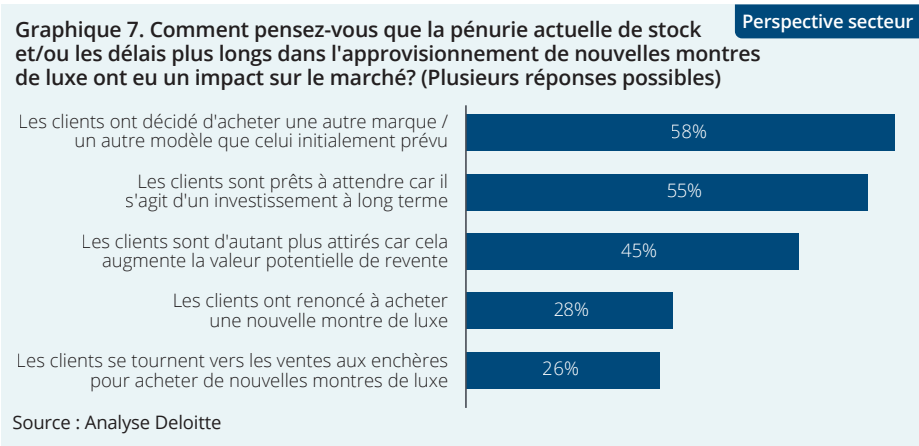
La Rolex Oyster Perpetual de Karine Szegedi. Photo prise par de Alissa Strässle from KEYFRAME

### 3.2 Le jeu de la patience

Avec un nombre limité de fournisseurs capables de répondre aux besoins spécifiques des horlogers, les perturbations sur la chaîne d'approvisionnement ont des répercussions sur l'ensemble du secteur et entraînent ainsi des retards de production. Les pénuries de matières premières, associées à une hausse de leur coût, se répercutent sur les consommateurs qui doivent ainsi s'inscrire sur des listes d'attente, tandis que certaines marques et certains modèles continuent de se vendre bien au-dessus de leur prix de détail sur le marché secondaire. Obtenir des matières premières est, certes, un défi en soi, mais le processus complexe de transformation de ces matières en minuscules composants puis en montres mécaniques nécessite du temps et une expertise spécifique. La pénurie de main-d'œuvre qualifiée mentionnée précédemment vient ajouter un défi supplémentaire pour le secteur horloger.

Alors que les marques qui vendent des garde-temps d'entrée de gamme s'efforcent de ne pas répercuter l'augmentation des coûts des matériaux sur les consommateurs et de maintenir leurs niveaux de stocks, les enseignes les plus illustres misent sur leur image de marque pour maintenir l'intérêt des consommateurs alors qu'ils attendent leur tour sur la fameuse liste d'attente.

Comme le montre le graphique 7, plus de la moitié des marques et des détaillants interrogés (58 %) pensent que les clients ont décidé d'acheter une autre marque ou un autre modèle que celui initialement prévu(e) en raison des ruptures de stock actuelles. Toutefois, ils sont presque tout autant (55 %) à croire que les consommateurs sauront patienter. 45 % des sondés estiment en outre que la rareté, réelle ou perçue, accroît l'attrait de l'investissement car celle-ci est source de désirabilité et engendre des prix élevés sur le marché de seconde main. Alors que les marques ne souhaitent pas faire de la rareté une stratégie, les dirigeants du secteur déplorent son impact sur l'horlogerie



suisse et affirment que la tendance à la hausse des prix constitue une menace pour l'industrie.

Par rapport à l'année dernière, davantage de consommateurs ont décidé d'acheter une autre marque ou un autre modèle en raison des retards, ce qui représente une augmentation de dix points de pourcentage. Par ailleurs, moins de sondés considèrent qu'il est avantageux d'attendre pour leur investissement (graphique 8). Parmi les consommateurs interrogés, ceux des États-Unis (56 %), de l'Inde (43 %) et des Émirats

arabes unis (33 %) sont plus susceptibles de modifier leur décision d'achat en raison de la disponibilité limitée des garde-temps qu'ils souhaitent acquérir en premier lieu. Les personnes interrogées en Suisse (50 %), en Italie (45 %) et en Allemagne (42 %) comprennent le potentiel d'investissement à long terme des montres de luxe et sont prêtes à patienter. Si les marques convoitées peuvent compter sur la patience de consommateurs prêts à attendre, il n'en va pas de même pour les marques pour lesquelles il existe une alternative plus facilement disponible et à un prix similaire.

### 3.3 Tout le monde en parle...

L'acquisition de Bucherer par Rolex, l'un des plus grands détaillants horlogers au monde, a été la transaction dont toute l'industrie horlogère a entendu parler en août 2023. Alors que Bucherer conservera son nom et exploitera ses plus de 100 points de vente de manière indépendante, Rolex assure que ses relations avec ses autres détaillants agréés resteront inchangées. Cette acquisition permet à Rolex de bénéficier de l'accès aux emplacements immobiliers et aux canaux de distribution de premier plan de Bucherer, renforçant ainsi la présence de la marque à la couronne sur des marchés clés, notamment en Europe et aux États-Unis par l'intermédiaire de Tourneau, la filiale de Bucherer.

Cette opération permettra à Rolex d'exercer désormais davantage de contrôle sur l'ensemble de l'expérience client, de l'achat au service après-vente, qui était auparavant assuré par un réseau de concessionnaires aux approches parfois disjointes. Rolex s'appuiera sur la vaste expérience de Bucherer pour développer la gestion de sa marque et son identité dans le domaine de la vente de détail. Il reste à voir si cet accord aura un impact sur les prix de détail des Rolex, qui continuent de bénéficier d'une bonne appréciation sur le marché de seconde main, ainsi que sur leur disponibilité.

Ce n'est pas la première fois qu'un groupe de l'industrie du luxe acquiert un réseau de distribution directe. Lorsque Richemont a acquis Net-A-Porter en 2010, le marché britannique du luxe est resté fidèle à son offre multimarque de produits de luxe des Maisons de Richemont, de LVMH, de Kering et de marques indépendantes. Par la suite, Net-A-Porter a fusionné avec YOOX, son homologue italien, et en août 2022, Richemont a vendu la plupart de ses activités de vente au détail en ligne à Farfetch, un spécialiste du commerce électronique.



Vacheron Constantin Calibre 2460 R31L/2. Avec l'autorisation de Vacheron Constantin.

# 4. Commercialisation

## 4.1 L'attaque est la meilleure défense

Alors que nos vies deviennent de plus en plus numériques, l'expérience d'achat physique a-t-elle perdu de son attrait ? Pas du tout. Comme le montre le graphique 9, si la plupart des marques et des détaillants (62 %) s'accordent à dire que les ventes hors ligne continueront à dominer les ventes en ligne au cours des cinq prochaines années, des différences existent en fonction du segment de prix. Dans le segment des prix haut de gamme (montres de plus de 15 000 CHF), les personnes interrogées sont convaincues (73 %) que les ventes hors ligne conserveront leur suprématie, tandis que

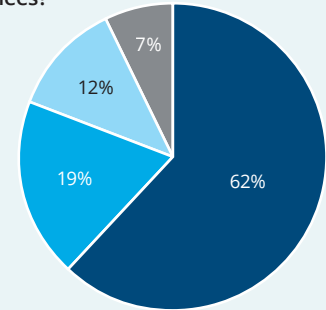
celles qui opèrent dans les segments de prix moyens et inférieurs (montres à moins de 15 000 CHF) sont plus enclins à accepter l'idée que les ventes en ligne pourraient prendre le dessus dans un avenir proche. Swatch a fait une décision stratégique en vendant la MoonSwatch uniquement en boutique, ce qui a permis d'augmenter la fréquentation de ses points de vente, les consommateurs vérifiant régulièrement les dernières disponibilités.

Dans l'ensemble, plus de la moitié des consommateurs (54 %) continueraient à privilégier l'achat de montres en magasin, que

ce soit dans une boutique traditionnelle, d'un point de vente duty free ou lors d'une vente aux enchères, tandis que 44 % des sondés se tourneraient plutôt vers la vente en ligne (graphique 10). Alors que l'achat en magasin séduit davantage les consommateurs au Japon (68 %), à Hong Kong (63 %) et en France (61 %), la vente en ligne obtient de meilleurs résultats auprès des consommateurs en Inde (47 %), en Allemagne (38 %) (le marché d'origine de Chrono24) ainsi qu'aux Émirats arabes unis (33 %).

### Perspective secteur

Graphique 9. Selon vous, comment le ratio de vos ventes hors-ligne et en ligne évoluera-t-il au cours des cinq prochaines années?

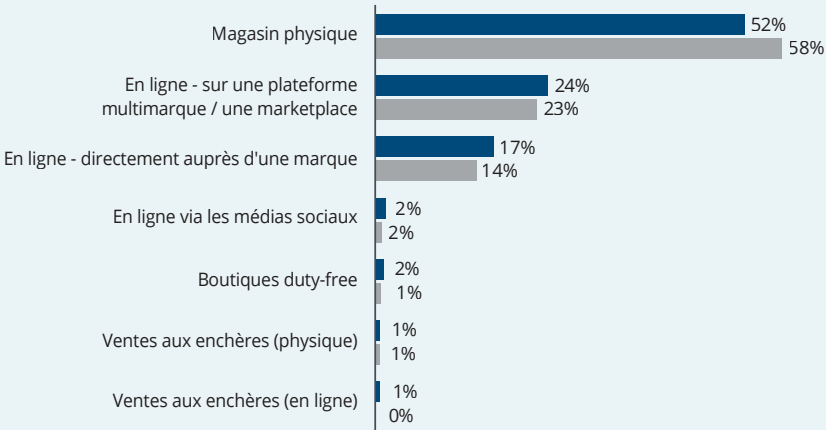


- Les ventes hors-lignes resteront devant les ventes en ligne
- Les ventes en ligne dépasseront les ventes hors-ligne
- Les ventes en ligne / hors-ligne représenteront des volumes similaires
- Pas d'opinion

Source : Analyse Deloitte

### Perspective consommateur

Graphique 10. Lorsque vous achetez une nouvelle montre, où êtes-vous le plus susceptible de faire votre achat?

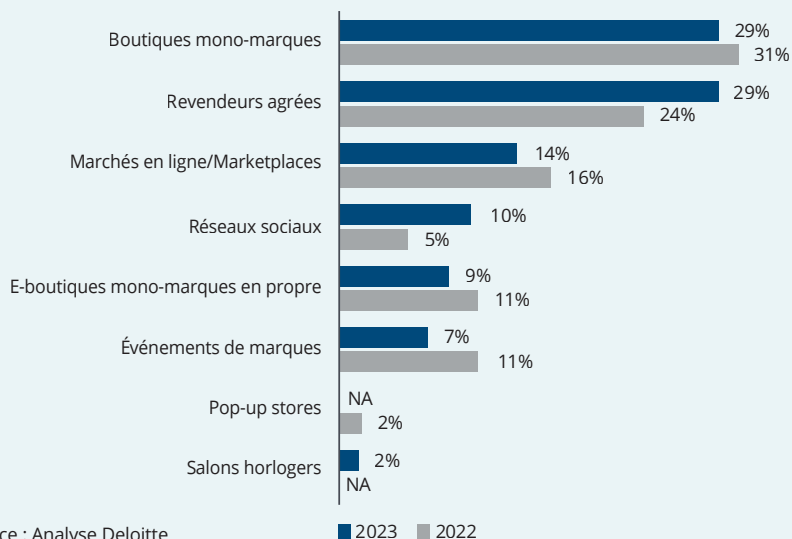


Source : Analyse Deloitte

■ 2023 ■ 2022

**Graphique 11. Selon vous, quel canal de distribution sera le plus important dans les 12 prochains mois?**

Perspective secteur



Source : Analyse Deloitte

Les marques misent également sur leurs boutiques phares. C'est pourquoi une majorité d'entre elles (60 %) envisagent d'ouvrir une nouvelle boutique monomarque au cours des douze prochains mois, alors que près d'un tiers (34 %) n'y comptent pas, comme le montre le graphique 11. Au cours des douze derniers mois, les ouvertures de boutiques monomarkes horlogères suisses ont se sont multipliées dans le monde entier ; Chopard, H. Moser & Cie et IWC Schaffhausen à Shanghai, Jacob & Co. et Zenith à Riyad, Panerai et TAG Heuer à New York. Breitling a ouvert plus d'une vingtaine de boutiques depuis 2021, en dehors des grandes métropoles, dans des villes comme Hyderabad, Salt Lake City ou Sapporo.<sup>9</sup>

Swatch Group continue d'investir et d'étendre son réseau de vente de détail, lequel a progressé de plus de 20 % au cours du premier semestre 2023. Les ventes réalisées par le biais de ce canal ont représenté plus de 40 % des ventes totales pour le segment des montres et bijoux du groupe. Les ventes moyennes en magasin ont augmenté de plus

de 30 % par rapport à l'année précédente, sous l'impulsion d'une demande soutenue pour la MoonSwatch et également d'une performance remarquable de Tissot, OMEGA, Longines et Harry Winston.<sup>10</sup>

Néanmoins, 29 % des marques et des détaillants considèrent que les détaillants agréés seront tout aussi importants au cours de l'année à venir. Après des travaux de rénovation, Bucherer a rouvert sa boutique phare de Las Vegas, le Bucherer 1888 TimeDome. Avec son impressionnante surface de 18 000 m<sup>2</sup>, il s'agit de l'un des plus grands points de vente de montres et de bijoux aux États-Unis.<sup>11</sup> Au cours de son prochain exercice financier, qui a débuté en mai 2023, Watches of Switzerland a prévu d'ouvrir plusieurs boutiques multimarkes aux États-Unis et en Europe, ainsi que 20 boutiques monomarkes aux États-Unis et en Europe pour des marques telles que TAG Heuer, Rolex et Audemars Piguet.<sup>12</sup>

Les marques se sont également lancées dans les pop-up stores, leur permettant de garantir

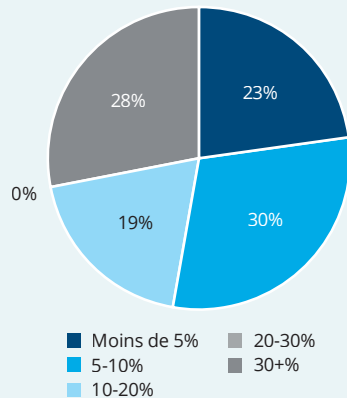
leur présence sans pour autant devoir contracter un engagement immobilier. C'est le cas d'OMEGA cet été avec l'ouverture de ses quatre boutiques éphémères à Forte dei Marmi, Mykonos, Saint-Tropez et San Diego pour sa collection Seamaster.

Tant Longines que Breitling se sont toutes deux installées sur l'île allemande de Sylt pour leurs pop-ups estivaux ; la première a présenté sa collection DolceVita avec une édition spéciale Sylt déclinée sous la forme d'un bracelet à rayures bleues et blanches, tandis que la seconde a lancé sa troisième édition Sylt avec sa Chronomat GMT 40 Sylt Edition 2023.

Jusqu'en novembre 2023, les visiteurs de la capitale thaïlandaise pourront explorer la toute première boutique éphémère de Blancpain en Asie du Sud-Est. Ce pop-up store met en lumière les montres de quatre collections différentes de Blancpain : Air Command, Fifty Fathoms, Ladybird et Villeret, avec les projecteurs tournés sur la Fifty Fathoms 70th Anniversary Act 2 : Tech Gombessa. Quant à Zénith, après avoir dévoilé sa nouvelle collection Pilot à Watches and Wonders à Genève, la maison horlogère suisse a organisé un pop-up store dans les locaux de Watches of Switzerland Hudson Yards à New York pendant un mois, entre août et septembre, pour célébrer l'histoire de Zenith et de ses montres d'aviateurs.

En ce qui concerne canaux en ligne, les opinions des consommateurs et celles des industriels divergent. La préférence des consommateurs pour les achats en ligne, que ce soit sur une plateforme multimarque, un site web ou directement auprès d'une marque, a légèrement augmenté depuis l'année dernière, tandis que les marques et les détaillants y attachent moins d'importance. En 2022, Hamilton a accru le nombre de ses plateformes de commerce électronique à treize afin de toucher davantage de marchés en ligne, avec près de 40 % de ses montres vendues en ligne.<sup>13</sup> La propension et la sophistication du

**Graphique 12. Quel pourcentage de votre chiffre d'affaires global réalisez-vous actuellement grâce à vos ventes en ligne?**

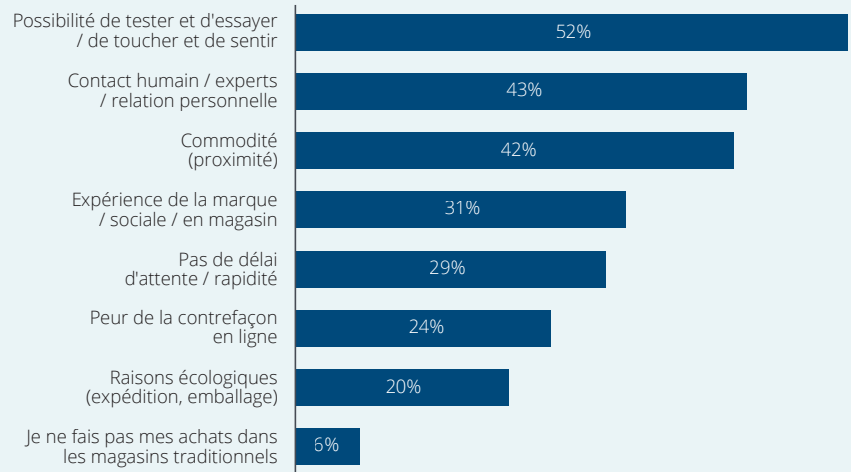


Source : Analyse Deloitte

commerce électronique en Chine sont établis depuis longtemps. En effet, de nombreuses marques ont déjà fait leur première incursion dans les achats en ligne dans le pays, et de surcroît, les consommateurs chinois sont les consommateurs les plus susceptibles d'acheter des montres sur le site web de la marque (26 %). Alors que les achats réalisés via les réseaux sociaux restent marginaux pour les consommateurs, les marques et les détaillants les considèrent comme de plus en plus importants. Si l'on examine la proportion des ventes que les marques et les détaillants réalisent en ligne, on peut constater que plus de la moitié d'entre eux (53 %) réalisent 10 % ou moins de leurs ventes par ce biais (graphique 12). Hamilton, qui affiche une forte proportion de ventes en ligne, semble faire exception, mais cela s'explique par sa solide présence en Amérique du Nord, où le commerce électronique est mieux ancré dans les habitudes d'achat, même pour les montres de luxe.

Pourquoi les consommateurs préfèrent-ils réaliser leurs achats en magasin ? Acheter une montre, en particulier une montre de luxe, est

**Graphique 13. Pourquoi continuez-vous à réaliser vos achats dans des magasins traditionnels?**



Source : Analyse Deloitte

une expérience profondément émotionnelle. 52 % des répondants affirment qu'ils préfèrent acheter leur montre en magasin principalement parce que cela leur donne la possibilité de tester et d'essayer, de toucher et de sentir les pièces qu'ils convoitent. Il s'agit de la réponse numéro un donnée par toutes les catégories d'âge (graphique 13). C'est la toute première motivation évoquée par les sondés au Japon (61 %), en Suisse (56 %) et en Chine (55 %) lorsqu'ils effectuent leurs achats en magasin.

Au Japon, l'expression omotenashi désigne l'importance de faire preuve d'une hospitalité exceptionnelle et de porter de l'attention aux détails. Ce concept s'étend également au commerce de détail où l'expérience d'achat devient une expérience cérémoniale, personnalisée et mémorable. L'allongement des périodes de confinement en Chine, et en particulier à Hainan, conjugué à la dépréciation du yen par rapport au yuan et au dollar américain, ont propulsé le pays du Soleil-Levant, et notamment le quartier de Ginza à Tokyo, au rang de destination très prisée pour le shopping de luxe auprès des

consommateurs chinois et sud-coréens, mais aussi de ceux des États-Unis, d'Europe et du Moyen-Orient.

Les connections personnelles et le développement de relations jouent un rôle crucial pour 43 % des personnes interrogées, et plus particulièrement en Suisse (51 %), suivie de près par la France et des Émirats arabes unis (49 % chacun), ainsi que de l'Italie et de l'Allemagne (48 % chacune). Greubel Forsey attache beaucoup d'importance à la dimension personnelle de la relation client, une des raisons pour lesquelles la marque indépendante n'adopte pas de stratégie de commerce électronique.

Près d'un tiers des personnes interrogées privilégient l'expérience de marque en magasin ; c'est ce qui motive les consommateurs, en particulier à Hong Kong (51 %), en Chine (49 %) et aux Émirats arabes unis (41 %). Certaines marques réalisent des investissements considérables pour créer et transformer leurs espaces de vente traditionnels afin de proposer aux clients un environnement captivant qui incarne

l'essence de la marque, redéfinit l'expérience en magasin et crée un sentiment d'exclusivité. Immersives et imaginatives, ces boutiques lifestyle deviennent des destinations à part entière et offrent un espace commun où les clients peuvent expérimenter la personnalité unique de la marque.

Au printemps dernier, Tiffany & Co. a rouvert sa boutique phare à New York après quatre années de restauration. Baptisée à juste titre « The Landmark », elle s'étend sur dix étages et propose, outre de luxueuses expériences gastronomiques, des pièces exclusives, des créations uniques de haute joaillerie, 40 œuvres d'art uniques et un hommage à Audrey Hepburn et au film Diamants sur canapé.

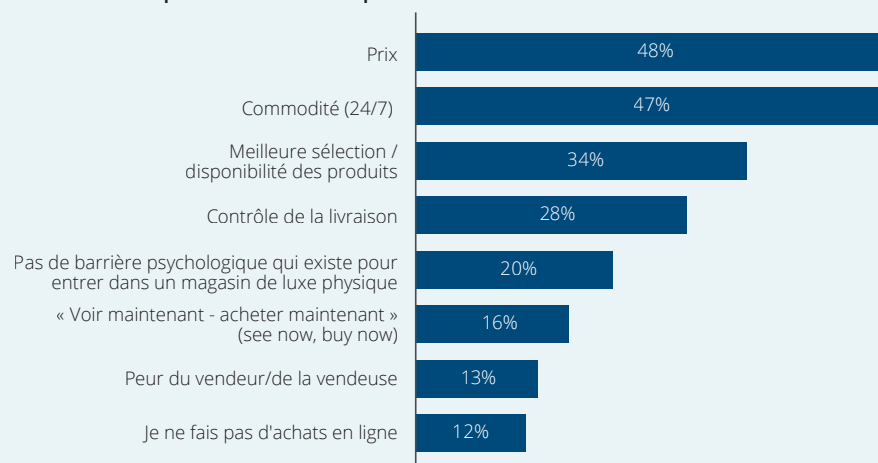
En 2022, Audemars Piguet a inauguré sa toute première « AP House » à Zurich, un espace destiné à accueillir des événements artistiques, culturels et culinaires et qui abrite, en outre, une boutique où l'expérience client occupe une place centrale. Depuis, un total de quinze « AP Houses » ont vu le jour, principalement en Europe et en Asie, et plus récemment à New York. Cette initiative a inspiré d'autres marques à faire de même. Le Corum Watch Club est un nouveau concept de boutique pour la marque basée à La Chaux-de-Fonds. Situé à Bangkok, cet espace est la première boutique exclusivement dédiée à la marque et s'apparente davantage à un clubhouse qu'à un espace de vente traditionnel. Après avoir choisi un chalet suisse pour maison dans le métavers (voir page 44), H. Moser & Cie. opte pour un look lounge pour son premier espace Moserland à New York. Le magasin phare de Chanel à Ginza, avec sa façade à LED, enchante les visiteurs depuis 2004 avec un spectacle lumineux où le tweed se met en scène avec les iconiques C entrelacés dans un défilé de mode simulé. Ce bâtiment de dix étages abrite également le Nexus Hall de Chanel, un lieu destiné à accueillir des concerts et des expositions artistiques, ainsi que BEIGE, le restaurant deux fois étoilé de l'illustre Alain Ducasse.



Audemars Piguet Code 11.59 Ultra-ComplicationUniverselle. Avec l'autorisation de Audemars Piguet

**Graphique 14. Pourquoi continuez-vous à réaliser vos achats sur une plateforme numérique?**

Perspective consommateur



Source : Analyse Deloitte

C'est en Chine (39 %), à Singapour (36 %) et à Hong Kong (29 %) que les personnes interrogées disent privilégier l'achat en magasin afin de se prémunir contre la contrefaçon des produits en ligne.

Ces résultats contrastent avec les principaux avantages des plateformes numériques, présentés dans le graphique 14, et comprennent :

1. La possibilité de comparer les prix (48%), préférée par les répondants en Inde (62 %), en Italie (58 %) et en Allemagne (55 %)
2. Le côté pratique en termes de disponibilité 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 (47 %), qui intéresse surtout les personnes interrogées en Inde (65 %), au Royaume-Uni (56 %) et aux États-Unis (52 %)
3. Une meilleure sélection et disponibilité des produits (34 %), qui motive les consommateurs en Inde (60 %), en Chine (39 %) et en Allemagne (38 %).

Les personnes interrogées en Inde (34 %), au Japon (27 %) et aux Émirats arabes unis (19 %) sont plus susceptibles commencer leur

expérience client en magasin et de terminer leurs achats en ligne. Près d'un quart des répondants en Suisse (24 %) ne font pas d'achats en ligne, suivis par les Français (19 %), les Japonais et les Allemands (14 % dans chacun des pays).

Dans notre étude de 2021, nous soulignons déjà la démocratisation des marques de luxe grâce au commerce électronique : il n'y a ni portes dorées ni de personnel de sécurité pour dissuader les gens d'entrer sur les plateformes numériques. Il est intéressant de noter qu'une personne sur cinq parmi les interrogés préfère les achats en ligne en raison de l'absence de barrières, contrairement à l'entrée dans un magasin de luxe. Les répondants de Hong Kong (34 %), des Émirats arabes unis (32 %) et des États-Unis (29 %) sont particulièrement favorables au commerce électronique pour cette raison. En outre, le fait que les personnes interrogées à Hong Kong (27 %), aux Émirats arabes unis (22 %) et en Inde (18 %) soient plus craintives que la moyenne à l'égard des vendeurs en boutique et choisissent donc d'effectuer leurs achats en ligne, ce qui peut inviter le personnel des boutiques de luxe à revoir son approche client.

## 4.2 Adopter le numérique

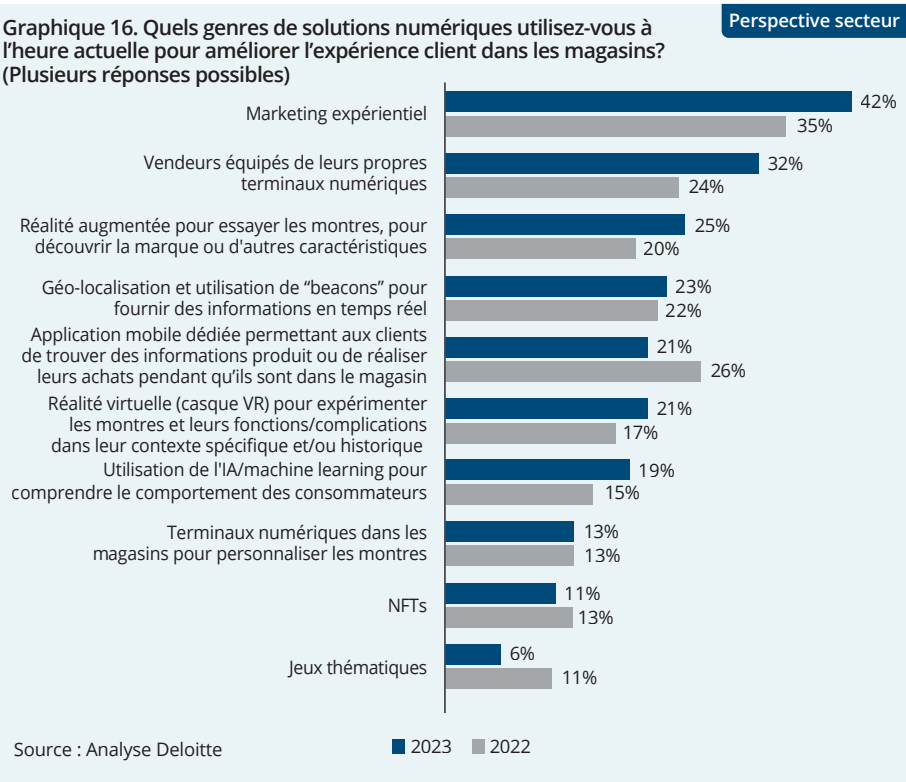
Comprendre, s'adapter et, dans l'idéal, anticiper les comportements et les préférences des consommateurs est à la fois une science et un art. Dans notre monde hyperconnecté, nos données sont souvent considérées comme un produit commercialisé et exploité tant par les entreprises que les professionnels de la publicité. Les consommateurs sont prêts à partager leurs informations avec les marques à condition qu'elles soient utilisées pour fournir des recommandations personnalisées et des offres sur mesure, et qu'elles permettent d'améliorer l'expérience globale associée à la marque.

Par rapport à notre rapport 2022, les marques et les détaillants accordent davantage d'importance au développement de relations via des chatbots (53 %), à la collecte de données par le personnel de vente (49 %) et à l'enregistrement obligatoire pour étendre les garanties ou le service (49 %). Ces critères sont devenus beaucoup plus importants et servent à mieux connaître les clients (graphique 15). Plus de la moitié des marques et des détaillants (51 %) voient toujours l'intérêt d'investir dans un système de gestion de la relation client (CRM) nouveau ou amélioré, de vendre directement leurs produits aux consommateurs et d'interagir avec eux par le biais des réseaux sociaux. Ces derniers jouent un rôle clé pour permettre aux marques de s'adresser à un public plus large, brisant ainsi les barrières de l'élitisme et de l'exclusivité. Bien qu'en tant que société nous ne puissions échapper à la prolifération de l'intelligence artificielle (IA), moins d'un tiers (32 %) des marques et des détaillants investissent dans l'IA et les outils d'analyse avancés pour prédire les comportements d'achat.



Comme le montre le graphique 16, les expériences liées aux marques conservent toute leur importance. Elles permettent d'incarner l'essence, l'histoire et les valeurs d'une marque. Pour les marques de luxe, la possession du produit physique est souvent secondaire par rapport aux émotions, à l'expérience et à l'attachement à la marque. La création d'expériences uniques, thématiques et mémorables permet aux marques de se rapprocher des consommateurs, de leur insuffler un sentiment d'appartenance et d'accroître leur attrait. Par exemple, Jaeger-LeCoultre a créé une exposition immersive et sensorielle pour célébrer les plus de 90 ans de sa collection emblématique Reverso.<sup>14</sup> De même, lors du salon Watches and Wonders à Genève, IWC Schaffhausen a ravivé un sentiment de nostalgie chez les visiteurs en les transportant dans les années 1970 : elle a donné une seconde vie à son modèle Ingenieur grâce à une campagne marketing scandée par des souvenirs d'époque. Audemars Piguet a, quant à elle, collaboré avec Dreamscape Immersive, leader mondial de la création de contenu de réalité virtuelle, pour développer « La Forêt mécanique ». Accessible au public en mars 2023 pour une durée limitée, cette expérience a transporté les participants dans une forêt inspirée de la Vallée de Joux. Équipés de casques VR et de capteurs de mouvement, les visiteurs avaient pour mission de restaurer la course du temps avant le dérèglement irréversible de la nature.<sup>15</sup> Enfin, bien qu'elle ne soit pas issue d'une marque horlogère, la chaîne d'hôtels de luxe Four Seasons a imaginé une expérience de conduite hors du commun où les participants ont pu s'offrir une virée d'une semaine à travers la Suisse à bord de Ferrari et de Mercedes d'époque. Parmi les étapes de l'itinéraire : une visite du centre de fabrication de Roger Dubuis durant laquelle les pilotes ont pu participer à la fabrication de composants horlogers.<sup>16</sup>

Les marques s'intéressent également au métavers pour créer des expériences dans l'espace virtuel. Ce point sera abordé plus en détail dans la section 7.1.

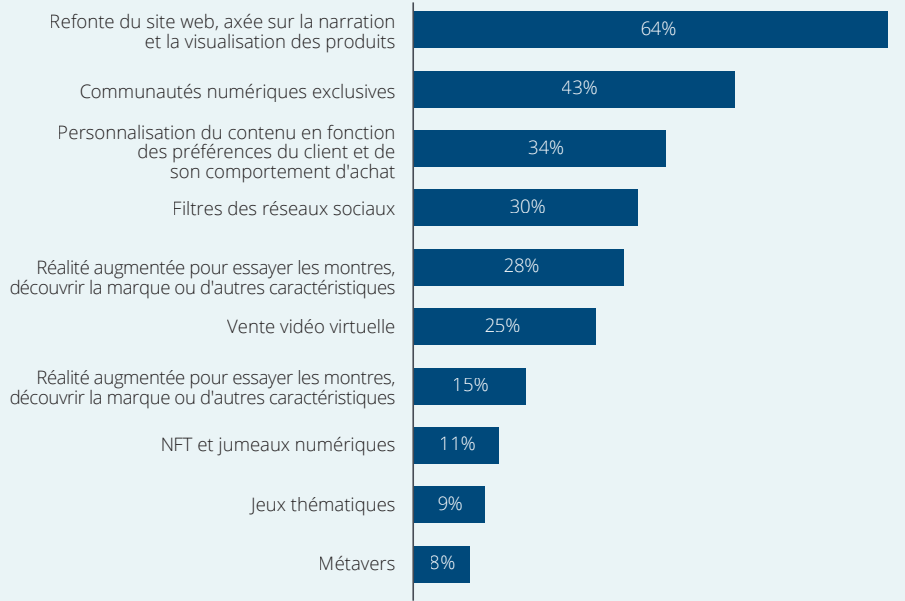


La création d'expériences en ligne reflétant celles vécues en personne donne aux marques la possibilité de se connecter à un public diversifié et international d'une manière cohérente. Pour améliorer l'expérience des clients en ligne, la plupart des marques et des détaillants (64 %) travaillent à la refonte de leur site web afin de mettre l'accent sur le storytelling et la présentation visuelle des produits (graphique 17). Depuis 1999, Patek Philippe promeut sa collection de montres pour femmes, Twenty-4 en jouant de l'art du storytelling. En outre, plus de 40 % des marques et des détaillants créent des communautés numériques exclusives. Par exemple, Cartier a lancé un nouveau compte sur les réseaux sociaux, Cartier Watch Community, une communauté de passionnés qui partagent des photos de leurs montres Cartier ornant leur poignet.

Si les consommateurs avertis, tant en termes d'âge que d'expérience avec les garde-temps, peuvent être attirés par les attributs plus sérieux d'une marque, les générations Z et Alpha requièrent une approche tout à fait différente. Pour séduire les plus jeunes, il est nécessaire de conjuguer créativité, divertissement et potentiel de partage. Près d'un tiers des enseignes utilisent les filtres de réalité augmentée sur les réseaux sociaux afin de renforcer la personnalité de la marque. Lors du salon Watches and Wonders qui s'est tenu à Genève en mars dernier, Panerai a donné aux visiteurs la possibilité d'incarner le capitaine de navire qui sommeillait en eux grâce à un filtre dédié utilisable sur les réseaux sociaux. En outre, les utilisateurs pouvaient entrer dans un écran de télévision analogique grâce au filtre rétro d'IWC, une expérience inédite pour tous les visiteurs nés après le milieu des années 1990.

La réalité augmentée continue de jouer un rôle important en aidant les consommateurs à visualiser le rendu des garde-temps à leur poignet. En mars 2023, Cartier a collaboré avec Snapchat pour cibler la génération Z, la prochaine, ou plutôt l'actuelle génération de consommateurs de produits de luxe. Allant au-delà du simple essayage virtuel, l'expérience Cartier Tank a utilisé un filtre de réalité augmentée pour transporter les utilisateurs sur le pont Alexandre III à Paris afin de les plonger au travers des 106 ans d'histoire de son garde-temps emblématique.<sup>17</sup>

**Graphique 17. Quels genres de solutions numériques souhaiteriez-vous adopter pour améliorer l'expérience client en ligne?** Perspective secteur  
Plusieurs réponses possibles



Source : Analyse Deloitte



Frederique Constant Manufacture Classic Tourbillon. Avec l'autorisation de Frederique Constant.

### 4.3 Où l'industrie se rencontre

Après la disparition des dernières mesures de distanciation sociale liées à la pandémie de Covid-19, Watches and Wonders est revenu en force en mars 2023, avec un record d'affluence. Pas moins de 43 000 visiteurs se sont rendus à Palexpo à Genève pour une semaine entièrement consacrée à l'horlogerie. Autre record pour l'édition 2023 : le nombre de marques présentes, avec la participation de 49 maisons, parmi lesquelles treize faisaient leurs débuts au salon. Y ont notamment participé Alpina, Charles Zuber, Charriol, Chronoswiss, Frederique Constant et plusieurs marques européennes.

Présenter les dernières collections, servir de baromètre des tendances de l'industrie, offrir des opportunités de réseautage, devenir un forum de partage des connaissances... Les salons horlogers jouent un rôle essentiel dans le renforcement des liens au sein d'un public international de détaillants, de distributeurs et de passionnés. Watches and Wonders à Genève n'est pas réservé exclusivement aux professionnels. Ouvert au public durant deux jours, l'iconique salon a connu un succès retentissant tant auprès des organisateurs que des marques : il a affiché complet chaque jour. Cette réussite démontre l'aspiration des marques et des visiteurs à créer des contacts directs. Cela se reflète également dans les changements de stratégie des marques : nombre d'entre elles s'écartent de leurs modèles historiques de vente en gros pour explorer d'autres moyens d'élargir leur base de clients. L'année prochaine, les organisateurs prévoient de prolonger l'événement d'une journée en ouvrant le salon au public pendant trois jours.

La quasi-totalité des cadres interrogés, soit 92 %, confirment l'importance cruciale des salons horlogers internationaux. Ce résultat marque une nette augmentation par rapport aux 76 % qui partageaient cet avis lors de notre étude de 2022 (graphique 18). L'année dernière, 44 % des sondés privilégiaient une approche hybride (conjuguant physique

et numérique) ; cette année, les formats physiques gagnent du terrain.

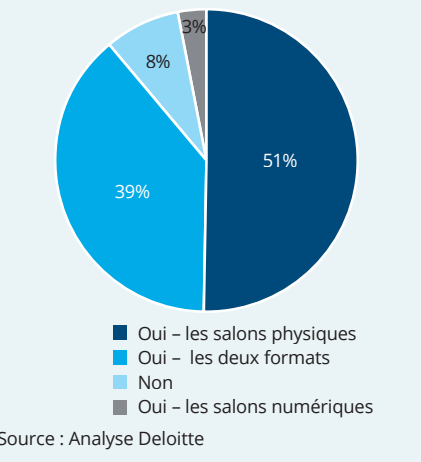
Les salons horlogers internationaux, tels que Watches and Wonders, les Geneva Watch Days, ou encore la Dubai Watch Week, continuent de jouer un rôle clé. Ils prennent de l'ampleur, attirent de plus en plus de marques, tout en devenant plus inclusifs en ouvrant leurs portes au grand public plutôt que de se limiter aux seuls professionnels du secteur.

L'édition de Shanghai de Watches and Wonders de cette année a marqué le retour à un format en présentiel après deux années de format virtuel. Le salon a également ouvert ses portes au grand public, à l'instar de l'édition de Genève plus tôt dans l'année. En réponse à la pandémie, huit marques horlogères, Breitling, Bulgari, De Bethune, Girard-Perregaux, H. Moser & Cie, MB&F, Ulysse Nardin et Urwerk ont lancé les Geneva Watch Days. La quatrième édition, qui s'est déroulée en août et septembre 2023, a attiré 8 000 visiteurs, 40 marques et 300 détaillants.<sup>18</sup> Peu après la publication de ce rapport, les passionnés d'horlogerie se rendront à New York pour la huitième édition de WatchTime. Cet événement, accessible sur inscription uniquement, rassemblera plus de 30 marques, parmi lesquelles Armin Strom, Bremont, Chronoswiss, Oris et Parmigiani Fleurier. Les amateurs à la recherche de garde-temps plus abordables se rendront à The Windup Watch Fair qui aura également lieu à New York au même moment. Créé en 2015, l'événement axé sur l'accessibilité est ouvert au public. L'édition de cette année accueillera des marques comme Alpina, FORTIS, Formex, Furlan Marri, Maurice Lacroix, Mondaine et Oris, et se tiendra aussi à Chicago et San Francisco.

En février 2024, INHORGENTA fêtera son 50<sup>ème</sup> anniversaire. Ce salon de la bijouterie, de l'horlogerie et des pierres précieuses de luxe a lieu chaque année à Munich. L'édition

#### Perspective secteur

**Graphique 18. Pensez-vous que les salons horlogers internationaux continueront d'être essentiels pour l'industrie à l'avenir?**



de 2023 a accueilli 800 exposants du monde entier, parmi lesquels Aerowatch, Jean Marcel et Raymond Weil, ainsi que 24 000 visiteurs venus de 90 pays différents.

En novembre, la Dubai Watch Week est de retour après sa dernière exposition en 2021 ; cette année, elle accueillera 55 marques horlogères. Ouvert au public, cet événement donnera aux visiteurs la possibilité de découvrir des éditions limitées spéciales pour le Moyen-Orient, de nouvelles collections et leur offrira la possibilité d'approfondir leurs connaissances sur l'industrie horlogère. Par ailleurs, le Salón Internacional de Alta Relojería (SIAR) qui a lieu au Mexique est un autre rassemblement majeur qui se décline aussi en éditions spéciales. Cette année, sa 17<sup>e</sup> édition accueillera plus de 50 marques et de maisons indépendantes, parmi lesquelles Bovet, Franck Muller, Hublot, Jaeger-LeCoultre et Vacheron Constantin.<sup>19</sup> Il s'agit de l'un des plus grands salons de l'horlogerie de luxe des Amériques.

En amont du Grand Prix d'Horlogerie de Genève, la fondation organise une sorte de roadshow du luxe qui met en lumière les montres nominées. Des expositions auront lieu à Macao, Hong Kong, Kuala Lumpur, New York, Genève, Dubaï et Zurich avant la cérémonie de remise des prix le 9 novembre.



TAG Heuer Carrera. Avec l'autorisation de TAG Heuer.

## 4.4 Adjugées vendues

Dans l'univers palpitant des ventes aux enchères horlogères, quelques marques triées sur le volet, les éternelles favorites comme F.P. Journe, Patek Philippe et Rolex, règnent en maîtresses incontestées. Malgré une diminution récente des prix, en phase avec les tendances observées sur le marché de seconde main, des prix records ont encore été atteints en 2022 et 2023 pour ces trésors horlogers si convoités. En mai 2023, les ventes aux enchères horlogères à Genève ont rapporté plus de 100 millions CHF à Phillips, Sotheby's et Christie's.<sup>20</sup>

Si les prix records de vente aux enchères des montres Daytona et des Milgauss font la une des journaux, tout comme pour la montre Frankenstein d'OMEGA, on observe une évolution intéressante du volume des montres vendues aux enchères, notamment des montres vintage et des pièces plus abordables de marques telles que Daniel Roth, Heuer et Movado. L'essor de ces offres plus accessibles en termes de prix permet

de toucher un public plus diversifié et casse l'exclusivité des ventes aux enchères de montres jusqu'alors réservées aux collectionneurs avisés. Cette accessibilité est encore renforcée par la prolifération des ventes aux enchères en ligne qui attirent un public plus jeune.

Sotheby's et Bucherer ont uni leurs forces pour créer la première destination de vente au détail de luxe unique en son genre : le Salon Sotheby's chez Bucherer. Implanté au cœur du magasin phare de Bucherer situé sur Bahnhofstrasse, à Zurich, cet espace met en scène la fusion entre commerce de détail de luxe traditionnel et expérience de vente aux enchères. Au-delà de l'offre de montres et de bijoux, ce lieu de vente proposera une sélection éclectique de produits, allant des sacs à main vintage aux objets d'art, en passant par les baskets de collection, les articles souvenir de sport, les vins et les spiritueux.

Les clients auront l'opportunité d'acheter des articles en boutique ou en ligne, de recevoir des évaluations et de consigner leurs articles pour la vente aux enchères ou la vente au détail. Le Salon deviendra une destination incontournable pour des événements exclusifs tels que des ventes aux enchères privées et des dégustations de vins. L'atmosphère chic-décontractée caractéristique du lieu favorisera la rencontre propice de collectionneurs et de passionnés tout au long de l'année.

De cette collaboration est née la première destination permanente de luxe inter-catégories d'une maison de vente aux enchères et s'inscrit dans la continuité des partenariats déjà établis entre Sotheby's et Bucherer. Cette initiative reflète leur engagement commun en faveur de l'innovation et de la vente au détail de produits de luxe.<sup>21</sup>



Le Salon Sotheby's  
à Bucherer à Zurich.  
Avec l'autorisation de Bucherer.

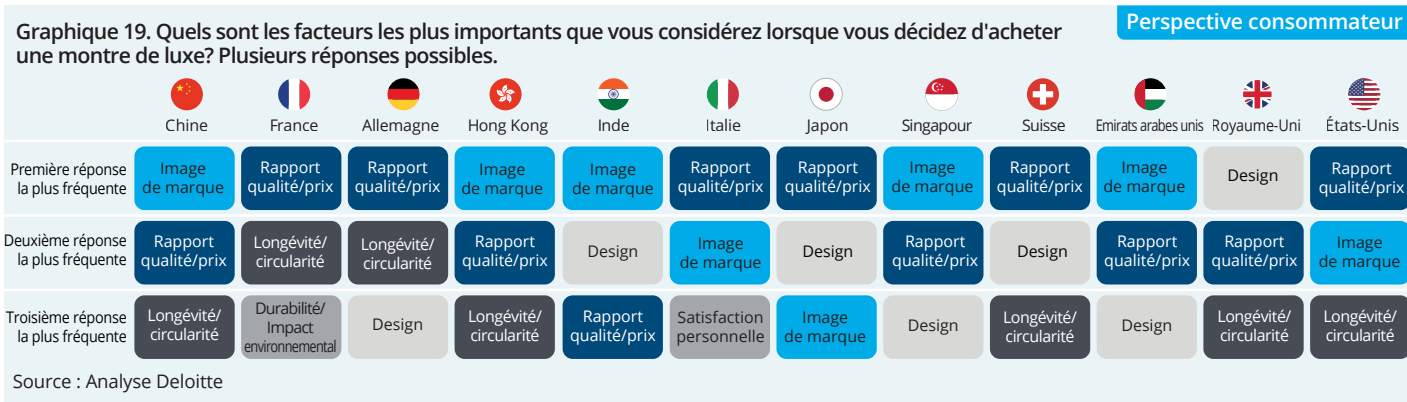
# 5. Tendances et précurseurs

## 5.1 Une question de goût

Comme les années précédentes, la plupart des consommateurs interrogés considèrent le rapport qualité-prix comme un critère décisif lors de l'achat d'une montre. La marque, le design et le rapport qualité-prix ont été le plus souvent retenus sur les marchés étudiés, comme le montre le graphique 19

ci-dessous, une tendance constante relevée également dans le cadre de nos études de 2021 et de 2022. La longévité et la circularité intrinsèques d'une montre de luxe, bien qu'elles n'aient pas été préalablement choisies comme réponses, ont émergé comme le quatrième facteur le plus important pour

les sondés. Ce critère est suivi de près par l'impact environnemental et la durabilité. A la section 9, nous examinerons plus en détail la manière dont l'industrie horlogère accorde une place grandissante à la circularité et la durabilité au sens large.



## 5.2 L'avenir est féminin

À mesure que leur potentiel de revenus s'accroît, les femmes achètent de plus en plus montres en tant qu'accessoires et produits d'investissement. Parmi les femmes interrogées qui achèteraient une montre à des fins d'investissement, 36 % le feraient pour diversifier leur portefeuille. Le marché des montres pour femmes représente un potentiel considérable encore inexploité. Selon les prévisions de la banque privée Vontobel, l'essor de la progression économique des femmes (womenomics ou économie au féminin) est amené à se poursuivre et entraînera une augmentation des achats de bijoux et de montres de luxe.<sup>22</sup>

De plus en plus de femmes prônent leur indépendance financière et achètent elles-mêmes leurs montres. Deux tiers d'entre elles achètent des montres pour leur usage personnel. On observe en outre une floraison de femmes influentes qui contribuent à rendre l'industrie horlogère plus accessible à un public féminin. Il ne s'agit pas des profils habituels d'influenceuses qui prennent des selfies. Elles ont à cœur d'instruire les femmes curieuses sur les complications horlogères, les décisions d'investissement judicieuses et les pièces anciennes qui méritent une attention toute particulière.

Notre étude de 2022 a mis au jour que 44 % des femmes préfèrent les montres spécifiquement conçues pour une clientèle féminine, tandis que 26 % d'entre elles optent pour des modèles unisexes. Les marques ont déclaré qu'elles suivaient cette tendance : près de la moitié d'entre elles élargissent leur gamme de montres adaptées aux femmes et un tiers s'efforcent de proposer des tailles adaptées aux femmes. Néanmoins, il est important de souligner que la mode est une question de préférence personnelle, et l'accent devrait donc être mis sur l'accessibilité plutôt que sur une stricte démarcation genrée. Si certaines marques comme Chanel ont fabriqué des garde-temps davantage orientés vers les femmes, il n'en demeure pas

moins que les admirateurs et propriétaires masculins de la J12 pourraient tout à fait apprécier des modèles axés sur une clientèle féminine. Traditionnellement, les marques ont proposé des montres pour hommes basées sur des critères de fonctionnalité (aviation, plongée, etc.) alors que pour leurs modèles féminins, elles ont attaché davantage d'importance à l'utilisation de pierres et de matériaux précieux. Fort heureusement, les marques ont évolué vers une approche plus inclusive dans leur communication et font preuve de réflexion dans le choix de leurs ambassadeurs et ambassadrices.

Véritable accessoire de mode, la montre des femmes vient tantôt remplacer un bracelet, tantôt l'accompagner. Elle peut aussi, dans un souci d'accessibilité, se porter autour du cou ou comme une bague. Lors du salon Watches and Wonders en mars dernier, des marques comme Chanel, Jaeger-LeCoultre et Van Cleef & Arpels ont dévoilé de nouvelles montres « secrètes » ou ont revisité des classiques. Rihanna, adulée pour sa flamboyante polyvalence, a également été photographiée arborant la Choker Watch Tour de cou signée Jacob & Co, une pièce sur mesure qui se présente comme une interprétation débridée de la montre-pendentif. Prochaine tendance : les montres-bagues ? Fossil semble en être convaincu, puisque la marque a récemment sorti un trio de montres-bagues. Des maisons horlogères comme Jaeger-LeCoultre et Rolex proposent également des montres-bagues vintage.

De nombreuses marques de luxe fabriquent des montres de haute joaillerie. C'est le cas de Piaget qui a créé un chef-d'œuvre maximaliste par excellence : la montre Extravagant Touch. En bref, les goûts en matière de montres varient d'une personne à l'autre : certaines femmes préfèrent des montres aux dimensions imposantes alors que certains hommes aiment porter des montres fines et habillées vintage, aux teintes parfois plus féminines. Un exemple illustre est

celui de Jeremy Strong, la star de la série Succession, qui a fait sensation au Met Gala 2023 en arborant la RM 07-04 aux tons pastel, première montre de sport pour femmes de Richard Mille. Dans Barbie et les campagnes publicitaires du film, Ryan Gosling porte la TAG Heuer Carrera Date avec un très audacieux cadran rose. Aujourd'hui, de nombreuses marques élargissent leur gamme de tailles de cadrans, en proposant notamment beaucoup de modèles de 36 mm, dans un souci d'inclusivité et d'accessibilité, sans dicter qui doit porter quoi. Les montres anciennes peuvent néanmoins aussi offrir aux amateurs cette diversité de taille de cadran, puisque les designs de cadrans de 40 mm et plus sont une tendance plus récente, apparue au milieu des années 1990.



Solstice de Piaget - The Extravagant Touch. Avec l'autorisation de Piaget.

## 5.3 Les petits nouveaux

L'industrie horlogère suisse se caractérise par la présence de marques centenaires héritières d'une riche histoire dans la fabrication de montres mécaniques. Ces marques tirent leur renommée de leur savoir-faire artisanal, de leur héritage et de leur tradition, ainsi que de leur réputation exceptionnelle et de leur collection prestigieuse. Ces caractéristiques font de ces maisons des symboles de confiance, d'expertise et de prestige. Toutefois, depuis une dizaine d'années, un groupe de nouveaux horlogers indépendants et audacieux a fait irruption dans le paysage horloger suisse pour proposer une approche différente et décomplexée. Il s'agit par exemple d'horlogers comme Rexhep Rexhepi qui a peaufiné son savoir-faire auprès de grands noms de l'horlogerie, ou de professionnels comme Stéphane von Gunten qui s'inscrit dans la tradition horlogère familiale. D'autres comme Ben Küffer, ont exploité leur expérience précédente dans l'industrie.

En l'espace de cinq ans, NORQAIN, l'entreprise horlogère fondée par Ben Küffer en 2019, a connu une transformation remarquable : elle est passée du statut de startup à celui de référence dans l'industrie horlogère. La nouvelle maison a même réussi à obtenir les services de conseiller de Jean-Claude Biver, une figure incontournable du secteur. L'objectif initial de NORQAIN était de susciter l'intérêt des jeunes générations pour les montres suisses en fabriquant des montres de luxe accessibles célébrant l'histoire de l'horlogerie suisse. La marque affiche une affinité particulière pour le sport et le plein air, ce qui l'a conduite à nouer des partenariats stratégiques dans ce domaine comme le parrainage du marathon de Berlin plus tôt cette année. Bien qu'il s'agisse d'abord d'une marque à vocation numérique, son ambition de croissance l'a amenée à ouvrir des espaces de vente au détail, en particulier à New York et à Tokyo.

En 2012, Rexhep Rexhepi a fondé AKRIVIA

après avoir quitté son poste chez F.P. Journe. De ses débuts modestes en tant que fabricant de mouvements dans son appartement, il a parcouru un long chemin. En 2018, il a remporté le prestigieux Prix de la montre pour homme au Grand Prix d'Horlogerie de Genève. Aujourd'hui, AKRIVIA compte désormais une équipe de treize personnes et ses garde-temps sont prisés par les collectionneurs pour leur savoir-faire et leurs finitions.

Thomas Baillod a fondé BA111OD en 2019 dans le but de révolutionner le modèle de distribution au détail traditionnel de l'industrie horlogère suisse. BA111OD a lancé « we-commerce », un modèle de distribution fondé sur une communauté numérique, les « affluendors ». Cette communauté, qui regroupe les ambassadeurs, les influenceurs et les vendeurs de la marque, est chargée d'attirer de nouveaux acheteurs potentiels, éliminant ainsi la nécessité de recourir à des stratégies de marketing coûteuses et perturbatrices, ce qui contribue également à maintenir des prix abordables. Autre attrait phare de la marque : fabriquer des montres à complications de qualité à des prix abordables, à l'instar de son tourbillon proposé à moins de 5 000 CHF.

Lorsque votre arrière-arrière-grand-père confectionne une montre de poche pour le Pape Léon XIII au XIX<sup>ème</sup> siècle, on peut dire que vous êtes pré-déstiné à devenir horloger. Inspiré par le désir de prendre son envol pendant le confinement de la pandémie, Stéphane von Gunten a lancé Haute-Rive en 2023, une marque horlogère qui allie le design traditionnel à l'innovation. Il s'approvisionne en matériaux à La Chaux-de-Fonds, dont il est originaire. Son expérience chez Patek Philippe et Ulysse Nardin a influencé la fabrication de ses modèles et notamment celle de l'Honoris I, sa première création horlogère, qui a été dévoilée lors des Geneva Watch Days. Nicolas Commergnat, reconnu pour son expertise en restauration horlogère, a

travaillé chez Christie's et Bacs & Russo en collaboration avec Phillips, et a également effectué un stage chez Patek Philippe. Il a cofondé l'Alliance Genève Sarl et GMTI SA, sociétés spécialisées dans les mouvements haut de gamme et la restauration de pièces horlogères anciennes. Il était important pour lui que The Nicolas Commergnat Level One, sa toute première montre, incarne les techniques classiques et utilise les matériaux traditionnels tout en étant facile à réparer. Cette montre inaugure toute une série qui sera composée des montres Level Two, Three, Four et Five, lesquelles seront disponibles exclusivement sur le site web de la marque.

« NORQAIN étant une marque suisse jeune, familiale et indépendante, nous sommes convaincus que si nous restons fidèles à notre vision à long terme sans subir aucune pression de profit à court terme de la part d'actionnaires externes, nous pourrions prendre des décisions stratégiques audacieuses qui nous différencient sur le marché et stimulent l'innovation à tous les niveaux de la marque. »

**Ben Küffer**  
**Fondateur & CEO**  
**NORQAIN**

# 6. Lumière sur l'Inde, un marché en pleine croissance

Lorsque nous avons demandé aux dirigeants de l'industrie quel pays ils considéraient comme le prochain grand marché en croissance pour l'industrie horlogère suisse, l'écrasante majorité d'entre eux a répondu l'Inde. Depuis plusieurs années déjà, les sondés répondent « l'Inde » à cette question, mais c'est la première fois que la réponse est aussi prédominante.

Les réponses des consommateurs donnent quelques indications sur les motivations derrière ce choix. Parmi les personnes interrogées, celles qui résident en Inde sont les plus enclines à porter une montre, qu'il s'agisse d'une montre traditionnelle, d'une smartwatch ou des deux, puisque seules 6 % d'entre elles n'en portent pas (graphique 20). Les Émirats arabes unis sont le seul autre pays où les personnes interrogées sont tout aussi enclines à porter une montre. Dans un pays où les bijoux, en particulier l'or, revêtent une telle importance symbolique, les montres-bracelets s'imposent comme un ornement très prisé.

Entre janvier et août 2023, la valeur des montres suisses exportées vers l'Inde a atteint les 133,7 millions de francs suisses, soit une augmentation de 18,5 % par rapport à la même période l'année précédente et une croissance de près de 60 % par rapport aux huit premiers mois de 2021.<sup>23</sup> Cette progression impressionnante positionne désormais l'Inde au 22ème rang mondial en termes de valeur des exportations de montres suisses.

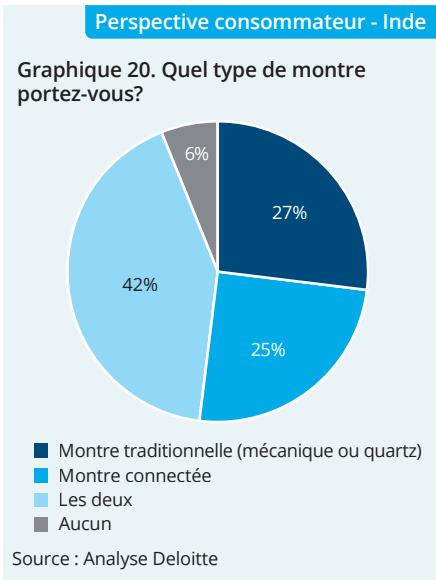
Ces dernières années, le PIB de l'Inde a connu une augmentation significative, principalement portée par la consommation, qui devrait plus que doubler pour atteindre 4,5 milliards USD d'ici fin 2030.<sup>24</sup> Les dépenses de consommation ont été et continueront d'être alimentées par des facteurs socio-économiques et démographiques, notamment l'essor de la classe moyenne,

l'urbanisation et une majorité de la population située dans la tranche d'âge clé des consommateurs, soit entre 18 et 55 ans.<sup>25</sup> Selon Euromonitor, le marché indien des produits de luxe atteindra probablement à 6,6 milliards de dollars en 2023 et devraient atteindre 10,9 milliards de dollars d'ici 2030, sur la base des taux de change actuels. Avec déjà 849 000 millionnaires en 2022,<sup>26</sup> un chiffre qui devrait dépasser les 1,6 million en 2026,<sup>27</sup> de telles projections de croissance semblent plus que réalisables.

Sur le plan économique, l'Inde est devenue de plus en plus attrayante et accessible au cours de ces dernières années en raison d'événements qui ont modifié le comportement des consommateurs et les préférences en matière de paiement. En novembre 2016, le gouvernement indien a mis en œuvre une politique de démonétisation et a déclaré que tous les billets de 500 roupies et de 1 000 roupies n'avaient plus cours légal. Ces sommes équivalaient à l'époque respectivement à environ 5 CHF et 10 CHF. Cette politique de démonétisation a entraîné un glissement vers les canaux de paiement numériques et une réduction des transactions en espèces, facilitant ainsi les achats de luxe de grande valeur pour les consommateurs. La pandémie de Covid-19 a encore renforcé cette tendance, car les restrictions de voyage ont laissé les consommateurs avec davantage de ressources financières disponibles et des options de vacances à l'étranger limitées. Cela a encouragé les consommateurs à dépenser leur revenu disponible au niveau national, y compris pour des articles de prestige. Selon l'étude ConsumerSignals de Deloitte parue en août 2023, 75 % des consommateurs indiens font état d'une amélioration de leur situation financière au cours de l'année écoulée, ce qui suscite un intérêt croissant pour les marques de luxe à l'approche des fêtes de fin d'année. En outre, 56 % des personnes interrogées déclarent pouvoir se permettre de dépenser

« Les marques horlogères suisses voient l'Inde comme un marché stratégique sur le long terme. L'Inde est un pays en pleine croissance que de nombreuses grandes marques souhaitent exploiter. Nous avons constaté que de plus en plus de nouveaux et acheteurs et de clients existants augmentent leur prix d'achat moyen pour les garde-temps. Nous nous attendons à ce que cette dynamique de croissance se poursuive dans les années à venir. »

**Pratiek Kapoor**  
Responsable des opérations et de la communication  
Kapoor Watch Company



de l'argent pour des articles qui leur procurent du bonheur, une proportion qui atteint 70 % parmi les personnes interrogées ayant un revenu élevé.<sup>28</sup>

L'histoire de l'industrie horlogère suisse en Inde est ancienne : déjà, au milieu du XIXème siècle, des marques comme Favre-Leuba arrivaient sur le marché du sous-continent. Toutes les grandes marques horlogères suisses, quel que soit leur prix, y sont aujourd'hui disponibles, principalement grâce à un réseau de revendeurs agréés et de points de vente tiers, tels que Art of Time, Ethos Ltd, Helios, Kapoor Watch Co et Zimson. En Inde, les marques horlogères suisses sont tenues de collaborer avec des entreprises locales sous la forme de filiales à 100 % ou de co-entreprises, si elles veulent pouvoir ouvrir des magasins ou des points de vente monomarkes. Ces exigences représentent un défi à surmonter pour une entrée directe sur le marché.

Fondée en 2003, l'entreprise Ethos Ltd. est un détaillant de montres multimarques dont la création a contribué à ralentir le marché gris en Inde. À ce jour, Ethos possède 50 magasins et a étendu sa présence au-delà des grandes métropoles pour couvrir des villes de deuxième et troisième rangs. À la suite de son introduction en bourse en 2022, Ethos Ltd est cotée à la bourse de Bombay et connaît une croissance annuelle de plus de 30 %.

Créée en 1967, Kapoor Watch Company, une chaîne familiale de vente au détail de montres, exploite actuellement onze salles d'exposition à New Delhi, Gurgaon et Noida,

dont trois sont des boutiques monomarkes pour Longines et Rado. Elle possède également un portefeuille de dix-sept marques de luxe et détient un centre à New Delhi qui fournit des services après-vente tant pour son propre portefeuille de marques que d'autres marques.

En mai 2023, le groupe Timex a annoncé l'acquisition de Just Watches, ce qui a permis au fabricant américain d'accéder aux boutiques et aux sites web de commerce électronique du détaillant indien. Cette acquisition s'ajoute aux 35 franchises et aux 5 000 points de vente de Timex India, sa filiale locale.

Avec le lancement de canaux officiels dédiés à la vente de montres suisses, les marques ont clairement démontré qu'elles avaient tout intérêt à tisser des liens avec des revendeurs agréés, et les investisseurs ont suivi cette tendance. Cette démarche s'est traduite par des investissements dans des espaces de vente, des plateformes de commerce électronique et des campagnes marketing. Le commerce de détail organisé en Inde, dont une grande partie est constituée de centres commerciaux, devrait enregistrer une croissance annuelle moyenne d'environ 17 % entre 2022 et 2028, soit un taux nettement supérieur à celui de l'ensemble du marché du commerce de détail.<sup>29</sup> Les marques, qu'elles soient grand public ou de luxe, ont désormais accès à des biens immobiliers plus haut de gamme.

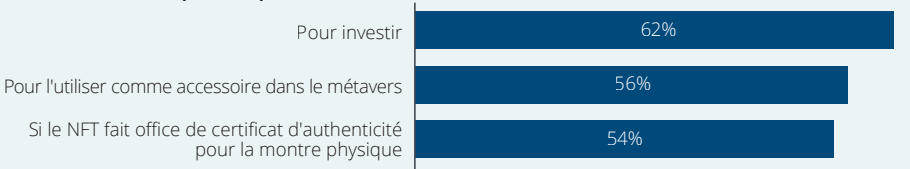
Le Jio World Plaza de Bombay, dont l'ouverture est prévue dans le courant de l'année, est le tout dernier centre commercial

en date à accueillir des enseignes telles que Cartier, Gucci et Louis Vuitton, aux côtés de Bulgari et d'IWC Schaffhausen.<sup>30</sup> Longines, qui opère sur le marché indien depuis plus d'un siècle, a ouvert sa première boutique monomarque détenue en propre à New Delhi en 2023. Cette nouvelle boutique vient compléter les 80 points de vente tiers déjà implantés dans le pays.

Selon nos répondants, bien qu'un peu plus d'un quart (27 %) achètent leur montre en magasin, la principale motivation étant de pouvoir toucher, tester et essayer les montres, 70 % des consommateurs indiens achètent des montres en ligne par l'intermédiaire d'une plateforme en ligne multimarques, d'une place de marché virtuelle ou du site web d'une marque. La commodité du commerce électronique 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, le prix et la disponibilité sont les principaux arguments en faveur de l'achat en ligne. Toutefois, plus d'un tiers (34 %) préfèrent l'immédiateté du "voir maintenant, acheter maintenant" qu'offrent ces plateformes numériques.

Les marques ont en outre adopté le marketing numérique et le commerce électronique pour interagir avec les consommateurs en Inde férus de technologie. Selon les prévisions actuelles, il y aura un milliard d'utilisateurs de smartphones en Inde d'ici 2026,<sup>31</sup> un résultat qui illustre la portée et le potentiel du monde en ligne sur le sous-continent. Près de la moitié des personnes interrogées (48 %) seraient prêtes à acquérir la version NFT d'une montre, même sans la montre physique, un chiffre nettement supérieur à la moyenne constatée pour l'ensemble des personnes interrogées (29 %), comme le montre le graphique 21. Les raisons de cet intérêt sont présentées dans le graphique à gauche/à droite/en bas. En Inde, les consommateurs connaissent mieux le métavers que bon nombre de leurs pairs dans les autres pays du monde, puisqu'ils 80 % des sondés affirment connaître cet univers virtuel, contre 52 % dans les 29 autres pays étudiés.<sup>32</sup>

**Graphique 21. Vous avez indiqué que vous seriez prêt(e) à acheter la version NFT d'une montre. Quelles seraient vos motivations pour le faire? Plusieurs réponses possibles.**



Source : Analyse Deloitte

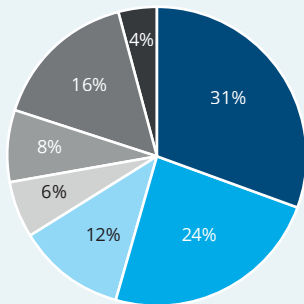
**Perspective consommateur - Inde**

« Nous offrons une expérience de vente au détail qui présente l'héritage horloger des montres suisses d'une manière contemporaine. Les consommateurs indiens sont de plus en plus exigeants en ce qui concerne leurs préférences en matière de marques et sont désireux d'approfondir leurs connaissances sur les montres suisses. Nous sommes là pour les conseillers et les accompagner dans leur expérience d'achat. Au-delà de nos boutiques, cette expérience s'étend à nos canaux digitaux et offre à nos clients un service complet et cohérent. »

**Yashovardhan Saboo**  
**Fondateur et Président**  
**Ethos Ltd.**

Perspective consommateur - Inde

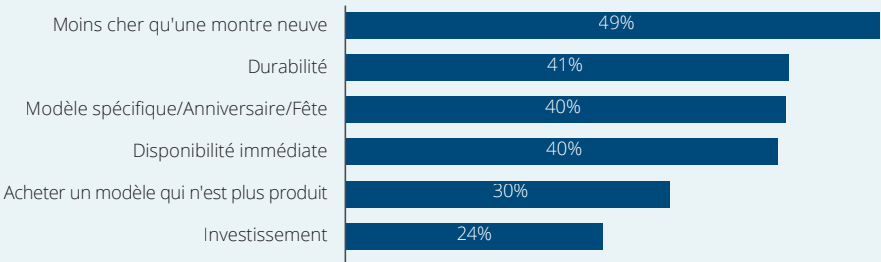
**Graphique 27. Quelle est la probabilité que vous achetiez une montre de luxe de seconde main au cours des 12 prochains mois?**



- Très probable
- Assez probable
- Indécis(e)
- Assez peu probable
- Très peu probable
- Pas intéressé(e)
- Ne sais pas

Source : Analyse Deloitte

**Graphique 23. Qu'est-ce qui vous motiverait à acheter une montre de seconde main? Plusieurs réponses possibles.** Perspective consommateur - Inde



Source : Analyse Deloitte

Au cours de ces dernières années, le marché des montres suisses de seconde main a pris de l'importance en Inde. Les consommateurs savent davantage apprécier le savoir-faire artisanal et la valeur de collection des montres suisses. Cette tendance est illustrée dans le graphique 22, où plus de la moitié des personnes interrogées (55 %) expriment leur intention d'acheter une montre de seconde main au cours de l'année à venir, contre moins d'une personne sur quatre (38 %) pour l'ensemble des répondants.

De nombreux passionnés comprennent les possibilités d'investissement, de conservation et d'appréciation de la valeur qu'offrent les montres suisses, en particulier lorsqu'elles sont accompagnées de leur coffret et de leurs papiers d'origine. Pour près d'un quart des personnes interrogées (24 %), la valeur d'investissement est une motivation essentielle pour acheter une montre de seconde main (graphique 23). Une plus grande proportion se tourne vers le marché de seconde main pour ses options d'achat plus rentables, une question de durabilité et la disponibilité immédiate des garde-temps.

Alors que 36 % des personnes interrogées qui envisageraient d'acheter une montre à des fins d'investissement sont principalement motivées par le désir de se prémunir contre l'inflation, qui dépassait les 7 % en juillet 2023, 33 % d'entre elles le feraient dans l'objectif de diversifier leur portefeuille d'investissement.

Le fait qu'il existe des possibilités d'entretien fiables dans le pays a joué un rôle essentiel. L'accès à des horlogers expérimentés et à des centres de service et de réparation a inspiré confiance aux acheteurs potentiels de montres de seconde main. Le changement de perception a conduit à l'émergence d'un marché des collectionneurs plus robuste, attirant tant les collectionneurs passionnés que les néophytes.

Bien que la classe moyenne indienne s'intéresse de plus en plus au luxe, ce marché n'en est qu'à ses balbutiements par rapport à certains de ses homologues asiatiques. Le pouvoir d'achat de la classe moyenne varie considérablement, avec des revenus par ménage de la classe moyenne oscillant entre 6 700 USD et 40 000 USD.<sup>33</sup> Alors qu'une personne interrogée sur quatre serait prête à dépenser jusqu'à 500 USD pour une montre de seconde main, 18 % se disent disposées à dépenser entre 500 USD et 1 500 USD. Une proportion nettement plus élevée (30 %) serait prête à déboursier cette dernière somme si la montre était neuve.

Bien que les consommateurs soient attentifs aux prix, leur pouvoir d'achat augmentera parallèlement à la croissance économique et à l'évolution de leur carrière, ce qui les incitera à investir dans des produits hauts de gamme. Les personnes interrogées en Inde se démarquent du reste des sondés : ce sont les plus enclines à tenir compte de l'image de marque lorsqu'elles achètent une montre



Avec l'autorisation de Kapoor Watch Company.

**Graphique 24. Quels sont les facteurs les plus importants que vous considérez lorsque vous décidez d'acheter une montre de luxe?**  
Plusieurs réponses possibles.

**Perspective  
consommateur  
- Inde**



Source : Analyse Deloitte

de luxe (64 %) ce qui est le taux le plus élevé de tous les marchés étudiés (graphique 24). De plus, les sondés en Inde sont également plus susceptibles que la moyenne générale d'acheter une montre de luxe pour leur propre satisfaction (45 % contre 23 % dans l'ensemble) et sont plus attentifs à l'impact de la marque sur le développement durable (48 % contre 29 % dans l'ensemble).

Plus de la moitié des sondés en Inde (52 %) considèrent que le développement durable est plus important que l'image de marque s'ils avaient à choisir entre deux montres. En matière de développement durable, ils privilégient les marques horlogères qui ont des pratiques d'approvisionnement éthique et qui sont respectueuses des droits humains. Ils accordent ensuite de l'importance aux marques qui communiquent sur les progrès qu'elles réalisent en matière de développement durable et à celles qui utilisent des emballages minimalistes. Dans une région du monde touchée par la hausse des températures, l'irrégularité des moussons et l'augmentation de la pollution, il n'est pas étonnant que les consommateurs du pays se préoccupent de plus en plus des questions de développement durable.

L'importance de l'Inde pour le secteur horloger suisse est indéniable, tant à l'heure actuelle qu'à l'avenir. D'ici 2027, l'Inde devrait devenir la troisième puissance économique mondiale.<sup>34</sup> Si le pays est attrayant, ce n'est pas seulement en raison de la quantité de consommateurs potentiels, mais c'est aussi en raison de leur pouvoir d'achat. Les consommateurs en Inde se sont hissés dans le segment du luxe : de plus en plus ambitieux, ils affichent des préférences de styles de vie qui évoluent et expriment un désir croissant pour des produits de luxe qui reflètent leur identité et leurs valeurs personnelles. D'ici 2028, nous prévoyons que les ventes à l'exportation de montres suisses en Inde atteindront plus de 400 millions CHF. Nous pensons que l'Inde sera dans le top 10 des marchés d'exportation suisses d'ici une décennie.

# 7. Le marché de la seconde main

## 7.1 Potentiel de croissance

Selon les estimations figurant dans notre étude de l'année dernière, le marché de seconde main pourrait potentiellement atteindre 35 milliards CHF d'ici 2030, soit plus de la moitié du marché primaire. Pour réaliser ces prévisions, nous avons tenu compte des taux de croissance actuels, du lancement de nouvelles offres de montres de seconde main par diverses marques, de l'expansion des canaux existants et de la demande croissante des consommateurs pour des montres à prix réduits et des modèles des références qui ne sont plus produites.

Au cours des dernières années, le marché de seconde main a été marqué par une volatilité accrue, avec des prix atteignant des sommets pendant la pandémie. En 2022, les prix se sont stabilisés et ont continué à baisser en raison de l'inflation, du ralentissement économique dans de nombreux pays et d'une augmentation de l'offre. En effet, les personnes prises d'une frénésie d'achat pendant la pandémie cherchent désormais à se séparer de leurs garde-temps. L'indice Subdial50 qui compile les prix des 50 montres les plus échangées en termes de valeur, et WatchCharts, une plateforme de suivi de 60 montres des 10 plus grandes marques de montres de luxe, ont chuté d'environ 15 % au cours de l'année écoulée pour les montres vendues sur le marché secondaire.

Les acheteurs et les spéculateurs n'ont pas été les seuls à ressentir les effets du ralentissement du marché secondaire. Au cours de la pandémie, le marché de seconde main a connu des difficultés pour satisfaire la demande. Avec la reconfiguration du marché, la baisse des prix et de la demande a entraîné une vague de licenciements chez Chronext, Chrono24 et Hodinkee, qui ont respectivement licencié près de 30 %, 13 % et environ 20 % de leurs effectifs. Néanmoins, la confiance dans

le marché de seconde main reste forte. Même le célèbre footballeur Cristiano Ronaldo mise dessus : il a investi un montant tenu secret dans Chrono24 via sa société d'investissement CR7.<sup>35</sup>

De même qu'au cours des années précédentes, la plupart des dirigeants du secteur (71 %) continuent de reconnaître l'influence positive du marché de la seconde main sur la perception et la valeur de leurs marques. En outre, 63 % des sondés considèrent le marché secondaire comme une précieuse source de notoriété et de visibilité pour le secteur, tandis que 64 % pensent qu'il offre à un nouveau type de clientèle l'opportunité de vivre l'expérience de leur marque. Pour autant, 34 % des marques et des détaillants interrogés n'ont

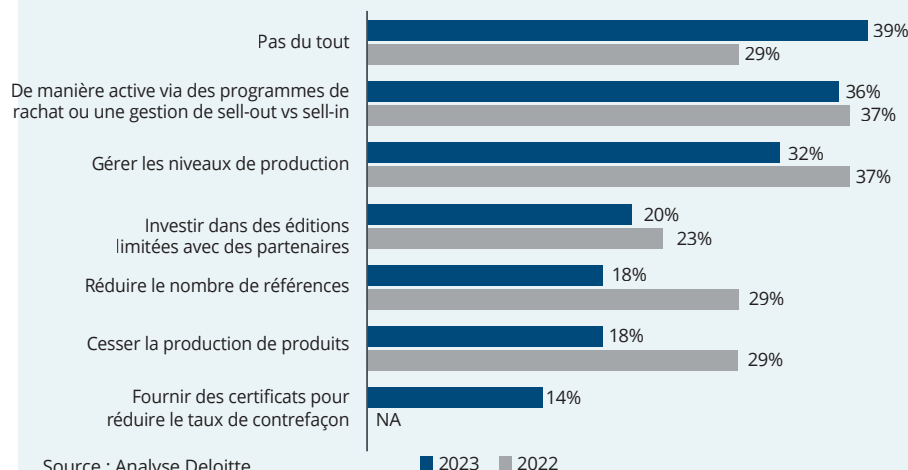
pas l'intention de se lancer sur le marché des articles de seconde main certifiés. 36 % des répondants ont néanmoins choisi d'investir dans leur propre plateforme.

En décembre 2022, Rolex a lancé son programme « Certified Pre-Owned », une initiative qui, de l'avis de nombreux observateurs, contribuera à réguler le marché, marquant ainsi un changement important pour la marque de luxe qui s'adapte à un paysage en mutation. Initialement disponible dans les boutiques Bucherer en Autriche, au Danemark, en France, en Allemagne, en Suisse et au Royaume-Uni,<sup>36</sup> ce programme a depuis été étendu à d'autres pays, notamment les États-Unis. Ce programme offre aux acheteurs la possibilité d'acquérir des



Tim Stracke, PDG et fondateur de Chrono24 et Cristiano Ronaldo. Avec l'autorisation de Chrono24.

**Graphique 25. Dans quelle mesure gérez-vous de manière active la valeur de vos montres sur le marché secondaire/de seconde main? Plusieurs réponses possibles.** Perspective secteur



montres Rolex de seconde main authentifiées directement auprès de l'entreprise. Ces montres doivent avoir au moins trois ans, subir un examen approfondi par des experts de Rolex pour certifier de leur authenticité et être accompagnées du sceau « Certified Pre-Owned Rolex » ainsi que d'une garantie internationale de deux ans. Ce programme vise à garantir aux clients l'authenticité et la qualité des montres de seconde main grâce à son réseau mondial d'experts. Watches of Switzerland a commencé à déployer le programme « Certified Pre-Owned » de la marque aux États-Unis et, plus récemment, au Royaume-Uni.

En 2021, Longines a lancé son « Collector's Corner », un programme Certified Pre-Owned pour ses montres vintage fabriquées il y a plus de 30 ans avec des mouvements manufacture.

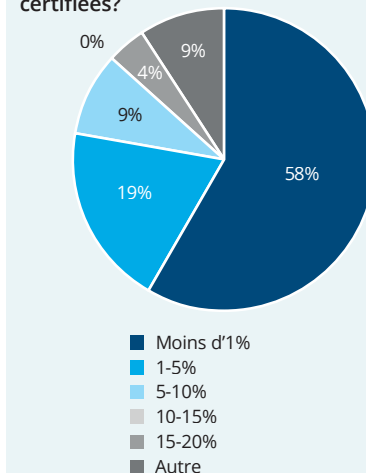
Par rapport à notre étude de 2022, les marques sont moins nombreuses à gérer consciemment la valeur de leurs montres sur le marché secondaire. En effet, la plupart des marques et détaillants interrogés (58 %) (graphique 25) investissent moins de 1 % de leur budget marketing dans les montres

de seconde main certifiées (graphique 26). Actuellement, le marché de la seconde main est desservi par des plateformes telles que Chrono24, Watchbox ou Watchfinder & Co ; des détaillants tels que Bucherer, Hodinkee, Tourneau ou Watches of Switzerland ; ou encore les maisons de vente aux enchères Christie's, Phillips et Sotheby's, principalement pour les garde-temps vintage d'exception. Bucherer collabore également avec Mytheresa, une plateforme mondiale de commerce électronique de luxe basée en Allemagne, pour vendre originellement à une clientèle européenne une sélection de garde-temps Bucherer de seconde main certifiés.

Les consommateurs que nous avons interrogés sont plus enclins à acheter une montre de luxe de seconde main au cours des douze prochains mois que l'année dernière (39 % contre 32 %), comme l'illustre le graphique 27. Selon notre enquête, les consommateurs de Hong Kong (67 %), des Émirats arabes unis (66 %), de Chine et d'Inde (55 % chacun), des États-Unis (54 %) et de Singapour (50 %) sont assez ou très susceptibles d'acheter une montre de seconde main. Ces chiffres contrastent avec ceux du Japon (49 %), de la France (46 %) et

**Graphique 26. Quel pourcentage de votre budget marketing investissez-vous dans les montres de seconde main certifiées?** Perspective secteur

de l'Allemagne (39 %), où les sondés ne sont pas intéressés par l'achat d'une montre de seconde main. Au Japon, les produits de seconde main n'ont pas réussi à s'imposer : les consommateurs continuent de privilégier les garde-temps neufs, une tendance qui concerne également l'industrie automobile.

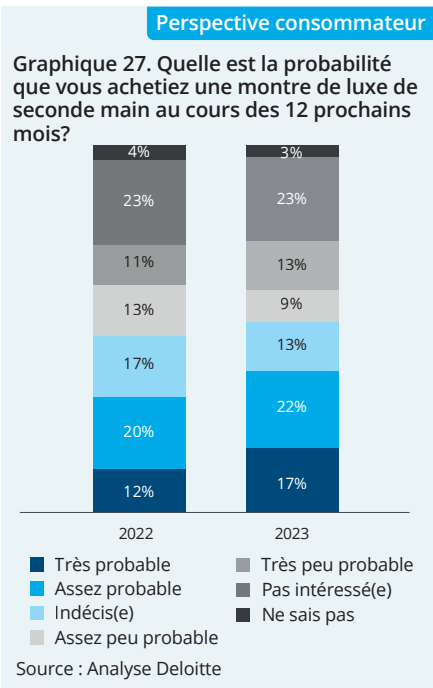
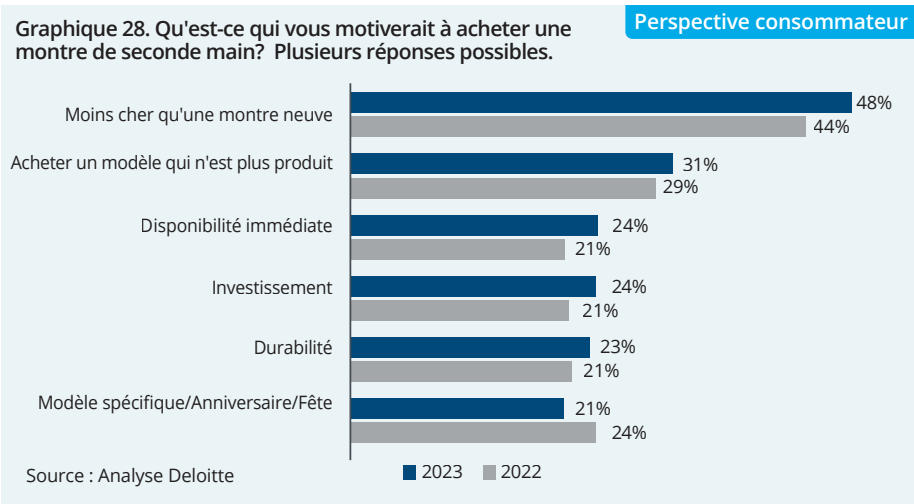


de l'Allemagne (39 %), où les sondés ne sont pas intéressés par l'achat d'une montre de seconde main. Au Japon, les produits de seconde main n'ont pas réussi à s'imposer : les consommateurs continuent de privilégier les garde-temps neufs, une tendance qui concerne également l'industrie automobile.

Les millenials (59 %), la génération Z (45 %) et la génération Alpha (41 %) sont également plus enclins à acheter des montres de seconde main, ce qui n'est pas le cas des baby-boomers et de la génération X. En effet, seuls 39 % des baby-boomers et 38 % des membres de la générations X, déclarent vouloir acheter une montre de seconde main.

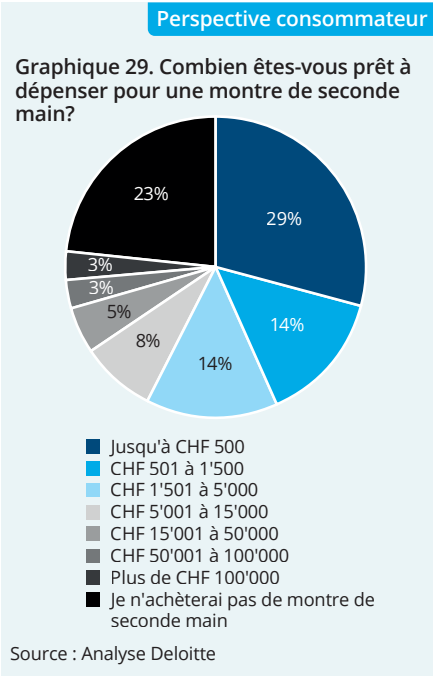
La principale motivation qui pousse les consommateurs à acheter un garde-temps de seconde main demeure le prix, avec 48 % d'entre eux qui se tournent vers le marché secondaire pour trouver une montre plus abordable, comme l'illustre le graphique 28. D'autres motivations incitent également les consommateurs à acheter des montres de seconde main : l'accès à des modèles qui

ne sont plus produits (31 %), la disponibilité immédiate et le potentiel d'investissement (24 %). L'idée de la disponibilité immédiate peut néanmoins sembler contradictoire avec la réalité des longues listes d'attente pour les modèles les plus convoités de 2023. Les amateurs des modèles Daytona, Nautilus ou Royal Oak devront payer bien plus que le prix de détail pour pouvoir arborer leur montre au poignet dans des délais beaucoup plus courts.



Comme le montre le graphique 29, 29 % des consommateurs sont prêts à dépenser jusqu'à 500 CHF pour l'achat d'une nouvelle montre de seconde main et 14 % envisageraient de déboursier entre 501 et 1 500 CHF. Sur la quasi-totalité des marchés étudiés, « 500 CHF » est la somme maximale la plus fréquemment citée. Font exception la Chine et Hong Kong où le pourcentage le plus élevé de sondés opte pour une somme comprise entre 1 500 et 5 000 CHF. Aux États-Unis, 19 % des personnes interrogées se disent prêtes à dépenser plus de 100 000 CHF pour un garde-temps de seconde main, ce qui pourrait être interprété comme un désir profondément enraciné ou peut-être comme un présage...

Dans le même esprit, alors que la plupart, voire la totalité, des salons horlogers se concentrent sur les dernières collections, ReLuxury a adopté une approche résolument différente : celle de se focaliser sur le recommerce des produits de luxe tout en mettant en lumière les principes de l'économie circulaire. Lors de sa première édition en novembre 2022 à Genève, l'événement a rassemblé plus de 40 exposants et 4 000 participants. Des marques telles que Chronoswiss, ID Genève et Richard Mille étaient présentes aux côtés de WatchBox et Watchfinder & Co. L'événement a attiré un public varié d'amateurs et de professionnels de l'industrie. Une deuxième édition est prévue pour le début de l'année 2024.



« La circularité est devenue incontournable. Je suis convaincue que l'économie circulaire est l'avenir du luxe et qu'elle représente une immense opportunité pour le secteur. Le luxe doit être un modèle d'exemplarité compte tenu de ses valeurs intrinsèques de qualité, de réparabilité, de durabilité et de longévité. C'est pourquoi j'ai créé ReLuxury, le premier salon dédié à la seconde vie des produits de luxe et des objets de collection ».

**Fabienne Lupo**  
Fondatrice & CEO  
ReLuxury SA, LuXpo Sarl



Masse oscillante KIF Parechoc et Décovi. Avec l'autorisation de Groupe Acrotec

## 7.2 Au-delà de l'effet de mode

Dans notre étude de 2022, nous avons constaté qu'au cours de la pandémie, les consommateurs aisés disposaient d'un revenu disponible plus important, du fait d'une réduction de leurs dépenses liées aux voyages et frais connexes. Ils ont délaissé d'autres biens de grande valeur, tels que l'art ou l'or, au profit de ce que l'on appelle les produits de luxe durables, renforçant ainsi la tendance à considérer les montres comme une classe d'actifs. La numérisation a également permis d'accroître la transparence des prix, d'ouvrir de nouvelles voies d'achat et d'attirer de nouveaux publics vers l'horlogerie. Le battage médiatique autour du lancement de la MoonSwatch en mars 2022 a propulsé sur le devant de la scène l'industrie horlogère suisse et a suscité l'intérêt de consommateurs qui ne s'intéressaient pas auparavant aux garde-temps. De plus, les férus de cryptomonnaies ont provoqué une hausse des prix sur le marché secondaire à des niveaux insoutenables. Cette bulle est aujourd'hui en train de se dégonfler.

Tout cela a contribué à attirer l'attention sur le fait que les montres suisses peuvent constituer un investissement et une classe d'actifs attrayants en raison du mélange unique entre savoir-faire artisanal, héritage et longévité qu'elles incarnent, de leur facilité de transport et de conservation, mais aussi de leur potentiel en tant que valeur refuge. Le savoir-faire artisanal d'exception, la production limitée de certains modèles et la popularité des collectionneurs dans le monde entier confèrent aux montres suisses

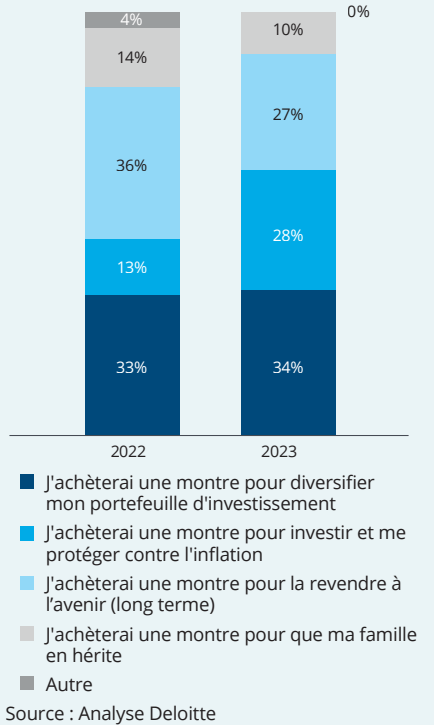
une valeur de rareté intrinsèque qui peut engendrer une appréciation significative des prix au fil du temps et contribuer à leur résilience sur le marché du luxe.

Parmi les consommateurs interrogés, plus d'un cinquième (21 %) envisageaient d'acheter une montre à des fins d'investissement au cours des douze prochains mois, comme l'illustre le graphique 30. Pour ceux qui choisissent d'investir dans une montre, la principale motivation reste la diversification de leur portefeuille d'investissement (34 % des personnes interrogées). Cette tendance est particulièrement marquée en Chine (44 %), en Italie (38 %) et à Singapour (37 %). Le nombre de consommateurs qui investissent dans une montre pour se prémunir contre l'inflation a considérablement augmenté par rapport à l'année dernière (28 % contre 13 %). Cette tendance est très prononcée aux États-Unis (40 %), en Inde (36 %), à Hong Kong et aux Émirats arabes unis (32 % chacun).

Les prix du marché secondaire ayant baissé, l'achat d'une montre en vue de sa revente à long terme constitue un facteur de motivation moins important que l'année dernière (27 % contre 36 %), mais la revente reste intéressante aux yeux des personnes interrogées au Royaume-Uni (36 %), en Italie (35 %) et à Singapour (33 %). Les répondants au Japon affichent la plus grande propension à percevoir la valeur intergénérationnelle de l'achat d'une montre suisse : 23 % d'entre eux effectuent un tel achat pour le transmettre à

### Perspective consommateur

**Graphique 30. Vous avez indiqué vouloir acheter une montre dans les 12 prochains mois en tant qu'investissement à long terme. Laquelle de ces affirmations décrit le mieux votre motivation ?**

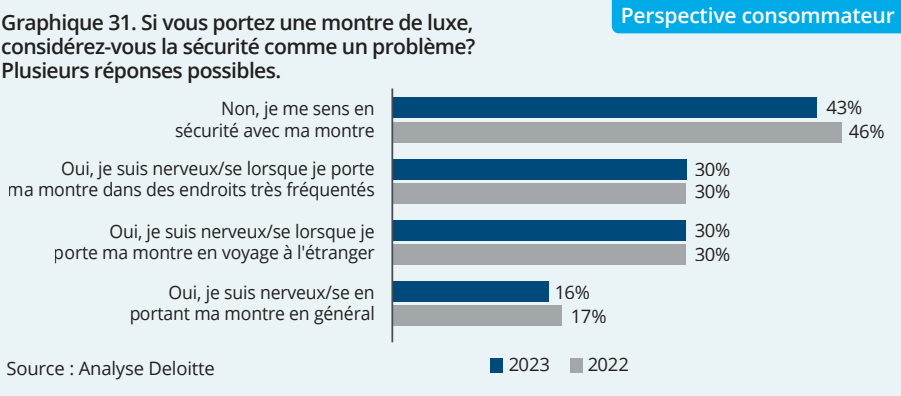


### 7.3 Filet de sécurité

En répondant à notre question ouverte « Quelle problématique liée à l'industrie horlogère suisse vous préoccupe le plus ? », plusieurs cadres ont mentionné l'insécurité croissante ressentie par les propriétaires de montres, liée à l'augmentation du nombre d'agressions contre les porteurs de montres, en particulier ceux qui arborent des marques connues et des modèles de grande valeur. L'année dernière, nous avons évoqué pour la première fois l'augmentation du nombre de vols de montres, un phénomène qui devient de plus en plus fréquent et violent. Des gangs de voleurs sèment le trouble dans les centres commerciaux et sur les grandes artères, en particulier aux États-Unis, prenant souvent pour cibles les marques de luxe qui doivent alors absorber des pertes croissantes et une perte de confiance des consommateurs liée à la sécurité, et non à l'économie. La place Vendôme à Paris a été, malgré elle, placée sous les feux de la rampe ces dernières années à la suite de vols à main armée dans les boutiques Piaget, Bulgari, Chanel et Chaumet. Même le Japon, réputé pour son faible taux de criminalité, n'est pas à l'abri des vols à main armée. En effet, en mai 2023, un vol à main armée a eu lieu en début de soirée dans une boutique spécialisée dans la vente de montres Rolex appartenant à Quark, un détaillant de luxe multimarques, dans le quartier de Ginza à Tokyo. Plus d'une centaine de montres ont alors été dérobées.

Selon la National Retail Federation, les détaillants américains ont dû faire face à des pertes s'élevant à un total de 112,1 milliards USD en 2022.<sup>37</sup> Par ailleurs, selon The Watch Register, une base de données mondiale sur les montres perdues et volées co-fondée par Christie's, Lloyd's of London et Sotheby's, des montres de luxe d'une valeur totale de 1,3 milliard USD ont été dérobées en 2022, la majorité d'entre elles (44 %) étant des Rolex.<sup>38</sup>

Les vols de montres ont connu une recrudescence à Londres, et la police métropolitaine a lancé une opération spéciale cet été pour faire face à la hausse de 60 %



des vols entre mai et juin. À Paris, une équipe spéciale de 30 policiers se consacre à la lutte contre les vols de montres. En 2022, au cours des onze premiers mois, la police de Los Angeles a constaté une augmentation de 30 % des vols de montres parmi lesquels au moins une montre était évaluée à 5 000 USD par rapport à l'année précédente.

Parmi les consommateurs interrogés, les niveaux de sécurité perçus demeurent inchangés par rapport à l'année précédente, comme le montre le graphique 31. Plus d'une personne interrogée sur quatre (43 %) déclare se sentir en sécurité lorsqu'elle porte sa montre. Les sondés en Chine (50 %), aux États-Unis (42 %) et en Inde (35 %) affichent les niveaux de sentiment de sécurité les plus élevés. Seuls 30 % des consommateurs se sentent nerveux lorsqu'ils portent leur montre dans des endroits très fréquentés ou lors d'un voyage à l'étranger. La sécurité en voyage préoccupe surtout les personnes interrogées aux Émirats arabes unis (35 %), à Hong Kong (34 %) et à Singapour (33 %), tandis que les endroits bondés suscitent davantage d'inquiétude en Inde (42 %), aux Émirats arabes unis (34 %) et à Hong Kong (27 %).

Audemars Piguet est la première marque de luxe à offrir, dans le cadre d'une offre d'essai, une garantie pour ses montres

en cas de vol ou de dommage grâce à son assurance « AP Service Coverage ». Pour les montres achetées en 2022 ou 2023, la marque du Brassus s'engage à remplacer ou à rembourser toute montre volée ou à réparer tout dommage subi pendant une période maximale de deux ans à compter de la date d'achat. Les clients souhaitant activer cette garantie doivent fournir la preuve qu'ils ont acheté et possèdent toujours la montre en question, ainsi qu'une photo de la pièce, son numéro de série et un rapport de police valide en cas de vol. Par ailleurs, Hodinkee propose sa propre couverture, appelée Hodinkee Insurance, depuis 2020. Souscrite par un assureur tiers, cette police d'assurance offre une protection contre le vol, la perte et les dommages, avec une indemnisation alignée sur la valeur marchande de la montre.

## L'ère Enquirus

En mars 2023, Richemont a officiellement dévoilé Enquirus, une plateforme numérique mondiale open source conçue pour lutter contre la criminalité liée à l'horlogerie et à la bijouterie tout en décourageant ces activités illicites. Accessible gratuitement par les utilisateurs, cette plateforme sécurisée permet le partage confidentiel, le téléchargement ainsi que la recherche d'informations sur les montres et les bijoux, tout en protégeant l'identité de l'utilisateur. L'objectif principal est de favoriser l'identification des objets perdus ou volés, rendant ainsi leur échange ou leur vente plus difficile.

Il existe d'autres bases de données qui recensent les montres volées. The Watch Register et MyStolenWatch, des plateformes respectivement basées au Royaume-Uni et à Singapour, offrent des solutions similaires avec des modèles commerciaux légèrement différents.

Enquirus se distingue par son interface minimaliste et pratique d'utilisation, avec un processus simple en trois étapes pour enregistrer, signaler et rechercher des

montres perdues ou volées. Les utilisateurs peuvent enregistrer leurs objets de valeur sur la plateforme à titre préventif en entrant la marque et les numéros de série sur la plateforme. Les acheteurs potentiels de montres ou de bijoux de seconde main peuvent également effectuer des recherches sur la plateforme afin de s'assurer qu'ils ne sont pas sur le point d'acquérir un objet volé. Cette plateforme centralisée favorise la collaboration entre les forces de l'ordre, les compagnies d'assurance, les marques de luxe et le marché de seconde main, renforçant ainsi considérablement les chances de récupération des objets volés.

Enquirus compte plus de 175 marques de montres de luxe, dont les Maisons Richemont, et plusieurs grandes marques de joaillerie pré-répertoriées dans le système, ce qui simplifie considérablement le processus d'enregistrement. Plus de 31 000 montres et pièces de joaillerie ont déjà été répertoriées comme perdues ou volées. Ce chiffre témoigne de l'importance croissante de la plateforme dans la lutte contre le vol au sein de l'industrie de l'horlogerie et de la joaillerie de luxe.

« Nous collaborons avec l'ensemble des acteurs de notre secteur ainsi qu'avec un réseau diversifié de parties prenantes, notamment les forces de l'ordre, les compagnies d'assurance et les clients, dans le but de créer la plus grande base de données internationale sur les montres et les bijoux perdus ou volés. Nous souhaitons garantir la sécurité de tous ceux qui apprécient le savoir-faire des montres et des bijoux de luxe. Enquirus incarne cet engagement ».

**Frank Vivier**  
Group Chief Transformation Officer  
Richemont



Vacheron Constantin Overseas. Avec l'autorisation de Vacheron Constantin.

# 8. Technologie et innovation

## 8.1 Le numérique perd de sa superbe

Après un grand vent d'enthousiasme, il semble que l'adoption et la mise en œuvre du métavers connaissent un ralentissement pour de nombreuses marques. Les coûts élevés liés à son déploiement, les défis inhérents à la création d'une expérience véritablement distinctive ainsi que l'adoption modérée par les utilisateurs ont contribué à calmer le battage médiatique autour de ce canal virtuel.

Ces conclusions sont étayées par les données de notre enquête, comme le montre le graphique 32. En effet, plus de la moitié des marques interrogées (57 %) ne manifestent aucun intérêt pour le lancement du métavers dans l'année à venir, tandis que près d'un quart (23 %) se montrent sceptiques. Seule une minorité (16 %) considère que ce monde virtuel offre des avantages en termes d'expérience.

Selon notre étude Global Marketing Trends 2023 - A Swiss Perspective, dans le cadre de laquelle nous avons interrogé des responsables marketing en Suisse, la principale raison pour laquelle leurs marques n'adoptent pas actuellement le métavers est la complexité de la mise en œuvre de la technologie (55 %), suivie par le scepticisme quant à sa pertinence à long terme (35 %) et le manque de talents nécessaires à l'exécution de la stratégie (32 %). L'incertitude demeure quant au potentiel d'un tel espace à générer du trafic et à créer une communauté au sein de leur clientèle, ce qui a un impact négatif sur l'engagement de l'organisation.<sup>39</sup>

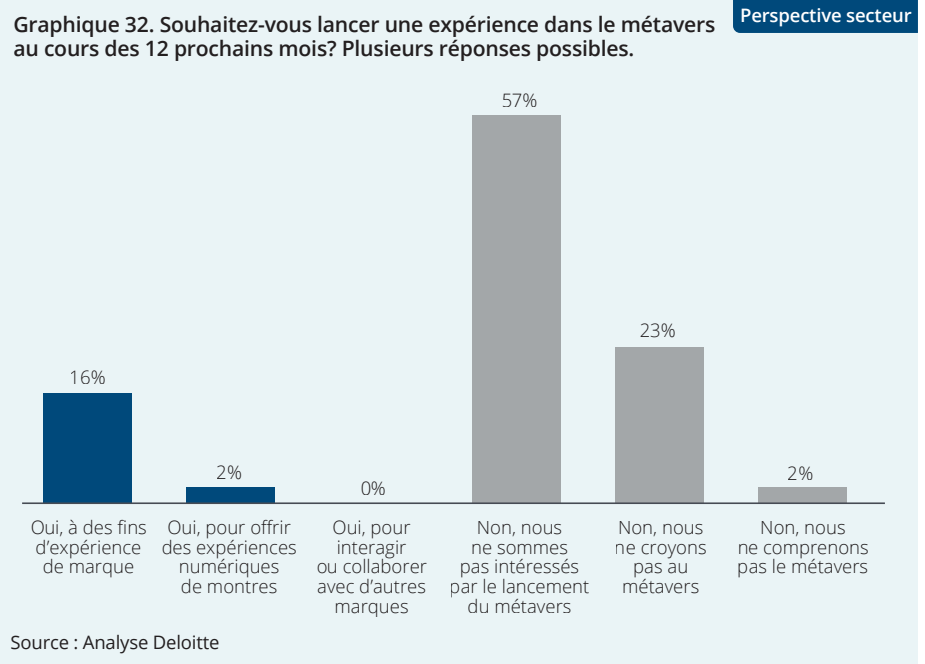
Dans notre étude de 2022, nous avons mis en lumière les marques qui ont fait leur entrée dans le domaine de l'immobilier virtuel, comme Frederique Constant et son Metacube mais aussi IWC Schaffhausen et son Diamond Hand Club. En amont de la coupe du monde de l'année dernière qui s'est tenue au Qatar, Hublot, le chronométrier officiel de la FIFA

et de la Premier League, a collaboré avec des architectes de MEIS et le développeur de métavers Spatial pour créer le « Hublot Loves Football Metaverse Stadium ». Cet espace virtuel, accessible depuis un téléphone, un ordinateur ou grâce à un casque Oculus, a été spécialement conçu pour accueillir 90 000 spectateurs, marquant ainsi l'entrée de Hublot dans le métavers.<sup>40</sup>

Fin octobre 2022, Gucci a lancé un espace virtuel expérimental éphémère baptisé « Gucci Vault Land », dans lequel les visiteurs ont eu l'opportunité de se plonger dans l'histoire de la marque grâce à une série de jeux, de vêtements personnalisables pour leurs avatars et d'objets de collection numériques. De son côté, H. Moser & Cie a choisi pour son espace métavers un chalet suisse virtuel qui fait office de lieu de

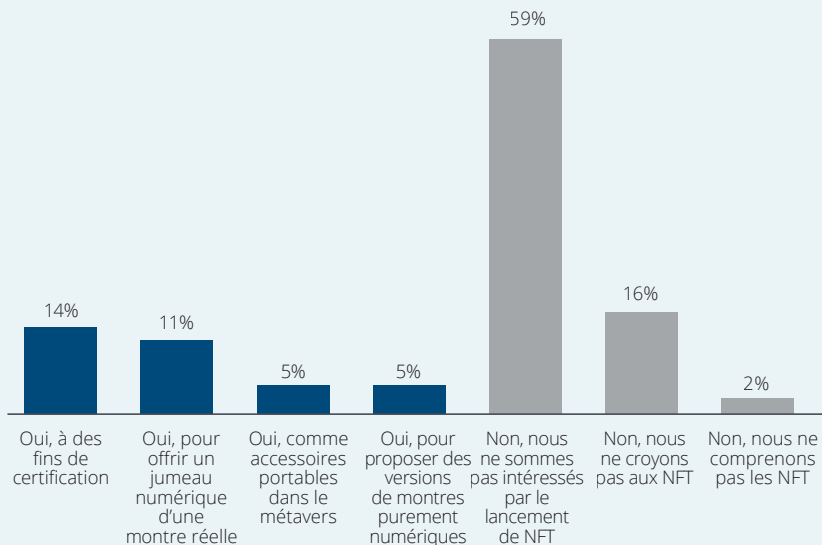
rencontre exclusif pour les propriétaires de montres Moser. Les membres de cette communauté peuvent ainsi explorer l'histoire de Moser, pénétrer dans les coulisses de ses opérations de fabrication et découvrir les derniers garde-temps de la maison.

Cet univers virtuel continue de présenter des avantages indéniables. Il permet aux marques d'élargir leurs horizons et leur base de consommateurs, en donnant vie à leur savoir-faire et à leur histoire dans un paysage numérique. Elles peuvent se rapprocher d'une population plus jeune et davantage tournée vers le numérique, favorisant ainsi des interactions avec des consommateurs plus jeunes intrigués par les objets de collection numériques et les biens virtuels. Selon notre étude Global Powers of Luxury Goods de 2022, le métavers offre



**Graphique 33. Avez-vous l'intention de lancer des NFT (jetons non fongibles) au cours des 12 prochains mois? Plusieurs réponses possibles.**

Perspective secteur



Source: Deloitte research

aux marques de luxe la possibilité d'atteindre une communauté de consommateurs de la génération Z et de la génération Alpha en expansion qui est très intéressée par l'acquisition de biens numériques, sans être limitées par les frontières géographiques, les distinctions de genre ou les barrières culturelles.<sup>41</sup>

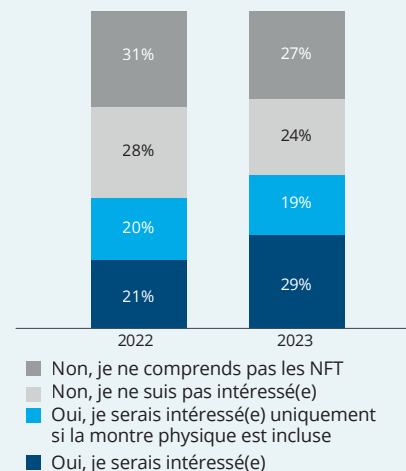
Le métavers offre une opportunité unique de relier le luxe et la culture numérique, tout en insufflant un vent de fraîcheur aux marques plus traditionnelles. Les maisons horlogères de luxe peuvent captiver ce nouveau public en proposant des objets de collection virtuels inspirés par la culture de la rareté et de l'exclusivité, combinant ainsi une collection de montres avec l'échange de jetons non fongibles (NFT). Les marques qui envisagent de se lancer dans cet univers virtuel doivent aborder le métavers différemment : elles doivent adopter une véritable stratégie plutôt que d'avancer à tâtons. Compte tenu des particularités de

l'engagement dans le métavers qui diffère dans son fonctionnement des canaux numériques conventionnels et qui est plus faible, les indicateurs traditionnels comme les impressions, le CTR (taux de clics) et le CPM (coût pour mille) perdent de leur pertinence. Les marques doivent plutôt définir des objectifs clairs pour chaque élément du métavers et accepter que les coûts associés à la conception et au développement des expériences du métavers puissent initialement dépasser le retour sur investissement.<sup>42</sup>

Un pourcentage similaire de marques et de groupes (59 %) témoigne également d'un manque d'intérêt pour ces NFT. Et lorsqu'intérêt il y a, il est principalement motivé par des objectifs de certification ou par le souhait de créer la réplique numérique d'une montre physique (graphique 33). Cette réaction trépidante par rapport aux NFT contraste avec l'intérêt croissant des consommateurs pour ces actifs numériques.

Perspective consommateur

**Graphique 34. Certaines marques ont commencé à introduire des NFT pour les montres. Seriez-vous intéressé(e) par la version NFT d'une montre?**



Source : Analyse Deloitte

En comparaison avec notre étude de 2022, un nombre croissant de répondants expriment leur intérêt pour les NFT (répliques numériques) d'une montre, ce qui représente une hausse de huit points de pourcentage, comme le montre le graphique 34. Les milléniaux sont le groupe le plus intéressé par les NFT (47 %), suivis par plus d'un tiers (34 %) des répondants issus des générations Z et Alpha, cela même sans la montre physique.

Les cadres du secteur horloger comprennent mieux les NFT que les consommateurs ordinaires car seuls deux pour cent d'entre eux déclarent ne pas comprendre les NFT, alors que plus d'un quart (27 %) des consommateurs ne comprennent pas cet actif numérique. De plus, le secteur horloger a déjà expérimenté les NFT par le passé. Nos études de 2021 et de 2022 font mention de plusieurs marques qui ont lancé soit des répliques numériques de montres physiques, soit des garde-temps purement numériques.

Comme évoqué dans l'étude de l'année dernière et illustré dans le graphique 35 du présent rapport, il est clair que la principale motivation des consommateurs pour acheter la version NFT d'une montre réside dans son potentiel d'investissement (61 % des personnes interrogées), mais aussi dans son utilisation comme accessoire dans le métavers. Christie's a lancé une plateforme de vente aux enchères entièrement hébergée sur la blockchain, appelée Christie's 3.0, dédiée à l'art NFT et à la vente d'objets d'art.<sup>43</sup> Plusieurs autres plateformes de ce type adaptées à l'industrie des produits de luxe comme 4K, Altr et The Artisan ont pour objectif de créer un marché pour ces actifs virtuels.

Panerai a intégré les NFT pour enrichir l'expérience de sa collection de montres « Experience ». Par exemple, les consommateurs qui ont acheté la montre Panerai Submersible Navy Seals Experience

en édition limitée ont reçu une illustration NFT de la montre et ont pu passer du temps avec les Navy Seals afin de découvrir les exigences de leur entraînement. Dans la même lignée, l'édition limitée Radiomir Eilean Experience Edition et la Luminor Goldtech Calendario Perpetuo étaient toutes deux accompagnées de leurs illustrations numériques respectives, lesquelles permettaient de débloquent des contenus supplémentaires liés à leur expérience. L'expérience Eilean consistait à explorer la côte amalfitaine à bord d'un yacht alors que les propriétaires de la Luminor étaient invités à découvrir l'histoire de la marque à Florence.

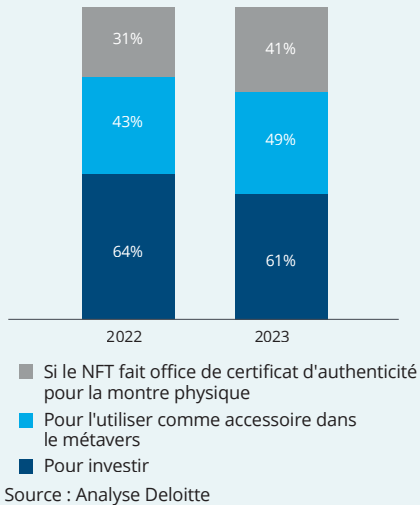
Un nouveau rapport de Watchfinder & Co. révèle que plus de 40 millions de montres contrefaites sont vendues dans le monde chaque année et exhorte l'industrie horlogère, en particulier les marques qui opèrent sur le marché de seconde main, à adopter une approche transparente en

matière d'authentification. De nombreuses enseignes, dont Breitling, Czapek & Cie et Vacheron Constantin, utilisent les NFT et la technologie blockchain à des fins d'authentification sous la forme de passeports numériques. Plus récemment, Panerai a travaillé avec Arianee, une alliance spécialisée dans la blockchain, pour lancer PAM.GUARD, un passeport numérique alimenté par la blockchain pour ses montres. Ce document virtuel sert de preuve d'authenticité et peut être transféré lors de la revente.<sup>44</sup>

Ces cartes d'identité virtuelles incorruptibles sont désormais une priorité pour les marques qui souhaitent non seulement démontrer la traçabilité des matériaux et la transparence de la chaîne d'approvisionnement, mais également agir en prévision de l'entrée en vigueur, à partir de 2026-27, du passeport de l'Union européenne pour tous les produits vendus au sein de l'UE.

Perspective consommateur

Graphique 35. Récemment, des marques ont introduit des NFT pour les montres. Seriez-vous intéressé(e) par la version NFT d'une montre? Plusieurs réponses possibles.



NORQAIN Wild ONE Skeleton. Avec l'autorisation de NORQAIN.

8.2 Rien d'artificiel

L'IA générative est un type de technologie, alimentée par l'intelligence artificielle, qui utilise des algorithmes pour produire du contenu tel que du texte, des images et du son. Anecdote amusante : cette année, nous avons utilisé Midjourney, une plateforme d'IA générative, pour conceptualiser et créer la couverture de notre rapport. L'IA aide également les systèmes de soutien tels que les chatbots et les assistants virtuels à améliorer l'engagement des clients et à fournir un service et une assistance plus personnalisés.

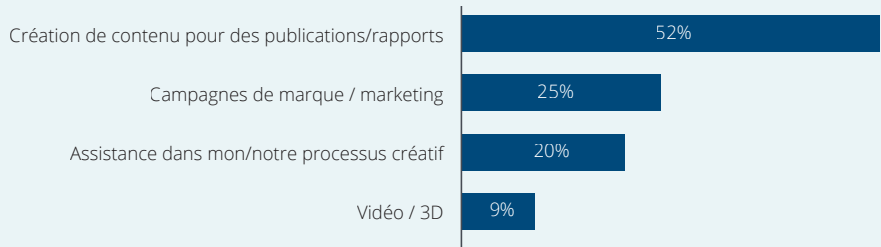
Nous avons demandé aux marques si elles prévoyaient d'utiliser l'IA générative au cours de l'année à venir. Plus de la moitié des personnes interrogées (52 %) ont prévu de le faire pour la création de contenus destinés à être intégrés dans leurs publications. Un quart d'entre elles (25 %) prévoient en outre d'utiliser l'outil prédictif pour leurs campagnes de branding et de marketing (graphique 36). Un cadre à même spécifiquement mentionné l'IA générative comme la prochaine grande tendance du secteur capable de transformer les marques, leurs chaînes de valeur et de réinventer l'expérience client. Si seules

20 % des marques ont déclaré qu'elles prévoyaient d'utiliser l'IA pour soutenir leur processus créatif, il y a déjà des indices sur la manière dont cette technologie pourrait être utilisée pour personnaliser au maximum la conception des montres. Un exemple concret est Codatic, une entreprise informatique qui révolutionne le secteur horloger en utilisant des données. L'un de leurs logiciels, WATCH512, utilise l'IA générative pour créer des garde-temps qui n'existent pas dans la réalité, mais qui ont été inspirés par les caractéristiques de milliers de montres enregistrées dans le logiciel. Il a fait sensation lorsque ses fonctionnalités ont été présentées au salon professionnel de l'EPHJ l'année dernière.<sup>45</sup>

Si l'IA générative en séduit plus d'un par son potentiel créatif et les résultats souvent spectaculaires qu'elle produit, elle ne remplacera jamais le savoir-faire ancestral nécessaire à la fabrication des montres mécaniques. L'IA peut servir d'inspiration à l'innovation et repousser les limites, mais la précision et l'expertise d'artisans qualifiés restent irremplaçables.

Graphique 36. Je prévois d'utiliser l'IA générative au cours des 12 prochains mois pour... Plusieurs réponses possibles.

Perspective secteur



Source : Analyse Deloitte



CHPTR\_Δ (prononcé Chapter Delta).  
Avec l'autorisation de BA1110D.

### 8.3 Focus sur le Project Genesis

L'horloger indépendant H. Moser & Cie. avait pour ambition d'exploiter les technologies numériques afin d'enrichir l'expérience de ses clients tout en préservant la valeur de ses montres sur le marché de seconde main. Dans cette optique, Genesis s'est donné pour mission d'inaugurer une nouvelle ère en matière de propriété des garde-temps, en offrant des services à valeur ajoutée tout en favorisant l'émergence d'une communauté soudée de passionnés d'horlogerie.<sup>1</sup>

Tout un écosystème de dirigeants de l'industrie s'est mobilisé pour concrétiser ce projet. Zurich Insurance a conçu un produit d'assurance hybride, protégeant à la fois la montre physique et le NFT qui lui est associé. Salesforce a déployé une suite de gestion Web3, permettant la création et le suivi de jetons numériques depuis l'application Genesis. The Aura Blockchain Consortium

a fourni la technologie blockchain pour les e-certificats, les e-garanties et l'e-assurance innovante de Zurich. Genesis a lancé l'une des toutes premières intégrations d'un portefeuille Web3 dans une application mobile, et Crossmint, une plateforme de développement, assure la garde des tokens dans ce portefeuille.

Les propriétaires de Genesis ont scanné le code QR de la montre pour activer l'application et le portefeuille Genesis. En utilisant ces outils, ils ont pu authentifier et protéger leur garde-temps grâce à un e-certificat, une e-garantie et une e-assurance. Ils ont également eu accès à des NFT allant de l'art numérique au contenu vidéo, directement depuis leur montre. Les propriétaires de Genesis seront également prioritaires s'ils souhaitent acheter les deux prochaines montres de Moser, également

limitées à 50 pièces. Ces nouvelles créations seront lancées dans le metavers lounge du chalet suisse de Moser.

Alors que le marché de la seconde main gagne en importance, Genesis se distingue en offrant une garantie solide en matière d'authenticité et de provenance, tant pour les propriétaires initial que pour les acquéreurs ultérieurs. Grâce à la certification Blockchain, Moser maintient le contrôle sur les informations relatives à la propriété, contribuant ainsi à dissuader le vol et les reventes non autorisées.

Genesis a réinventé la notion de propriété des garde-temps en conjuguant tradition et technologie de pointe dans le but de garantir sécurité, transparence et engagement pour les passionnés de montres du monde entier.

1. Deloitte a collaboré avec H. Moser & Cie. pour donner naissance à Project Genesis.



H. Moser & Cie. Endeavour Centre Seconds Genesis Watch. Avec l'autorisation de H. Moser & Cie.

# 9. Développement durable

## 9.1 L'écologie devient une priorité

Le développement durable n'est plus qu'une simple tendance ou un slogan accrocheur ; il a su s'imposer comme un impératif commercial. Si le fait d'accorder la priorité à la durabilité profite certainement à la préservation de l'environnement, cela favorise également l'amélioration de la réputation de l'industrie horlogère, l'alignement sur les valeurs des consommateurs et la résilience d'une industrie ancestrale en constante évolution. Cette transition vers le développement durable ne modifie pas seulement la façon dont les garde-temps sont fabriqués, mais elle redéfinit aussi l'essence même de l'horlogerie.

Cette année, nous avons constaté une évolution significative. Alors que les années précédentes, les marques investissaient dans le développement durable principalement à cause de pressions extérieures comme le comportement des consommateurs et des préoccupations liées à leur image de marque, les résultats de cette année révèlent un changement positif dans la motivation des cadres, fruit d'une prise de conscience.

Le développement durable a été intégré dans la stratégie d'entreprise des marques et des détaillants, devenant ainsi un catalyseur pour de nouveaux investissements. Ces entreprises s'engagent ainsi à ce que leurs usines et leurs boutiques atteignent la neutralité carbone. Elles investissent dans la recherche et le développement pour trouver des moyens de rendre les matériaux circulaires tout en réduisant leur dépendance vis-à-vis de l'extraction de matières premières. Elles investissent également dans leurs structures de gouvernance et créent des fonctions dédiées au développement durable.

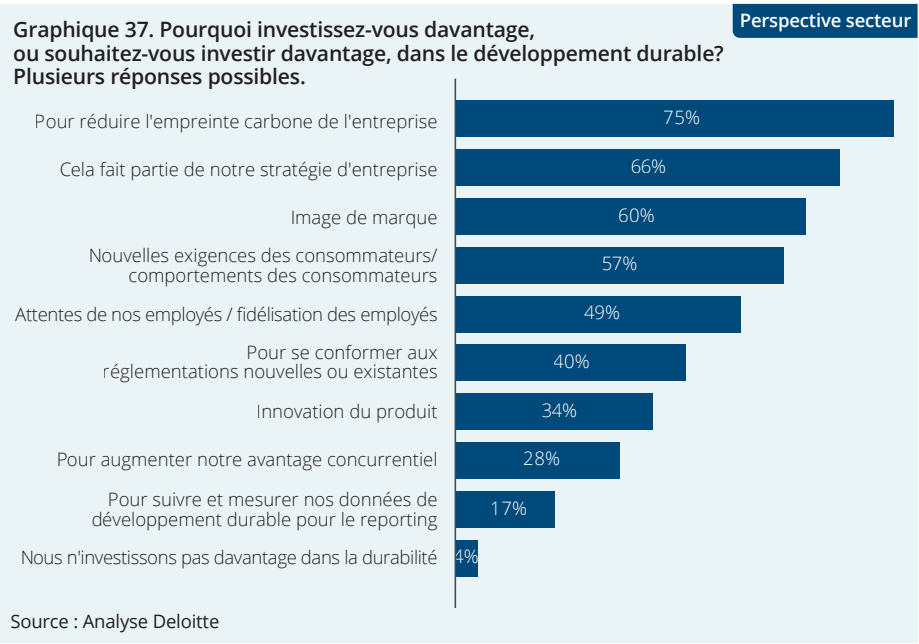
En février 2023, le groupe Richemont a annoncé sa décision de nommer la Dr Bérangère Ruchat, Chief Sustainability Officer

(CSO) du groupe, à son comité exécutif supérieur, un an après sa nomination au poste de CSO du groupe.<sup>46</sup> Marie-Claire Daveu, responsable du développement durable et des affaires institutionnelles de Kering, est également membre du comité exécutif du groupe. Cette démarche met en lumière l'alignement stratégique du développement durable sur les objectifs et les valeurs fondamentales des groupes.

Les attentes des consommateurs en matière de transparence sont de plus en plus fortes et l'industrie s'engage dans cette direction. Les rapports sur le développement durable sont en plein essor chez les marques et les détaillants. Plus de la moitié des personnes interrogées (51 %) publient déjà un rapport sur le développement durable parce qu'elles y sont obligées ou parce qu'elles le souhaitent. Plus d'un tiers des sondés

(34 %) aimeraient publier un rapport, mais se heurtent probablement à des difficultés. Ils se questionnent notamment sur la norme de rapport à suivre, sur la quantité d'informations à fournir, sur les objectifs à définir, sur la source des données à utiliser, et sur la fréquence à laquelle il faut produire les rapports. Seule une minorité des personnes interrogées (15 %) ne perçoit pas d'utilité à publier un rapport sur le développement durable.

Les nouvelles réglementations sur les rapports de durabilité en Suisse (en vigueur à partir de l'exercice 2023) et dans l'UE (en vigueur à partir de l'exercice 2024) exigent des entreprises qu'elles rendent compte des sujets environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) significatifs dans l'ensemble de leurs chaînes de valeur. Ce rapport doit couvrir l'impact de ces sujets



ainsi que l'impact des activités d'une entreprise sur l'environnement et la société. Alors que la réglementation suisse (art. 964 OCS) n'exige pas encore d'assurance externe sur l'ensemble du rapport ESG, la directive européenne sur les rapports d'entreprise sur le développement durable (CSRD) rend obligatoire l'assurance externe pour les rapports ESG.

De nouvelles réglementations telles que le Mécanisme d'ajustement carbone aux frontières (MACF) de l'UE, qui est entrée en vigueur pour certains produits le 1er octobre 2023, auront un impact sur les marques et les fabricants de composants. Les importateurs d'aluminium, de fer et d'acier, matériaux utilisés par l'industrie, devront payer une taxe pour compenser les émissions produites lors de l'extraction dans des pays tiers. L'horlogerie suisse utilise près de 9 000 tonnes d'acier par an.<sup>47</sup>

Comme indiqué à la page , les passeports numériques des produits (DPP) de l'Union européenne auront un impact sur l'ensemble des produits qui pénètrent le marché de l'UE. Cette initiative imposera aux entreprises l'obligation de partager des informations exhaustives sur chaque produit, y compris des informations sur l'utilisation des matières premières, les étapes du processus de production et le recyclage.



Hublot Big Bang Unico Nespresso Origin. Avec l'autorisation de Hublot.

## 9.2 D'une importance matérielle

S'agissant des matériaux, les dirigeants du secteur prévoient que l'or éthique certifié, les emballages recyclés et les matériaux upcyclés seront les aspects les plus importants de la durabilité au cours des cinq prochaines années, comme l'illustre le graphique 38. Néanmoins, tous les matériaux contribuant à la réduction de l'empreinte carbone d'une montre sont considérés importants à un certain niveau.

À l'occasion du salon Watches and Wonders qui s'est tenu à Genève en mars, Chopard a pris l'engagement d'utiliser Lucent Steel™ pour toutes ses montres en acier, y compris les bracelets et les boîtiers. L'objectif de la maison est d'utiliser 80 % d'acier recyclé d'ici fin 2023, avec un objectif minimum de 90 % d'ici 2025. Conçu à partir d'acier recyclé, Lucent Steel™ vise à réduire au minimum

l'extraction de matières premières tout en favorisant un approvisionnement auprès de fournisseurs situés dans un rayon de 1 000 km afin de réduire les émissions liées au transport.<sup>48</sup>

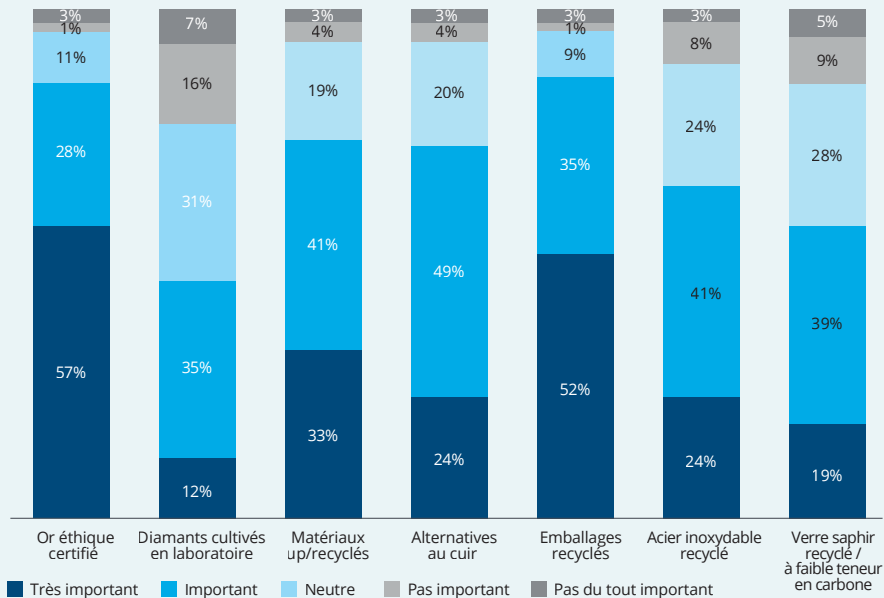
Le duo improbable Hublot/ Nespresso a donné naissance à la montre Hublot Big Bang Unico Nespresso Origin. Composée de seulement 200 pièces, cette pièce d'horlogerie en édition limitée se distingue par le fait que des capsules de café Nespresso recyclées ont été utilisées dans la fabrication de certains de ses composants comme le boîtier, la lunette, la couronne et les poussoirs. De cette collaboration créative, qui repose sur le concept de design circulaire, est née la première montre de ce genre à utiliser du marc de café et des capsules Nespresso recyclés qui ont été incorporés dans ses

bracelets en caoutchouc et en tissu.<sup>49</sup>

En octobre 2022, Breitling a dévoilé sa montre Super Chronomat Origins, une pièce d'horlogerie fabriquée à partir d'or d'origine éthique et sertie de diamants cultivés en laboratoire. Depuis, la marque basée à Granges a lancé son label « Origins », qui caractérise les montres fabriquées à partir de matériaux précieux dont la provenance peut être traçable, avec une transparence garantie grâce à un NFT adossé à la blockchain et une documentation Sourcemap accessible au public. Breitling s'est engagé à offrir ce degré de traçabilité pour toutes ses montres d'ici 2025.<sup>50</sup> La marque affirme également qu'à partir de 2024, elle n'utilisera plus que des diamants cultivés en laboratoire dans la fabrication de ses montres.

Graphique 38. Quelle sera l'importance de chacun des matériaux suivants dans les 5 prochaines années?

Perspective secteur



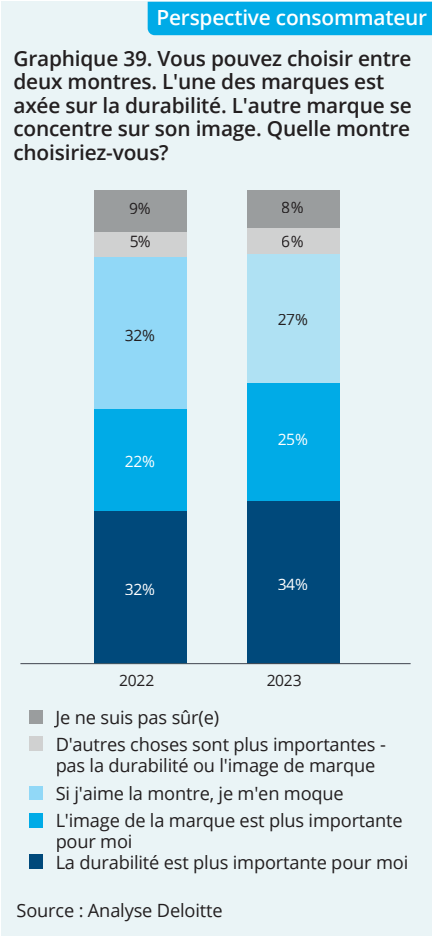
Source : Analyse Deloitte

L'année dernière, nous avons demandé pour la première fois aux consommateurs de choisir entre une marque respectueuse du développement durable et une autre qui privilégie son image de marque. Comme on pouvait s'y attendre, cette question a généré des débats au sein de notre équipe, du secteur et des médias. Nous avons reposé la question cette année et les résultats sont présentés dans le graphique 39.

Plus d'un tiers des personnes interrogées (34 %) ont exprimé leur préférence pour une marque privilégiant le développement durable, tandis qu'un quart d'entre elles estiment que l'image de marque est plus importante. Si les deux options ont récolté un peu plus de réponses par rapport à l'année dernière, les répondants ont été moins nombreux à se montrer indifférents cette année. En effet, seuls 27 % d'entre eux n'expriment aucune préférence, pour autant que la montre ait retenu leur attention. De même que l'année dernière, les jeunes générations se soucient davantage des critères de durabilité d'une montre : la génération Alpha (41 %), la génération Z et les milléniaux (40 % chacune) accordent davantage d'importance aux critères de durabilité d'une marque. Selon l'étude *Gen Z and Millennial Survey* de Deloitte parue en 2023, six membres des générations Z et Y sur dix sont prêts à payer plus cher pour des produits et services durables.<sup>51</sup> Bien que les baby-boomers soient la génération la plus encline à acheter une montre s'ils l'aiment (33 %), la durabilité est, selon eux, un critère presque aussi important (30 %). Et l'image de marque n'arrive, pour eux, qu'en troisième position (17 %). Amis lecteurs des générations Y et Z, vos parents et grands-parents sont à l'écoute.

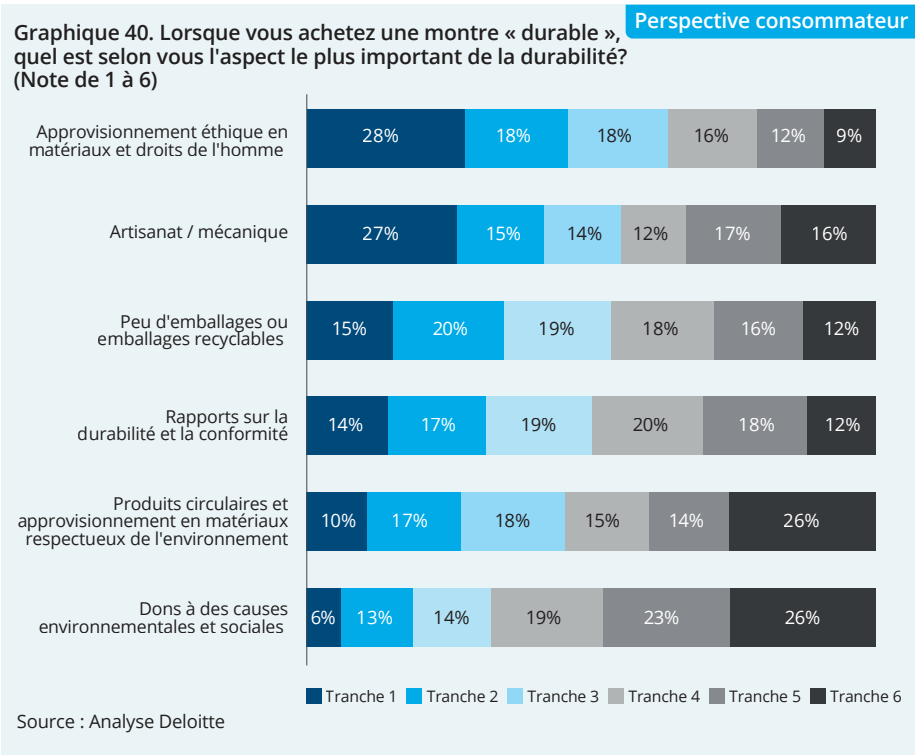
Pour les sondés aux États-Unis et aux Émirats arabes unis, la durabilité l'emporte sur l'image de marque, respectivement à 51 % contre 19 % et à 38 % contre 29 %. La situation est inversée en Chine où 43 % des répondants privilégient l'image de marque et 35 % le développement durable comme à Hong

Kong où l'image de marque l'emporte à 40% sur la durabilité (33 %). Dans ces régions, les montres et les bijoux sont perçus comme de véritables symboles de statut social. Nous avons constaté une curieuse tendance en Europe où les citoyens, généralement reconnus pour leur activisme climatique et leurs initiatives écologiques, ne prêtent pas attention aux critères de durabilité et à l'image de marque pourvu qu'ils apprécient le modèle de montre. C'est le cas en Suisse (40 %), en Allemagne et en Italie (38 % chacun), ainsi qu'au Royaume-Uni (35 %). Plus d'un cinquième des personnes interrogées (29 %) au Japon se sont montrées indécises.



Parmigiani Fleurier Tonda. Avec l'autorisation de Parmigiani Fleurier.

Le concept de développement durable est souvent ambigu et fréquemment confondu avec les critères environnementaux, sociétaux et de gouvernance (ESG). Pourtant, alors que les critères ESG renvoient à l'évaluation des performances, la notion de durabilité se rapporte à l'approche globale d'une entreprise. Nous avons demandé aux dirigeants du secteur et aux consommateurs quel était pour eux l'aspect le plus important de la durabilité. Les uns comme les autres considèrent l'approvisionnement éthique et les droits humains comme les aspects les plus importants. Comme le montre le graphique 40, les consommateurs attachent une importance cruciale à l'artisanat, ce qui révèle une perception largement partagée selon laquelle les montres mécaniques sont intrinsèquement durables du fait de leur mode de conception. L'éco-conception est considérée comme importante par 27 % des dirigeants du secteur. Cette approche de fabrication consiste à prendre en compte l'impact environnemental à chaque étape du cycle de vie du produit, depuis la conception et les matériaux jusqu'à la production et au transport.



### 9.3 Le cycle de la vie

Afin de minimiser l'impact de l'approvisionnement en matières premières sur l'environnement et réduire l'empreinte carbone globale associée à la fabrication de montres, le secteur horloger a adopté les principes de l'économie circulaire. Le premier numéro du Circularity Gap Report révèle que le pays affiche un taux de 6,9 %, ce qui signifie que la plupart des matières premières entrant dans l'économie suisse provient de l'extraction de ressources et de matériaux vierges.<sup>52</sup>

Cependant, les montres mécaniques suisses, dans leur essence même, sont intrinsèquement circulaires. Elles sont conçues pour durer et être transmises de génération en génération. Elles peuvent être entretenues, souvent indéfiniment. L'essor du marché de la seconde main s'inscrit dans cette stratégie visant à « utiliser plus longtemps et à ré-utiliser », en donnant une deuxième, une troisième et une quatrième vie aux garde-temps. Près d'un tiers des millennials (31 %) et un quart des jeunes de la génération Z (24 %) sont motivés par l'achat d'une montre de seconde main en raison de sa durabilité.

Les marques s'approvisionnent davantage en métaux recyclés, tels que l'or, l'acier et le titane, et utilisent désormais couramment des matériaux upcyclés, notamment pour les boîtiers et bracelets, tels que les filets de pêche (comme Oris et Ulysse Nardin), le plastique océanique (comme Alpina, Luminox et Titoni) et les bouteilles en PET (comme Panerai et Breitling dans le cas de

leur emballage plat). Zenith s'approvisionne en chutes de tissus et autres surplus auprès de la plateforme Nona Source de LVMH pour confectionner les bracelets de sa collection DEFY Midnight. Les marques recherchent également des opportunités d'upcyclage intersectoriel, en collaborant notamment avec les secteurs de l'automobile et de l'aéronautique. Ulysse Nardin s'est approvisionné en déchets dans les deux cas pour le boîtier et la lunette de sa montre Diver : The Ocean Race.

« En tant qu'entreprise, nous modifions notre comportement et nous souhaitons encourager les consommateurs à en faire de même. En utilisant des filets de pêches transformés et de l'acier recyclé dans nos montres, nous faisons des choix réfléchis et responsables. Si cela donne l'exemple ou incite les consommateurs à réfléchir à la manière de mener un mode de vie plus respectueux de l'environnement, alors nous faisons la différence. »

**Rolf Studer**  
**Co-CEO**  
**Oris SA**

# 10. Conclusion

L'année dernière, l'industrie horlogère suisse entreprenait un recalibrage pour l'avenir en prenant des mesures charnières pour faire face à la pandémie, telles que la transition vers le commerce électronique, le reshoring des fournisseurs et l'intégration d'un marché américain dominant dans la stratégie d'entreprise. En 2023, le secteur connaît une croissance importante. Le marché américain demeure robuste, comme en témoigne la multitude d'ouvertures de magasins ou de rénovations récentes. Les perspectives sont tout aussi encourageantes dans d'autres régions. Les marques se concentrent sur le lancement de nouveaux produits et sur le développement d'une approche omnicanal. Les fabricants de composants tentent, quant à eux, de répondre à la forte demande en augmentant leurs capacités de production et leurs effectifs en Suisse.

Le secteur investit dans des outils en ligne afin de mieux connaître les préférences des clients et d'offrir un contenu personnalisé. Il est néanmoins indéniable que l'expérience en personne demeure sans pareille lorsqu'il s'agit de créer des liens et de donner vie à la marque et à ses valeurs. La vente sociale émerge comme une tendance importante et constitue déjà un sous-canal clé en Asie qui est fréquemment utilisé par les jeunes consommateurs.

L'Inde est en passe de devenir le prochain marché de croissance. Compte tenu de la résilience de son économie, de sa base de consommateurs en pleine croissance qui recherche des produits de luxe et de la

robustesse de son infrastructure omnicanal, nous pensons que l'Inde figurera dans le top 10 des marchés d'exportation suisses d'ici dix ans.

Le Web 3.0, incarné par le métavers et les NFT, a initié une nouvelle façon d'interagir avec les consommateurs. Cependant, son adoption à grande échelle tarde à se concrétiser et l'enthousiasme des marques semble moins marqué que les années précédentes. Au-delà de leur impact social, les technologies telles que la blockchain et les NFT jouent un rôle important en matière de traçabilité et d'authentification. Il reste à voir comment l'IA générative sera utilisée à l'avenir, mais de nombreux acteurs de l'industrie horlogère suisse se montrent prêts à adopter les dernières innovations.

Un nombre croissant de consommateurs manifestent de l'intérêt pour le marché de seconde main, qui leur offre la possibilité de se procurer des garde-temps de qualité à des prix plus avantageux. Bon nombre d'entre eux perçoivent le potentiel d'investissement des montres de luxe et recherchent des marques qui pourront conserver leur valeur ou, mieux encore, s'apprécier au fil du temps.

Un changement notable s'est produit au sein de l'industrie horlogère : le développement durable n'est plus simplement une réponse aux exigences des consommateurs, il s'inscrit désormais dans la stratégie des entreprises. Les marques réalisent des investissements dans des matériaux à faible empreinte carbone, dans des processus de production

favorisant la circularité et dans des centres de fabrication où l'efficacité énergétique et la réduction des déchets sont intégrées dans tous les aspects de leurs activités.

L'industrie horlogère suisse célèbre son passé tout en façonnant son avenir. Elle continue d'évoluer : elle se transforme progressivement tout en prenant soin de préserver les fondements qui lui ont permis de prospérer depuis des générations. Dans le monde entier, les montres suisses incarnent un savoir-faire ancestral, une précision inégalée et une qualité irréprochable. Cette réputation inébranlable, conjuguée à la contribution considérable du secteur à l'économie suisse, fait de l'industrie horlogère une source de fierté nationale. En bref : le calibre de l'horlogerie suisse est unique.

# 11. Auteurs, Contacts et Contributeurs

## Co-auteurs



### **Karine Szegedi**

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



### **Kristi Egerth**

Responsable du contenu  
[kaegerth@deloitte.ch](mailto:kaegerth@deloitte.ch)  
+41 58 279 7652

## Contacts



### **Dr. Michael Grampp**

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



### **Ashley Mueller**

Responsable marketing secteur de la  
consommation  
[ajmueller@deloitte.ch](mailto:ajmueller@deloitte.ch)  
+41 58 279 81 41



### **Kevin Capellini**

Responsable de la communication  
externe  
[kcapellini@deloitte.ch](mailto:kcapellini@deloitte.ch)  
+41 58 279 59 74

## Contributeurs

Coline Astoul  
Anca Balling  
Silvio Jobin  
Fabien Lopez  
Konstantin Meier  
Uday Mehta

Benjamin Morin  
Frederic Pili  
Nishant Sinha  
Rajat Wahi

# 12. Notes de fin

1. Statista (September 2023), Number of international tourist arrivals worldwide from 1950 to 2022  
<https://www.statista.com/statistics/209334/total-number-of-international-tourist-arrivals>
2. Hong Kong Tourism Board (August 2023), Monthly Report - Visitor Arrival Statistics : Aug 2023  
<https://partnernet.hktb.com/filemanager/LatestStatistics/381/Tourism%20Statistics%2008%202023.pdf>
3. Swissinfo (January 2023), Surfing the American wave: Swiss watch exports reach new heights  
<https://www.swissinfo.ch/eng/business/surfing-the-american-wave--swiss-watch-exports-reach-new-heights/48228082>
4. Adecco Switzerland (November 2022), Skills shortage reaches all-time high  
<https://www.adecco-jobs.com/en-ch/-/media/project/adeccogroup/tag-switzerland/press-releases/press-release-swiss-skills-shortage-index-2022.pdf/>
5. Acrotec (January 2023), Sigatec and Mimotec are expanding in the Iles industrial zone in Sion  
[https://acrotec-19e5d.kxcdn.com/wp-content/uploads/2023/01/CP-Sigatec-Mimotec-24-01-2023\\_EN.pdf](https://acrotec-19e5d.kxcdn.com/wp-content/uploads/2023/01/CP-Sigatec-Mimotec-24-01-2023_EN.pdf)
6. Bilan (June 2023), Louis Vuitton rachète trois de ses fournisseurs suisses  
<https://www.bilan.ch/story/louis-vuitton-rachete-trois-de-ses-fournisseurs-suisses-565211881151>
7. Forbes (January 2023), Why Patek Philippe Bought Salanitro SA, Swiss Jewelry And Gem-Setting Company  
<https://www.forbes.com/sites/robertanaas/2023/01/02/why-patek-philippe-bought-salanitro-sa-swiss-jewelry-and-gem-setting-company/>
8. Bloomberg (September 2023), Audemars Piguet CEO Expects to Exit Watchmaker With Record Sales  
<https://www.bloomberg.com/news/articles/2023-09-06/audemars-piguet-ceo-expects-to-exit-watchmaker-with-record-sales#xj4y7vzkg>
9. New York Times (September 2023), Watch boutiques blossom in the digital age  
<https://www.nytimes.com/2023/09/13/fashion/watches-new-stores-breitling-zenith.html>
10. Swatch Group (July 2023), HALF-YEAR REPORT 2023  
<https://www.swatchgroup.com/en/services/archive/2023/half-year-report-2023>
11. Bucherer (2023), BUCHERER CELEBRATES THE REOPENING OF THE LARGEST LUXURY WATCH AND JEWELLERY SHOP IN THE USA IN LAS VEGAS  
<https://www.bucherer.com/ch/en/about-us/news/lasvegas-boutique-reopening.html>
12. The Watches of Switzerland Group (May 2023), Watches of Switzerland Group PLC Q4 FY23 Trading Update  
<https://www.thewosgroupplc.com/media/flppyuws/wosg-q4-fy23-final.pdf>
13. Europastar (January 2023), CHEZ HAMILTON, DÉJÀ 40% DE VENTE EN LIGNE  
<https://www.europastar.ch/le-dossier/swatch-group/1283-chez-hamilton-deja-40-de-vente-en-ligne.html>
14. Jaeger-LeCoultre (2023), PRESENTING THE REVERSO STORIES EXHIBITION  
<https://www.jaeger-lecoultre.com/ch-en/news/events/the-reverso-stories-exhibition>
15. Audemars Piguet (January 2023), AUDEMARS PIGUET AND DREAMSCAPE - A WONDERFUL IMMERSIVE VIRTUAL EXPERIENCE  
<https://www.audemarspiguet.com/com/en/news/origins/dreamscape.html>
16. Town & Country (September 2023), The Luxury Experiential Wars Are Coming for Superrich Car Collectors  
<https://www.townandcountrymag.com/leisure/travel-guide/a44937406/four-seasons-drive-experience>
17. MIT Technology Review (March 2023), Cartier and Tiffany are getting into AR to sell luxury to Gen Z  
<https://www.technologyreview.com/2023/03/07/1069414/cartier-tiffany-ar-luxury-gen-z>
18. World Tempus (September 2023), The Pivotal Edition  
<https://en.worldtempus.com/article/events/exhibitions/pivotal-edition-geneva-watch-days-76226.html>
19. Financial Times (September 2023), The fair that launched a Mexican wave of special editions  
<https://www.ft.com/content/dbb8fe68-ef11-4728-9570-ac8a684de63b>
20. Robb Report (May 2023), The Big 3 Auction Houses Sold More Than \$100 Million in Luxury Watches Over the Weekend  
<https://robbreport.com/style/watch-collector/sothebys-christies-phillips-sold-more-than-100-million-in-watches-in-geneva-1234843790>
21. Sotheby's (September 2023), Unveiling The Sotheby's Salon at Bucherer  
<https://www.sothebys.com/en/articles/unveiling-the-sothebys-salon-at-bucherer>
22. Vontobel (May 2021), Sector Report - Luxury Goods
23. Federation of the Swiss Watch Industry - FH (2023), World distribution of Swiss watch exports  
[https://www.fhs.swiss/scripts/getstat.php?file=mt3\\_230108\\_a.pdf](https://www.fhs.swiss/scripts/getstat.php?file=mt3_230108_a.pdf)
24. Deloitte (June 2023), Recognising malls and shopping centres as a new-age industry  
<https://www2.deloitte.com/in/en/pages/consumer-business/articles/recognising-malls-and-shopping-centres-as-a-new-age-industry.html>
25. Ibid.
26. USB (2023), Global Wealth Report 2023  
<https://www.ubs.com/global/en/family-office-uhnw/reports/global-wealth-report-2023.html>
27. Credit Suisse (2021), The Global Wealth Report  
<https://www.credit-suisse.com/about-us/en/reports-research/global-wealth-report/tables.html>
28. Deloitte (September 2023), ConsumerSignals  
<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/retail-distribution/consumer-behavior-trends-state-of-the-consumer-tracker.html>
29. Deloitte (June 2023), Recognising malls and shopping centres as a new-age industry  
<https://www2.deloitte.com/in/en/pages/consumer-business/articles/recognising-malls-and-shopping-centres-as-a-new-age-industry.html>
30. Reuters (September 2023), LVMH, Gucci to expand in India with new outlets in Reliance's luxury mall  
<https://www.reuters.com/business/retail-consumer/lvmh-gucci-expand-india-with-new-outlets-reliances-luxury-mall-2023-09-15/>

31. Deloitte (2022), Global TMT (Technology, Media and Entertainment, Telecom) report  
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/in/Documents/technology-media-telecommunications/in-TMT-predictions-2022-noexp.pdf>
32. Deloitte (2023), Marketing Trends 2023: The India story  
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/in/Documents/Consulting/in-deloitte-india-Marketing-Trends-23-noexp.pdf>
33. Financial Times (May 2023), Gauging India's middle-class opportunity  
<https://www.ft.com/content/be53790c-ea16-4e5c-9410-bac189fb2636>
34. Deloitte (2023), Marketing Trends 2023: The India story  
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/in/Documents/Consulting/in-deloitte-india-Marketing-Trends-23-noexp.pdf>
35. Handelszeitung (July 2023), Fussball-Star Cristiano Ronaldo steigt bei Chrono 24 ein  
<https://www.handelszeitung.ch/bilanz/watches/fussball-star-cristiano-ronaldo-steigt-bei-chrono-24-ein-618862>
36. Rolex (December 2022), ROLEX LAUNCHES THE ROLEX CERTIFIED PRE-OWNED PROGRAMME  
<https://newsroom.rolex.com/about-rolex/rolex-certified-pre-owned-programme>
37. National Retail Federation (September 2023), National Retail Security Survey 2023  
<https://nrf.com/media-center/press-releases/retail-crime-accounted-over-112-billion-industry-losses-2022-according>
38. Bloomberg (August 2023), Rolex Thefts on Rise as Luxury Watches Worth £1 Billion Missing  
<https://www.bloomberg.com/news/articles/2023-08-21/billions-worth-of-rolex-patek-philippe-watches-registered-stolen-missing>
39. Deloitte (February 2023), Global Marketing Trends 2023 - a Swiss perspective  
<https://www2.deloitte.com/ch/en/pages/customer-and-marketing/articles/global-marketing-trends.html>
40. Hublot (2022), TIMEKEEPER OF THE METAVERSE  
<https://www.hublot.com/en-ch/hublot-loves-football-metaverse-stadium>
41. Deloitte (November 2022), Global Powers of Luxury Goods 2022  
<https://www.deloitte.com/global/en/Industries/consumer/analysis/gx-cb-global-powers-of-luxury-goods.html>
42. Deloitte (February 2023), Global Marketing Trends 2023 - a Swiss perspective  
<https://www2.deloitte.com/ch/en/pages/customer-and-marketing/articles/global-marketing-trends.html>
43. Christie's (2023), Christie's 3.0  
<https://nft.christies.com/>
44. Panerai (2023), PAM.GUARD  
<https://www.panerai.com/ch/en/service/customer-service/warranty/pam-guard.html>
45. PMW (September 2023), Ces entreprises romandes qui surfent avec succès sur la vague de l'intelligence artificielle  
<https://www.pme.ch/dossiers-et-hors-series/2023/09/19/ces-entreprises-romandes-qui-surfont-avec-succes-sur-la-vague-de-lintelligence-artificielle-638611>
46. Richemont (February 2023), Dr Bérangère Ruchat appointed to Richemont Senior Executive Committee  
<https://www.richemont.com/news-media/press-releases-news/berangere-ruchat-joins-senior-executive-committee>
47. Swissinfo (September 2021), Swiss watchmaking industry embraces the circular economy  
<https://www.swissinfo.ch/eng/business/swiss-watchmaking-industry-embraces-the-circular-economy/46964724>
48. Chopard (2023), Recycled Steel  
<https://www.chopard.com/en-intl/sustainability-our-approach/responsible-sourcing.html>
49. Nespresso (2023), Hublot | Nespresso - cultivate the moment  
<https://www.nespresso.com/ch/en/hublot>
50. Breitling (2022), SUPER CHRONOMAT AUTOMATIC 38 ORIGINS  
<https://www.breitling.com/us-en/watches/chronomat/super-chronomat-automatic-38/R17356531G1/>
51. Deloitte (2023), 2023 Gen Z and Millennial Survey  
<https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/content/genzmillennialsurvey.html>
52. Deloitte (March 2023), Unlocking a sustainable future - Switzerland's first Circularity Gap Report  
<https://www2.deloitte.com/ch/en/pages/risk/articles/circularity-gap-report-switzerland.html>





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 2023. Tous droits réservés.