Deloitte.

Together makes progress

Étude Deloitte 2025 sur l'industrie horlogère suisse

Le temps sous pression

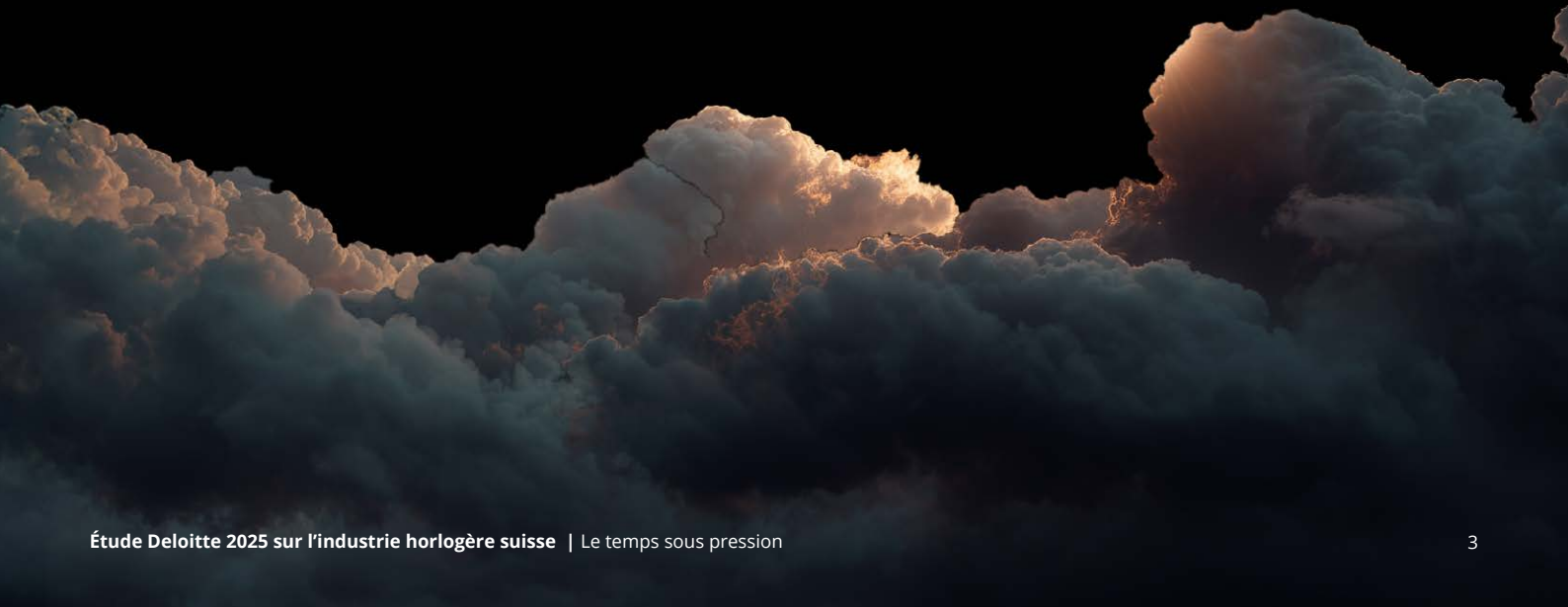
Octobre 2025

À propos de l'Étude

Ce rapport est la onzième édition de l'Étude Deloitte sur l'industrie horlogère suisse. Il s'appuie sur un sondage réalisé en ligne auprès de 111 cadres supérieurs du secteur horloger entre juin et juillet 2025, 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 6 500 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'Inde, l'Italie, le Japon, Singapour, les Émirats arabes unis, le Royaume-Uni et les États-Unis. Cette année, nous avons également interrogé des consommateurs au Mexique 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 large variété de points de vue afin de présenter une évaluation globale du secteur.

Sommaire

1. Points-clés de l'Étude 4
2. Contexte 5
3. Au cœur de l'atelier 15
4. Au-delà du comptoir 24
5. Vers un avenir numérique 35
6. L'heure suivante 40
7. ¡Viva México! 46
8. Conclusion 52
9. Auteurs, Contributeurs et Contacts 53
10. Notes de fin 54



1. Points-clés de l'Étude

Garder le cap : 43 % des dirigeants du secteur affichent des perspectives négatives pour leurs principaux marchés d'exportation, contre seulement 23 % d'opinions positives. Les sous-traitants, qui sont souvent les premiers impactés, mentionnent restreindre leurs investissements et une utilisation accrue de la RHT dans l'immédiat. Or 61 % prévoient tout de même de donner la priorité au lancement de nouveaux produits au cours de l'année à venir, un signe que l'innovation et la R&D restent résolument une priorité.

Le robot et moi : L'utilisation de l'intelligence artificielle évolue. Si les domaines de création de contenu ou d'efficience internes sont couramment cités, les marques affirment expérimenter son utilisation avec plus d'audace. Près d'un tiers (29 %) prévoient désormais d'utiliser l'IA en soutien dans leur processus créatif, contre seulement 20 % en 2023.

Pierre angulaire : Deux tiers des marques et des détaillants interrogés déclarent que les canaux en ligne représentent environ 10 % de leurs ventes, tandis que 16 % vendent toujours exclusivement en magasin. La plupart des dirigeants s'attendent également à ce que les ventes physiques restent le canal dominant au cours des cinq prochaines années.

M ou M : Alors que 41 % des dirigeants prévoient d'ouvrir une nouvelle boutique monomarque ou flagship dans les 12 prochains mois, les consommateurs ont d'autres attentes : 38 % affirment préférer les boutiques multimarques, contre seulement 23 % privilégiant les boutiques monomarques.

Belles et Re-belles : Les montres de seconde main gagnent du terrain, en particulier chez les jeunes acheteurs : 40 % des milléniaux et de la génération Z mentionnent leur intention d'un tel achat dans l'année à venir, une part nettement plus élevée que chez la génération X ou les baby-boomers.

Et demain alors ? : La volonté d'acheter un garde-temps est maintenant égale entre les hommes et les femmes, ce qui indique que la demande n'est plus uniquement le fait des collectionneurs masculins. À l'avenir, le plus grand potentiel de croissance réside dans les acheteuses ainsi que la génération Z, qui sont prêts à façonner l'avenir de l'industrie horlogère.

Viva México ! : Au Mexique, l'engouement pour l'horlogerie est alimenté par les réseaux sociaux. Cette tendance pour le numérique se reflète directement dans leur consommation, car les acheteurs mexicains sont deux fois plus susceptibles que la moyenne d'acquérir leur nouvelle montre via les réseaux sociaux. Cependant, des relations personnelles fortes avec les détaillants restent une caractéristique culturelle particulière à ce marché ; les acheteurs accordent beaucoup d'intérêt à la confiance et aux liens que ces relations permettent d'établir.

2. Contexte

Van Cleef & Arpels Lady Arpels Planetarium. Avec l'autorisation de Van Cleef & Arpels.

Le 10 octobre 2025 (10.10.2025), en écho à l'heure 10:10 traditionnellement affichée sur les cadrans de montres, le monde célébrera sa toute première Journée internationale de l'horlogerie. Cet événement rend hommage aux savoir-faire séculaires de l'horlogerie mais aussi à l'ingéniosité, à la précision et à la persévérance qui ont fait de l'industrie ce qu'elle est aujourd'hui. Mais, alors même qu'il célèbre son héritage, le secteur horloger traverse l'une des périodes les plus complexes de son histoire récente. La demande reste fragile et l'évolution des droits de douane a créé de nouvelles incertitudes amenant les consommateurs à se montrer de plus en plus attentifs au prix. La résilience de l'horlogerie suisse est une fois de plus mise à l'épreuve, non pas par un choc soudain, mais par l'accumulation progressive de pressions multiples.

10.10
World Watch Day
Journée Internationale
de l'Horlogerie

2.1 Bilan de l'année en cours

Après les perturbations causées par la pandémie, l'année 2023 a marqué un pic pour l'horlogerie suisse, avec la valeur des exportations atteignant un record de 26,7 milliards CHF.[1] Début 2024, des signes d'essoufflement de la demande se sont néanmoins multipliés : repli des prix sur le marché secondaire, hausse des stocks et ralentissement des ventes à l'exportation. Sur l'ensemble de l'année 2024, la valeur des exportations a chuté de près de 3 % par rapport à 2023 et le volume des exportations a baissé de 10 % ; environ 1,5 million de montres de moins ont été vendues en 2024 par rapport à 2023. Cette contraction a principalement touché les ventes de montres dont le prix d'exportation était inférieur à 3 000 CHF (soit environ de 6 000 CHF à 8 000 CHF au prix de détail), entraînant une baisse de 16 % des montants d'exportation dans ce segment. Les segments de prix plus élevés ont mieux résisté, avec une hausse de 1 % en valeur de leurs exportations, malgré une baisse de 4 % en volume.[2]

Si le marché a montré quelques signes encourageants au cours du premier semestre 2025, il demeure néanmoins fragile dans l'ensemble. Les mois de janvier et février ont prolongé la tendance régressive, avant qu'un rebond, bref mais marqué, en mars et avril n'apporte davantage d'optimisme. Le plus grand événement horloger de l'année, Watches & Wonders, qui s'est tenu à Genève en avril, a ravivé l'enthousiasme

des détaillants, de la presse et du public. Les marques ont dévoilé une large gamme de nouveautés, dont la très commentée Oyster Perpetual Land-Dweller de Rolex.

Néanmoins, dès les mois de mai et juin, la tendance s'est de nouveau inversée. Les résultats de juillet ont été mitigés : les montants d'exportation ont progressé d'environ 7 % par rapport à l'année précédente, une hausse alimentée par une vague d'exportations vers les États-Unis avant l'entrée en vigueur de droits de douane de 39 % sur les produits suisses, lancés en avril et considérablement relevés en août. Sans ces nouveaux développements, les montants d'exportations auraient chuté de près de 1 %. En août, les exportations globales ont de nouveau diminué, entraînant une baisse de près de 1 % pour les huit premiers mois de 2025.

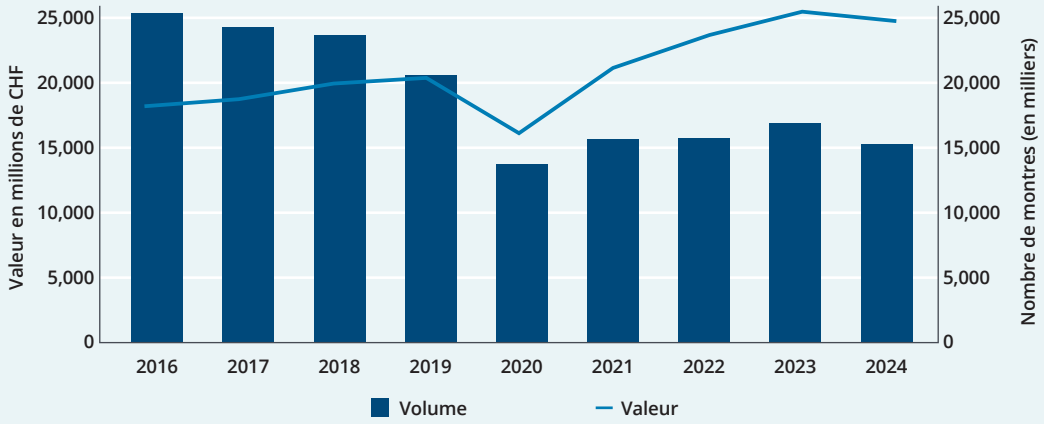
2.2 Changements au sommet

Plusieurs annonces managériales ont été faites concernant des changements au sommet des grands groupes horlogers. En avril 2025, Jean-Christophe Babin a été nommé CEO de la division Montres et Joaillerie de LVMH, dans la continuité d'une série de changements de direction qui ont touché, quelques mois plus tôt, les marques du groupe, Hublot, TAG Heuer et Zenith.

Dans le même temps, chez Richemont, Nicolas Bos a quitté Van Cleef & Arpels pour devenir CEO du groupe en juin 2024. Swatch Group a, de son côté, annoncé des changements au sein de son conseil d'administration et de la direction de ses marques Breguet et Longines. Enfin, au sein de la marque indépendante Audemars Piguet, Illaria Resta a succédé à François-Henry Bennahmias au poste de CEO en janvier 2024. Ces changements illustrent un remaniement plus large au sommet de l'industrie, confiant à des dirigeants expérimentés la mission de guider les marques sur un marché international de plus en plus complexe et incertain.

Cartier Tank à Guichets. Avec l'autorisation de Cartier.

Graphique 1. Exportations des montres-bracelets suisses 2016-2024



Source : FHS 2025

« L'industrie horlogère a traversé de nombreux cycles de perturbations. Aujourd'hui, ceux-ci sont plus fréquents avec des horizons plus courts, nécessitant une agilité accrue. »

Cyrille Vigneron
Président de la Fondation Watches & Wonders et de la Watch & Jewellery Initiative 2030

2.3 Le grand choc des droits de douane

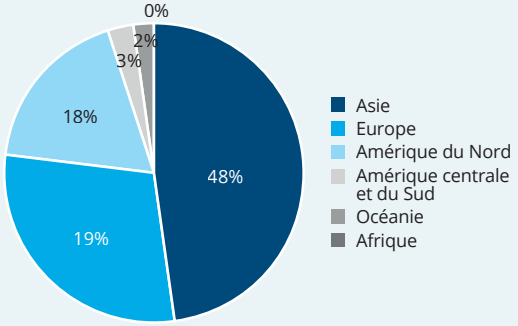
En 2025, l'environnement international dans lequel évolue l'horlogerie suisse s'est considérablement complexifié.

En avril, le gouvernement américain a imposé des droits de douane universels de 31 % sur les marchandises en provenance de Suisse. Une période de transition, avec un tarif réduit à 10 % de droits de douane, avait été prévue pour permettre aux deux parties la possibilité de négocier un accord. Faute de compromis, de nouvelles taxes sur les montres suisses sont entrées en vigueur le 7 août, et ce à un niveau au-delà de la première estimation passant de 31% à 39%.

Les retombées de ces droits de douane sont majeures, notamment car les États-Unis sont le premier marché d'exportation pour les montres suisses depuis 2021, soit l'année où ils ont détrôné la Chine. En 2024, les exportations vers les États-Unis ont atteint 4,4 milliards de francs, ce qui représente 16.8% de toutes les exportations horlogères. Ces droits de douane, combinés à l'incertitude quant à leur évolution, compliquent les décisions de planification, d'investissement et accentuent la pression sur le secteur. Ce choc n'affecte pas uniquement l'horlogerie, il touche la Suisse dans sa globalité. En effet, les montres représentent 9.2 % de toutes les exportations suisses vers les États-Unis, juste derrière les produits pharmaceutiques.[3]

L'annonce choc des nouveaux droits de douane aux États-Unis a déclenché une course contre la montre au sein du secteur horloger. Les marques et les détaillants se sont empressés d'augmenter leurs stocks sur le marché américain avant l'entrée en vigueur des hausses de droits de douane. En avril 2025, les exportations vers les États-Unis ont bondi de +150 % par rapport à la même période en 2023, suivies d'un nouveau pic en juillet de +45 %. Sur les huit premiers mois de l'année, ces fortes hausses ont permis aux exportations horlogères vers les États-Unis d'augmenter considérablement, avec une moyenne de +19 % sur un an. Cette dynamique risque néanmoins de changer : non seulement car les exportations ont été anticipées pour contourner les droits de douane, mais également du fait que plusieurs horlogers, tels que Rolex, Patek Philippe et certaines des marques du Swatch Group, ont réagi aux droits de douane en annonçant des augmentations de prix de détail aux États-Unis.[4] Ces prix étant susceptibles d'affecter la demande des consommateurs, d'autres marques hésitent encore à augmenter les prix pour tenter d'absorber ou de répercuter les coûts, mais cette tendance pourrait évoluer si les droits de douane venaient à être prolongés.

Graphique 2. Part des exportations horlogères suisses par région en 2024



Source : FOCBS 2025

Le marché secondaire a également été affecté car les droits de douane américains s'appliquent à toutes les montres importées d'origine suisse, neuves ou de seconde main, quelle que soit leur provenance.[5] Pour l'instant, les acteurs américains du marché de seconde main qui ont pu s'approvisionner à l'avance, bénéficient d'un avantage compétitif, mais cela reste temporaire. L'incertitude quant à la disponibilité des stocks futurs et la volatilité des prix incite de nombreux détaillants à suspendre leurs transactions dans l'attente d'une meilleure visibilité sur la situation.[6] Quoi qu'il en soit, les consommateurs américains devraient se préparer à payer leurs garde-temps plus chers. Même après la première annonce en avril portant sur des droits de douane de 10 %, les prix des montres de seconde main avaient déjà connu des augmentations modérées.[7] Il reste à voir dans quelle mesure, les détaillants pourront répercuter les surcoûts liés à l'augmentation des tarifs douaniers annoncés en août.

Tableau 1. Les 5 principales destinations d'exportation en 2024

États-Unis	16.8%
Chine	7.9%
Japon	7.6%
Hong Kong	7.4%
Royaume-Uni	6.6%

Source : FOCBS 2025

L'évolution de ce marché sera fortement corrélée à la sensibilité du consommateur américain aux hausses des prix mais les premiers signes incitent à la prudence. Selon les prévisions de juin 2025 de Deloitte sur la conjoncture américaine, les dépenses de consommation aux États-Unis ralentissent. Les dépenses réelles de consommation n'ont augmenté que de 1,2 % au T1, bien en deçà du taux de croissance de 4 % enregistré au T4 2024.[8] Les dépenses en biens durables ont reculé de 3,8 % au premier trimestre et devraient encore diminuer de 0,7 % en 2025 et de 0,2 % en 2026. L'indice Deloitte Financial Well-Being confirme ce ralentissement de l'économie américaine. L'indice est tombé à 98,6 en juin 2025, contre 105,5 en décembre 2024 : les consommateurs ressentent un sentiment de pression financière accru, ce qui laisse présager des comportements d'achat plus prudents.[9]

2.4 Baromètre mondial

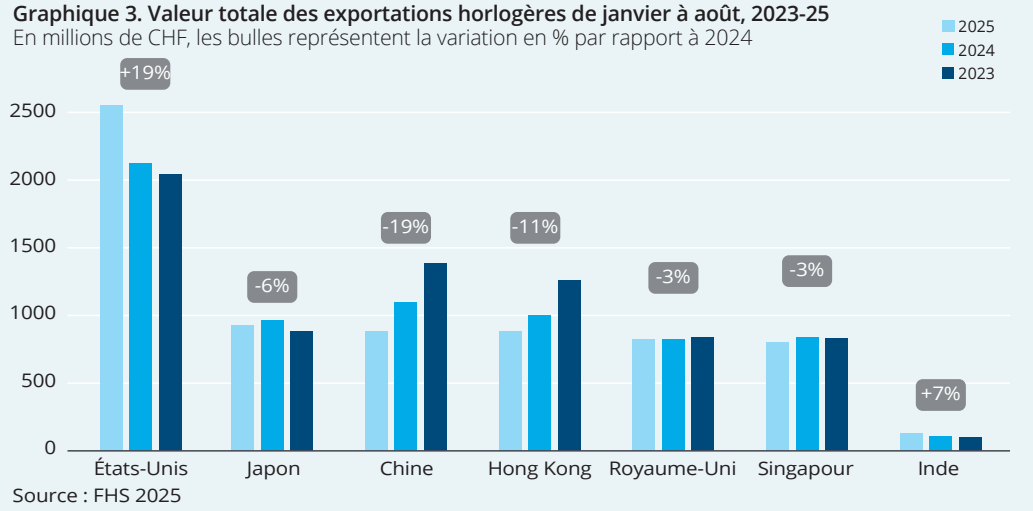
En Asie également, le tableau est mitigé. Les marchés chinois et hongkongais restent sous pression. En 2024, les exportations horlogères suisses vers la Chine ont atteint 2,1 milliards CHF, un chiffre en déclin de 26 % sur un an et de 31 % par rapport aux niveaux atteints durant la pandémie de 2021. Les exportations vers Hong Kong ont également diminué de 19 % par rapport à 2023, pour s'établir à 1,9 milliard CHF. Ensemble, ces deux marchés n'ont représenté que 15 % des exportations horlogères suisses en 2024.

Bien que le PIB de la Chine ait augmenté de 1,2 % au premier trimestre 2025 et de 5,4 % en glissement annuel,[10] la perspective d'une reprise durable reste incertaine. Cette croissance a été soutenue par de fortes exportations et des programmes de relance économique.[11] Néanmoins, les fragilités structurelles, notamment en ce qui concerne le marché du logement et la stabilité financière, persistent et pourraient freiner la demande intérieure dans les mois à venir. L'évolution des performances de la Chine dans les mois à venir sera déterminante pour l'industrie horlogère suisse.

Dans le reste de la zone Asie-Pacifique, les résultats sont plus mitigés. Les exportations vers Singapour et le Japon ont respectivement affiché des baisses annuelles de -3 % et -6 %, au cours des huit premiers mois de 2025 dans un contexte de morosité ambiante touchant les consommateurs ainsi que des taux de change défavorables.[12] À l'inverse, l'Inde brille et représente un véritable moteur de croissance. Les importations y ont augmenté de près de 7 % entre janvier et août par rapport à la même période en 2024 et de plus de 30 % par rapport à 2023. Portée par la forte demande intérieure, une classe moyenne en plein essor et des investissements croissants dans les infrastructures de vente au détail, l'Inde continue de s'affirmer comme un marché majeur à la croissance fulgurante pour les montres suisses.

À l'échelle mondiale, les tendances divergent. Alors que les moteurs traditionnels que sont les États-Unis et la Chine semblent en difficulté, de nouveaux marchés émergents tels que l'Inde offrent des perspectives bien plus prometteuses, mais qui n'ont pas encore atteint un niveau pouvant compenser le déclin des deux grands marchés qui occupent traditionnellement le devant de la scène.

Graphique 3. Valeur totale des exportations horlogères de janvier à août, 2023-25
En millions de CHF, les bulles représentent la variation en % par rapport à 2024



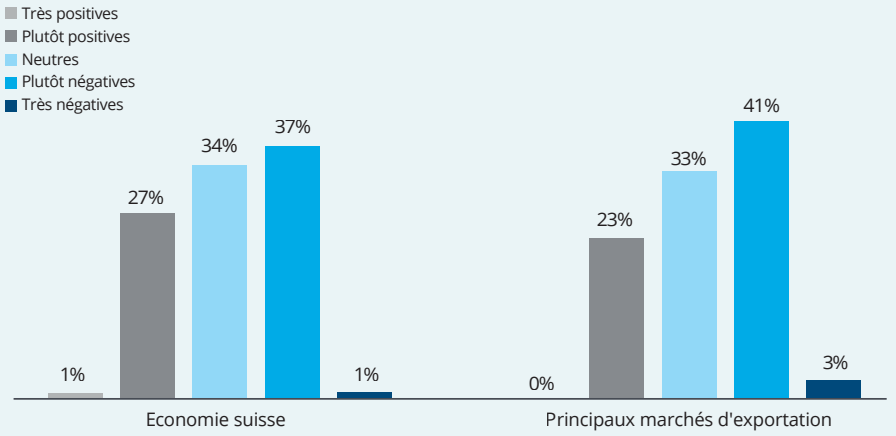
Source : FHS 2025

« La force actuelle du franc suisse impacte fortement l'attractivité du marché horloger domestique. »

Stéphane Linder
CEO
groupe Kirchhofer

Graphique 4 . Comment jugez-vous les perspectives économiques pour les 12 prochains mois ?

Perspective secteur



Source : Enquête Deloitte 2025 sur l'industrie horlogère

« Nous sommes optimistes par rapport à la croissance du marché horloger et prévoyons une reprise modérée, certes inférieure à la croissance observée ces dernières années, à mesure que les stocks des marques sont écoulés ou réduits. »

Grégory Affolter
Président de l'Association des fabricants de décolletages et de taillages
Directeur d'Affolter Group SA

2.5 L'avenir nous le dira

L'humeur de l'industrie horlogère est incertaine. Dans notre dernière enquête menée en juillet 2025 auprès des dirigeants horlogers suisses, avant la hausse des droits de douane américains à 39 %, les répondants estimaient que les perspectives économiques de la Suisse étaient globalement pessimistes. Aussi, 43 % jugeaient que les perspectives des principaux marchés d'exportation étaient négatives.

Les points de vue varient toutefois selon les segments de prix. Les montres haut de gamme (avec des prix de vente supérieurs à 50 000 CHF) devraient continuer à performer. 64 % des dirigeants de l'industrie considèrent les perspectives économiques de ce segment comme positives. Les montres de luxe (de 10 000 CHF à 50 000 CHF) suscitent néanmoins un optimisme plus mitigé : 38 % des dirigeants se disent neutres tandis que 32 % jugent les perspectives positives. Pour les garde-temps d'entrée de gamme (moins de CHF 1 500) et de milieu de gamme (CHF 1 500 à CHF 10 000) le pessimisme prédomine, avec environ 60 % des dirigeants jugeant les perspectives négatives sur ces segments.

Ces divergences reflètent la montée en gamme qui a façonné le marché ces dernières années. Les modèles haut de gamme font preuve de résilience, et semble-t-il, sont peu affectés par l'inflation ou les tendances géopolitiques et macroéconomiques.

Interrogés sur leurs prévisions de croissance pour l'industrie horlogère suisse dans différentes régions, les dirigeants se sont montrés particulièrement pessimistes quant à la Chine et à Hong Kong : respectivement 38 % et 41 % d'entre eux anticipent un recul, l'évaluation la plus négative de tous les marchés étudiés. En revanche, seuls 18 % des répondants prévoient une baisse en Europe et 20 % en Amérique du Nord, où cette opinion reste largement minoritaire : 54 % des sondés s'attendent à une croissance moyenne à forte outre-Atlantique.

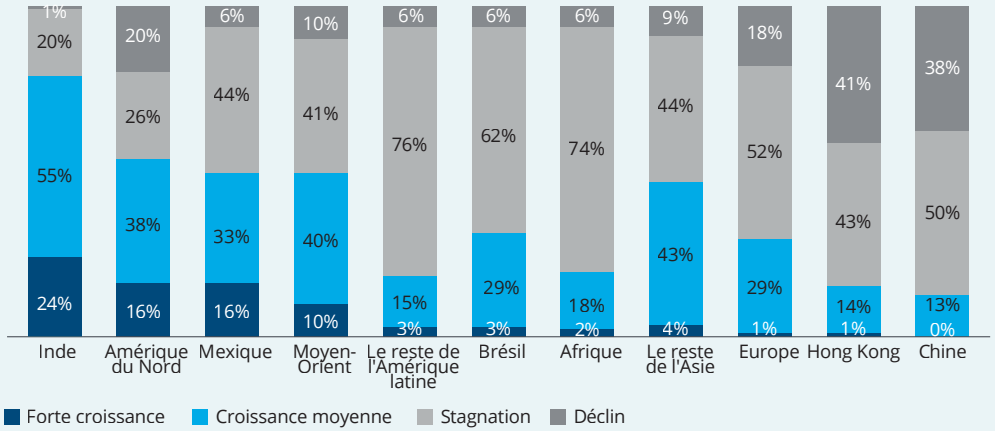
C'est toutefois l'Inde qui continue d'être considérée comme le marché le plus prometteur : 79 % des personnes interrogées prévoient une croissance moyenne à forte. Le Mexique s'impose, quant à lui, comme un nouveau marché inattendu, avec 50 % des dirigeants de l'industrie qui y prévoient une croissance moyenne à forte. L'essor de la demande intérieure et l'expansion de la classe moyenne contribuent à faire du Mexique un futur moteur de croissance. Nous explorerons plus en détails ce nouveau marché prometteur dans notre chapitre 7 .

2.6 Fissures sur le cadran

Les inquiétudes suscitées par le contexte économique actuel se reflètent clairement dans les risques identifiés par les dirigeants de l'industrie pour les 12 prochains mois. En tête de liste figure la vigueur persistante du franc suisse, qui pose depuis longtemps des défis aux exportateurs, suivie d'un affaiblissement de la demande mondiale. Même en Suisse, l'appréciation du franc a un impact. Autrefois, l'achat de montres en Suisse était particulièrement attractif pour les touristes, notamment grâce au remboursement de la TVA, mais le taux de change érode aujourd'hui cet avantage.

Graphique 5. Quelles sont vos attentes en termes de croissance pour l'industrie horlogère suisse dans les régions ci-dessous dans les 12 prochains mois ?

Perspective secteur



Source : Enquête Deloitte 2025 sur l'industrie horlogère

« Les droits de douane ont rendu les prix instables sur le marché secondaire américain. Lorsqu'ils ont été annoncés, les stocks locaux aux États-Unis se sont échangés assez rapidement, de sorte que les revendeurs sont maintenant confrontés au défi d'essayer de remplir ces stocks dans un environnement où les prix sont plus spéculatifs qu'ils ne l'ont été depuis un certain temps. »

Quaid Walker
Co-fondateur et CEO
Bezel

Bien que l'inflation ait ralenti dans de nombreux pays, son impact persiste. Plus de quatre dirigeants sur dix considèrent toujours la baisse du pouvoir d'achat des consommateurs comme une menace significative. Autre préoccupation émergente : la flambée du prix de l'or, qui a gagné treize places dans le classement des risques par rapport à 2023 (voir tableau 2). Début septembre 2025, il affichait une hausse de prix annuelle de 44,5 %.[13] Souvent interprétée comme un signe d'incertitude sur les marchés, cette envolée met en lumière la fragilité croissante de l'économie mondiale. Elle a également un impact direct sur les prix des montres car elle fait grimper les coûts de production, notamment pour les marques et les fabricants opérant sur le segment haut de gamme.

Kollokium Projekt 01 Variante F. Avec l'autorisation de Kollokium.

Tableau 2. Lesquels des facteurs suivants sont susceptibles de présenter un risque important pour votre entreprise au cours des 12 prochains mois ?

2025	2023
Force du franc suisse (+1)	Pénurie de main-d'œuvre qualifiée
Baisse de la demande extérieure (+5)	Force du franc suisse
Baisse du pouvoir d'achat des consommateurs due à l'inflation (-)	Baisse du pouvoir d'achat des consommateurs due à l'inflation
Hausse du prix de l'or (+13)	Hausse du coût de la main-d'œuvre
Baisse de la demande intérieure (+5)	Approvisionnement insuffisant en pièces et mouvements de fabricants tiers

Le classement est déterminé par la proportion de dirigeants de l'horlogerie qui ont sélectionné chaque option. Les chiffres entre parenthèses indiquent le nombre de places que chaque critère a pris dans le classement par rapport à 2023.
Source : Enquête Deloitte 2025 sur l'industrie horlogère

Ces facteurs de risque concernent l'ensemble de la chaîne de valeur de l'industrie horlogère, des marques aux détaillants et en passant par les fournisseurs, avec seulement de légères différences dans la façon dont ils sont hiérarchisés. Les craintes concernant les pénuries de main-d'œuvre et la hausse des coûts salariaux, qui occupaient une place prépondérante en 2023, se sont estompées. L'attention des entreprises est davantage orientée vers les pressions externes et l'instabilité géopolitique mondiale.

Parmi les risques les plus fréquemment cités par les sondés figurent les tarifs douaniers et la géopolitique, deux thématiques qui ont dominé l'actualité et déteint sur le moral des acteurs de l'ensemble du secteur horloger au cours des derniers mois. Cette problématique a été explorée dans une question de suivi sur l'évaluation de l'impact des facteurs externes. Plus de 80 % ont jugé que les mesures commerciales exerçaient une influence négative sur les entreprises et plus de 90 % ont estimé que les tensions géopolitiques étaient encore plus perturbatrices. Les consommateurs, quant à eux, semblent plus divisés. En effet, tandis que 27 % des interrogés affirment que des facteurs géopolitiques influencent leurs décisions d'achat, 38 % insistent sur le fait qu'ils achèteraient une montre quelles que soient les circonstances.

Deux mises en garde méritent d'être considérées. Tout d'abord, les enquêtes ont été menées en juillet, avant la confirmation des droits de douane de 39 % ; il est donc probable que les opinions d'aujourd'hui soient encore plus pessimistes. Ensuite, bien que de nombreux consommateurs se disent ne pas être affectés par la situation géopolitique, cela pourra véritablement se mesurer lorsque l'impact de la hausse des prix se fera ressentir. La grande interrogation n'est donc pas de savoir si les augmentations de prix comptent, mais à partir de quel moment elles deviennent réellement déterminantes.

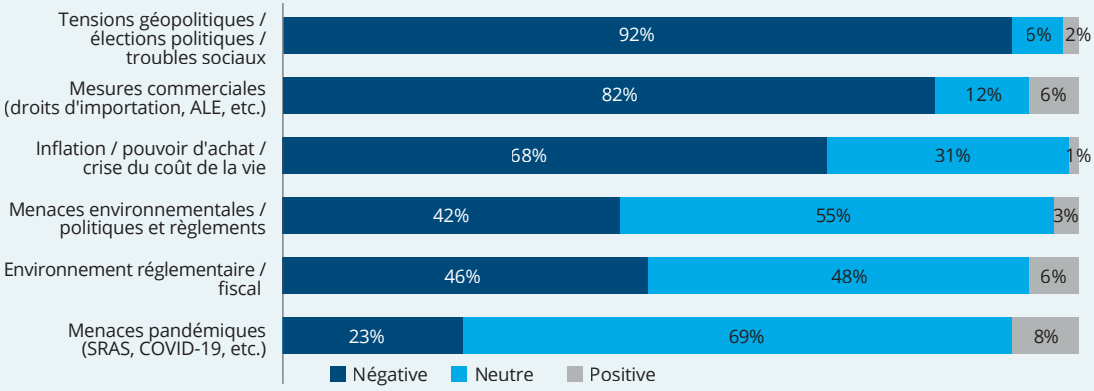
« Nous observons un ralentissement de l'activité, mais l'afflux de nouveaux projets pris en charge par notre service de planification de la production nous rend confiants quant à la reprise du secteur. »

Grégory Affolter
Président de l'Association des fabricants de décolletages et de taillages
Directeur d'Affolter Group SA

Polissage des angles à la brosse. Avec l'autorisation de Prodecor.

Graphique 6. Comment évalueriez-vous l'impact des facteurs externes suivants sur l'industrie horlogère suisse ?

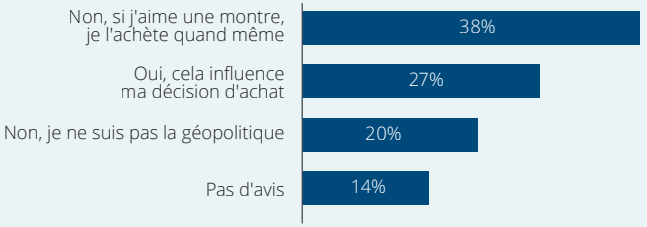
Perspective secteur



Source : Enquête Deloitte 2025 sur l'industrie horlogère

Graphique 7. Êtes-vous susceptible d'être influencé(e) par des facteurs géopolitiques lors de l'achat d'une montre ?

Perspective consommateur



Source : Enquête Deloitte 2025 auprès des consommateurs

2.7 Du temps entre leurs mains

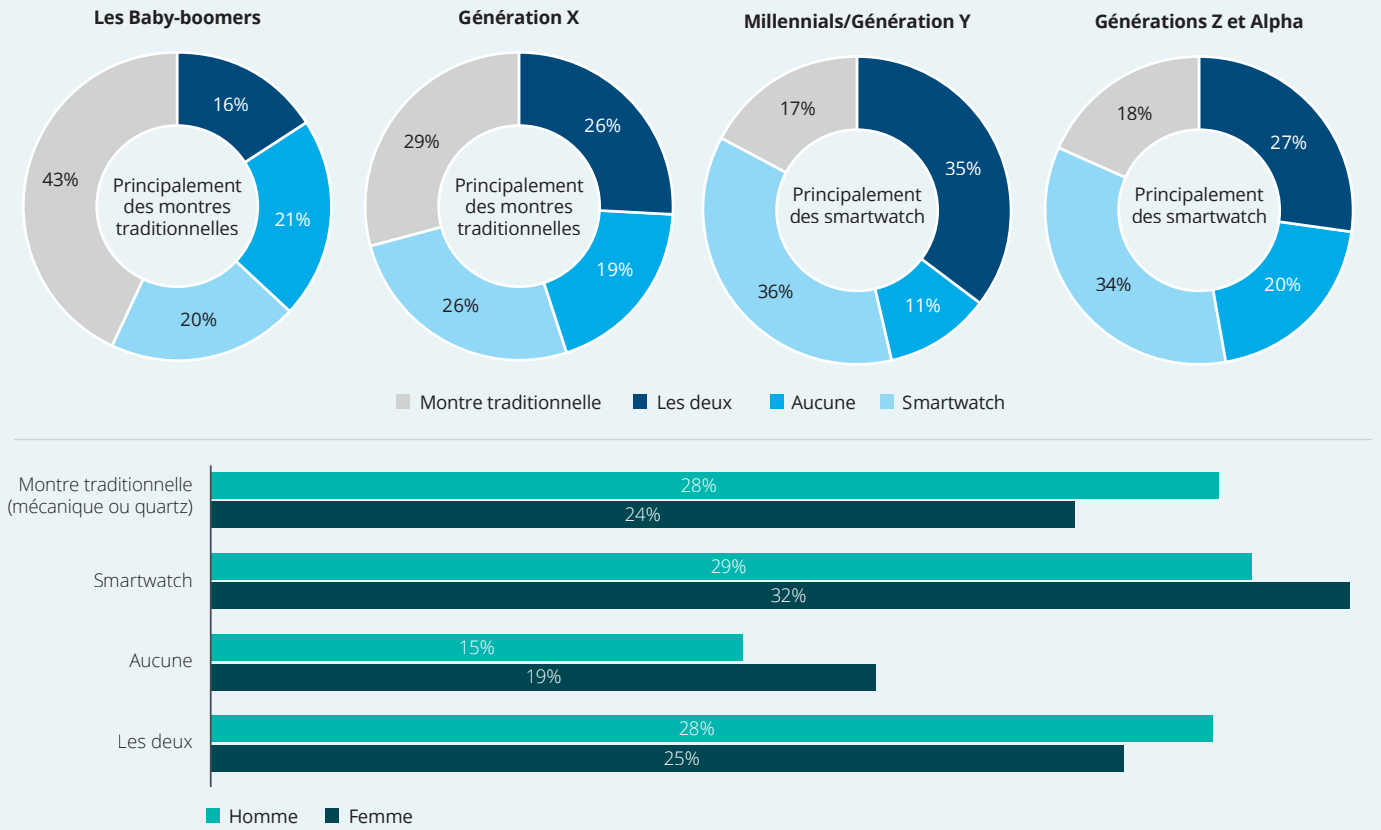
Cette année, les résultats de l'enquête auprès des consommateurs confirment plusieurs évolutions plus globales perceptibles dans les tendances récentes à l'exportation. La part des personnes interrogées qui déclarent porter une montre traditionnelle a considérablement reculé au cours des cinq dernières années, passant de 46 % en 2020 à seulement 26 % en 2025. Aujourd'hui, les smartwatchs sont les montres-bracelets les plus portées, en particulier chez les femmes et les jeunes générations, ce qui accentue la pression sur les segments de prix d'entrée de gamme.

La montée en puissance des montres connectées a d'abord suscité des inquiétudes dans l'industrie horlogère, mais le sentiment aujourd'hui est bien plus mitigé. Lorsqu'on interroge les dirigeants sur l'impact des montres connectées, 68 % des dirigeants décrivent leur impact comme neutre. Dans les faits, plusieurs marques continuent d'explorer cette catégorie. TAG Heuer a notamment fait évoluer sa Connected Calibre E4 avec une nouvelle génération qui devrait bientôt être lancée, tandis que Tissot a développé une version « intelligente » de sa montre T-Touch appelée T-Touch Connect Sport. Par ailleurs, l'horloger Sequent propose des modèles hybrides à mouvement mécanique qui conservent la forme et la sensation des montres traditionnelles tout en intégrant des fonctionnalités de suivi de la condition physique.

Le prix joue un rôle central dans les changements du comportement observés chez les consommateurs. Sur l'ensemble des marchés, notre enquête auprès des consommateurs révèle que la majorité des acheteurs (58 %) ne sont pas prêts à dépenser plus de 1 500 CHF pour une nouvelle montre traditionnelle. La Chine fait figure d'exception où la majorité des consommateurs (38 %) est prête à dépenser entre 1 500 et 10 000 CHF. Cette gamme de prix suscite également un intérêt supérieur à la moyenne aux Émirats arabes unis (29 %), à Singapour

Arnold & Son Constant Force Tourbillon 11. Avec l'autorisation d'Arnold & Son.

Graphique 8. Quel type de montre portez-vous ?



Source : Enquête Deloitte 2025 auprès des consommateurs

(28 %) ainsi qu'à Hong Kong (24 %). La moyenne mondiale quant à elle reste relativement faible (19 %).

La part des consommateurs disposé à dépenser davantage recule. À l'échelle mondiale, seulement 5 % des personnes interrogées dépenseraient entre 10 000 et 50 000 CHF, sauf en Chine, où cette proportion s'élève à 20 %. Le même constat est visible sur le segment du marché le plus exclusif : uniquement 5 % du total des consommateurs sont prêts à dépenser plus de 50 000 CHF, contre 16 % en Chine ou encore 18 % à Hong Kong.

Les différences générationnelles sont globalement homogènes, même si les millennials sont un peu plus enclins que les autres à dépenser entre 1 500 et 10 000 CHF (25 % contre 19 % en moyenne). Cette polarisation met en avant la pression concurrentielle sur le marché d'entrée de gamme : les montres connectées offrent des fonctionnalités similaires à des prix comparables ou inférieurs. Il est toutefois encourageant de constater que, lorsqu'on les interroge sur la probabilité d'achat d'une montre au cours des 12 prochains mois, les répondants envisagent presque autant l'acquisition de montres traditionnelles que de montres connectées (54 % contre 53 %). Autrement dit, si les habitudes ont changé, l'intérêt des consommateurs pour les garde-temps classiques reste fort, en particulier en tant qu'achats ambitieux et de luxe.

De plus, l'intention d'achat de montres traditionnelles est tout aussi forte chez les hommes que chez les femmes, ce qui montre que le marché féminin continue d'être un moteur important de croissance.[14] Par rapport à 2024, la part des femmes portant des montres traditionnelles a légèrement augmenté.

H. Moser & Cie Streamliner Alpine Drivers Edition + H. Moser & Cie Streamliner Alpine Mechanics Edition Duo. Avec l'autorisation de Sequent.

3. Au cœur de l'atelier

NORQAIN Freedom 60 Chrono 40mm Enjoy Life Édition Spéciale. Avec l'autorisation de NORQAIN.

Le ralentissement de l'économie mondiale, l'évolution du comportement des consommateurs et l'apparition de nouvelles barrières commerciales pèsent de tout leur poids sur l'industrie horlogère. Dans ce contexte, l'importance de l'écosystème horloger suisse au sens large s'accentue. Ce réseau de marques, de détaillants et de fabricants de composants constitue depuis longtemps le socle de la puissance helvétique dans le domaine de l'horlogerie. Aujourd'hui, face aux pressions du marché, l'heure n'est plus à l'expansion ou à l'audace, mais à la consolidation, à la résilience et au raffinement.

3.1 Garder son calme et avancer

L'enquête de cette année révèle un secteur horloger à l'humeur pragmatique. Si le rythme soutenu et la pression constante des cycles de produits imposent toujours d'innover, la volonté d'être présent sur tous les fronts s'est atténuée. L'horlogerie donne désormais la priorité à une gestion rigoureuse des coûts et à l'affectation des ressources aux domaines stratégiques.

3.2 Innover dans l'incertitude

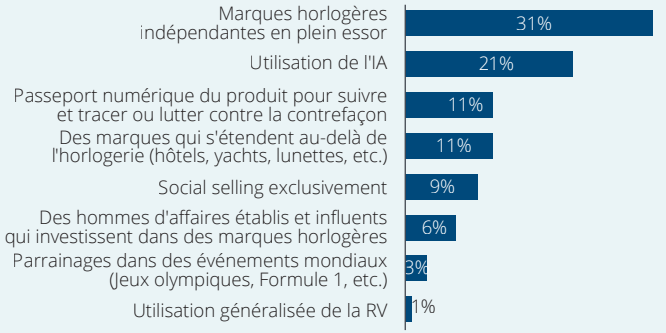
Les marques estiment que la prudence est de mise. L'essor des labels indépendants reste perçu comme la « prochaine grande vague » pour l'industrie horlogère suisse, mais presqu'aucun nouvel acteur n'est entré sur le marché depuis 2023. Les rares exceptions sont principalement l'arrivée de micro-marques et le relancement de marques historiques (voir p. 21). La tendance dominante est plutôt à la contraction du marché. Purnell, un horloger indépendant haut de gamme basé à Genève, a été placé en liquidation judiciaire en 2024, tandis que l'activité de la marque horlogère Carl F. Bucherer serait en passe d'être arrêtée.[15]

Les horlogers indépendants font néanmoins preuve de résilience. Selon l'Independent Watchmaking Report 2025, rapport qui se concentre principalement sur les entreprises produisant moins de 10 000 montres par an, 60 % des personnes interrogées s'attendent à vendre plus de montres cette année qu'en 2024.[16] Notre propre enquête reflète également un sentiment similaire. La devise de toutes les marques, qu'elles soient indépendantes ou non, est de garder son calme et de continuer d'avancer. L'enjeu central reste la capacité à capter l'attention des consommateurs.

Avec l'accélération des cycles de tendance, le lancement régulier de nouveaux modèles est un vecteur essentiel permettant de rester visibles. Ainsi, la création de nouveaux produits reste la priorité des

Graphique 9. Quelle sera la prochaine grande tendance pour l'industrie horlogère suisse ?

Perspective secteur



Source : Enquête Deloitte 2025 sur l'industrie horlogère

dirigeants de marques pour l'année à venir (82 %). Les marques misent sur la créativité pour rester visibles, l'utilisation ludique des couleurs et des formes s'impose désormais comme une tendance forte. Cet été, Norqain a lancé sa montre « Ice cream » aux tons pastels qui rappellent « la fraîcheur et la joie des glaces italiennes ». De même, Oris a dévoilé la New Big Crown avec des cadrans colorés, tandis que Blancpain a présenté une Fifty Fathoms Automatic 38 mm en rose. Chanel, qui s'est traditionnellement cantonné aux cadrans noirs et blancs, a lancé en 2025 une édition limitée de la montre J12 en bleu. Jouant sur les formes, Patek Philippe a lancé en 2024 la Cubitus, une collection de garde-temps qui arborent un boîtier carré audacieux, se démarquant ainsi au sein d'un paysage encore largement dominé par l'arrondi. Pendant ce temps, TAG Heuer est revenu avec de nouvelles éditions de sa montre carrée Monaco.

Dans le même temps, on observe également un attrait évident pour l'héritage de l'horlogerie suisse, comme l'illustre la Luminar Marina Militare PAM05218 de Panerai - un hommage à un modèle emblématique de 1993. Cartier a relancé la Tank à Guichets, initialement lancée en 1928. Les influences historiques sont également perceptibles pour la Vacheron Constantin 222, lancée en 1977 pour le 222ième anniversaire de la marque, ainsi que pour les nouveaux garde-temps joailliers qui rendent aussi hommage à cet héritage. Par exemple, en janvier 2025 la marque Tiffany & Co. a lancé une création inspirée de la broche L'Oiseau sur un rocher créée en 1965 par le joaillier français Jean Schlumberger pour la maison américaine.[17]

Malgré un climat de prudence, plus de la moitié des marques interrogées visent une croissance organique ou une expansion sur de nouveaux marchés. Ces résultats montrent qu'une partie de l'industrie horlogère reste confiante ; dans un contexte où les activités de fusions-acquisitions se font rares, la croissance doit être cultivée plutôt qu'achetée. Le contexte économique plus difficile a également remis la réduction des coûts au premier plan. En 2023, seul un dirigeant sur dix la considérait comme une forte priorité ; d'ici 2025, ils sont près de la moitié (46 %).

Tableau 3. Parmi les stratégies commerciales suivantes, lesquelles sont susceptibles d'être prioritaires pour votre entreprise au cours des 12 prochains mois ?
Part de l'ensemble des dirigeants de marques horlogères en %

Lancement de nouveaux produits	82%
Croissance organique	61%
Se développer sur de nouveaux marchés	52%
Réduire les coûts	46%
Développer ou renforcer la stratégie omnicanale	34%

Source : Enquête Deloitte 2025 sur l'industrie horlogère

Audemars Piguet Royal Oak Mini Frosted Gold Quartz 23 mm. Avec l'autorisation d'Audemars Piguet.

3.3 La force du nombre

La situation est tout aussi difficile pour les détaillants suisses. En 2023, tous les dirigeants du secteur de la vente au détail interrogés ont déclaré qu'ils donnaient la priorité au développement du commerce électronique et des canaux numériques, tandis que plus des deux tiers (67 %) considéraient le développement omnicanal comme une priorité forte pour leur entreprise. En 2025, ces priorités stratégiques ont laissé place à des objectifs plus immédiats, tels que la sécurisation d'une croissance organique et l'optimisation des canaux de vente. Les stratégies omnicanales sont toujours pertinentes, mais pour une part beaucoup plus faible des détaillants (47 %), tandis que le commerce électronique a complètement disparu du top 5. Comme nous l'expliquons plus en détail au chapitre 4, les consommateurs reviennent de plus en plus dans les magasins physiques, ce qui laisse penser que l'équilibre des ventes numériques a été trouvé et que les détaillants peuvent désormais se recentrer sur d'autres canaux. À l'instar des marques, la réduction des coûts prend de l'importance : 40 % des détaillants la citent désormais comme une forte priorité contre seulement 11 % des dirigeants du secteur de la vente au détail en 2023.

Tableau 4. Parmi les stratégies commerciales suivantes, lesquelles sont susceptibles d'être prioritaires pour votre entreprise au cours des 12 prochains mois ?
Part de l'ensemble des dirigeants du commerce de détail en %

Croissance organique	60%
Optimiser les canaux de vente	53%
Développer ou renforcer la stratégie omnicanale	47%
Se développer sur de nouveaux marchés	40%
Réduire les coûts	40%

Source : Enquête Deloitte 2025 sur l'industrie horlogère

Ces difficultés sont également visibles sur le terrain. En mars 2025, le détaillant multimarques Les Ambassadeurs, figure historique de l'horlogerie depuis 1964, a fermé son magasin phare à Genève puis, plus tard la même année, sa boutique à Zurich. Celle de Lucerne subira le même sort avant 2026.[18] À peu près à la même époque, une autre institution genevoise multimarque, O. Zbinden, a annoncé qu'elle allait réorganiser son activité en boutiques mono-marque. Ces bouleversements témoignent de la fragilité de la position des détaillants indépendants dans l'environnement actuel. Pourtant, toutes les fermetures ne sont pas le signe d'un recul. Dans de nombreux cas, il s'agit d'une restructuration plus large, un signe de consolidation plutôt que de simple contraction. Cette évolution ne touche pas uniquement les détaillants suisses : au Royaume-Uni, le groupe Watches of Switzerland a fermé plusieurs showrooms. Cependant, il a aussi ouvert l'un des plus grand magasin mono-marque Rolex du Royaume-uni à Londres.[19]

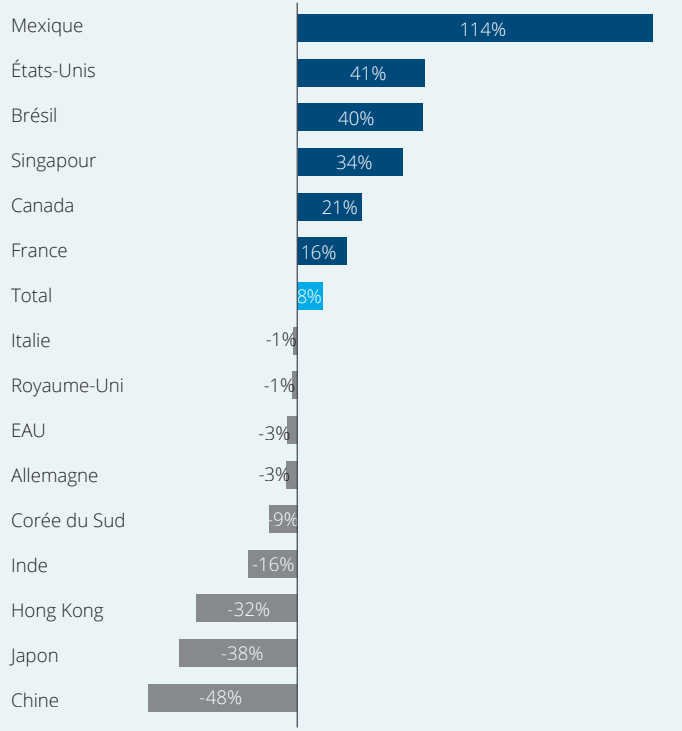
Les défis auxquels doivent faire face les détaillants ne sont pas seulement le résultat d'une demande plus faible, mais témoignent d'une restructuration plus globale du paysage de la distribution. Les marques privilégient de plus en plus les boutiques monomarques, ce qui leur permet de concevoir l'aménagement du magasin, de former le personnel au style de la marque, et d'offrir une expérience client entièrement maîtrisée et adaptée. Elles peuvent également apprendre à mieux connaître leurs clients et collecter des données leur permettant de personnaliser les parcours clients (voir chapitres 4 et 5). Cette tendance est née en 2017, quand Audemars Piguet a fait le choix de vendre ses produits exclusivement dans ses boutiques propres. D'autres marques ont rapidement suivi le mouvement en restructurant leurs réseaux de distribution pour y intégrer davantage de magasins monomarques.[20] Plus récemment, en 2023, Rolex a acquis le détaillant Bucherer, plaçant l'un des plus grands réseaux de distribution de ses produits, sous son contrôle direct.

Ce changement structurel a été aggravé par l'évolution des flux touristiques. Si les plus grands marchés pour les montres suisses se trouvent désormais à l'étranger, les ventes domestiques gardent leur importance. Dans l'ensemble, le nombre de visiteurs étrangers en Suisse a augmenté comme ceux provenant du Mexique par exemple, qui ont enregistré une augmentation fulgurante de +114 % en 2024 par rapport à 2019. Mais la baisse du nombre de touristes asiatiques, et en particulier des voyageurs chinois, a laissé un vide important. Traditionnellement, ces clients figuraient parmi les plus importants pour les détaillants horlogers suisses, mais ils subissent aujourd'hui directement l'impact de la valeur forte du franc suisse. Pour les détaillants comme pour les marques, la fréquentation est globalement en baisse, les points de vente se raréfient et le maintien d'une présence physique significative devient de plus en plus difficile. La valeur élevée du franc suisse représente un frein supplémentaire aux ventes et, dans un contexte de marchés d'exportation affaiblis, les petits acteurs ont longtemps rencontré des difficultés. La pression pourrait désormais toucher des segments plus élevés du marché.

« Nous ressentons le besoin de nos clients de retrouver un peu joie et d'insouciance. On voit clairement une tendance vers des montres à la fois ludiques et différentes, dont certaines leur rappellent leur enfance. »

Ben Kuffer
Fondateur et CEO
NORQAIN

Graphique 10. Évolution du nombre de nuitées en 2024 par rapport à 2019



Source : FSO 2025

HYT, Tourbillon Conique, Titanium Blue, Edition limitée à huit exemplaires. Avec l'autorisation de Purtec.

3.4 Sous pression

Les fabricants de composants, colonne vertébrale souvent invisible de l'écosystème horloger suisse, sont également sous pression. Ces fournisseurs, principalement basés en Suisse et gardiens d'un savoir-faire horloger séculaire, jouent un rôle essentiel dans le maintien de l'intégrité du label Swiss made.

Les programmes stratégiques des fabricants de composants reflètent ceux des marques et des détaillants : la rentabilité (74 %) et le développement de nouveaux produits (61 %) figurent, à l'heure actuelle, en tête des priorités, suivis de la croissance organique et de l'expansion sur de nouveaux marchés, autant de moyens leur permettant de se prémunir contre la volatilité macroéconomique. Aussi, près d'un tiers des fournisseurs interrogés ont également déclaré que l'augmentation des flux de trésorerie était un objectif important pour l'année à venir.

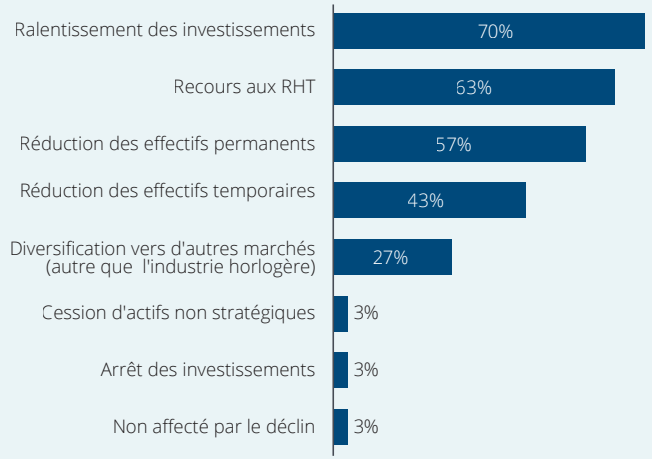
Tableau 5. Parmi les stratégies commerciales suivantes, lesquelles sont susceptibles d'être prioritaires pour votre entreprise au cours des 12 prochains mois ?
Part de l'ensemble des dirigeants de fabricants de composants en %

Réduire les coûts	74%
Lancer de nouveaux produits	61%
Croissance organique	39%
Se développer sur de nouveaux marchés	35%
Augmenter les flux de trésorerie	29%

Source : Enquête Deloitte 2025 sur l'industrie horlogère

Graphique 11. Comment avez-vous adapté votre entreprise à la baisse de l'industrie horlogère suisse au cours des 12 derniers mois ?

Perspective secteur

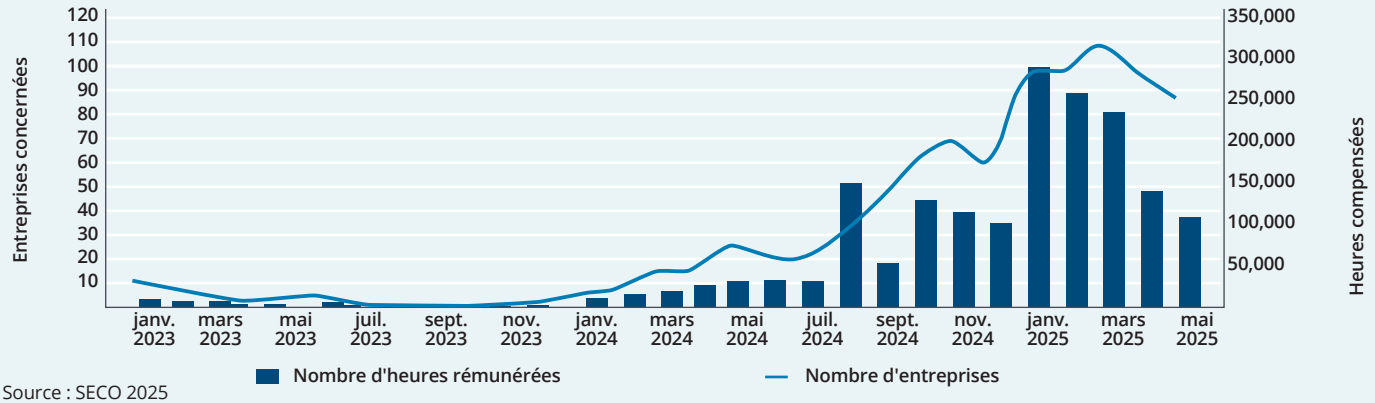


Source : Enquête Deloitte 2025 sur l'industrie horlogère

Pour s'adapter au ralentissement économique, de nombreux fabricants de composants ont réduit leurs dépenses d'investissement (70 %), une mesure qui constitue généralement le premier levier actionné en cas de ralentissement conjoncturel, tandis que 63 % ont eu recours à des dispositifs de réduction temporaire de l'horaire de travail (RHT). En mai 2025, le Conseil fédéral a décidé de prolonger la durée maximale des indemnités de douze à dix-huit mois jusqu'en 2026.[21] Une nouvelle prolongation à 24 mois a été approuvée en septembre 2025 et devrait donc entrer en vigueur prochainement. L'objectif est de soulager les entreprises et éviter les vagues de licenciements afin de préserver des talents qui constituent un savoir-faire précieux et différenciant. Les données du Secrétariat d'État à l'économie (SECO) confirment l'ampleur de l'utilisation de l'outil RHT. Le nombre d'entreprises s'inscrivant à ce dispositif et le volume d'heures indemnisées ont augmenté significativement en 2025 (voir graphique 12).

Malgré cela, environ la moitié des fabricants de composants interrogés ont tout de même dû réduire à la fois leurs effectifs permanents et temporaires. Près d'un tiers d'entre eux ont diversifié leur production dans d'autres secteurs, tandis qu'une minorité a cédé des actifs non stratégiques ou gelé ses investissements.

Graphique 12. Recours au travail de courte durée dans l'industrie horlogère



Source : SECO 2025

« Il nous tenait à cœur d'expérimenter de nouvelles initiatives d'engagement des employés comme proposer à la quasi-totalité de nos collaborateurs (sur la base de critères très objectifs), y compris le personnel de production, de devenir actionnaires de l'entreprise. 100 % des membres de notre équipe à qui cette opportunité a été proposée l'ont acceptée. »

Xavier de Roquemaurel
CEO
Czapek & Cie

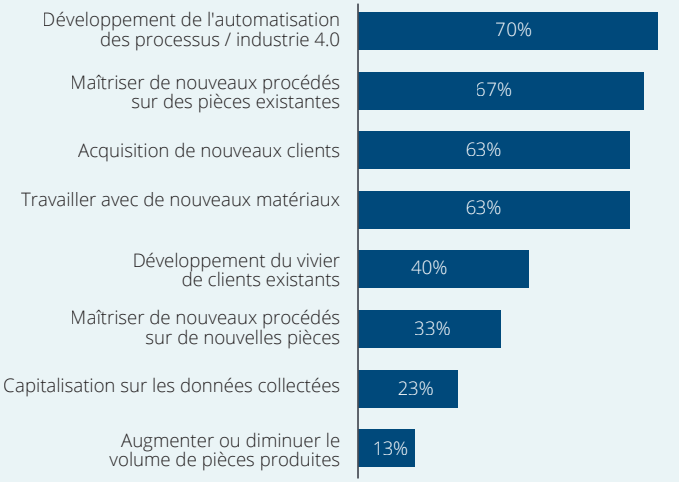
Malgré ces ajustements, la R&D demeure moteur dans l'industrie. Les dirigeants sont convaincus que le développement de nouveaux procédés et l'expérimentation de nouveaux matériaux pourront les placer en position favorable afin de remporter des projets dans les années à venir, lorsque la demande reviendra. Ainsi, lorsqu'on leur demande quels sont leurs projets pour les 12 prochains mois, la majorité des fabricants de composants (70 %) déclarent qu'ils investiront dans l'industrie 4.0 et l'automatisation, notamment dans des solutions telles que des lignes de production intégrées avec contrôle et auto-correction automatisés, ainsi que des systèmes de métrologie intégrés. En outre, 67 % ont déclaré vouloir se concentrer sur la maîtrise de nouveaux processus afin de produire des pièces déjà en production, tandis que 63 % affirment être activement à la recherche de nouveaux clients afin de réduire leur dépendance à leur portefeuille actuel. Le même pourcentage de répondants indique vouloir travailler avec de nouveaux matériaux. Les fabricants de composants entrevoient donc de nouvelles opportunités même s'ils prennent des mesures strictes à court terme afin de minimiser les risques.

3.5 Préserver les savoir-faire

Le ralentissement a freiné l'élan, mais n'a pas arrêté les rouages de l'écosystème horloger suisse. Si la tendance actuelle n'est plus aux expansions audacieuses, la quête de résilience et de pertinence future se poursuit toujours. Des acquisitions soigneusement réfléchies et des investissements ciblés redessinent subtilement le paysage.

Graphique 13. Quels sont vos axes de développement pour les 12 prochains mois ?

Perspective secteur



Source : Enquête Deloitte 2025 sur l'industrie horlogère

Chez les détaillants, la réponse a été la consolidation. La 1916 Company a été créée en 2023, réunissant la plateforme de vente en ligne de montres de seconde main WatchBox et les détaillants indépendants Govberg, Hyde Park et Radcliffe Jewelers. Cette fusion a permis aux consommateurs d'accéder à un vaste réseau de boutiques multimarques et monomarques à travers le monde, ainsi qu'à un stock important de montres de seconde main.[22] Des stratégies similaires émergent également à l'étranger. Aux États-Unis, par exemple, Berkshire Hathaway a récemment regroupé ses détaillants de montres et de bijoux, Helzberg Diamonds et Ben Bridge Jeweler, sous la nouvelle entité BH Jewelry Group, afin d'unifier la direction et d'étendre son activité.[23]

« L'horlogerie de luxe s'impose lorsqu'un savoir-faire d'excellence se noue avec une histoire, et que cette histoire se transforme en héritage. »

Pascal Béchu
Directeur Général d'Arnold & Son et Angelus

Mouvement Manufacture La Joux-Perret Calibre G100. Avec l'autorisation de Manufacture La Joux-Perret.

Dans le même temps, les marques se sont également montrées actives. Breitling, en particulier, remet à l'honneur des noms historiques dans le cadre de sa stratégie visant renforcer son positionnement dans le segment haut de gamme. Fin 2023, elle a acquis Universal Genève, faisant renaître une marque historique après des décennies d'inactivité. Deux ans plus tard, elle annonçait le rachat de la maison horlogère Gallet, avec l'ambition de donner une seconde jeunesse à la marque, et ce, au bon moment afin de célébrer le bicentenaire de sa création.[24] Ces initiatives mettent en avant la volonté de Breitling de se transformer en maison de luxe de plus grande envergure.

D'autres grands groupes ont adopté des stratégies similaires. LVMH, par exemple, a élargi son portefeuille en 2024 avec l'acquisition L'Epée 1839, une manufacture horlogère spécialisée dans la fabrication d'horloges mécaniques haut-de-gamme, opérant sur le marché des automates de luxe.[25] Le groupe a également acquis le joaillier Tiffany & Co. en 2021, conduisant à une relance récente de l'héritage horloger de la marque (voir page 16).[26] De même, LVMH a relancé les marques Gérald Genta et Daniel Roth en 2023 ; et permis à cette dernière de remporter peu après le prix de la meilleure montre tourbillon au Grand Prix d'Horlorgerie de Genève 2024.

Chanel, pour sa part, poursuit ses investissements dans des horlogers indépendants, une tradition qui remonte à 1998, lorsque la marque avait investi dans Bell & Ross, une jeune start-up française spécialisée dans les montres mécaniques de sport abordables. Après avoir pris des participations dans la manufacture de mouvements Kenissi et les horlogers F.P. Journe et Romain Gauthier, la maison a acquis une participation minoritaire dans MB&F en 2024, affirmant explicitement vouloir s'engager dans la préservation du savoir-faire horloger sur le long terme.[27]

Les transactions à plus petite échelle témoignent également d'une volonté de préserver le patrimoine horloger suisse. En 2025, Corum, qui appartenait depuis 2013 à la holding chinoise Citychamp, est repassée sous pavillon suisse à la suite d'un rachat par la direction mené par son directeur commercial Haso Mehmedovic, assurant ainsi la continuité d'une marque surtout connue pour ses modèles Golden Bridge et Coin.[28] Les marques niches Urban Jürgensen, Benrus et Carl Suchy & Söhne ont aussi connu des opérations de renaissance similaires sans lesquelles elles auraient disparu. Dans chaque cas, la motivation n'était pas tant la rentabilité à court terme que la volonté de préserver un patrimoine.

Dans le même temps, la sécurité de l'approvisionnement est devenue un enjeu stratégique. Récemment, Audemars Piguet a acquis une participation majoritaire dans l'entreprise Inhotec, un fabricant de composants spécialisé en micromécanique, une opération qui illustre une tendance croissante à la verticalisation où les horlogers cherchent à se rapprocher de leurs fournisseurs.[29] En 2024, un consortium composé de Patek Philippe, Rolex et Richemont a acquis Incabloc, une société spécialisée dans la production d'amortisseurs de chocs. De même, la Fondation de Famille Sandoz a décidé en juin 2025 de conserver son pôle horloger, un regroupement d'entreprises comprenant notamment Parmigiani Fleurier et Vaucher Manufacture, et ce, après avoir envisagé une vente.[30] Ces changements mettent en exergue une dynamique à l'œuvre dans tout le secteur horloger : qu'il s'agisse d'investir dans des fabricants de composants ou de garder des fournisseurs de longue date dans leur giron, les maisons horlogères et leurs investisseurs accordent une attention renouvelée à l'écosystème de l'horlogerie suisse.

3.6 Le long terme

Bien que dans le court terme d'autres préoccupations priment dans l'agenda des dirigeants horlogers, la durabilité reste solidement ancrée dans les perspectives à long terme. Cette thématique est de plus en plus intégrée aux activités quotidiennes des entreprises. Selon notre enquête sectorielle, 29 % des entreprises publient actuellement un rapport sur le développement durable de manière volontaire, tandis que 13 % le font pour répondre aux exigences réglementaires. Parmi celles qui n'en publient pas encore, environ un tiers affirment qu'elles souhaitent le faire à l'avenir.

Ce qui ressort, cependant, c'est que les consommateurs et l'industrie abordent souvent le sujet sous des angles différents. Interrogés sur les critères les plus importants lors de l'achat d'une montre, les répondants placent la longévité et la circularité en quatrième position (37 %) et la durabilité en cinquième position (25 %) de leurs priorités. Pour de nombreux acheteurs, le fait qu'une montre soit en elle-même un objet durable bien conçu est un élément essentiel d'une approche durable. En effet, 34 % considèrent l'artisanat et la mécanique comme les aspects les plus importants de la durabilité, tandis qu'environ un quart met l'accent sur l'approvisionnement éthique des matériaux et le respect des droits humains.

« Les consommateurs ont pris conscience qu'il fallait arrêter de gaspiller les ressources. Ils veulent s'offrir des cadeaux de manière responsable ; l'horlogerie et la joaillerie cochent toutes les cases. »

Cyrille Vigneron
Président de la Fondation Watches & Wonders et de la Watch & Jewellery Initiative 2030

Perspective consommateur

Graphique 14. Quels sont les facteurs les plus importants que vous considérez lorsque vous décidez d'acheter une montre traditionnelle ?

	Chine	France	Allemagne	Hong Kong	Inde	Italie	Japon	Mexique	Singapour	Suisse	EAU	Royaume-Uni	États-Unis
Première réponse la plus fréquente	Image de marque	Rapport qualité/prix	Rapport qualité/prix	Image de marque	Image de marque	Rapport qualité/prix	Rapport qualité/prix	Design	Rapport qualité/prix	Rapport qualité/prix	Rapport qualité/prix	Rapport qualité/prix	Rapport qualité/prix
Deuxième réponse la plus fréquente	Rapport qualité/prix	Durabilité / impact environnemental	Longévité/ circularité	Rapport qualité/prix	Design	Design	Design	Rapport qualité/prix	Image de marque	Longévité/ circularité	Image de marque	Design	Design
Troisième réponse la plus fréquente	Longévité/ circularité	Design	Design	Longévité/ circularité	Rapport qualité/prix	Polyvalence / facilité à utiliser et porter	Image de marque	Image de marque	Design	Design	Design	Image de marque	Longévité/ circularité
Quatrième réponse a la plus fréquente	Design	Longévité/ circularité	Image de marque	Design	Durabilité / impact environnemental	Longévité/ circularité	Longévité/ circularité	Polyvalence / facilité à utiliser et porter	Longévité/ circularité	Image de marque	Longévité/ circularité	Longévité/ circularité	Image de marque
Cinquième réponse la plus fréquente	Polyvalence / facilité à utiliser et porter	Image de marque	Durabilité / impact environnemental	Éditions limitées	Longévité/ circularité	Image de marque	Polyvalence / facilité à utiliser et porter	Éditions limitées	Options de personnali-sation	Pays d'origine	Durabilité / impact environnemental	Durabilité / impact environnemental	Polyvalence / facilité à utiliser et porter

Source : Enquête Deloitte 2025 auprès des consommateurs

Tissot PRC 100 Solar 39mm. Avec l'autorisation de Tissot.

Néanmoins, l'industrie horlogère accorde beaucoup plus d'importance à l'approvisionnement. Plus des trois quarts des dirigeants (77 %) considèrent l'origine éthique des matériaux comme le facteur le plus important, suivie de la réduction ou du passage à des emballages recyclables (42 %) puis de l'artisanat qui arrive en troisième position (40 %). Parallèlement, les marques répondent également à l'intérêt des consommateurs pour la durabilité par le biais de l'innovation produit. La nouvelle PRC 100 Solar de Tissot est une montre à quartz qui utilise la technologie solaire pour recharger sa batterie, tandis que la SolarCharger de Sequent est alimentée par le mouvement du poignet, ces exemples illustrent bien comment la durabilité semble influencer le design même des garde-temps.

Les dirigeants déclarent que la réduction de leur empreinte carbone (61 %) est la principale motivation pour investir dans le développement durable, suivie par la conformité réglementaire (51 %). L'image de marque (49 %) et l'intégration dans la stratégie d'entreprise (48 %) sont également des facteurs clés, ce qui montre que la durabilité n'est plus traitée uniquement comme une contrainte extérieure, mais de plus en plus comme un élément constitutif de l'identité de l'entreprise. Pourtant, sa mise en œuvre reste complexe : près de la moitié des dirigeants (47 %) souligne la difficulté de collecter et d'intégrer des données fiables sur le développement durable, tandis que les achats et l'approvisionnement (41 %) ainsi que le manque de flexibilité des chaînes d'approvisionnement (33 %) constituent des freins importants supplémentaires.

Tableau 6. Les 5 aspects les plus importants de la durabilité pour les consommateurs et les dirigeants de l'industrie

Consommateur	Dirigeants de l'industrie
Artisanat / mécanique	Approvisionnement éthique en matériaux et droits de l'homme
Approvisionnement éthique en matériaux et droits de l'homme	Peu d'emballage ou emballage recyclable
Peu d'emballage ou emballage recyclable	Artisanat / mécanique
Rapports sur le développement durable et la conformité	Circularité
Produits circulaires et approvisionnement en matériaux respectueux de l'environnement	Éco-conception : prendre en compte les aspects environnementaux à toutes les étapes du cycle de vie du produit

Source : Enquête Deloitte 2025 sur l'industrie horlogère

Graphique 15. Pourquoi investissez-vous davantage, ou souhaitez-vous investir davantage, dans le développement durable ?

Perspective secteur

Source : Enquête Deloitte 2025 sur l'industrie horlogère

« Nous croyons aux montres connectées suisses qui conjuguent garde-temps traditionnels et technologie haut de gamme. La recherche avancée sur les technologies de l'énergie solaire nous permettent de nous distinguer. »

Sylvain Dolla
CEO
Tissot

4. Au-delà du comptoir

Le nouveau clubhouse de Subdial à Farringdon, Londres. Avec l'autorisation de Subdial.

En 2023, l'expansion du commerce électronique et l'intégration omnicanale étaient les priorités claires du secteur du commerce de détail. Les marques ont investi massivement dans les vitrines numériques, les points de contact en ligne et les parcours clients digitalisés. Aujourd'hui, en 2025, le paysage du commerce de détail a changé. Le ralentissement de la demande mondiale, la sensibilité accrue aux prix et la nécessité d'adopter des stratégies centrées sur le client remodèlent la façon dont les marques interagissent avec les acheteurs. Le défi ? Préserver les savoir-faire, honorer l'héritage et faire briller l'exclusivité, des caractéristiques qui définissent l'essence même de l'horlogerie suisse tout en répondant aux attentes d'une clientèle plus connectée et en quête de fluidité.

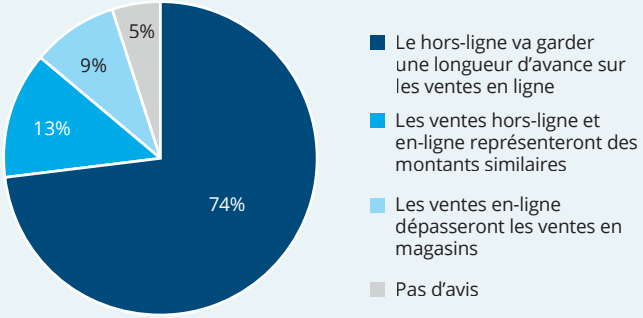
4.1 Conçus pour durer

Les ambitions numériques sont grandes, mais le commerce physique reste roi. Deux tiers des marques et détaillants interrogés réalisent moins de 10 % de leurs ventes de montres en ligne et 16 % opèrent exclusivement hors ligne. Pour les cinq prochaines années, 74 % des dirigeants du secteur s'attendent à ce que les ventes physiques restent dominantes, contre 62 % en 2023. Plus de la moitié des dirigeants (53 %) affirme que les détaillants multimarques agréés seront le canal de vente le plus important au cours des 12 prochains mois, suivis des magasins monomarques (44 %) et des événements de marque (40 %).

La confiance des marques dans les magasins physiques se reflète dans les préférences des consommateurs. En effet, plus de 60 % des personnes interrogées déclarent privilégier l'achat d'une montre en

Perspective secteur

Graphique 16. Selon vous, comment le ratio de vos ventes hors ligne et en ligne évoluera-t-il au cours des cinq prochaines années ?



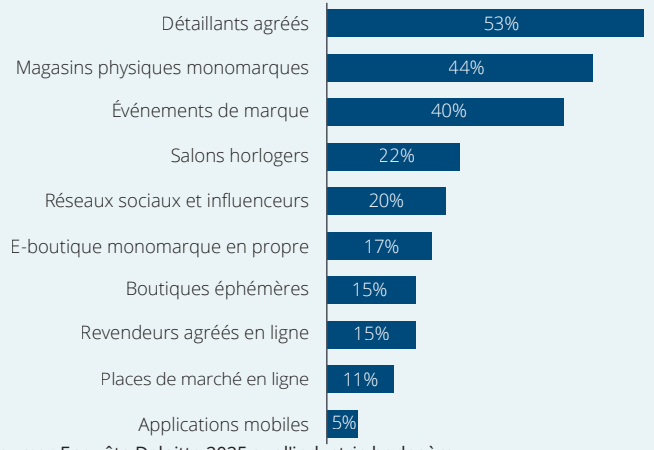
Source : Enquête Deloitte 2025 sur l'industrie horlogère

magasin, les boutiques multimarques (38 %) étant plus populaires que les boutiques monomarques (23 %). La préférence pour les magasins multimarques a tendance à s'accentuer avec l'âge des consommateurs : 46 % des baby-boomers les ont choisis contre seulement 27 % des répondants nés après 1997 (génération Z et génération Alpha). En revanche, la préférence pour les boutiques monomarques est constante d'une génération à l'autre.

Les différences géographiques sont encore plus marquées. Les magasins monomarques sont les plus populaires en Chine (43 %), au Japon (33 %), en Suisse (33 %) et à Singapour (32 %). Dans le même temps, seulement 30 % de l'ensemble des consommateurs préfèrent réaliser leurs achats en ligne. S'agissant des types de canaux de vente digitales, les résultats de l'enquête de 2025 mettent en lumière une répartition égale entre le site web de la marque et une plateforme multimarque. Il s'agit d'un recul par rapport aux deux années précédentes, où 40 % des répondants affirmaient privilégier les plateformes en ligne. Alors que les jeunes générations étaient à l'origine du basculement vers le digital, elles semblent aujourd'hui redécouvrir et apprécier la valeur de l'expérience dans les magasins

Graphique 17. Selon vous, quel canal de distribution sera le plus important au cours des 12 prochains mois ?

Perspective secteur

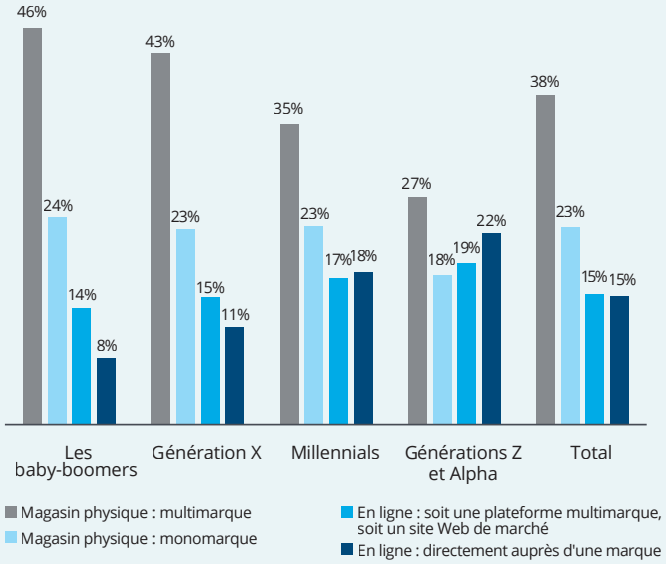


Source : Enquête Deloitte 2025 sur l'industrie horlogère

L'une des plus grandes boutiques Rolex d'Europe, située sur Old Bond Street à Londres, a ouvert ses portes en 2025. Avec l'autorisation de Watches of Switzerland Group.

Graphique 18. Lorsque vous achetez une nouvelle montre, où êtes-vous le plus susceptible de faire votre achat ?
Les 4 réponses les plus fréquentes

Perspective consommateur



Source : Enquête Deloitte 2025 auprès des consommateurs

physiques. De fait, en matière d'achats en ligne, elles ne conservent qu'une légère longueur d'avance sur leurs aînés.

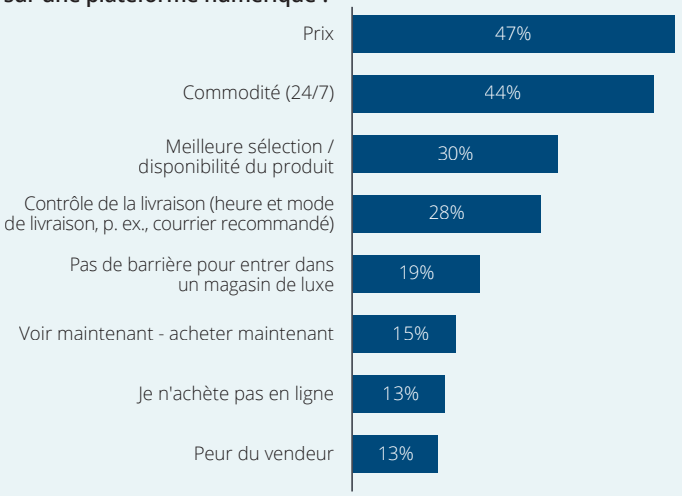
En matière d'e-commerce, notre enquête montre que ce que les consommateurs apprécient le plus, c'est de pouvoir comparer les prix (51 %) et de pouvoir faire leurs achats quand cela leur convient (44 %). En revanche, l'achat en magasin dépasse la question de la simple commodité : c'est un lieu qui donne l'opportunité de faire l'expérience du garde-temps et de le découvrir. Plus d'un répondant sur deux (51 %) met en avant la possibilité de tester et d'essayer des montres comme raison principale pour un achat en magasin. Ce facteur est particulièrement apprécié par les baby-boomers (57 %), mais c'est aussi la principale raison pour laquelle les acheteurs des générations Z et Alpha (44 %) sont présents.

La relation personnelle et les conseils d'experts disponibles en magasin sont presque tout aussi importants (44 % dans l'ensemble). Encore une fois, cette préférence est plus prononcée chez les générations plus âgées, mais elle est toujours mentionnée par près de 40 % des répondants de la génération Z et de la génération Alpha.

Enfin, l'expérience globale de la marque et l'atmosphère en magasin constituent un attrait supplémentaire, en particulier chez les jeunes consommateurs : 35 % de la génération Z et des plus jeunes ainsi que 37 % des millennials y sont sensibles, contre 25 % des baby-boomers.

Graphique 19. Pourquoi continuez-vous à réaliser vos achats sur une plateforme numérique ?

Perspective consommateur



Source : Enquête Deloitte 2025 auprès des consommateurs

Graphique 20 : Pourquoi continuez-vous à réaliser vos achats dans des magasins traditionnels ?

Perspective consommateur

Source : Enquête Deloitte 2025 auprès des consommateurs

4.2 Des souvenirs en devenir

Les consommateurs font leur grand retour dans les magasins physiques pour savourer l'expérience d'achat d'une montre. C'est cette même expérience qui alimente à la fois les concepts de distribution les plus créatifs et les événements immersifs. Ainsi, Swatch a ouvert un pop-up insolite dans sa boutique de Verbier, prestigieuse station de ski suisse : un salon de manucure où les clientes peuvent assortir la couleur de leurs ongles à celle de leur nouvelle montre, l'alliance parfaite entre beauté et horlogerie au pieds des pistes de ski. De son côté, la boutique Kirchhofer, située à 3 571 mètres d'altitude à Jungfraujoch, le « sommet de l'Europe », marie l'horlogerie à la majesté des paysages alpins et offre un certificat attestant que la montre a été achetée dans le plus haut magasin horloger du monde. La même philosophie anime des concepts phares comme les AP Houses d'Audemars Piguet : ce sont des espaces conçus comme des salons privés plutôt que comme des boutiques traditionnelles, destinés à accueillir des dîners, de la musique live et des expériences clients individualisées.

« Le travel retail en Suisse évolue pour intégrer l'essence de l'identité helvétique ainsi que « la swiss touch», ce qui rendra les achats de montres en Suisse inoubliables pour les voyageurs. »

Stéphane Linder
CEO
groupe Kirchhofer

Kirchhofer High Time Boutique, le plus haut détaillant de montres au monde à la Jungfrau, en Suisse. Avec l'autorisation du groupe Kirchhofer.

En privilégiant les espaces qui leur appartiennent, les marques sont en mesure de mieux contrôler l'expérience client de bout en bout. Il n'est donc pas surprenant que 41 % des dirigeants de l'industrie interrogés jugent très probable l'ouverture d'un magasin monomarque ou d'une boutique flagship dans les 12 prochains mois. Bien que ce choix aille quelque peu à l'encontre des préférences des consommateurs pour les magasins multimarques, il témoigne néanmoins de la confiance portée aux magasins physiques en période d'incertitude économique. Néanmoins, le climat actuel fait que cette approche n'est pas viable pour toutes les marques. Pour nombre d'entre elles, l'entretien d'une boutique coûte trop cher, même en période de croissance. Pendant ce temps, les détaillants indépendants peinent aussi à rester attractifs auprès des consommateurs car ils perdent l'accès à certaines grandes marques populaires. Pour les petits acteurs, la priorité est de trouver des plateformes alternatives pour toucher leur clientèle.

« Je crois que le magasin physique est essentiel dans une expérience de vente omnicanale. Nous constatons qu'une majorité d'acheteurs de montres de luxe post-COVID souhaitent encore bénéficier d'une expérience physique avant d'acquérir un garde-temps, en ligne ou hors ligne. »

Xavier de Roquemaurel
CEO
Czapek & Cie

Hublot Classic Fusion Titanium – Édition spéciale Kirchhofer, inspirée du Jungfraujoch. Avec l'autorisation du groupe Kirchhofer.

Lancement de la « Wild ONE Skeleton Stan the Man Limited Edition » de NORQAIN chez Bucherer New York. Avec l'autorisation de NORQAIN.

4.3 S'amuser dans les salons

Les salons horlogers comme Watches & Wonders ou les Geneva Watch Days offrent justement cette plateforme et servent de tremplins aux petites marques qui peuvent, dans ce cadre, échanger avec des journalistes, des détaillants et un public plus large. Le public de ces salons est de plus en plus jeune : en 2023 et 2024, par exemple, 25 % des billets pour Watches & Wonders à Genève ont été achetés par des personnes de moins de 25 ans.[31] En réponse, le salon a créé un programme dédié aux jeunes générations, à la fois sur le site de l'événement et en ville. Ces visiteurs sont en quête d'émotions, d'expériences, mais aussi de découvertes des métiers et savoir-faire horlogers grâce aux expositions interactives. Cette année, Watches & Wonders Geneva a également accueilli pour la première fois de jeunes influenceurs issus d'univers aussi variés que le sport, le lifestyle et la gastronomie, représentant une audience totale de près de 16 millions de personnes sur les réseaux sociaux.

Les salons horlogers sont aussi l'occasion d'explorer de nouveaux marchés. Au Mexique, le marché horloger du Salón Internacional Alta Relojería (SIAR), par exemple, a contribué à mettre en avant plusieurs marques sur ce marché en pleine effervescence (voir chapitre 7). Parmi les autres salons horlogers populaires, figurent également la Dubai Watch Week ou WatchTime à New York, qui célèbrera sa 10e édition en 2025.

« Nous sommes une jeune marque. L'industrie attend de nous que nous soyons disruptifs et innovants. »

Ben Kuffer
Fondateur et CEO
NORQAIN

Les événements organisés par les marques leur offrent un autre moyen de créer du lien avec les consommateurs et de les inviter dans leur univers en leur offrant des expériences uniques. En 2025, par exemple, Audemars Piguet a fait le tour du monde avec son exposition House of Wonders pour célébrer le 150e anniversaire de la maison. Inaugurée au Brassus, le siège de la marque, l'exposition pop-up a ensuite voyagé jusqu'à Shanghai, et a plongé les visiteurs dans l'univers de la marque grâce à un mélange immersif d'expositions patrimoniales, de démonstrations de savoir-faire suisses et d'expériences digitales comme la gamification, la réalité augmentée et les chronologies interactives. La marque a également collaboré avec les musiciens Mark Ronson et RAYE pour créer un morceau dédié à l'héritage durable de la marque. Il en de même pour Vacheron Constantin qui a célébré ses 270 ans d'existence avec une exposition itinérante intitulée « The Quest : 270 Years of Seeking Excellence » qui s'est déroulée à Abou Dhabi, Tokyo, Hong Kong et Shanghai.

En 2025, Hublot a également célébré comme il se doit les 20 ans de l'une de ses montres les plus iconiques. La marque a insufflé une atmosphère toute estivale dans la présentation de sa nouvelle montre Big Bang Unico Summer 2025 lors d'un événement glamour en bord de mer à Mykonos en Grèce, en présence notamment d'Usain Bolt, ancien sprinteur et ambassadeur de la marque. Également inspirée de l'univers balnéaire, Breitling a redonné vie à son modèle légendaire la Superocean Heritage dans le cadre d'une campagne baptisée Aloha State of Mind. La maison a lancé de nouveaux modèles comme une édition limitée du modèle Kelly Slater présentée lors de plusieurs événements où l'on retrouve les codes de design de 1957 et la culture surf hawaïenne. Le plus récent de ces événements de lancement a été le festival Wheels & Waves à Biarritz, avec un décor parfaitement assorti aux planches de surf et à la moto.

« Nous avons conçu Watches and Wonders 2025 en pensant aux jeunes visiteurs, en offrant des expériences immersives et de nouvelles perspectives pour inspirer la prochaine génération de passionnés de montres. »

Matthieu Humair
CEO
Fondation Watches and Wonders Genève

Audemars Piguet 150 Shanghai Booth Astronomical Observatory. Avec l'autorisation d'Audemars Piguet.

4.4 Sur les circuits

Si les marques invitent leur clientèle dans leurs propres boutiques et à leurs événements, elles vont de plus en plus à la rencontre de leur public à travers le monde, à la recherche de sensations fortes et d'expériences insolites. Le sponsoring est devenu un puissant prolongement de l'identité de la marque, plaçant les montres dans des lieux de rencontre où se croisent passion et performance. Richard Mille, par exemple, est le sponsor principal du Rallye des Princesses depuis 2015, une compétition exclusivement féminine qui a débuté en 2000.[32] Cet événement est dédié aux femmes passionnées d'automobile et de course et fait écho au slogan de la maison Racing machine on the wrist [une machine de course au poignet] . De façon similaire, IWC s'intéresse également au monde du sport automobile. Partenaire de longue date de l'équipe Mercedes-AMG Petronas F1, elle a récemment sponsorisé le film F1, dans lequel des acteurs en tête d'affiche comme Brad Pitt, portent certaines de ses pièces les plus emblématiques.[33]

Le groupe LVMH, quant à lui, a soutenu les Jeux olympiques de Paris 2024 et étend aujourd'hui ses partenariats à d'autres disciplines sportives. Sa marque, TAG Heuer, est désormais le chronométreur officiel de la Formule 1, tandis que Hublot entretient des partenariats de longue date dans le domaine du football. De même, la marque indépendante Maurice Lacroix s'est récemment associée au FC Bâle pour la saison 2025-26. Depuis plusieurs années, Franck Muller est partenaire du Rallye Maya Mexico, et crée chaque année à cette occasion, des éditions limitées exclusives.

Enfin, Rolex, qui est depuis longtemps associé aux événements de voile, sponsorise le premier Sail Grand Prix de Suisse en 2025. Dans le même groupe Tudor est tout aussi active dans le monde du sport : par exemple, la société sœur de Rolex est le sponsor officiel de l'équipe Tudor Pro Cycling Team qui vient de participer à son premier Tour de France en 2025 et est également le chronométreur officiel du club de football Inter Miami. La marque a récemment dévoilé une édition rose du très populaire modèle Black Bay Chronograph en écho à la couleur des maillots de son équipe de football sponsorisée. Le garde-temps a même gagné en popularité après avoir été aperçu sur l'ancien athlète et ambassadeur de la marque David Beckham ainsi que sur le footballeur aux 8 ballons d'or, Lionel Messi.

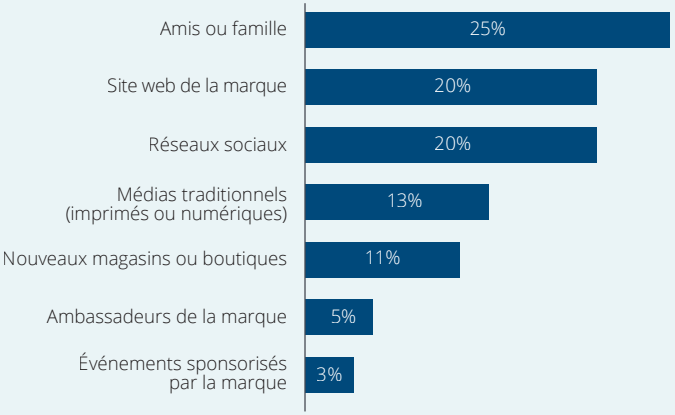
4.5 En bonne compagnie

Les événements de marque constituent un moyen important pour créer un lien direct avec les consommateurs. Ils sont également un outil puissant pour promouvoir la marque, les réseaux sociaux et s'inscrivent naturellement comme une extension de cette dynamique. Un consommateur sur cinq déclare que les réseaux sociaux et les influenceurs sont les facteurs les plus déterminants dans sa décision d'acheter une montre. Un exemple récent qui illustre cette tendance est l'annonce des fiançailles de la pop-star Taylor Swift qui portait à ce moment-là une montre Cartier Santos Demoiselle, un modèle que la maison a arrêté de produire. La publication Instagram a non seulement battu tous les records sur les réseaux sociaux (elle aurait été republiée d'un million de fois), mais elle a également déclenché un pic de recherches sur ce modèle particulier sur Google et les multiples plateformes de commerce de montres en ligne telles que Chrono24 ou encore Bezel.[34]

Aussi, de nombreuses marques renforcent activement leur présence sur des plateformes telles qu'Instagram et TikTok. Hashtags dédiés tels que #PatekTime ou #RolexFamily ou livestreams, les réseaux sociaux constituent également un excellent moyen de fédérer la communauté en invitant les consommateurs à se connecter les uns aux autres et à la marque. Autre approche : celle de la maison Cartier qui a lancé sur

Perspective consommateur

Graphique 21. Parmi les sources suivantes, lesquelles vous influencent le plus lors de l'achat d'une montre ?



Source : Enquête Deloitte 2025 auprès des consommateurs

« TikTok et l'industrie horlogère ont commencé avec des consommateurs discutant de montres sur la plateforme, avant que les créateurs et les marques n'entrent dans ces conversations pour en faire un dialogue à trois voix. »

Nina Kuhn
Client Solutions Lead pour la Suisse
TikTok

Instagram @CartierWatchCommunity, un compte Instagram dédié à sa communauté et conçu pour les passionnés et les collectionneurs de montres. Ce compte propose du contenu produit en coulisses, met en avant les histoires des abonnés et promeut des moments exclusifs, par exemple avec des influenceurs et des initiés de Watches & Wonders.

Ces communautés en ligne jouent un rôle de plus en plus important pour asseoir la crédibilité des marques. Une étude publiée par TikTok en mai 2025 révèle que de nombreux utilisateurs s'appuient sur le contenu généré par les utilisateurs et les vidéos des créateurs pour découvrir des marques de luxe, et un quart des acheteurs de luxe de TikTok déclarent même attendre les avis en ligne avant d'acheter.[44] Ces avis se prolongent souvent dans les sections de commentaires et servent de contrôles d'authenticité, de guides de tailles et de recommandations. L'étude, qui a été menée au Royaume-Uni, aux États-Unis, en France et en Italie, montre aussi que près de la moitié des utilisateurs considèrent le luxe comme une forme d'expression personnelle, avec des hashtags tels que #selfgifting qui a généré une augmentation de 110 % des vues de vidéos.

« Nous constatons que notre communauté suit activement des individus qui parlent avec authenticité de l'art horloger. Pas seulement des grands noms, mais des experts passionnés. »

Nina Kuhn
Client Solutions Lead pour la Suisse
TikTok

4.6 Pourquoi ils achètent

Ces conclusions reflètent les résultats de notre enquête mondiale auprès des consommateurs : 72 % des personnes interrogées prévoyant d'acheter une montre traditionnelle au cours des 12 prochains mois ont déclaré que ce serait pour leur propre usage. Ce pourcentage est légèrement supérieur à celui de 2024 (67 %), mais s'inscrit dans une tendance observée au cours des cinq dernières années. L'Inde (85 %), la Chine (83 %), le Mexique (79 %) et les Émirats arabes unis (78 %) se distinguent tous comme les marchés où les consommateurs sont les plus enclins à acheter un garde-temps pour eux-mêmes. Si l'on considère les différences générationnelles, les millennials se montrent particulièrement friands de ce type d'achat-plaisir : 77 % déclarent vouloir s'offrir une montre. Dans le même temps, les sondés issus des jeunes générations étaient moins nombreux à affirmer qu'ils n'avaient pas l'intention d'acheter une montre au cours des 12 prochains mois, signe de l'appréciation et de l'intérêt croissants des jeunes consommateurs pour les montres traditionnelles. En moyenne, seuls 7 % des millennials, de la génération Z et de la génération Alpha ont choisi cette option, contre 23 % des baby-boomers et 13 % de la génération X.

Parmi ceux qui ont déclaré qu'ils achèteraient une montre pour leur usage personnel, un sur cinq a spécifiquement cité l'envie de s'offrir une récompense comme principale motivation. Cette raison arrive en tête dans de nombreux pays, mais s'exprime de manière particulièrement forte aux Émirats arabes unis (30 %) et à Hong Kong (29 %). En Allemagne (44 %), en France (42 %) et au Japon (40 %), des objectifs plus pragmatiques pour l'achat d'une montre, comme la lecture de l'heure, prévalent.

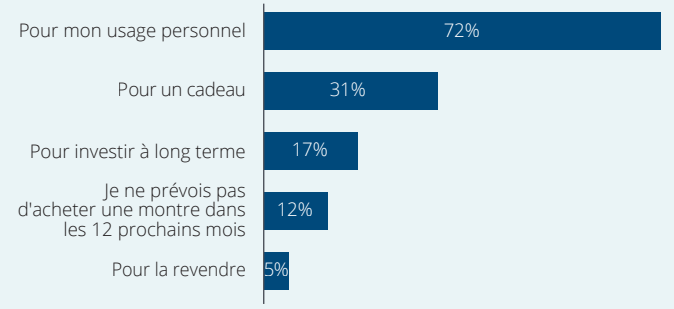
Les différences générationnelles sont assez marquées. Les baby-boomers sont explicitement les plus intéressés par l'utilisation fonctionnelle d'une montre : 42 % l'achètent pour lire l'heure, contre 26 % en moyenne. En revanche, seuls 7 % des répondants de cette génération disent acheter une montre pour soigner leur style, une motivation plus importante pour le reste des sondés, avec 17 % au total qui choisissent cette option. Pour les millennials, pouvoir lire l'heure est tout aussi important que d'avoir belle allure (20 %), deux facteurs légèrement moins importants que l'envie de s'offrir une récompense (23 %).

« Nous savons que la génération Z pense différemment. Nous encourageons nos jeunes designers et nos équipes à se montrer disruptifs dans le processus créatif. »

Sylvain Dolla
CEO
Tissot

Perspective consommateur

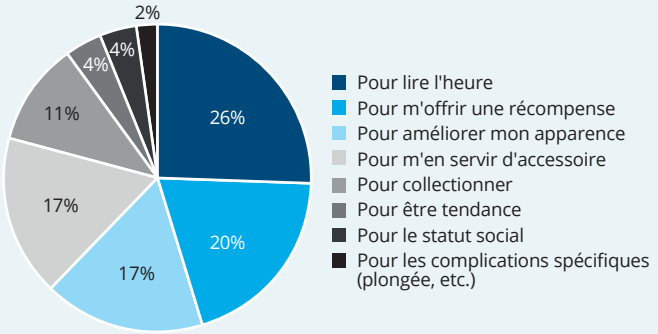
Graphique 22. Si vous envisagez d'acheter une montre traditionnelle dans les 12 prochains mois, quel en serait le but ?



Source : Enquête Deloitte 2025 auprès des consommateurs

Perspective consommateur

Graphique 23. Vous avez indiqué que vous achèterez une montre dans les 12 prochains mois pour votre propre usage. Laquelle de ces affirmations décrit le mieux votre motivation ?



Source : Enquête Deloitte 2025 auprès des consommateurs

Czapek Antarctique Tourbillon Photon Sphere. Avec l'autorisation de Czapek & Cie.

4.7 Connaître le chronomètre

Créer des liens authentiques avec les clients est devenu tout aussi important que de concevoir des espaces physiques attractifs. Le paysage du commerce de détail que nous avons exploré jusqu'à présent, des événements de marque immersifs aux concepts de boutiques innovants, montre clairement que l'expérience joue un rôle clé dans l'attraction et la fidélisation des clients. Mais une fois que ces clients sortent du magasin, le défi consiste à maintenir le lien vivant.

Pour les marques et les détaillants, il s'agit de mieux cerner, dans leur complexité, le profil de leurs clients, ce qui motive leurs achats et quel est leur mode d'interaction privilégié. Les résultats de notre enquête montrent que les actions les plus fréquentes déjà mises en œuvre pour connaître la clientèle comprennent l'enregistrement obligatoire pour prolonger la garantie ou l'entretien (56 %), l'investissement dans une meilleure solution de gestion de la relation client (CRM) (53 %) et l'introduction d'outils de personnalisation et de clienteling (50 %).

« Notre programme de financement participatif nous a permis de fédérer autour de la marque une communauté naturellement engagée. Notre credo est de valoriser la participation et les idées de chaque membre. »

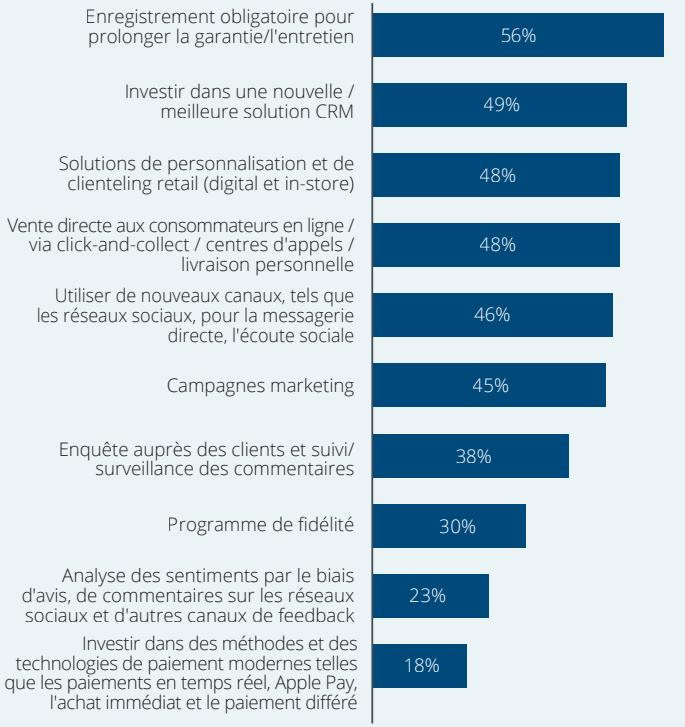
Xavier de Roquemaurel
CEO
Czapek & Cie

Historiquement, les entreprises horlogères suisses de luxe ont été lentes à adopter les outils de CRM. L'héritage, le savoir-faire et l'exclusivité ont longtemps été les principaux piliers de l'industrie, reléguant au second plan la collecte ou l'analyse de données numériques. L'excellence de la production a toujours pris le dessus, absorbant la majeure partie des investissements disponibles, tandis que la forte dépendance à l'égard des détaillants physiques et des revendeurs agréés limitait l'accès des marques aux données des consommateurs nécessaires pour éclairer l'élaboration de stratégies CRM.

Cependant, la situation est en train de changer car de nombreuses marques considèrent désormais le CRM non plus seulement comme un outil de vente, mais aussi comme un levier de personnalisation des interactions et de fidélisation à long terme. Les plateformes modernes telles que Salesforce, HubSpot et Microsoft Dynamics s'intègrent parfaitement aux outils d'e-commerce et de marketing, favorisant ainsi un ciblage plus précis et des parcours clients sur mesure. Face à un public toujours plus connecté et en quête de commodité, la capacité

Graphique 24. Quelles actions avez-vous menées pour mieux connaître vos clients ?
Top 10

Perspective secteur



Source : Enquête Deloitte 2025 sur l'industrie horlogère

des marques horlogères à bâtir une relation personnalisée, que ce soit par le biais de recommandations de produits, d'événements exclusifs ou de contenu ciblé, devient essentielle.

Les canaux de vente directe, les services de click-and-collect, de livraison personnalisée, ou encore les lancements exclusifs en ligne sont autant d'exemples de nouvelles pratiques digitales. En pratique, les marques associent points de contact physiques et numériques pour maintenir l'engagement. Panerai, par exemple, invite les clients à s'inscrire en ligne à des masterclass privées d'horlogerie dans leur boutique, tandis que le programme « click-and-mortar » de Cartier permet aux clients de réserver une montre en ligne avant d'obtenir un rendez-vous personnalisé en magasin, alliant ainsi la commodité du numérique à l'expérience exclusive en personne. De même, Norqain permet aux clients de personnaliser entièrement leur garde-temps à l'aide d'un configurateur numérique 3D. Avec plus de 3,5 millions de combinaisons différentes, la bien nommée « Wild One of 1 » garantit une pièce unique pour chaque client.

Néanmoins, toutes les marques ne se précipitent pas vers la numérisation. Pour certains, le risque perçu de dilution de l'exclusivité et de la rareté l'emporte sur les avantages potentiels. Le modèle de distribution via détaillants agréés et les expériences en magasin soigneusement orchestrées restent la priorité. En 2018, Thierry Stern, propriétaire et directeur de Patek Philippe, a déclaré qu'Internet est un bon outil pour s'éduquer, mais pas pour vendre une montre Patek Philippe.[46] Sept ans plus tard, de nombreux horlogers semblent partager ce point de vue : seulement 16 % des marques et des détaillants interrogés se sont lancés dans le social retailing. Pour ces entreprises, l'engagement numérique sert avant tout à fédérer des communautés autour de la marque et à raconter des histoires plutôt qu'à générer des ventes en ligne. Cette approche correspond également aux préférences des consommateurs. Si ces derniers semblent avoir manifesté un intérêt croissant pour le social buying en 2024 par rapport à 2023, le marché est revenu cette année à ses niveaux précédents. Seuls 2 % des consommateurs interrogés disent préférer acheter leur montre directement sur les réseaux sociaux.

Chanel J12 Bleu. Édition Limitée. Ni Noir Ni Blanc. Bleu Avec l'autorisation de Chanel.

5. Vers un avenir numérique

La numérisation et l'utilisation des données ne sont plus des améliorations facultatives, elles sont devenues incontournables pour les marques grand public. Pour les horlogers suisses, dont la réputation repose sur une image de marque d'excellence et des expériences client soigneusement orchestrées, une gestion efficace des données ouvre aujourd'hui un champ d'opportunités inédit. Les passeports numériques de produits sont, par exemple, la promesse d'une transformation de l'authentification des produits et de renforcement de la lutte contre la contrefaçon. L'IA et l'automatisation peuvent améliorer les processus de production sur l'ensemble de la chaîne de valeur, tandis que les informations plus complètes sur les clients ouvrent la voie à des parcours clients plus personnalisés et à forte valeur ajoutée.

Tissot T-Touch Connect Solar. Avec l'autorisation de Tissot.

5.1 Une nouvelle frontière

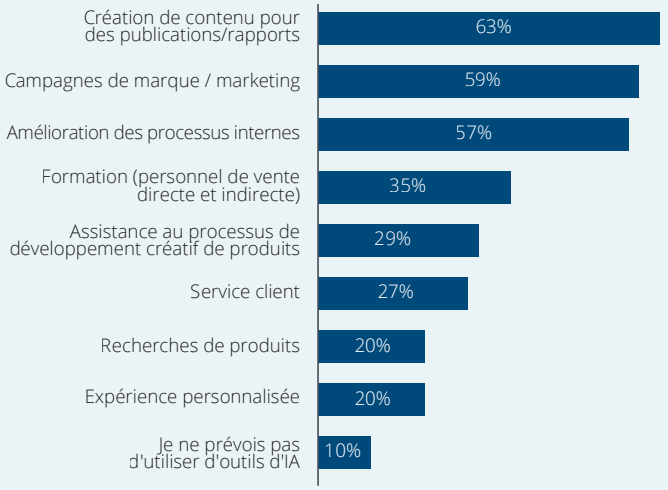
Alors que les horlogers sont de plus en plus sophistiqués dans la collecte de données sur les clients, le véritable défi – et la véritable opportunité – devient leur exploitation à venir : transformer l'information en valeur. La puissance des données dépend de leur qualité. Si elles sont incomplètes ou obsolètes, les modèles d'IA risquent d'amplifier les erreurs qu'elles recèlent ; si elles sont précises et bien gérées, elles peuvent favoriser des nouveaux modes de fonctionnement.

Des groupes de luxe tels que LVMH ont montré à quoi peut ressembler cette transformation, en construisant un patrimoine de données basé sur le cloud qui peut alimenter de nouvelles applications, tels que des assistants d'IA générative ou des outils analytiques avancés.[37] L'impact dépasse donc l'efficacité opérationnelle. Les analyses de données permettent de repérer les micro-tendances qui accélèrent le développement des produits, tandis que les outils prédictifs peuvent optimiser le service après-vente. De plus, les données sur l'engagement des consommateurs peuvent alimenter des clubs de clients exclusifs ou offrir d'autres avantages tangibles aux clients proactifs.

La production constitue une autre source de valeur importante. Les processus automatisés – de l'usinage et de la gravure en passant par le

Graphique 25. Quelle utilisation pensez-vous faire de l'IA au cours des 12 prochains mois ?

Perspective secteur



Source : Enquête Deloitte 2025 sur l'industrie horlogère

sertissage, le contrôle qualité et la logistique – génèrent d'énormes flux de données. Lorsqu'ils sont exploités efficacement, ces flux permettent d'adopter une maintenance prédictive, la détection d'anomalies et l'optimisation en temps réel, renforçant ainsi la continuité de l'activité tout en protégeant les marges.

Dans le même temps, les investisseurs et les régulateurs traitent de plus en plus les données comme une monnaie d'échange ESG (environnementale, sociale et de gouvernance). Des informations transparentes et vérifiables sur l'approvisionnement, les matériaux et l'empreinte carbone deviennent essentielles dans le reporting sur le développement durable. Comme détaillé au chapitre 3, de nombreuses marques publient des rapports de durabilité, ou prévoient de le faire, faisant de la fiabilité des données non seulement une exigence de conformité, mais aussi un levier de confiance envers la marque.

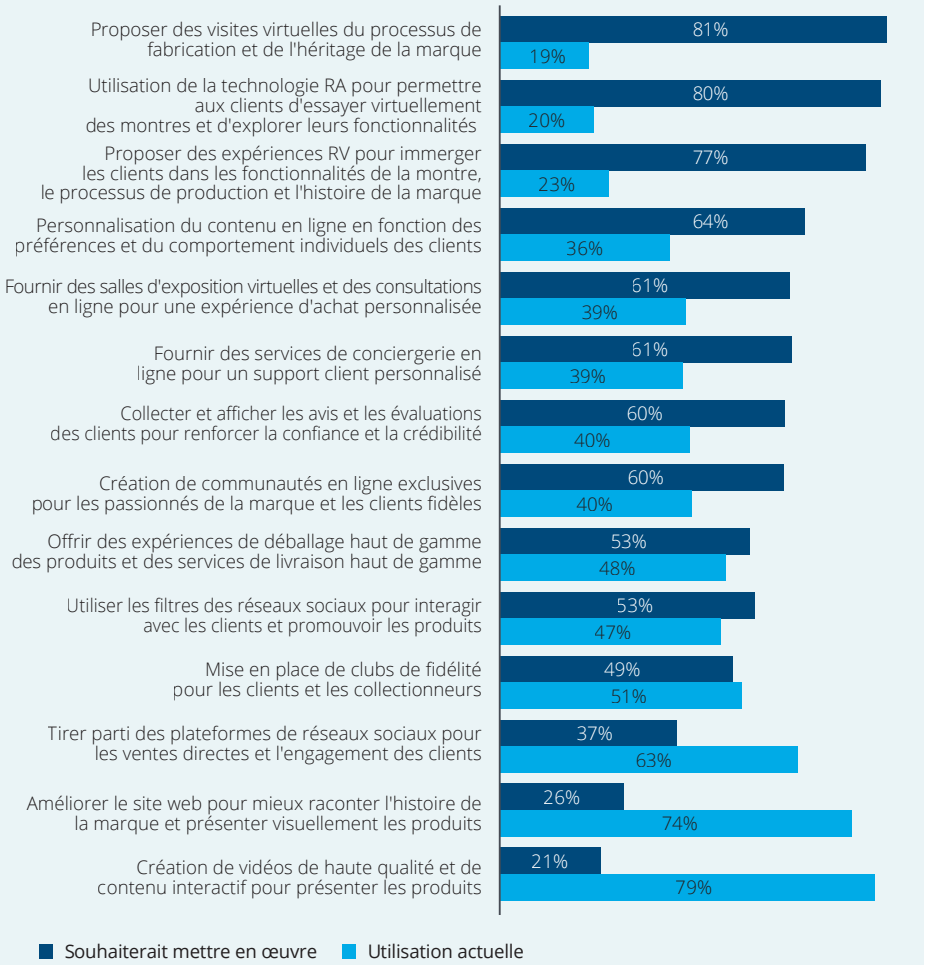
5.2 Vers l'infini et au-delà

Les résultats de l'enquête confirment que les horlogers s'aventurent déjà dans l'univers de la data et de la digitalisation : 17 % des marques et des détaillants citent l'investissement dans l'IA, la réalité virtuelle (RV) et la réalité augmentée (RA) comme leurs priorités pour les 12 prochains mois.

S'agissant de l'IA, de nombreuses marques prévoient de l'utiliser principalement à des fins pratiques telles que la création de contenu (63 %), les campagnes et le marketing (59 %) et l'amélioration des processus internes (57 %). Cependant, près d'un tiers des marques interrogées (29 %) envisagent toutefois de recourir à l'IA pour les assister dans le processus de développement créatif de leurs produits.

Graphique 26. Quelles solutions numériques utilisez-vous actuellement ou souhaitez-vous mettre en œuvre à l'avenir pour améliorer l'expérience client en ligne ?

Perspective secteur



Source : Enquête Deloitte 2025 sur l'industrie horlogère

« Une IA sophistiquée permet d'automatiser la tarification des montres échangées sur la plateforme ; Les performances du système sont égales à celles d'un humain. Mais, fait intéressant, les vendeurs continuent d'exiger une touche humaine pour effectuer des transactions. »

Christy Davis
Co-fondateur
Subdial

C'est représente une augmentation de 45% par rapport à 2023. Hublot, par exemple, expérimente l'IA dans le design de ses montres.[38] Cette technologie permet non seulement aux marques d'exploiter de vastes ensembles de données sur les préférences des consommateurs, les designs historiques et les tendances stylistiques, mais elle peut également générer des premiers prototypes qui peuvent ensuite être affinés par les designers. Ainsi, l'IA est utilisée pour accélérer le processus d'innovation, tout en préservant simultanément le caractère distinctif de la marque.

Un autre cas d'utilisation intéressant concerne le marché secondaire. EveryWatch, la plateforme mondiale d'information sur les montres en ligne lancée en 2023, utilise l'IA pour analyser plus d'un demi-million de références de montres issues de plus de 250 maisons de vente aux enchères et sur plus de 150 places de marché en ligne, en intégrant des données de vente historiques remontant à 1989. La plateforme fournit des prix de marché précis pour des modèles neufs comme pour des pièces vintage, permettant aux collectionneurs et aux marques de mieux anticiper les tendances et de fixer des prix compétitifs.[39]

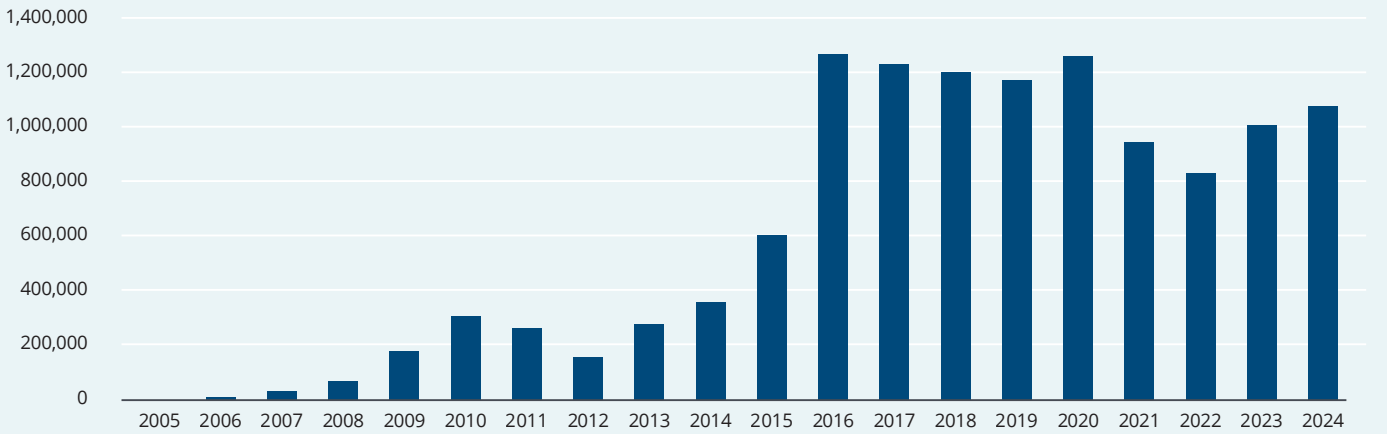
Du côté du retail, l'IA peut être utilisée pour améliorer l'expérience du client en magasin en l'aidant à trouver la montre idéale. Notre enquête révèle que près de 90 % des dirigeants interrogés aimeraient introduire des outils de recherche de produits alimentés par l'IA dans leurs magasins, bien que jusqu'à présent, seuls 13 % l'aient fait. De même, les marques réfléchissent à la manière d'utiliser l'IA afin de reproduire numériquement l'expérience en magasin. Audemars Piguet, par exemple, a travaillé avec l'entreprise de technologie Adobe afin de centraliser tout son contenu numérique, permettant ainsi à ses équipes marketing de créer des expériences web personnalisées.[40] Par la suite, la marque envisage un avenir où les clients pourraient donner vie à leurs propres idées grâce à des outils d'IA intégrés, leur permettant de transformer une inspiration individuelle en concepts horlogers uniques.

5.3 Protéger les joyaux de la couronne

Parmi les autres priorités citées par les dirigeants de marques et les détaillants figurent l'utilisation de la blockchain (9 %) et la lutte contre le marché gris des distributeurs non autorisés (12 %). Interrogées sur les axes de développement de leurs produits pour l'année prochaine, 14 % des marques indiquent vouloir se concentrer sur le « suivi et la traçabilité ». Ces résultats reflètent une préoccupation centrale du secteur horloger : la protection des joyaux de la couronne de l'industrie - son authenticité et son intégrité.

La contrefaçon demeure un problème à la fois urgent et omniprésent à l'ère du digital, où le volume colossal d'annonces et de transaction en ligne rend la surveillance extrêmement difficile. Selon l'OCDE, la valeur mondiale des marchandises contrefaites était estimée à 467 milliards de dollars en 2021, les montres représentant à elles seules près d'un quart de la valeur totale des marchandises saisies.[41] En Suisse, les pertes de revenus liées à la contrefaçon se sont élevées à 30,3 milliards USD cette année-là, dont 1,44 milliard USD provenaient de l'horlogerie et de la bijouterie, ce qui représente le dommage le plus important en valeur absolue.[42]

Graphique 27. Nombre de retraits d'annonces



Source : FHS 2025

Des organisations telles que la Fédération de l'industrie horlogère suisse (FH) ont réagi à cette menace continue en intensifiant leurs efforts de lutte contre la contrefaçon, en déployant des unités de surveillance en ligne, en organisant des enquêtes de terrain et en proposant des programmes de formation pour les douanes. En 2024, la FH a signalé plus d'un million de fausses listes de montres sur les sites de commerce électronique et les plateformes de réseaux sociaux. Pourtant, les contrefacteurs s'adaptent rapidement, dissimulent les noms de marque et utilisent de nouvelles tactiques pour contourner les systèmes de détection ; aussi, veiller à l'application de la loi est devenue une bataille constante.

Il en résulte un environnement où la confiance des consommateurs est constamment mise à l'épreuve. Cette situation est exacerbée par les cas où l'authenticité des montres vendues en ligne a été remise en question, les marques exprimant des inquiétudes quant à la possibilité que des tiers puissent garantir la qualité des produits en vente.[43] Sur le marché secondaire, cela s'est traduit par un recours accru aux processus de certification et aux programmes de montres de seconde main certifiées (voir chapitre 6).[44] Cependant, l'incertitude autour des canaux numériques demeure. En effet, notre enquête auprès des consommateurs montre que 35 % des personnes interrogées citent la peur des contrefaçons en ligne comme raison principale pour laquelle elles préfèrent toujours acheter leurs montres dans des magasins physiques.

Dans ce contexte, les passeports numériques de produits (Digital Product Passports - DPP) s'imposent comme une puissante ligne de défense. En intégrant une preuve d'origine et de propriété directement dans le produit, ils facilitent la détection des contrefaçons, renforcent la transparence et rassurent les clients sur l'authenticité des pièces, que ce soit en magasin ou en ligne.[45] Souvent construits sur la blockchain, ces passeports créent un registre sécurisé et immuable de l'origine, des matériaux et même de l'empreinte environnementale du produit. L'Aura Blockchain Consortium et le protocole Arianee sont deux exemples majeurs de plateformes blockchain établies opérant dans cet espace : chacune s'est associée à plusieurs grands groupes de luxe pour leur fournir des certificats numériques pour leurs pièces de valeur.[46] De même, la Fondation Origyn utilise la blockchain pour certifier des actifs réels tels que l'or, les diamants et les produits de luxe. Son objectif est de faciliter au maximum l'authentification d'un produit, par exemple directement via une application smartphone.[47]

Dans le secteur horloger, Vacheron Constantin a été l'une des premières marques de luxe à émettre un passeport numérique en 2019, permettant de transférer de manière fluide les garanties et les données de provenance aux propriétaires suivants, renforçant ainsi la confiance dans le marché secondaire.Un an plus tard, Breitling a suivi la tendance en produisant un passeport basé sur la blockchain pour l'ensemble de son portefeuille, chaque montre étant accompagnée d'un jeton non fongible (NFT).[59]

Van Cleef & Arpels Lady Arpels Pont des Amoureux. Avec l'autorisation de Van Cleef & Arpels.

5.4 Risques en mouvement

Si la digitalisation offre de nombreuses opportunités, elle comporte également des risques. À mesure que les systèmes d'information et de technologie opérationnelle (TI et TO) convergent, l'automatisation s'étend de plus en plus à la production et les boutiques s'appuient de plus en plus sur les outils numériques pour améliorer l'expérience client. Aussi, l'ampleur des menaces qui pèse sur les horlogers progresse rapidement et les risques ne sont plus seulement théoriques. En effet, ces dernières années, plusieurs attaques très médiatisées ont visé des marques internationales, y compris dans l'industrie du luxe.[48] Les hackers ont ainsi pu accéder à des données sensibles sur les clients, telles qu'adresses e-mails et identifiants de compte, et, dans certains cas, ils ont pu temporairement perturber les opérations. Selon le rapport 2024 de Nozomi sur la cybersécurité OT/IoT, les techniques de manipulation des données représentent déjà près de 40 % des alertes déclenchées dans tous les secteurs, et près de 60 % dans l'industrie manufacturière.[49]

Les sites de production connectés illustrent bien l'ampleur de cet enjeu majeur pour l'industrie. Une seule faille dans un environnement OT (par exemple, via une clé USB infectée) peut contaminer les systèmes informatiques de l'entreprise, perturbant entre autres les RHs, la paie ou encore la logistique. Une attaque de phishing contre un employé de l'entreprise peut se répercuter sur les réseaux OT et provoquer l'arrêt des chaînes de production. Des mesures de protection de base telles que la segmentation des réseaux et la sécurisation des protocoles d'accès à distance sont essentielles, mais la sensibilisation et la formation des employés restent tout aussi cruciales dans un secteur qui n'a jamais été très conscient de ces risques.

La dépendance vis-à-vis des partenaires externes accroît également les risques auxquels sont exposés les horlogers. De la maintenance prédictive aux logiciels en passant par la planification de la demande pilotée par l'IA, les horlogers doivent s'appuyer sur un vaste réseau de fournisseurs tiers. Cette dépendance vient multiplier les points de vulnérabilité. Toute faille peut donc entraîner des arrêts de production, de l'espionnage industriel ou des dommages réputationnels en raison de la perte de données clients. Dans le luxe, la réputation a autant de valeur que le produit. Ce qui prend des décennies à construire, peut être endommagé en quelques secondes et prendre énormément de temps et d'effort à être reconstruit.

5.5 La force de la sécurité

Réussir un processus de transformation des données dépend autant des outils technologiques employés, que de l'état d'esprit avec lequel il est mené. Le soutien de la direction est crucial, non seulement pour permettre les investissements nécessaires, mais aussi pour garantir une sécurité inscrite dans les priorités globales de l'entreprise. La dimension humaine est tout aussi importante : l'intégration de la sécurité dans les opérations quotidiennes nécessite de la formation, de la collaboration et, dans certains cas, la création de nouveaux rôles et responsabilités au sein des ateliers, des sites de production et des boutiques.

Devant l'ampleur du défi, il est important de définir clairement les priorités. La plupart des entreprises donnent d'abord la priorité aux systèmes et aux données les plus critiques pour la continuité des activités avant d'étendre les mesures de protection à plus grande échelle. Aujourd'hui, les domaines prioritaires vont de la gestion des risques liés aux tiers et de l'accès sécurisé aux machines à la segmentation du réseau et à la gestion des identités. Pourtant, quel que soit l'objectif, la leçon est la même : la protection ne saurait s'arrêter à la mise en œuvre. Les outils et les systèmes de surveillance ne créent de la valeur que si les bonnes personnes et les bons processus sont en place pour s'en servir.

Pour finir, la résilience n'est pas un programme ponctuel mais une capacité qui se doit d'être exercée en continu. Plus les données occupent une place centrale dans la conception, la production, la commercialisation et l'authentification des montres, plus leur protection devient essentielle. Loin d'être une préoccupation passagère, la sécurité est aujourd'hui indissociable de la valeur des données elles-mêmes – et donc de l'avenir de l'horlogerie.

Ulysse Nardin Diver Air ne pesant que 52 g. Avec l'autorisation d'Ulysse Nardin.

6. L’heure suivante

Soirée des collectionneurs au London Clubhouse. Avec l’autorisation de Subdial.

Le marché de la seconde main a dépassé l’effet de mode pour entrer dans une phase de stabilité et d’attrait plus large. Après plusieurs années de correction, les prix se sont stabilisés tandis que les jeunes consommateurs stimulent la demande via des plateformes numériques modernes, dynamiques et faciles à utiliser. Pour ces derniers, le marché de la seconde main est moins une affaire de spéculation que de variété, d’accessibilité financière et d’accès à des modèles uniques. Le secteur horloger s’adapte à son tour, en intégrant des montres de seconde main certifiées dans les boutiques et en les intégrant de manière fluide à l’expérience client globale.

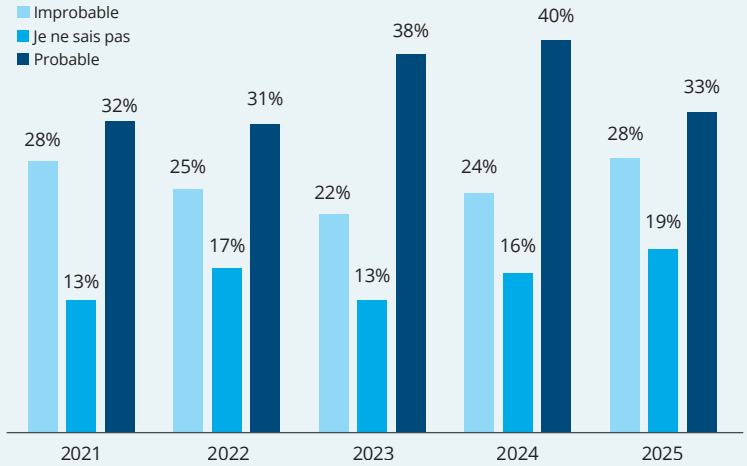
6.1 Suivre la tendance

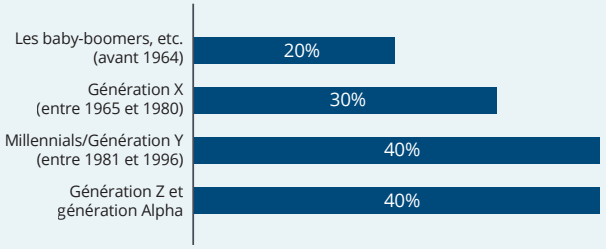
Les principaux indices du marché horloger, tels que l’Overall Market Index de WatchCharts, le Subdial x Bloomberg’s Watch Index, et le ChronoPulse de Chrono24, offrent des perspectives complémentaires en suivant des centaines de modèles clés parmi les grandes marques, pondérés par la valeur des transactions ou le volume des ventes, et régulièrement mis à jour pour refléter l’évolution des préférences des collectionneurs. EveryWatch, qui ne maintient pas d’indice formel, propose une vaste base de données sélectionnée par IA de plus d’un million de montres de seconde main, permettant d’établir des références pour les modèles individuels.

L’ensemble de ces sources révèlent une tendance de marché cohérente : après une importante correction de deux ans, les prix se sont stabilisés. ChronoPulse rapporte une baisse de 16 % sur trois ans, mais seulement une chute de 0,6 % au cours du dernier trimestre.[50] WatchCharts montre des tendances récentes quasi stables, Morgan Stanley soulignant le taux de baisse le plus lent depuis plus de trois ans au T2 2025.[51] L’indice de Subdial, en baisse de 9 % sur deux ans, confirme ce plateau.[52] Malgré des différences méthodologiques, le consensus est clair : la volatilité de 2022-2023 s’est atténuée, les prix se stabilisant bien au-dessus des niveaux d’avant le boom.

Perspective consommateur

Graphique 28. Quelle est la probabilité que vous achetiez une montre de seconde main au cours des 12 prochains mois ?





Source : Enquête Deloitte 2025 auprès des consommateurs

« Les marques indépendantes renforcent progressivement leur présence sur le marché secondaire, avec un nombre croissant d'annonces et des taux de rotation soutenus, reflétant un intérêt croissant de la part des collectionneurs. »

Giovanni Prigigallo
Co-fondateur et responsable du développement commercial EveryWatch

Pendule Sympathique Breguet n° 1 fabriquée par F.P. Journe x THA pour Breguet, vendue par Aurel Bacs lors de la vente aux enchères Phillips à Genève, en mai 2025. Avec l'autorisation de Philips en association avec Bacs & Russo.

6.2 De vieilles pièces au poignet de jeunes mains

Si l'incertitude autour des tarifs et des prix demeure, la demande des consommateurs s'est avérée plus stable. Même après la fièvre du Covid et le ralentissement de l'achat spéculatif, l'intérêt pour les montres de seconde main n'a pas disparu mais il s'est simplement transformé et est désormais porté par les consommateurs eux-mêmes.

Les montres de seconde main sont de plus en plus acceptées par la société. Ce qui fut autrefois perçu comme un compromis est maintenant considéré comme un choix avisé et élégant, en particulier par les jeunes consommateurs. Les millennials, la génération Z et aujourd'hui la génération Alpha ont grandi avec le luxe de leur univers culturel et cherchent à y participer, même s'ils n'ont pas les moyens de se constituer de vastes collections. Pour eux, la seconde main leur offre une porte d'entrée. Les montres peuvent s'acheter, se porter pendant un certain temps, puis se revendre pour financer le prochain achat. La logique est celle de la variété et de la rotation plutôt que de l'accumulation à long terme.

Cette nouvelle approche dynamique est renforcée en outre, par la nature même du marché. De nombreuses plateformes de seconde main sont numériques, modernes et intuitives, et sont souvent gérées par de jeunes entrepreneurs qui partagent les valeurs de leurs clients.

Les données de l'enquête confirment cette tendance. En 2025, près d'un tiers des consommateurs interrogés (31 %) se déclaraient susceptibles d'acheter une montre de seconde main dans les 12 prochains mois. Ce chiffre est inférieur à ceux enregistrés en 2023 et 2024, où la ferveur spéculative battait encore son plein, mais il reste supérieur aux niveaux de 2021 et de 2022 (voir graphique 28). L'intérêt est particulièrement élevé chez les jeunes : 40 % des millennials et des jeunes générations envisagent l'achat d'une montre de seconde main, contre 30 % de la génération X et 20 % des baby-boomers. L'appétit est également particulièrement fort sur des marchés tels que les Émirats arabes unis (55 %), l'Inde (54 %) et la Chine (52 %), où les jeunes consommateurs de luxe sont particulièrement actifs. En revanche, la demande en Europe reste plus mesurée.

« Même si nous nous considérons comme une plateforme technologique, nous pensons que l'achat d'une montre est une expérience très humaine. Elle doit être personnelle et fondée sur la confiance. Même à notre échelle actuelle, 90 % de nos clients échangent avec notre service de conciergerie avant d'effectuer une transaction. »

Quaid Walker
Co-fondateur et CEO
Bezel

6.3 Le charme de la seconde main

Lorsqu'on leur demande pourquoi ils envisagent d'acheter une montre de seconde main, la majorité des consommateurs citent le prix. En 2025, 53 % ont déclaré que la raison principale était qu'une montre de seconde main est moins chère qu'une montre neuve. Par rapport aux enquêtes précédentes, l'accent mis sur le prix s'est clairement renforcé : en 2021, seuls 44 % ont cité le coût comme principale motivation. Avec des listes d'attente de plus en plus limitées sur le marché primaire, les consommateurs sont moins disposés à payer un supplément uniquement pour gagner en délais de livraison. À l'inverse, la proportion des acheteurs motivés par la disponibilité immédiate est restée stable au fil du temps. Si, en 2025, 25 % des consommateurs ont choisi cette option, des disparités sont à relever selon les marchés : en Inde, près de la moitié des consommateurs (47 %) ont déclaré que la disponibilité immédiate était leur principale raison de choisir l'occasion, un niveau largement supérieur à la moyenne mondiale.

Cité par 36 % des personnes interrogées dans le monde, l'accès à des modèles qui ne sont plus produits demeure un autre facteur important. Ici aussi, les différences régionales sont marquées. En Chine, 60 % des acheteurs ont identifié les modèles dont la production a été arrêtée comme leur principale motivation, tandis qu'à Hong Kong, ce chiffre a atteint 48 %. Dans ces deux marchés, la rareté et la « collectionnabilité » semblent l'emporter sur d'autres considérations pratiques.

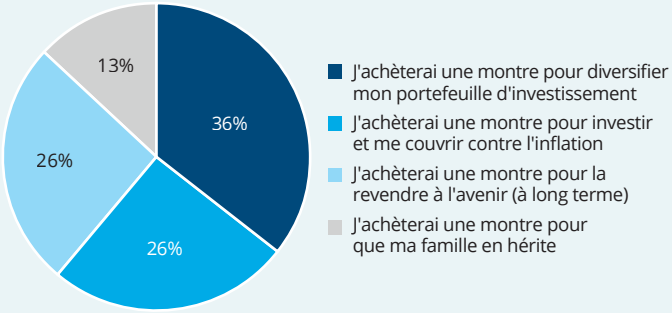
Tous les consommateurs n'abordent pas le marché de l'occasion dans une logique d'investissement : seule une personne interrogée sur cinq déclare acheter une montre pour cette raison. Pourtant, la question de la rétention de la valeur reste au cœur de la réflexion des consommateurs. Si seulement 5 % des personnes interrogées affirment vouloir acheter une nouvelle montre avec l'intention immédiate de la revendre, 17 % des sondés considèrent globalement leurs acquisitions comme des investissements (voir graphique 22 à la page 32). Un quart d'entre eux déclare explicitement investir dans une montre afin de la revendre à plus long terme. En Inde (28 %), à Singapour (25 %) et aux Émirats arabes unis (23 %) les consommateurs se montrent notablement les plus enclins à considérer les montres comme des investissements. Notamment à Singapour où 37 % de ceux qui considèrent les montres comme des

« Les annonces et les ventes de montres sur le marché de seconde main sont toutes deux en progression, témoignant d'une dynamique soutenue à travers les différents segments de prix et marques. »

Giovanni Prigigallo
Co-fondateur et responsable du développement commercial EveryWatch

Perspective consommateur

Graphique 29. Vous avez indiqué que vous achèterez une nouvelle montre dans les 12 prochains mois à titre d'investissement. Laquelle de ces affirmations décrit le mieux votre motivation ?



Source : Enquête Deloitte 2025 auprès des consommateurs

investissements le font avec l'intention de les revendre à terme. Même lorsqu'il s'agit de montres neuves, le potentiel de revente reste un critère important : 16 % des personnes interrogées citent la valeur résiduelle comme l'un des principaux facteurs de décision lors de l'achat d'une montre.

Aujourd'hui, l'intérêt pour la revente peut sembler limité, mais la situation pourrait évoluer rapidement. Le négoce de montres reste un exercice complexe. Les vérifications de l'authenticité et de l'état mécanique, ainsi que les problèmes de sécurité, créent des frictions dans le processus. Pourtant, de nouveaux outils pilotés par les données (voir chapitre 5) et des plateformes de revente dédiées contribuent à simplifier ces étapes. Plus le processus gagne en fluidité et fiabilité, plus le potentiel de croissance est important. Cette confiance est déjà bien ancrée dans le segment haut de gamme, où les collectionneurs ont l'habitude d'acheter et de vendre des pièces de grande valeur. Avec le temps, cette même confiance pourrait s'étendre aux segments de prix inférieurs, ouvrant ainsi le marché à un public plus large. Aujourd'hui, notre enquête montre que la majorité des consommateurs (70 %) dépenseraient jusqu'à 1 500 CHF pour une montre de seconde main. Diminuer le nombre d'obstacles au processus de revente favoriserait une meilleure circulation et contribuerait ainsi à l'expansion globale du marché de la seconde main.

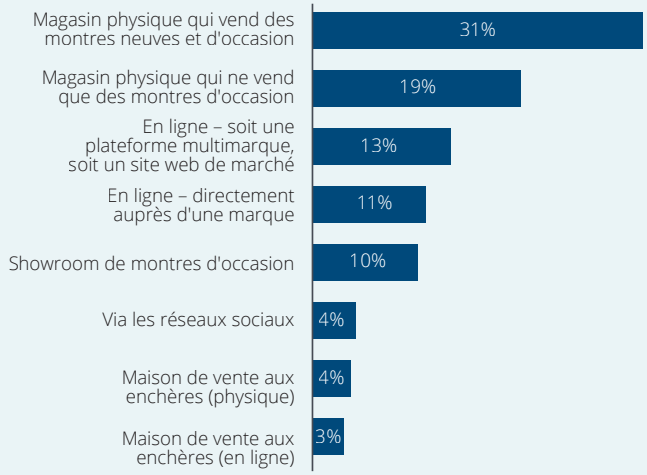
« Selon nous, il existe trois leviers de développement des activités : faire entrer la jeune génération sur le marché du négoce de montres, développer la clientèle féminine ou faire en sorte que la clientèle existante échange des modèles plus fréquemment. Pour que cela se produise, toute transaction doit se faire sans friction. »

Christy Davis
Co-fondateur
Subdial

Bvlgari Serpenti Tubogas Automatic, avec BVS100 Lady Solotempo, mouvement automatique de 19 mm de diamètre. Avec l'autorisation de Bvlgari.

Graphique 30. Lorsque vous achetez une montre de seconde main, où êtes-vous le plus susceptible de faire votre achat ?

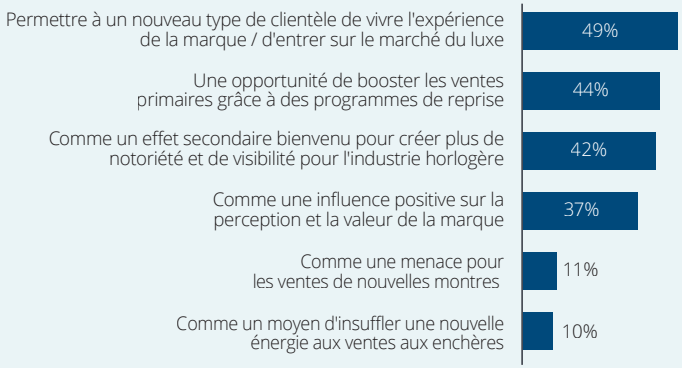
Perspective consommateur



Source : Enquête Deloitte 2025 auprès des consommateurs

Graphique 31. Comment voyez-vous le marché secondaire / marché de la seconde-main ?

Perspective secteur



Source : Enquête Deloitte 2025 sur l'industrie horlogère

6.4 Une confiance tangible

Les préférences des consommateurs en matière de points de vente pour le marché des montres de seconde main reflètent celles observées sur le segment des montres neuves (voir chapitre 4). Près d'un tiers des acheteurs (31 %) disent préférer les magasins physiques qui proposent à la fois des modèles neufs et de seconde mains. Les points de vente exclusivement dédiés à la seconde main sont moins courants, mais ils séduisent tout de même un consommateur sur cinq. De manière comparable au marché primaire, les raisons sont les suivantes : les magasins physiques permettent aux clients de tester et d'essayer des montres, et les rassurent sur la qualité ; il s'agit là d'une considération importante dans un univers où les problématiques d'authenticité peuvent rendre la revente difficile.

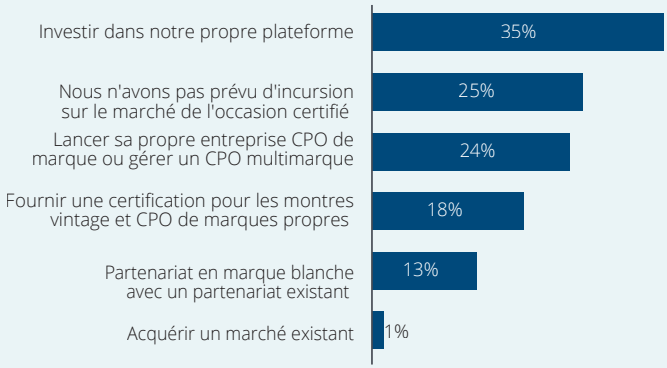
Les places de marché en ligne, quant à elles, poursuivent leur essor, en particulier chez les jeunes générations. Pourtant, les préoccupations relatives à la qualité et aux contrefaçons restent un obstacle aux transactions entièrement numériques. La confiance est donc essentielle, et les plateformes de trading y répondent en vendant de plus en plus de montres de seconde main certifiées, offrant ainsi un service similaire à de nombreuses marques qui vendent des montres de seconde main.[53] Rolex, par exemple, garantit que toutes les montres proposées dans le cadre de leur programme Certified Pre-Owned sont authentiques en les vérifiant toutes dans les ateliers de la marque et de les proposer par la suite en ligne ou en magasin. De même, la plateforme de commerce en ligne Bezel inspecte, entretient et authentifie rigoureusement les montres qu'elle reçoit avant de les mettre en vente. En 2025, Bezel a rejeté plus d'un quart des montres qu'elle a inspectées.[54]

Au-delà de la confiance, le contact humain reste un facteur important pour de nombreux consommateurs lorsqu'ils achètent une montre. C'est pourquoi les plateformes en ligne ajoutent des services personnalisés : conciergerie, soutien lors des vérifications de l'historique et des événements où les clients peuvent les voir directement. L'IA peut faciliter le triage des demandes ou la négociation des prix, mais la possibilité d'échanger avec une personne réelle reste essentielle pour inspirer confiance.

Ce besoin de connexion humaine correspond presqu'en tout point à l'orientation prise par l'industrie horlogère. Dans les réponses ouvertes à l'enquête, plusieurs dirigeants du secteur de la distribution ont indiqué qu'ils développaient des zones dédiées aux montres de seconde main certifiées au sein de leurs boutiques. Ces espaces disposent souvent d'un aménagement et d'une image de marque distincts, permettant ainsi aux détaillants de mettre en valeur aussi bien des pièces neuves que des articles de seconde main. Dans le même temps, les horlogers veillent à ce que l'expérience globale de la marque reste cohérente et surtout, que les clients ne soient pas traités différemment, qu'ils achètent une montre neuve ou une montre de seconde main certifiée, ce qui renforce le sentiment de confiance et de continuité, des garanties qui demeurent essentielles aux yeux des acheteurs.

Graphique 32. Quelle stratégie envisagez-vous de mettre en œuvre pour le marché de la seconde-main certifiée ?

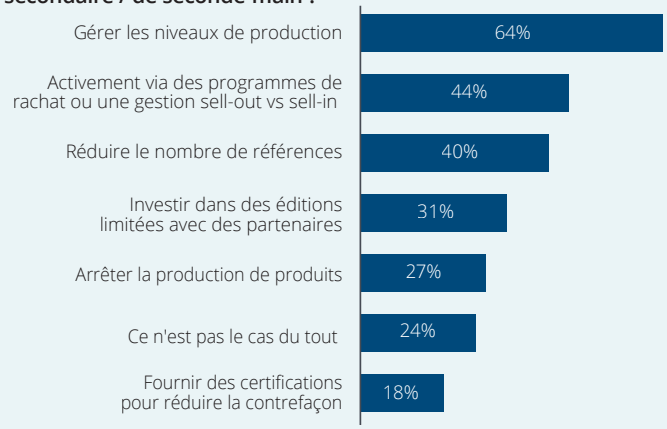
Perspective secteur



Source : Enquête Deloitte 2025 sur l'industrie horlogère

Graphique 33. Dans quelle mesure gérez-vous de manière active la valeur de vos montres sur le marché secondaire / de seconde-main ?

Perspective secteur



Source : Enquête Deloitte 2025 sur l'industrie horlogère

6.5 Un attrait durable

Pour l'industrie elle-même, le secteur de l'occasion n'est plus une réflexion secondaire. Près de la moitié des dirigeants de marques et de détaillants interrogés (49 %) estiment qu'il s'agit d'un point d'entrée crucial pour attirer de nouveaux clients et élargir le vivier de passionnés qui pourraient plus tard se tourner vers le marché primaire. Les programmes de reprise (trade-in) constituent un autre domaine d'intérêt : 45 % des sondés y voient un moyen de stimuler les ventes de nouveaux modèles tout en renforçant les liens avec les clients existants.

Pour autant, l'industrie horlogère reste divisée sur la meilleure manière d'en faire part. Un quart des dirigeants de marques et de détaillants déclarent qu'ils n'ont pas l'intention de se lancer sur le marché des montres de seconde main certifiées, tandis que 24 % ne gèrent pas du tout activement la revente de leurs montres. Pour certains, cela reflète la nature même de leur entreprise. Les marques d'entrée de gamme n'ont pas encore de véritable marché de seconde main et les maisons plus jeunes n'ont pas assez de modèles en circulation. Il est également reconnu que le marché secondaire nécessite un modèle opérationnel distinct du marché primaire, avec une complexité logistique accrue.

Parmi ceux qui sont actifs, les approches diffèrent. Certains construisent leurs propres plateformes, tandis que d'autres rejoignent des initiatives multimarques. Lorsque les marques et les détaillants y participent, les stratégies de gestion des valeurs de l'occasion sont de plus en plus délibérées – de la limitation des volumes de production et de la réduction des références au développement de programmes de rachat et d'éditions limitées spéciales. Même ceux qui n'y participent pas directement suivent de près les performances de revente de leurs montres, sachant que les prix du marché secondaire influencent la perception de la marque et la demande sur le marché primaire.

L'investissement des marques dans le marché secondaire reste prudent. La plupart des sondés n'allouent pas plus de 15 % de leur budget marketing à des initiatives de garde-temps de seconde main certifiés, et 62 % y allouent moins de 1 %. Pourtant, la direction à prendre est claire : ce qui était autrefois un marché secondaire essentiellement non réglementé est devenu un canal structuré et géré de manière stratégique qui complète, plutôt que de concurrencer, la vente de montres neuves.

7. ¡Viva México!

Louis Moinet Fuego Nuevo avec tourbillon volant. Pièce unique. Avec l'autorisation de Les Ateliers Louis Moinet SA.

En plein essor, fortement connecté et façonné par de multiples contrastes, le Mexique s'impose comme l'un des marchés horlogers les plus dynamiques d'Amérique latine. Les consommateurs y adoptent les montres connectées plus que dans la plupart des autres pays, tout en manifestant également un intérêt supérieur à la moyenne pour les garde-temps traditionnels. Des liens étroits avec des détaillants de confiance côtoient un marché florissant de l'occasion et une passion prononcée pour les éditions spéciales. Ensemble, ces caractéristiques font du Mexique un microcosme des tensions qui étreignent l'industrie horlogère mondiale mêlant tradition, technologie et bon goût.

7.1 Le temps en mouvement

Chaque année, la même question revient : quel sera le prochain grand marché de croissance pour l'industrie horlogère suisse ? En 2023, la réponse était l'Inde, un marché si vaste et dynamique qu'il méritait un rapport entièrement dédié qui a été publié en 2024.[55] Cette année, c'est vers l'Amérique latine que se tourne l'attention, en particulier vers un pays qui se distingue : le Mexique.

Le Mexique compte environ 131 millions d'habitants, dont environ 82 % vivent dans des zones urbaines.[56] Sa population est relativement jeune : seulement 12 % environ sont âgés de plus de 61 ans, tandis que près de 70 % ont entre 15 et 60 ans, ce qui constitue une large base de consommateurs potentiels.[57] À ces atouts démographiques s'ajoutent des fondations économiques attractives, avec un PIB par habitant, en parité de pouvoir d'achat, d'environ 25 500 USD en 2024.[58] En outre, selon l'UBS Wealth Report, la richesse médiane au Mexique a augmenté de plus de 12,5 % en 2024 par rapport à l'année précédente.[59] Avec le Chili, le Pérou et l'Uruguay, il représente l'un des rares pays d'Amérique latine à disposer d'une notation de crédit de qualité investissement, et il peut se vanter d'abriter certains des plus grands marchés financiers de la région, ce qui le rend très connecté à l'économie mondiale.[60]

Le Mexique s'est également imposé comme le premier marché horloger

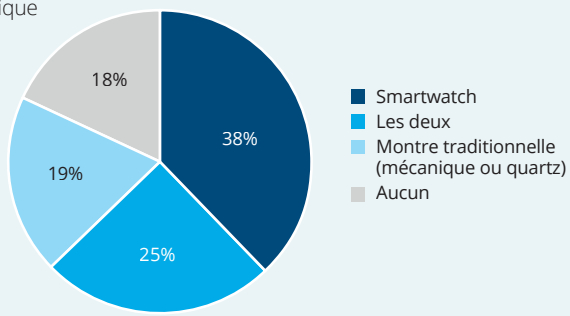
« Les consommateurs mexicains apprécient les modèles spécifiques à leur marché. Ce sont souvent le design et l'exclusivité d'une montre qui motivent leur achat, plutôt que des considérations de prix. »

José Garcia Villareal
CEO et Président
Grupo Ultra

Bovet Amadéo Fleurier. Montre unique. Avec l'autorisation de Temposatis Group.

Graphique 34. Quel type de montre portez-vous ?
Mexique

Perspective consommateur



Source : Enquête Deloitte 2025 auprès des consommateurs

d'Amérique latine, à la fois par sa taille et par sa dynamique. En 2024, la Suisse a exporté pour 337 millions de francs de montres vers le pays, soit près de la moitié (49 %) de toutes les exportations horlogères suisses vers l'Amérique centrale et du Sud.[61] Cette poussée a été alimentée par l'accord de libre-échange entre la Suisse et le Mexique, en vigueur depuis juillet 2001. Depuis, les exportations suisses vers le Mexique ont doublé et les exportations horlogères ont presque été multiplié par 5 (73 millions de francs en 2001). Aujourd'hui, les montres représentent environ 15 % de toutes les exportations suisses vers le Mexique, ce qui en fait le quinzième plus grand marché pour les montres suisses.

7.2 Deux fuseaux horaires

S'agissant du type de montre le plus souvent porté, les smartwatches sont plus implantées au Mexique que dans la plupart des marchés : 38 % des consommateurs déclarent en porter une, contre une moyenne mondiale de seulement 30 %. 25 % portent à la fois une montre connectée et une montre traditionnelle, tandis que 19 % privilégient exclusivement les modèles traditionnels, une proportion inférieure à la moyenne mondiale de 26 %. Pourtant, lorsqu'on leur demande quelles sont leurs intentions d'achat, les Mexicains sont plus enclins que la moyenne à acheter une montre traditionnelle au cours de l'année à venir (62 % contre 54 %), tandis que les achats de montres connectées sont également nettement plus élevés que la moyenne mondiale (69 % contre 53 %).

Les smartwatchs n'ont pas remplacé les montres mécaniques ; elles sont complémentaires. Cette complémentarité s'explique par une tradition culturelle forte. En effet, quelle que soit la classe sociale, les montres jalonnent des étapes importantes de la vie telles que les fêtes du baccalauréat, les anniversaires ou les quinceañeras, la célébration du quinzième anniversaire pour les filles. Il n'est pas rare que les

enfants reçoivent un modèle traditionnel de montre en cadeau, ce qui contribue à nourrir un lien affectif envers les montres tôt dans leur vie. Les Mexicains apprécient les designs expressifs, souvent festifs. Des marques telles que Jacob & Co., Urwerk et Hublot ont trouvé un public réceptif pour leurs créations techniquement ambitieuses.

L'ouverture s'étend également au marché de la seconde main. Les consommateurs mexicains se montrent plus disposés à acheter un garde-temps de seconde main que la moyenne (38 % contre 33 % dans le monde), tandis que seulement 9 % rejettent catégoriquement l'idée, soit deux fois moins que la moyenne mondiale. Le prix reste la principale motivation (63 %) pour l'achat de modèles de seconde main, suivi par l'accès aux modèles qui ne sont plus produits (35 %). L'écosystème local de la revente est particulièrement animé : il est composé aussi bien de maisons de vente aux enchères comme Phillips et Sotheby's, qui ont toutes deux des bureaux au Mexique, que des réseaux WhatsApp, des plateformes Instagram telles que Watchlab et des communautés en ligne telles que Relojes Vintage México.

Environ deux tiers des consommateurs mexicains (66 %) est prêt à dépenser jusqu'à 1 500 CHF pour une nouvelle montre, contre 58 % dans le monde. Les montres de seconde main enregistrent un résultat similaire (61 %). Néanmoins, c'est avant tout le design qui guide les Mexicains dans leur décision d'achat, devant le rapport qualité/prix et l'image de marque.

L'importance du style explique également le succès des créations ludiques et inspirées par la culture locale. Les Mexicains apprécient les montres au design audacieux et les modèles adaptés à leur culture. Aussi, au Mexique, les éditions spéciales s'inscrivent dans une culture horlogère inaugurée par la Royal Oak Offshore « Pride of Mexico » d'Audemars Piguet en 2010. Depuis, des marques allant d'Hublot à Jacobs & Co., de Louis Monet à Maurice Lacroix ont suivi le mouvement. Plus récemment, Bovet a lancé la collection Legends of Mexico. Dans le premier volet, la maison rend hommage à Miguel Hidalgo, une figure clé de l'indépendance mexicaine. Le deuxième honorera Benito Juárez, artisan de la « Réforme libérale » et défenseur du Mexique lors de l'intervention française au 19e siècle. Année après année, ces modèles exclusivement mexicains, mettant en valeur des symboles nationaux et fruits de collaborations avec des artistes locaux ou interprétations de divinités mayas, connaissent un succès commercial.

Franck Muller Curvex CX Rally Maya Mexico 2024. Avec l'autorisation de Franck Muller.

« Le positionnement tarifaire des montres sur le marché mexicain est essentiel, car la clientèle est internationale. Ce sont le contact humain en magasin et la qualité des relations avec la clientèle qui permettront de conclure la vente sur le marché. »

José Garcia Villareal
CEO et Président
Grupo Ultra

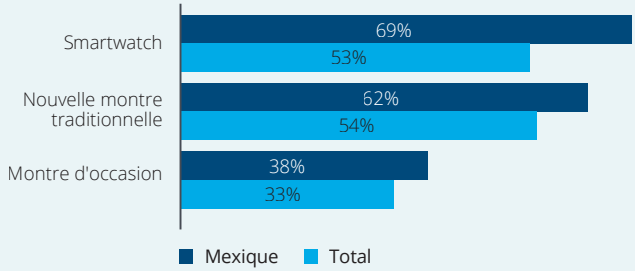
EMWA Valle, Magasin de montres à Nueva Leon, Monterrey, Mexique. Avec l'autorisation de l'EMWA.

« Le consommateur mexicain dépense beaucoup dans des articles de luxe et se montre très averti en matière d'horlogerie. L'essor des magasins monomarques, permettant de découvrir l'environnement de la marque, des collections entières et un savoir-faire élevé, stimule davantage les ventes locales. »

Alain dos Sontos
Directeur Commercial
EMWA

Perspective consommateur

Graphique 35. Quelle est la probabilité que vous achetiez le type de montre suivant au cours des 12 prochains mois ?
Pourcentage de réponses « assez » ou « très probable »



Source : Enquête Deloitte 2025 auprès des consommateurs

7.3 Cachées à la vue de tous

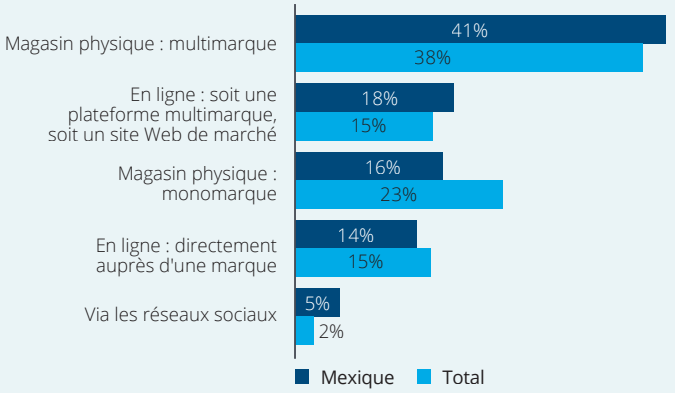
Les fêtes, les rassemblements sociaux et les célébrations occupent une place centrale dans la vie de la haute société mexicaine ; les montres et les bijoux sont des accessoires qui viennent compléter tout naturellement une tenue ou un sac à main de luxe. Malgré cet enthousiasme pour le haut-de-gamme, la richesse est rarement ostentatoire, sans doute en raison des préoccupations liées à la sécurité. En effet, près de la moitié des consommateurs mexicains (44 %) se sentent nerveux à l'idée de porter une montre dans des lieux bondés, ce qui représente près du double de la moyenne mondiale. Si le danger n'existe pas partout de manière uniforme, les Mexicains font néanmoins attention à la manière et à l'endroit où ils portent des pièces de grande valeur. Ainsi, les collectionneurs réservent le port des montres à complications ou très précieuses à des occasions privées, tout en arborant des modèles plus discrets en public.

Cette discrétion se reflète aussi en ligne : de nombreux propriétaires de montres évitent de parader avec leurs garde-temps sur leurs réseaux sociaux. Pourtant, ces derniers restent le facteur d'influence principal lors de l'achat d'une montre : 24 % citent les réseaux sociaux comme leur principale influence, devant les sites web des marques (20 %) et les amis et la famille (19 %). À l'échelle mondiale, les réseaux sociaux se classent en troisième position, avec 20 %. La présence numérique des marques est donc un enjeu majeur. Les sites web les plus connus, désormais un canal clé d'éducation et d'engagement, sont de plus en plus disponibles en espagnol, et facilitent l'éducation horlogère et l'engagement auprès des marques. Les consommateurs mexicains sont aussi beaucoup plus nombreux que la moyenne mondiale à réaliser leurs achats via les réseaux sociaux : 5 % pour les montres neuves (contre 2 % dans le monde) et 13 % pour les montres de seconde main (contre 4 %).

En revanche, l'E-commerce reste entravé par des contraintes réglementaires et logistiques. En effet, des règles strictes de lutte contre le blanchiment d'argent exigent de la part des vendeurs l'obtention d'une signature physique du client d'une part, tandis que les problèmes de logistique et de distribution entraînent quant à eux souvent des retards. Ces frictions expliquent pourquoi, malgré le haut niveau d'engagement numérique de la population mexicaine, les magasins physiques restent le canal privilégié pour l'achat de montres.

Graphique 36. Lorsque vous achetez une nouvelle montre, où êtes-vous le plus susceptible de faire votre achat ?

Perspective consommateur



Source : Enquête Deloitte 2025 auprès des consommateurs

Au Mexique, le commerce de détail est avant tout une affaire de relationnel. La moitié des consommateurs mexicains déclarent réaliser leurs achats dans des magasins physiques pour le lien personnel avec les vendeurs et les conseils d'experts qu'ils y reçoivent. Les consommateurs préfèrent les magasins multimarques (41 %) aux boutiques monomarques (16 %), ce qui reflète la force des détaillants multimarques locaux établis tels que Berger, EMWA et Ultrajewels. Néanmoins, la réalité mexicaine peut être qualifiée d'hybride : les magasins monomarques côtoient souvent les boutiques multimarques. Les boutiques monomarques se développent, les grands noms de maisons horlogères tels que Audemars Piguet, Patek Philippe, Cartier, Omega et Vacheron Constantin ouvrent leurs propres boutiques dans les grandes villes du Mexique, tout en s'associant à des détaillants locaux pour créer des espaces monomarques au sein d'un espace partagé. Ces partenariats permettent aux marques de bénéficier de l'expertise locale des distributeurs tout en gardant le contrôle de l'expérience client avec l'agencement ainsi que les vitrines des points de vente.

Les grands magasins jouent également un rôle central sur le marché mexicain. Dans le segment haut de gamme, El Palacio de Hierro, une chaîne de grands magasins de luxe comparable à Harrods au Royaume-Uni, Saks Fifth Avenue aux États-Unis ou Rinascente en Italie, a joué un rôle important dans l'introduction des marques de luxe auprès des consommateurs mexicains, non seulement dans le domaine de la mode, mais aussi dans celui de l'horlogerie. Dans le même temps, à un niveau plus accessible, la grande chaîne de

Ultrajewels Marina à Los Cabos, Mexique. Avec l'autorisation d'Ultrajewels.

« Des relations chaleureuses avec les clients sont essentielles pour réussir sur le marché mexicain. La proximité entre le détaillant et ses clients dure depuis des générations. Il est construit sur la confiance et l'amitié plutôt que sur un système CRM. »

Alain dos Sontos
Directeur Commercial
EMWA

magasins Liverpool, qui compte plus de 100 points de vente, un logiciel CRM et un programme de fidélité établi, a contribué à attirer les consommateurs de la classe moyenne dans le segment du luxe, en encourageant les achats à des prix plus élevés.

Malgré ces avancées, une grande partie du potentiel commercial reste sous-exploitée. De nombreux Mexicains réalisent leurs achats de montres lors de leurs déplacements à l'étranger, en particulier en Europe, en raison de l'avantage de la détaxe, de l'absence de nécessité de visa mais également des affinités culturelles avec l'Espagne. La Suisse bénéficie d'un attrait particulier : les passionnés de montres peuvent facilement y visiter les manufactures et les boutiques horlogères, un phénomène qui fait écho à l'essor du tourisme mexicain en Suisse mentionné au chapitre 3. Les États-Unis, en particulier Miami et le Texas, demeurent également un marché important pour les acheteurs mexicains, même si, là, les avantages de prix ont sensiblement disparu.

Le développement de la communauté horlogère a également été un facteur clé dans l'essor du marché mexicain. Le Salón Internacional Alta Relojería (SIAR), qui fête cette année son 19e anniversaire, est devenu un rendez-vous incontournable du calendrier de la communauté horlogère au Mexique. Plus qu'un salon professionnel, il sert de lieu de rencontre pour les marques, les détaillants, les collectionneurs ainsi que les médias. Les marques indépendantes et de taille moyenne, en particulier, profitent de l'événement pour gagner en visibilité, tandis que les grandes maisons présentent souvent des garde-temps créés tout spécifiquement pour le marché mexicain.

« Le SIAR n'est pas un spectacle, c'est une communauté. Au cours des 20 dernières années, les marques, les détaillants, les médias et les clients ont collaboré pour développer ensemble le marché horloger mexicain. Au SIAR, chaque année, plus de 10 marques présentent des éditions spéciales pour le Mexique. Le public y réagit très positivement. »

Carlos Alonso
CEO
Salon International Alta Relojeria au Mexique (SIAR)

Ultrajewels à Cancún, au Mexique. Avec l'autorisation d'Ultrajewels.

8. Conclusion

Disruption et innovation, histoire et savoir-faire, marchés et investissements, transformation numérique, désarroi et vision… Rarement notre étude sur l'industrie horlogère suisse n'aura analysé simultanément autant de facettes du secteur.

Que reste-t-il des montres à une époque où le simple fait de donner l'heure a été confié aux smartphones ? La réponse simple est : beaucoup. La magie. La passion. La valeur émotionnelle qu'un garde-temps confère à son propriétaire. Tout un ensemble de plaisirs qui ne peuvent en aucun cas être quantifiés.

L'industrie horlogère suisse est avant tout un univers de passion. Des **horlogers passionnés** consacrent des centaines d'heures à assembler et à décorer les plus petits composants pour créer une pièce véritablement miraculeuse.

Des **designers passionnés** repoussent les limites de la maîtrise technique et de la plus audacieuse créativité pour donner vie à des garde-temps que l'on pensait réservés à l'imaginaire.

Des **experts passionnés** transmettent leur savoir, communiquent et inspirent les nouvelles générations afin que l'étincelle de l'horlogerie ne s'éteigne jamais.

Et des **consommateurs passionnés**, enfin, qui, une fois captivés par cet art, en deviennent les plus fervents défenseurs, valorisant ses traditions tout en soutenant l'innovation des créateurs indépendants et l'audace des nouveaux arrivants.

Nous espérons que vous avez apprécié la lecture de l'Étude 2025 sur l'industrie horlogère suisse et que votre propre passion est à portée de main.

« Transmettre la passion des horlogers aux natifs du numérique a un impact durable. Certains d'entre eux se passionnent d'eux-mêmes pour un objet non digital et durable. »

Pascal Ravessoud
Vice-président
Fondation Haute Horlogerie (FHH)

« Préserver le caractère désirable de l'horlogerie est essentiel pour favoriser la valeur collective des garde-temps. C'est notre responsabilité commune de permettre à l'histoire de s'inscrire dans le temps. »

Cyrille Vigneron
Président de la Fondation Watches & Wonders et de la Watch & Jewellery Initiative 2030

Cartier Santos Dumont XL or jaune. Avec l'autorisation de Cartier.

9. Auteurs, Contributeurs et Contacts

Karine Szegedi
Associée Responsable du secteur de la consommation, de la mode et du luxe
kszegedi@deloitte.ch

Benjamin Morin
Expert de l'industrie horlogère
bemorin@deloitte.ch

Silvio Jobin
Expert de l'industrie horlogère
silviojobin@deloitte.ch

Teresa Hug Alonso
Recherche et analyses
thugalonso@deloitte.ch

Ashley Mueller
Responsable marketing secteur de la consommation
ajmueller@deloitte.ch

Kevin Capellini
Responsable de la communication externe
kcapellini@deloitte.ch

Nous tenons particulièrement à remercier :
Anca Ballig
Barnabas Derekas
Carlos Garcia Manzanero
Freya-Merret Girault
Brendan Le Thuaut
Fabien Lopez
Cedric Nabe
Miran Shah

Notes de fin

1. FOCB (2025), Foreign trade statistics. https://www.bazg.admin.ch/bazg/en/home/topics/swiss-foreign-trade-statistics.html
2. FH (2025), Watch industry statistics. https://www.fhs.swiss/eng/statistics.html
3. À l'exclusion de l'or et des autres métaux précieux, dans ce cas les montres arrivent en troisième position. Source : voir la note 1.
4. Hodinkee (April 2025), Rolex will raise US prices in response to tariffs. https://www.hodinkee.com/articles/rolex-will-raise-us-prices-in-response-to-tariffs; WatchPro (September 2025), Patek Philippe will raise prices by 15% on Monday. https://www.watchpro.com/exclusive-patek-philippe-will-raise-prices-by-15-on-monday/
5. Switzerland Global Enterprise (August 2025). Änderungen der US-Zölle unter der Administration Trump 2.0. https://www.s-ge.com/de/article/aktuell/2025-e-usa-ct10-zoelle
6. NZZ (August 2025). Uhrenhändler in New York: Diese Zölle zerstören unser Geschäft. https://www.nzz.ch/wirtschaft/uhrenhaendler-in-new-york-diese-zoelle-zerstoeren-unser-geschaeft-ld.1897081
7. WatchPro (August 2025). Navigating Tariffs: The future of the Swiss watch industry in the USA. https://usa.watchpro.com/navigating-tariffs-the-future-of-the-swiss-watch-industry-in-the-usa/
8. Deloitte (June 2025). United States Economic Forecast. https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/economy/us-economic-forecast/united-states-outlook-analysis.html
9. Deloitte (2025). ConsumerSignals. https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/retail-distribution/consumer-behavior-trends-state-of-the-consumer-tracker.html
10. China Briefing (April 2025). China's Economy beats expectations in Q1 2025 – Can momentum last? https://www.china-briefing.com/news/chinas-economy-q1-2025-5-4-percent-gdp-growth/
11. Deloitte (September 2025). Deloitte China Monthly Report Issue 99. https://www.deloitte.com/cn/en/services/consulting/perspectives/deloitte-research-issue-99.html
12. Voir la note 2.
13. Trading Economics (September 2025). Gold. https://tradingeconomics.com/commodity/gold
14. Voir Deloitte (November 2024). Analyses Deloitte sur l'industrie horlogère suisse 2024 : Focus sur le marché féminin https://www.deloitte.com/ch/en/Industries/consumer/perspectives/watch-study-female-market.html pour une analyse détaillée.
15. The Hour Makers (February 2025). Rolex Discontinues Carl F. Bucherer Brand after 137 Years. https://thehourmarkers.com/articles/rolex-shuts-down-carl-f-bucherer
16. Europa Star (July 2025). Key findings from a new study on independent watchmakers. https://www.europastar.com/the-watch-files/independent-watchmakers/1004115230-key-findings-from-a-new-study-on-independent.html
17. Revolution (January 2025). Tiffany & Co. debuts new jewelry timepieces and finest works from their archival collection. https://revolutionwatch.com/lvmh-watch-week-2025-tiffany-co-jewelry-archives-new/
18. Bilan (May 2025). À Genève, l'agonie des détaillants horlogers. https://www.bilan.ch/story/horlogerie-a-geneve-lagonie-des-detaillants-horlogers-591712121674
19. BBC (April 2025). Luxury watch firm to close showrooms and cut jobs. https://www.bbc.com/news/articles/ckgx45r7ge2o
20. Europa Star (January 2023). Concentration continues in watch distribution. https://www.europastar.com/the-watch-files/retail/1004094069-concentration-continues-in-watch-distribution.html
21. Schweizer Parlament (September 2025). Schweizer Parlament stimmt Verlängerung der Kurzarbeitsentschädigung zu. https://www.parlament.ch/de/services/news/Seiten/2025/20250918094527290194158159026_bsd051.aspx
22. Forbes (November 2023). WatchBox, Govberg, Radcliffe and Hyde Park Jewelers merge to form the 1916 Company. https://www.forbes.com/sites/robertanaas/2023/11/01/watchbox-govberg-radcliffe-hyde-park-jewelers-merge-form-the-1916-company/
23. Professional Watches (August 2025). Warren Buffett's Berkshire Hathaway forms "BH Jewelry Group". https://professionalwatches.com/warren-buffetts-berkshire-hathaway-forms-bh-jewelry-group/
24. Bilan (March 2025). Breitling rachète le bicentenaire Gallet. https://www.bilan.ch/story/horlogerie-breitling-rachete-le-bicentenaire-gallet-715434555563
25. LVMH (June 2024). LVMH strengthens its Watches Division with the acquisition of L'Epée 1839. https://www.lvmh.com/en/publications/lvmh-strengthens-its-watches-division-with-the-acquisition-of-lepee-1839
26. The Straits Times (August 2025). Back to the future: How Tiffany & Co. is reclaiming its place in watchmaking. https://www.straitstimes.com/life/style/back-to-the-future-how-tiffany-co-is-reclaiming-its-place-in-watchmaking
27. Revolution (August 2024). Chanel acquires 25% stake in MB&F. https://revolutionwatch.com/chanel-mbandf-stake/
28. Monochrome (April 2025). Corum is back in Swiss hands in the frame of a management buy-out. https://monochrome-watches.com/corum-is-back-in-swiss-hands-in-the-frame-of-a-management-buy-out-citychamp-out-industry-news/
29. Bilanz (August 2025). Audemars Piguet übernimmt wichtigen Zulieferer. https://www.bilanz.ch/watches/audemars-piguet-ubernim-

mt-wichtigen-zulieferer-852163

30. Le Temps (June 2025). La Fondation Sandoz garde la main sur son pôle horloger avec Hermès en premier partenaire. https://www.letemps.ch/economie/horlogerie-joaillerie/la-fondation-sandoz-garde-la-main-sur-son-pole-horloger-avec-hermes-en-premier-partenaire

31. Tempus (March 2025). How Watches and Wonders 2025 is engaging younger audiences. https://tempusmagazine.co.uk/news/watches-and-wonders-2025-engaging-younger-audiences/

32. Richard Mille (2025). Rallye des Princesses. https://www.richardmille.com/events/rallye-des-princesses

33. IWC (2025). IWC Schaffhausen launches watches inspired by main character Sonny Hayes and the "APXGP" Team from the new movie, F1. https://press.iwc.com/iwc-watches-inspired-new-movie-f1-en/

34. WatchPro (August 2025). Taylor Swift engagement pics spark worldwide search for Cartier Santos Mademoiselle watch and rush for alternatives. https://www.watchpro.com/taylor-swift-engagement-pics-spark-worldwide-search-for-cartier-santos-mademoiselle-watch-and-rush-for-alternatives/

35. TikTok (July 2025). The next era of luxury: How TikTok is redefining taste, discovery and purchase behaviour. https://newsroom.tiktok.com/en-gb/the-next-era-of-luxury-how-tiktok-is-redefining-taste-discovery-and-purchase-behaviour

36. Hodinkee (December 2018). A conversation with Patek Philippe's Thierry Stern. https://www.hodinkee.com/articles/a-conversation-with-patek-philippes-thierry-stern

37. LeMagIT (November 2023). Comment LVMH déploie l'IA à l'échelle. https://www.lemagit.fr/etude/Comment-LVMH-deploie-lIA-a-lechelle

38. Esquire (February 2024). Hublot just used AI to design its watches. https://esquiresg.com/hublot-ai-watch-timepiece/

39. The Hour Makers (March 2024). Algorithms at work: Opening a portal to the future of watch world with artificial intelligence. https://thehourmarkers.com/articles/ai-and-watches

40. Adobe (December 2024). How Audemars Piguet delights customers with digital excellence and timeless craftsmanship. https://business.adobe.com/uk/blog/perspectives/how-audemars-piguet-delights-customers-with-digital-excellence-and-timeless-craftsmanship

41. OECD/EUIPO (2025), Mapping Global Trade in Fakes 2025: Global Trends and Enforcement Challenges, Illicit Trade, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/94d3b29f-en

42. OECD (2025), Counterfeiting, Piracy and the Swiss Economy 2025, Illicit Trade, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/6d206067-en

43. JD Supra (February 2024). Chanel v. The RealReal. https://www.jdsupra.com/legalnews/chanel-v-the-realreal-8523303/

44. Voir Deloitte (December 2024). Analyses Deloitte sur l'industrie horlogère suisse 2024 : Focus sur le marché de la seconde main https://www.deloitte.com/ch/en/Industries/consumer/perspectives/swiss-watch-industry-preowned-market.html pour une analyse détaillée de l'évolution du marché de l'occasion certifié.

45. Forbes (February 2024). How luxury brands are leveraging blockchain and AI for business impact. https://www.forbes.com/sites/stephaniehirschmiller/2024/02/12/how-luxury-brands-are-leveraging-blockchain-and-ai-for-business-impact/

46. Deloitte (May 2024). Embracing Digital Product Passport as a regulatory requirement. https://www.deloitte.com/ch/en/Industries/consumer/analysis/embracing-digital-product-passport-regulatory-requirement.html

47. Alp ICT (2025). Interview with Vincent Perriard, co-founder of Origyn. https://alpict.ch/en/entretien-avec-vincent-perriard-co-fondateur-dorigyn/

48. Wall Street Journal (June 2025). Cyberattacks hit Victoria's Secret, North Face and Cartier. https://www.wsj.com/business/retail/cyber-attacks-hit-victorias-secret-north-face-and-cartier-dc0308f3

49. Nozomi Networks (February 2025). OT/IoT Cybersecurity Trends and Insights. https://www.nozominetworks.com/ot-iot-cybersecurity-trends-insights-february-2025

50. Chrono24 (2025). ChronoPulse – Watch Index. https://www.chrono24.com/chronopulse.htm

51. Quill & Pad (July 2025). Morgan Stanley Swiss Watches 2Q2025: Secondary market stabilizes, but listed players underperform. https://watchcharts.com/watches/price_index

52. Subdial (2025). Bloomberg x Subdial Watch Index. https://subdial.com/market

53. See footnote 44.

54. Hodinkee (July 2025). Online watch dealer Bezel is rejecting more than a quarter of the watches it inspects, mostly Rolex. https://www.hodinkee.com/articles/online-watch-dealer-bezel-is-rejecting-more-than-a-quarter-of-the-watches-it-inspects-mostly-rolex

55. Deloitte (July 2024). Swiss Watch Industry Insights 2024: Spotlight on India. https://www.deloitte.com/ch/en/Industries/consumer/perspectives/swiss-watch-industry-insights-focus-india.html

56. World Bank (2025). Urban population in % of total population. https://data.worldbank.org/indicator/SP.URB.TOTL.IN.ZS?locations=MX

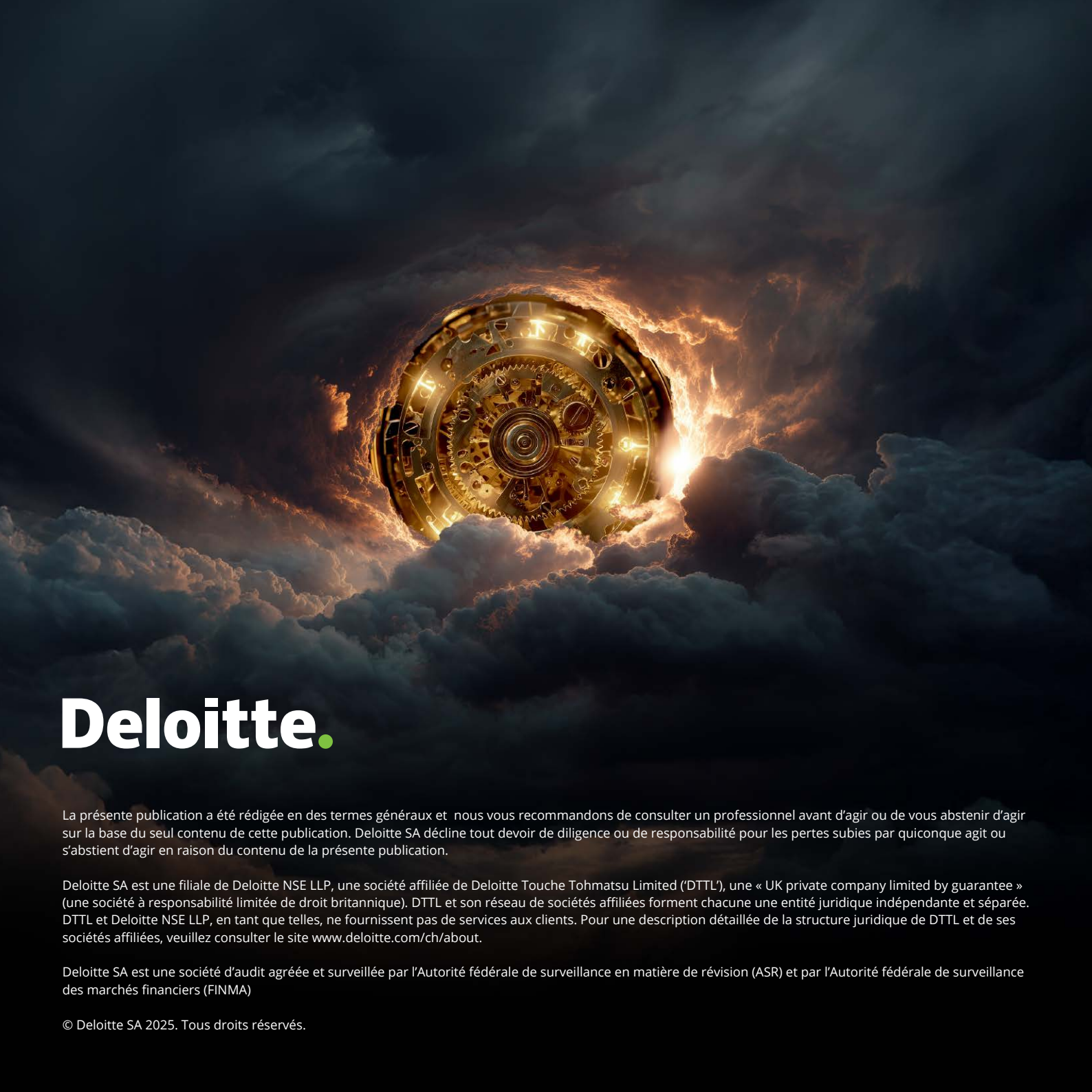
57. UN (2024). UN World Population Prospects 2024. https://population.un.org/wpp/

58. IMF (2025). GDP per capita, current prices. Purchasing power parity, international dollars per capita. https://www.imf.org/external/datamapper/profile/MEX

59. UBS (2025). Global Wealth Report 2025. https://www.ubs.com/us/en/wealth-management/insights/global-wealth-report.html

60. Deloitte (January 2025). Mexico economic outlook, January 2025. https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/economy/americas/mexico-economic-outlook.html

61. Voir la note 1.



Deloitte.

La présente publication a été rédigée en des termes généraux et nous vous recommandons de consulter un professionnel avant d'agir ou de vous abstenir d'agir sur la base du seul contenu de cette publication. Deloitte SA décline tout devoir de diligence ou de responsabilité pour les pertes subies par quiconque agit ou s'abstient d'agir en raison du contenu de la présente publication.

Deloitte SA est une filiale de Deloitte NSE LLP, une société affiliée de Deloitte Touche Tohmatsu Limited ('DTTL'), une « UK private company limited by guarantee » (une société à responsabilité limitée de droit britannique). DTTL et son réseau de sociétés affiliées forment chacune une entité juridique indépendante et séparée. DTTL et Deloitte NSE LLP, en tant que telles, ne fournissent pas de services aux clients. Pour une description détaillée de la structure juridique de DTTL et de ses sociétés affiliées, veuillez consulter le site www.deloitte.com/ch/about.

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

© Deloitte SA 2025. Tous droits réservés.