

**Deloitte.**



Étude Deloitte 2022 sur l'industrie horlogère suisse

Un recalibrage pour l'avenir

## À propos de l'Étude

Le présent rapport est la neuvième édition de l'Étude Deloitte sur l'industrie horlogère suisse. Il s'appuie sur un sondage réalisé en ligne auprès de 70 cadres supérieurs du secteur horloger entre mi-août et mi-septembre 2022 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 5 579 consommateurs sur le marché suisse et les principaux marchés d'exportation des montres suisses, à savoir la Chine, la France, l'Allemagne, Hong Kong, l'Italie, le Japon, Singapour, la Suisse, les Émirats arabes unis, le Royaume-Uni et les États-Unis. Fruit de travaux de recherche menés de façon indépendante, l'Étude Deloitte sur l'industrie horlogère suisse se fonde sur une grande variété de points de vue pour présenter une évaluation globale du secteur.



# Sommaire

1. Points-clés de l'étude	4
2. Industrie horlogère : un aperçu	5
2.1 De nouveaux records malgré un climat d'incertitude	5
2.2 Le luxe continue de briller, l'entrée de gamme perd de sa superbe	6
2.3 L'Ouest reste stable, l'Est chancelle	8
2.4 De grandes attentes ?	9
2.5 L'offre et la demande	10
2.6 Les temps sont durs	11
3. Le comportement des consommateurs	13
3.1 La forme et la fonction	13
3.2 Les comportements d'achat	15
3.3 Les facteurs décisifs	17
3.4 Se démarquer	18
3.5 Du sur-mesure pour le segment féminin	18
3.6 Un portefeuille diversifié - la montre comme placement	20
3.7 Un penchant pour les montres de seconde main	21
3.8 Jouer la sécurité	22
4. L'industrie s'adapte	23
4.1 Une question de priorités	23
4.2 Changement de canal	25
4.3 Bienvenue dans le quartier (virtuel) !	26
4.4 Apprendre à vous connaître	29
4.5 Prolifération des montres de seconde main	31
4.6 Vers une approche plus écologique	34
5. Conclusion	39
6. Notes de fin	40
7. Auteurs, Contacts et Contributeurs	41

# 1. Points-clés de l'étude

## Un marché plus vraiment secondaire

D'ici 2030, le marché de la seconde main pourrait représenter 35 milliards de francs suisses, soit plus de la moitié du marché primaire. Cette croissance devrait être soutenue par les offres en propre des marques, l'expansion des canaux existants et les consommateurs à la recherche de montres qui ne sont plus produites ou à prix réduits.

## Le renforcement du e-commerce

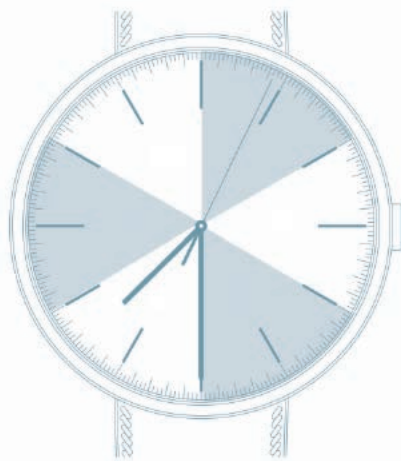
La part des montres achetées en ligne pourrait grimper à 30 % d'ici 2030, contre environ la moitié actuellement. Bien que 63 % des dirigeants du secteur pensent que les ventes en magasin continueront de s'imposer au cours des cinq prochaines années, les ventes en ligne continuent de croître et près de la moitié des millenials et des jeunes de la génération Z préfèrent les achats en ligne aux achats en magasin.

## Le rêve américain

Pour la deuxième année consécutive, les États-Unis sont le marché le plus important pour l'industrie horlogère suisse, représentant la plus grande part des exportations horlogères. La croissance est tirée par un fort appétit pour l'e-commerce, une augmentation du réseau de vente, à la fois en ligne et en magasin, et une affinité croissante pour les montres haut de gamme.

## Image de marque ou durabilité ?

Quel facteur est plus important pour le consommateur lors du choix d'une montre ? Effectivement 32% des consommateurs interrogés accordent plus d'importance à la durabilité qu'à l'image de marque; or le contraire n'est vrai que pour 21%. Par contre, pour un consommateur sur trois, le choix esthétique prime sur les autres facteurs décisionnels. Les générations Y et Z donnent davantage d'importance aux caractéristiques durables d'une montre.



## Le règne du rendement

23 % des consommateurs achètent une montre pour investir ou la revendre. Les consommateurs, surtout en Asie, reconnaissent le potentiel de rendement des montres et sont motivés par des prix de revente plus élevés ou une diversification de leur portefeuille. La spéculation est jugée plus importante que la transmission familiale.

## Immersion dans le métavers

57 % des marques prévoient de lancer un NFT au cours de la prochaine année, principalement en tant que double numérique, à des fins de certification et d'accessoirisation dans le métavers. Si 40 % des consommateurs s'intéressent aux NFT pour leur potentiel d'investissement, 31 % ne comprennent toujours pas cet actif virtuel.

## Un segment féminin en plein essor

Les montres sont une question de goût, pas de genre. Pourtant, 44 % des femmes préfèrent les montres féminines en termes de design et 26 % privilégient les options unisexes. Près de la moitié des marques élargissent leur gamme de modèles pour femmes et un tiers cherchent à leur proposer des tailles adaptées. Les marques voient un bel avenir auprès des acheteuses.

## Les montres sont encore à la mode

Posséder une montre est devenu plus important pour un tiers de la génération Y et de la génération Z, et il ne s'agit pas que des montres connectées. Les jeunes consommateurs préfèrent acheter en ligne et ont un penchant pour les pièces d'occasion en raison de leur sensibilité aux prix et à la question de la durabilité. Bonne nouvelle pour l'industrie, les montres sont encore à la mode !

# 2. Industrie horlogère : un aperçu

## 2.1 De nouveaux records malgré un climat d'incertitude

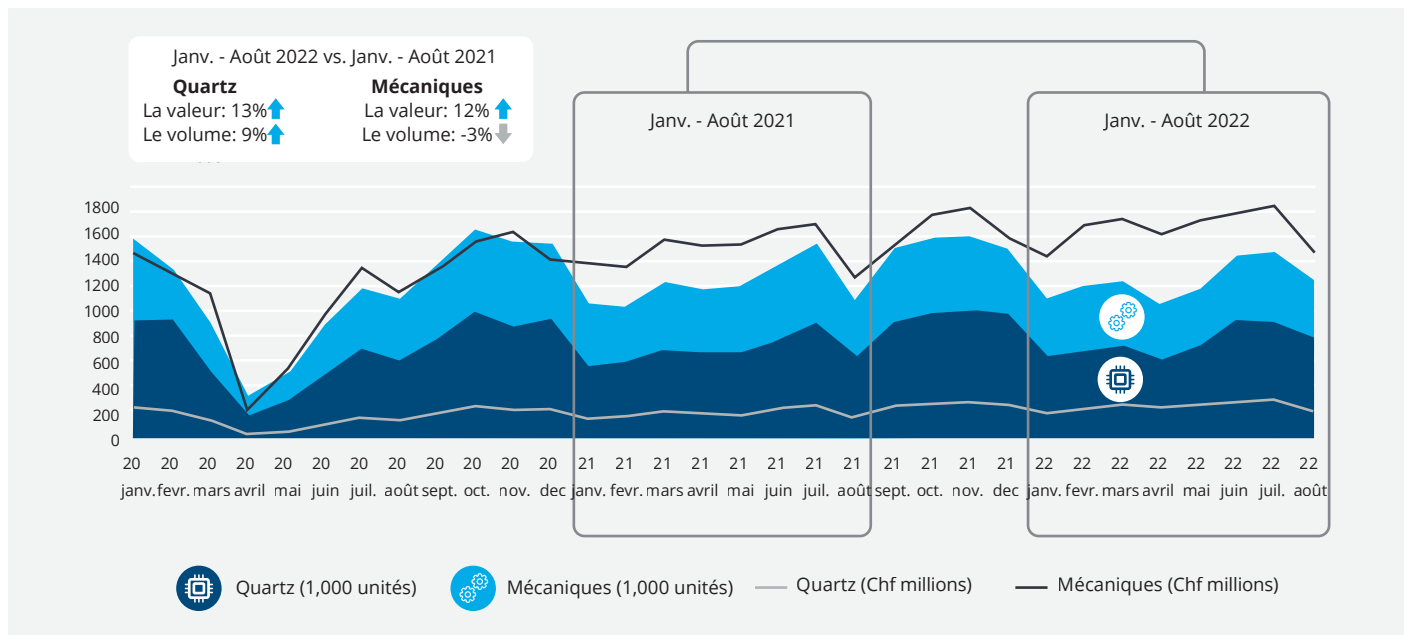
En 2021, l'industrie horlogère suisse a atteint de nouveaux records. La valeur des exportations s'est hissée à 21,2 milliards de francs suisses, dépassant légèrement le record de 2014 et se situant confortablement au-dessus des niveaux d'avant la crise. Après une restriction des dépenses en 2020, la demande pour les montres de luxe a été élevée en Chine et aux États-Unis en 2021, car les consommateurs fortunés ont délaissé d'autres articles coûteux, tels que les voyages,

au profit d'accessoires de luxe. Cette évolution a renforcé davantage la tendance à considérer les montres comme une catégorie d'actifs à part entière. Grâce à la numérisation, le monde de l'horlogerie a gagné de nouveaux canaux de vente et a attiré de nouveaux publics.

L'année 2022 a été plus calme. La guerre en Ukraine, les taux d'inflation record et les difficultés constantes sur la chaîne d'approvisionnement dues aux blocages locaux, en particulier en Chine, ont posé de nouveaux défis à l'industrie. Depuis

janvier 2022, les volumes d'exportation sont restés néanmoins élevés (graphique 1), avec une augmentation de 13 % des valeurs d'exportation de montres à quartz et de 9 % pour les unités. Dans le segment de la montre mécanique, les unités ont globalement diminué de 3 %, tandis que la valeur a augmenté de 12 %. Les montres haut de gamme ont continué à surperformer : les consommateurs sont encore en train de rattraper le retard accumulé en 2020 alors qu'ils avaient fait une pause dans leurs achats de produits de luxe.

Graphique 1. Exportations horlogères suisses selon le type de construction (en 000 d'unités et en millions de Chf)



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

## 2.2 Le luxe continue de briller, l'entrée de gamme perd de sa superbe

Pendant la pandémie, les montres de luxe ont favorisé la croissance de l'industrie dans son ensemble et cette tendance continue. Bien que le secteur ait suivi une progression saine depuis des décennies, sa trajectoire récente est impressionnante. Par rapport aux huit premiers mois de 2021, la valeur des montres dont le prix à l'exportation est supérieur à 3 000 CHF a augmenté de 15 % en 2022, tandis que les volumes ont augmenté de 11 %. Les montres dont le prix est compris entre 500 et 3 000 CHF ont également connu une croissance de 6 % en valeur et en volume, mais cette croissance a été principalement alimentée par les montres mécaniques de la partie supérieure de ce segment (2 000 à 3 000 CHF). En revanche, les ventes de montres dont le prix se situe entre 200 et 500 CHF ont diminué de près de 20 % en valeur et de 17 % en volume. Le succès extraordinaire

de la MoonSwatch lancée en mars 2022 par Swatch et Omega a changé la donne pour les montres d'entrée de gamme, du moins temporairement, et a réussi à attirer pléthore de nouveaux fans dans l'industrie.

Au cours des 20 dernières années, le prix moyen des montres suisses à l'exportation est passé d'environ 300 CHF à plus de 1 300 CHF (voir graphique 3), alors que les unités exportées ont presque diminué de moitié. Parmi les cadres du secteur interrogés, 53 % considèrent cette baisse de volume comme une menace pour l'industrie horlogère suisse, 17 % comme une opportunité. La rareté crée ou équivaut souvent à de la valeur, qu'elle soit réelle ou perçue. Aussi, la diminution des volumes pourrait également servir à consolider l'image des montres de luxe suisses comme étant des pièces uniques. Cela donne aux horlogers l'opportunité d'améliorer leur offre et d'augmenter

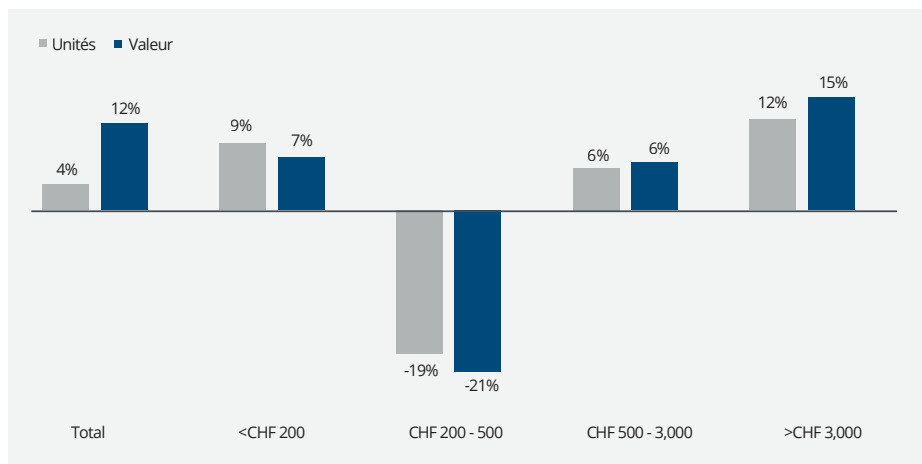
potentiellement les prix. Plusieurs marques de milieu de gamme, telles que Louis Erard, se concentrent davantage sur la production d'éditions limitées vendues à un prix plus élevé ou ajoutent des mouvements internes à certaines de leurs collections, ce qui augmente le prix de la montre (comme Oris l'a fait avec ses modèles ProPilot X Calibre 115 et 400).

La baisse des volumes provient surtout du segment des montres à quartz ; en revanche, le volume des montres mécaniques a triplé entre 2000 et 2015. Le déclin des volumes exportés pour les catégories de prix inférieures s'est accéléré avec l'introduction de l'Apple Watch en 2015, suivie par d'autres smartwatches. L'arrivée de la smartwatch a entraîné une chute des volumes d'exportation de montres de Suisse de près de 28 000 à 16 000 unités entre 2015 et 2021.

Le changement de préférence des consommateurs qui ont délaissé les montres à quartz pour les montres mécaniques a entraîné une flambée des prix à l'exportation, qui ont atteint en moyenne 1 500 CHF en 2022, et une baisse des unités exportées. Bien que certaines marques puissent générer des revenus importants en vendant de petites quantités, les fournisseurs et l'écosystème du secteur au sens large sont menacés par la baisse des volumes.

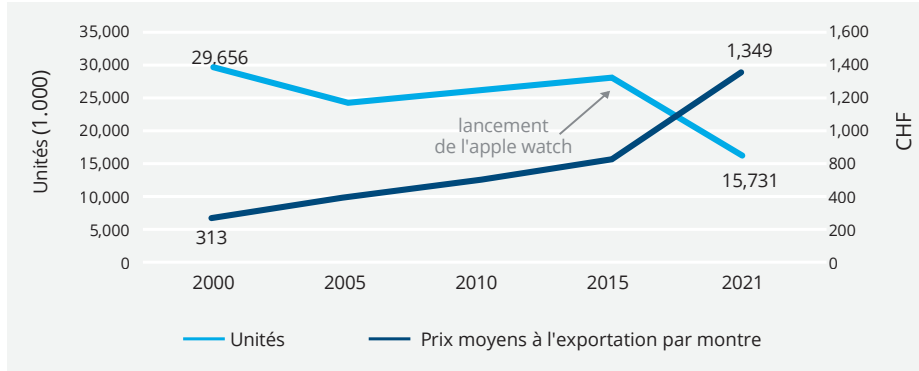
Si moins de montres sont produites, cela signifie que moins d'horlogers et moins de composants sont nécessaires à la production. Et ce sont ce manque de volume associé à la perte de savoir-faire et de diversité connexe, ainsi que la nécessité d'adapter les chaînes de valeur à des volumes plus faibles

Graphique 2. Exportations horlogères suisses pour différents segments de prix : janvier-août 2022 vs janvier-août 2021



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

Graphique 3. Prix moyens à l'exportation par montre et volumes au cours des 20 dernières années



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

qui préoccupent de nombreux fabricants de composants interrogés. Les marques et les détaillants ont également indiqué qu'ils étaient préoccupés pour l'ensemble du secteur par la perte de parts de marché de l'entrée de gamme fabriquée en Suisse au profit de concurrents étrangers et des smartwatches, par l'affaiblissement du réseau de fournisseurs et par la perte de savoir-faire en matière de conception, de production et de réparation. Avec le renforcement des exigences du « Swiss Made » et les difficultés qui pèsent sur la chaîne d'approvisionnement suite à la pandémie, la dépendance à l'égard des fournisseurs étrangers, principalement asiatiques, constitue également un risque.



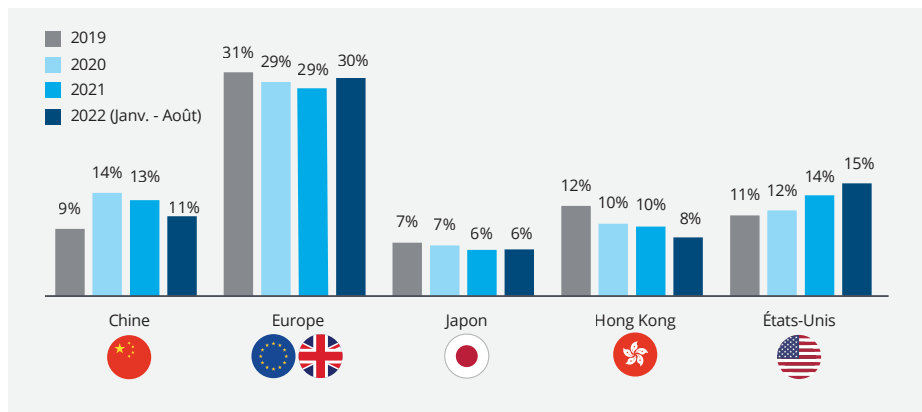
URWERK UR-106 Flower Power. Avec l'autorisation de URWERK.

### 2.3 L'Ouest reste stable, l'Est chancelle

Avec 15 % des montres exportées en 2022, les États-Unis sont le marché le plus important pour l'industrie horlogère suisse pour la deuxième année consécutive, comme le montre le graphique 4. La plupart des dirigeants de l'industrie ont désigné les États-Unis comme le prochain grand marché de croissance, suivi par l'Inde, la Chine et les pays du Conseil de coopération du Golfe (CCG). Hong Kong continue de décliner en tant que marché tandis que la Chine n'a pas encore retrouvé son niveau de part d'exportation d'avant la crise. L'Europe et le Japon restent stables, avec respectivement 30 % et 6 % des parts de marché.

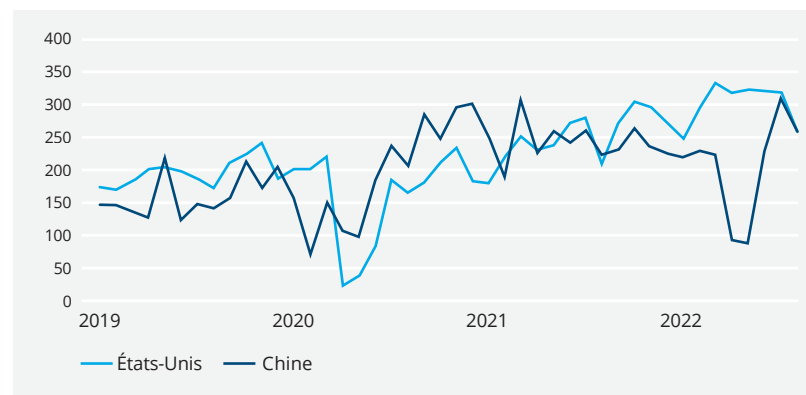
L'évolution des exportations de montres vers la Chine et les États-Unis a été différente. La tendance positive des exportations vers les États-Unis n'a pas fléchi, à l'exception d'une forte baisse pendant la pandémie (graphique 5). La situation en Chine n'est pas la même : les exportations vers la Chine ont été une bouée de sauvetage pour de nombreuses marques en 2020, mais depuis 2021, la tendance s'est inversée. En raison de la politique chinoise du zéro-covid et des mesures de confinement adoptées actuellement à l'échelle régionale, les exportations mensuelles vers la Chine sont passées sous la barre des 100 millions de francs suisses en avril et en mai 2022, des valeurs presque aussi basses que celles enregistrées début 2020. Les mesures de confinement ont également affecté les livraisons de produits achetés en ligne et la volonté d'acheter des consommateurs. Ces derniers mois, la Chine était sur un pied d'égalité avec les États-Unis s'agissant des volumes d'exportation, mais l'incertitude demeure. Selon les prévisions de certains analystes, il est tout à fait possible que l'économie chinoise ne connaisse pas du tout de croissance en 2022.<sup>1</sup>

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



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

Graphique 5. Exportations mensuelles de montres vers la Chine et les États-Unis (en Mio. Chf)



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



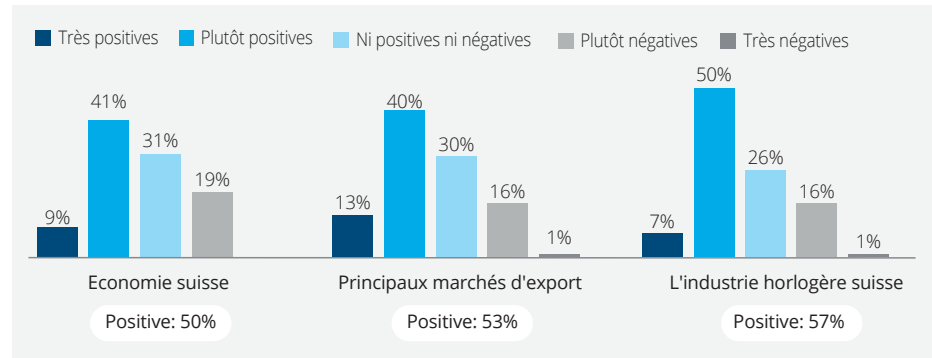
## 2.4 De grandes attentes ?

Hausse de l'inflation, guerre en Ukraine, menace de récession et tensions géopolitiques en Asie... Tout laisse à penser que l'industrie horlogère traverse une période sombre en 2022. La crise énergétique et l'augmentation dramatique du coût de la vie dans de nombreuses régions du monde augurent d'une perte de confiance de la part des consommateurs et d'un environnement commercial incertain. L'industrie du luxe se montre néanmoins résiliente et continue d'afficher de bonnes performances. Malgré le contexte de ralentissement de la croissance et des marchés chancelants, la plupart des dirigeants interrogés (57 %) restent optimistes par rapport aux perspectives pour l'ensemble du secteur au cours de l'année à venir, même si ce pourcentage est nettement inférieur à celui enregistré dans le cadre de l'étude de 2021, où 77 % s'attendaient à des perspectives favorables pour le secteur (graphique 6).

Comme prévu, une croissance plus forte est attendue pour les montres dans les segments haut de gamme (prix de vente de 5 000 à 25 000 CHF) et très haut de gamme (> 25 000 CHF), tandis que les ventes de montres de milieu de gamme devraient stagner. Les montres d'entrée de gamme et les montres jusqu'à 1 000 CHF devraient reculer au cours de l'année prochaine ; ces segments sont en concurrence plus directe avec les smartwatches et les montres équivalentes étrangères.

Les prévisions de croissance diffèrent considérablement selon les régions, comme le montre le graphique 7. Hong Kong devrait continuer à décliner ou stagner et la situation de la Chine est mitigée : 57 % des répondants prévoient une croissance et environ un tiers

Graphique 6. Comment envisagez-vous les perspectives économiques pour les 12 prochains mois?

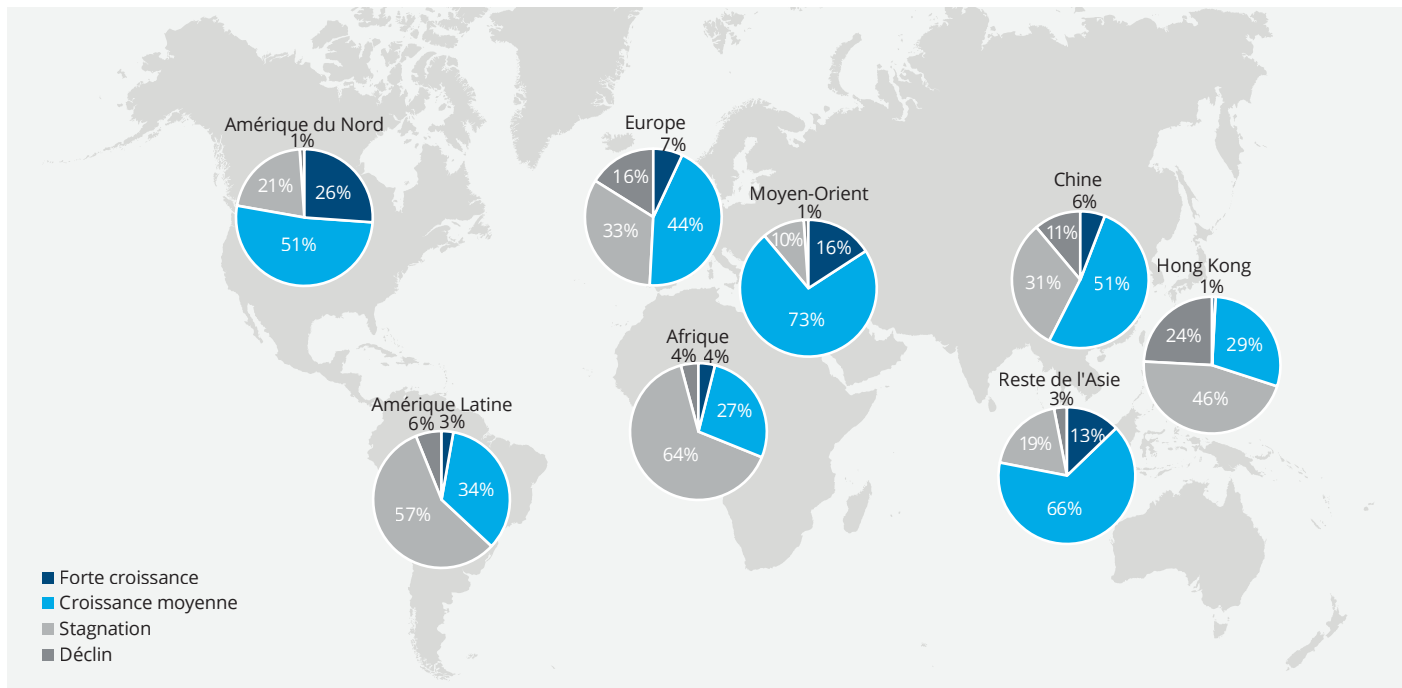


Source : Analyse de Deloitte. En raison des arrondis, la somme des réponses n'atteint pas toujours 100 %. Cela s'applique également à tous les graphiques suivants de ce rapport.



Breitling Superocean Automatic 36. Avec l'autorisation de Breitling.

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



Source : Analyse de Deloitte

une stagnation. Les perspectives sont bonnes pour le reste de l'Asie, ainsi que pour le Moyen-Orient. Pour l'Europe, les prévisions sont nuancées : 16 % des sondés s'attendent à une baisse. Sur le continent américain, le tableau est très différent et certainement plus lumineux : plus d'un quart des répondants s'attendent à une forte croissance en Amérique du Nord et plus de la moitié à une croissance moyenne, tandis qu'en Amérique latine, 37 % anticipent une croissance.

## 2.5 L'offre et la demande

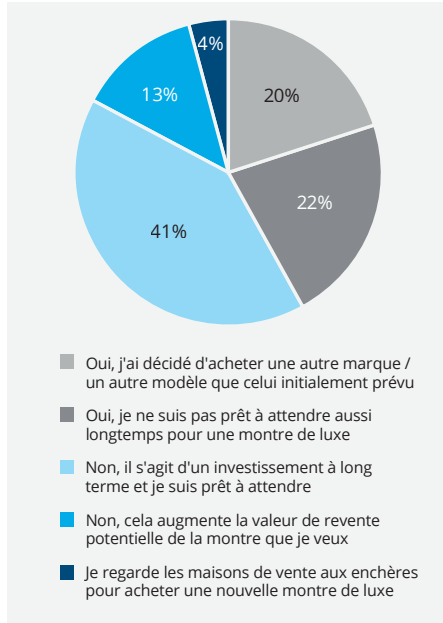
Dans le contexte économique actuel,

la demande pour les montres de luxe, conjuguée aux défis qui touchent la chaîne d'approvisionnement aujourd'hui, a entraîné des ruptures de stock et des retards dans l'approvisionnement de montres neuves. Quarante-trois pour cent des marques et des détaillants interrogés pensent que cette rareté attire les clients car elle augmente la valeur de revente potentielle. Cependant, 57 % des marques et des détaillants indiquent que les clients ont décidé de s'orienter vers une autre marque en raison des délais d'attente, et c'est ce que confirme un cinquième des consommateurs sondés. Les

habitants des Émirats arabes unis ont été les consommateurs le plus susceptibles d'avoir changé leurs plans (35 %) pour cette raison.

Cependant, si l'on considère le graphique 8, la plupart des consommateurs (54 %) sont prêts à attendre pour se procurer une montre de luxe car ils considèrent cet achat comme un investissement à long terme, ce qui a été confirmé par 58 % des marques et des détaillants. La volonté d'attendre était en moyenne la plus élevée dans les pays européens (47 %), suivis par les États-Unis (45 %) et les marchés asiatiques (38 %).

Graphique 8. La pénurie actuelle de stock et/ou les délais plus longs d'approvisionnement en nouvelles montres de luxe ont-ils eu un impact sur vos intentions d'acheter une nouvelle montre ? Réponses de ceux qui envisagent d'acheter une montre de luxe



Source : Analyse de Deloitte

Les histoires abondent sur la pénurie de modèles d'Audemars Piguet, de Patek Philippe ou de Rolex. La rareté de ces trois marques convoitées s'avère avantageuse pour des marques telles que Breitling, Cartier, Omega ou encore Tudor. Toutefois, des problèmes de disponibilité affectent désormais ces marques et l'ensemble du secteur au cours du second semestre 2022.

## 2.6 Les temps sont durs

Les mesures de confinement et les fermetures de magasins à l'échelle mondiale continuent d'avoir un impact négatif sur

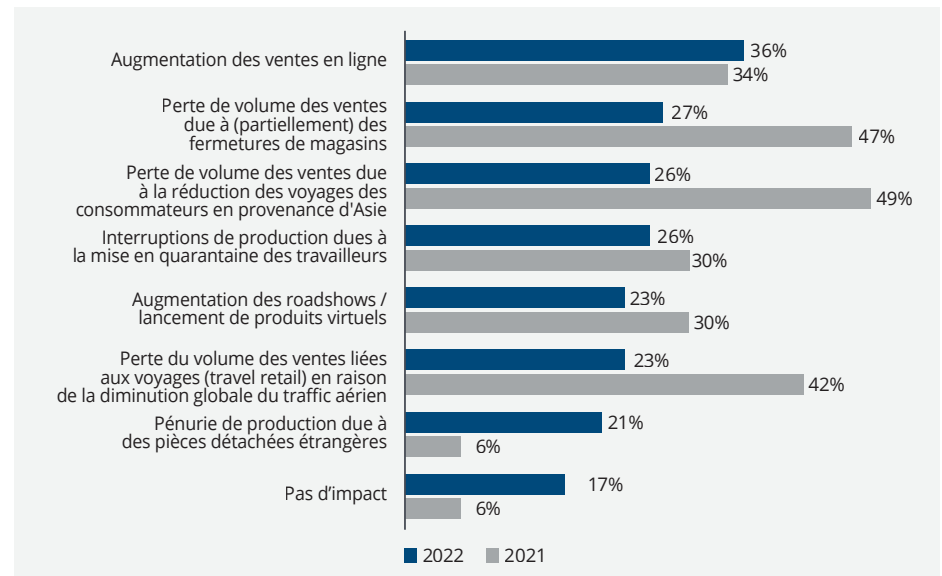
l'industrie horlogère suisse, comme en témoigne le faible taux d'exportation vers la Chine au printemps. Près de 80 % des dirigeants horlogers estiment que le climat d'incertitude géopolitique, alimenté par la guerre en Ukraine, les élections et les tensions entre la Chine et les États-Unis, exerce une influence très négative sur le secteur. La crise énergétique imminente et son impact sur les coûts ont également été mentionnés par plusieurs fabricants de composants. L'offre limitée, l'allongement des délais de livraison et la hausse des prix des matières premières, en particulier des métaux comme l'acier et le cuivre, les affectent directement.

Bien que l'impact des coûts des matières premières puisse être plus ou moins

important selon le type de composant, la plupart des fabricants ont subi des augmentations de coûts de la main-d'œuvre, de l'énergie et des matériaux. Dans l'idéal, ces augmentations pourraient être répercutées partiellement ou totalement sur les marques, mais comme ce n'est pas toujours possible, il est fort probable que les fabricants de composants subissent des réductions de marge cette année.

Les défis auxquels l'industrie a été confrontée en 2021, principalement liés à la pandémie à cause de la perte de volume de ventes en raison de la réduction des voyages et de l'arrêt des ventes, sont toujours présents, mais à un degré moindre, comme le montre le graphique 9. Dans notre étude de 2021, nous avons expliqué comment le Covid-19 avait

Graphique 9. Comment les récents problèmes de chaîne d'approvisionnement, les restrictions COVID-19 et l'inflation ont-ils affecté l'activité de votre entreprise au cours des 12 derniers mois ? (Plusieurs réponses possibles)



Source: Analyse de Deloitte

accélérala transition de l'industrie horlogère suisse vers l'e-commerce (et dans certains cas son introduction). Malgré ce changement indispensable, auquel certaines marques résistent encore, les ventes en magasin physique sont toujours fondamentales pour l'industrie.

Les problèmes de production dus à une pénurie de pièces détachées étrangères ont fortement augmenté : une entreprise sur cinq a été touchée par ces difficultés au cours des douze derniers mois, contre 6 % dans l'étude de l'année dernière.

Comme le montre le graphique 10, les marques et les détaillants sont, cette année, ceux qui sont les plus touchés par la force du franc suisse, la baisse du pouvoir d'achat des consommateurs due à l'inflation et la pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Les taux de chômage étant faibles dans de nombreux pays, les entreprises éprouvent des difficultés à trouver suffisamment de main-d'œuvre qualifiée. L'incertitude géopolitique et économique, associée aux problèmes de chaîne d'approvisionnement, a encore renforcé le franc suisse. Les taux de change étant imprévisibles, les marques et les détaillants doivent encore adapter leurs prix, ce qui rend le prix d'une montre suisse plus élevé en monnaie locale. Les fabricants de composants sont confrontés à des défis beaucoup plus nombreux, notamment la hausse des prix ou l'approvisionnement insuffisant en matières premières, la hausse des coûts salariaux et la pénurie de main-d'œuvre qualifiée. L'augmentation des coûts de la main-d'œuvre ainsi que la hausse des prix ou l'insuffisance de l'approvisionnement en matières premières sont autant de facteurs susceptibles de faire peser un risque nettement plus élevé sur la chaîne de valeur pour de nombreux acteurs du secteur au cours de l'année à venir.

Graphique 10. Les 5 principaux risques pour les 12 prochains mois

	Marque et distributeur agréé	Fabricant de composants
1	Force du Franc Suisse	Augmentation des prix des matières premières
2	Diminution du pouvoir d'achat des consommateurs en raison de l'inflation	Augmentation des coûts du travail
3	Manque de main-d'œuvre qualifiée	Manque de main-d'œuvre qualifiée
4	Approvisionnement insuffisant en mouvements et composants chez les fabricants tiers	Approvisionnement insuffisant en matières premières
5	Production intérieure insuffisante pour répondre à la demande	Force du Franc Suisse

Source: Analyse de Deloitte



Photo: Patrice Schreyer. Avec l'autorisation de Monyco.

# 3. Le comportement des consommateurs

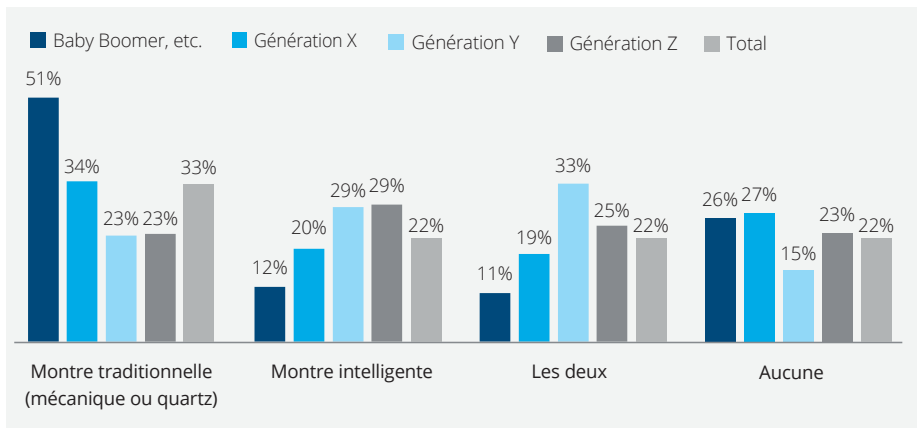
## 3.1 La forme et la fonction

Le pourcentage de l'ensemble des consommateurs portant soit une montre traditionnelle, soit une smartwatch, est resté stable depuis notre étude de 2021. Alors qu'un tiers des sondés porte une montre traditionnelle, ils sont tout aussi nombreux (22 %) à porter soit une smartwatch, soit les deux, soit aucune.

Comme le montre le graphique 11, les baby-boomers (51 %) et la génération X (34 %) sont plus enclins à s'orienter vers des montres traditionnelles, tandis que la génération Y est plus susceptible de porter les deux (33 %) et la génération Z préfère clairement les smartwatches (29%).\*

D'après notre enquête, la plus forte proportion de partisans des montres traditionnelles réside au Royaume-Uni (45 %)

Graphique 11. Quel type de montre portez-vous ?



Source: Analyse de Deloitte

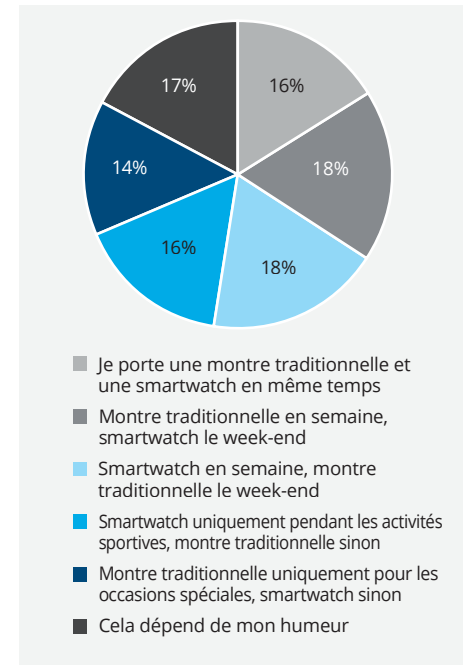
; c'est aux États-Unis que les smartwatches sont les plus populaires (31 %) ; en Chine, la plupart des gens sont susceptibles de préférer les deux (44 %) et le Japon affiche le plus fort pourcentage de consommateurs ne portant aucune montre (44 %).

Si la tendance à porter à la fois une smartwatch et une montre traditionnelle est en hausse, les raisons de le faire varient d'un échantillon à l'autre (graphique 12). Les personnes interrogées à Hong Kong sont les plus susceptibles (29 %) de porter simultanément une montre traditionnelle et une smartwatch, les sondés d'Allemagne (31 %) et du Japon (27 %) préfèrent porter leur smartwatch uniquement pendant qu'ils font du sport et un quart des personnes interrogées en Suisse (le pourcentage le plus élevé) réservent les montres traditionnelles aux occasions spéciales. Dans l'ensemble, les

consommateurs interrogés sont également partagés quant au moment où ils préfèrent porter leurs garde-temps : ils préfèrent opter pour une montre traditionnelle le week-end, par exemple, ou la réservent uniquement pour des occasions spéciales. Il est évident que chaque consommateur est unique et que les goûts changent.

Un sondé sur six s'adonne même à la pratique

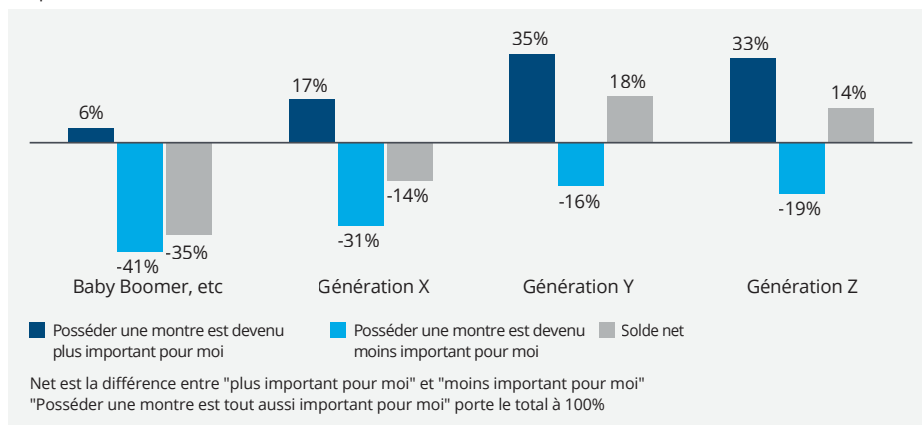
Graphique 12. Vous avez indiqué que vous portez à la fois une montre traditionnelle et une smartwatch. Quand portez-vous votre (vos) montre(s) ?



Source: Analyse de Deloitte

\* Pour les besoins de notre enquête, nous avons classé les données démographiques comme suit : les baby-boomers (nés avant 1964), la génération X (née entre 1965 et 1980), la génération Y (nés entre 1981 et 1996) et la génération Z (née entre 1997 et 2012).

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



Source: Analyse de Deloitte

du « double poignet », qui consiste à porter une montre à chaque poignet. Bien que ce phénomène ne soit pas nouveau, il s'est popularisé avec l'arrivée des smartwatches sur le marché. Alors que les technologies portables ont un but précis (mesurer les pas, la fréquence cardiaque, servir d'assistant personnel), les montres traditionnelles sont un reflet du caractère, de la personnalité et du style de celui/elle qui la porte. La combinaison des deux caractéristiques - forme et fonction - n'est pas encore chose courante dans le secteur, bien que de nombreuses marques de montres traditionnelles comme TAG Heuer, Montblanc, Louis Vuitton, Hublot, Frédérique Constant et Alpina, aient contribué à rehausser le caractère exclusif et artisanal de la technologie portable. Apple a de son côté poursuivi son partenariat avec Hermès pour sa dernière série 8 avec une gamme élargie de bracelets.

Alors que les parents initient de plus en plus leurs jeunes enfants au monde des

smartwatches, les marques horlogères traditionnelles devront peut-être remercier leurs marques de montres connectées d'avoir aiguisé l'appétit des jeunes pour les montres. Parmi les consommateurs que nous avons interrogés, 23 % ont indiqué qu'il était devenu plus important de posséder une montre au cours des cinq dernières années, avec un pourcentage plus élevé pour la génération Y (35 %) et la génération Z (33 %), comme le montre le graphique 13. Les consommateurs de Chine (52 %) et des Émirats arabes unis (42 %) accordent une plus grande importance au fait de posséder une montre, tandis que ceux du Japon sont beaucoup moins enthousiastes ; 63 % d'entre eux affirment que cela est devenu moins important.

Les marques s'adaptent à cet intérêt accru des 25-45 ans en choisissant leurs ambassadeurs, en promouvant leurs garanties environnementales et sociétales (voir section 4.6) et en s'assurant qu'elles sont toujours présentes en ligne.

« Nos consommateurs sont tellement différents de ceux que l'on prend pour des acheteurs de montres traditionnelles. Ils sont beaucoup plus jeunes, ils achètent et vendent des montres beaucoup plus souvent, et ils s'intéressent aux montres d'occasion. Ils veulent savoir qu'ils achètent des actifs liquides qui conservent ou prennent de la valeur plutôt que d'en perdre, ce qui était un concept totalement étranger à l'industrie horlogère il y a cinq ans et qui est aujourd'hui devenu incontournable. »

**Ben Clymer**  
 Fondateur & Président exécutif  
 HODINKEE, Inc

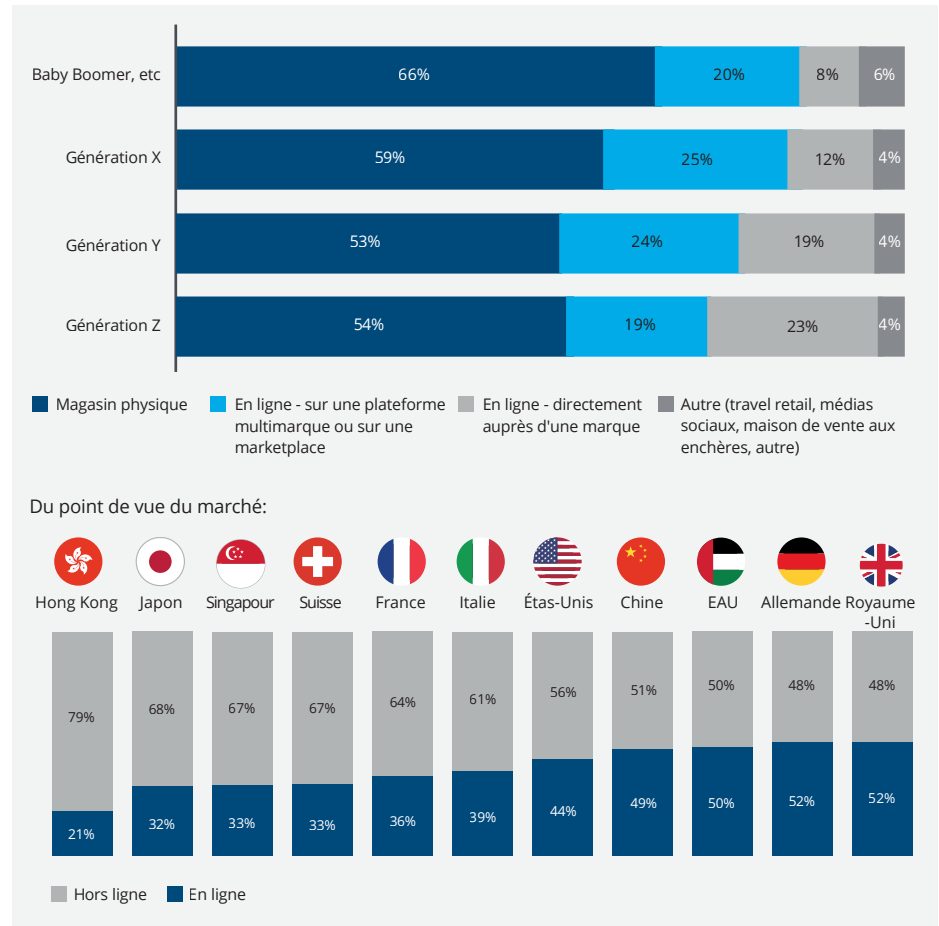
### 3.2 Les comportements d'achat

Comme le montre le graphique 14, 40 % des consommateurs interrogés sont plus susceptibles d'acheter une nouvelle montre en ligne, la génération Z ainsi que les millennials étant les plus enclins à le faire (43 %). Bien que cette part globale soit de trois points de pourcentage inférieure à celle de notre étude de 2021, cette baisse peut être expliquée par le fait que, par rapport à l'année dernière, il est davantage envisageable d'acheter une montre dans une boutique physique. C'est à Hong Kong (79 %), à Singapour (68 %), au Japon et en Suisse (67 % dans chaque pays) que les consommateurs préfèrent le plus effectuer leurs achats en magasin.

Les grands groupes de luxe LVMH, Kering et Richemont ne génèrent encore qu'un pourcentage minime de leurs revenus globaux de vente au détail grâce au commerce électronique. Comme nous l'avons souligné dans notre rapport de 2021, le secteur suisse de l'horlogerie, réputé conservateur, a été lent, voire réticent, à adopter la vente en ligne, mais la pandémie a changé la donne, et de nombreuses marques ont ouvert des boutiques virtuelles.

Cependant, étant donné que 40 % des consommateurs sont plus susceptibles d'acheter une montre en ligne, les marques et les détaillants doivent développer considérablement leur offre de produits vendus en ligne et les promouvoir davantage afin de s'aligner sur les attentes et les préférences des consommateurs. Selon nos prévisions, la part des montres achetées via les canaux de commerce électronique passera probablement à 30 % d'ici 2030, alors qu'elle représente actuellement environ la moitié.

Graphique 14. Lorsque vous achetez une nouvelle montre, où êtes-vous le plus susceptible de faire votre achat ?



Source: Analyse de Deloitte



Gucci 25H Tourbillon Skeleton. Avec l'autorisation de Gucci.

En Chine, les plateformes en ligne comme Tmall Luxury Pavilion et WeChat, sont les destinations e-commerce privilégiées des marques de luxe. Zenith est présente sur Luxury Pavilion depuis 2017 et en 2020, Cartier a été la première marque du groupe Richemont à avoir son flagship virtuel sur la plateforme. Plus tôt cette année, Bulgari a ouvert sa première boutique phare en ligne sur Tmall Luxury Pavilion avec une interface

numérique personnalisée (une première pour une marque) ; c'est le signe qu'elle continue à avancer sur la voie de la numérisation et qu'elle s'adapte à l'évolution des préférences des consommateurs, notamment en Asie. Parmi les pays étudiés, plus d'un quart des personnes interrogées en Chine (26 %) sont les consommateurs les plus susceptibles d'acheter leur montre sur le site web d'une marque (la proportion la plus élevée des pays

étudiés) et beaucoup d'autres préféreraient vraisemblablement le faire s'il y avait plus d'opportunités.

Comprendre les consommateurs et les rencontrer sur leur canal préféré permet de personnaliser leur expérience et de les impliquer là où ils préfèrent interagir avec la marque.<sup>2</sup>



Graphique 15. Quels sont les facteurs les plus importants que vous considérez lorsque vous décidez d'acheter une montre de luxe ? (Vous pouvez choisir plusieurs réponses)

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

Source: Analyse de Deloitte

### 3.3 Les facteurs décisifs

Dans la plupart des pays étudiés, les consommateurs considèrent le rapport qualité/prix comme le principal facteur décisif lors de l'achat d'une montre (graphique 15). La marque, le design et le rapport prix/valeur ont été le plus souvent cités comme facteurs décisifs sur l'ensemble des marchés étudiés, tant en 2021 qu'en 2022. Étant donné que les marques de montres de luxe sont fermement établies comme des actifs susceptibles de gagner de la valeur, le rapport prix/valeur devient plus important dans une perspective d'investissement et également sur le marché de l'occasion.

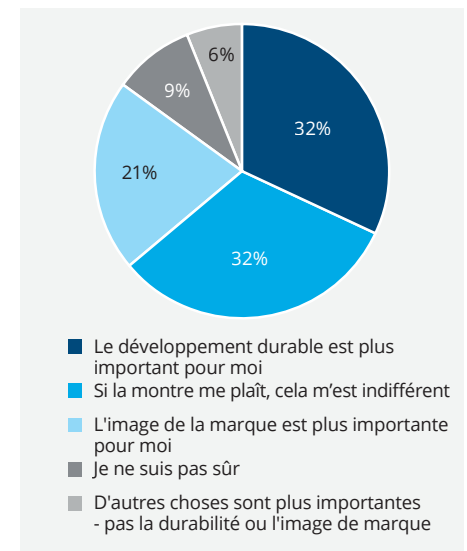
Au vu des résultats susmentionnés, la durabilité n'est visiblement pas un critère décisif sur la plupart des marchés. Nous avons spécifiquement demandé aux consommateurs quel facteur, entre la durabilité et l'image de marque, ils privilégiaient lors d'un choix d'une montre. Les réponses (graphique 16) montrent que 32 % des consommateurs interrogés accordent plus d'importance à la durabilité

qu'à l'image de marque or le contraire n'est vrai que pour 21%. Cependant, pour un consommateur sur trois, le choix esthétique prime les autres facteurs décisionnels.

Le développement durable et l'image de la marque ont la même importance en Chine (44 % contre 39 %), à Singapour (30 % contre 26 %) et à Hong Kong (26 % contre 31 %). Sans surprise, les consommateurs de la génération Y (36 %) et de la génération Z (37 %) se situent légèrement au-dessus de la moyenne s'agissant de l'importance qu'ils accordent à la durabilité par rapport à toutes les autres options.

Dans la section 4.6, nous examinons comment le secteur intègre la durabilité dans sa stratégie, quels sont les domaines de la durabilité les plus importants pour les consommateurs mais aussi comment le point de vue des cadres de l'horlogerie diffère de celui des consommateurs.

Graphique 16. Vous pouvez choisir entre deux montres. L'une des marques est axée sur la durabilité. L'autre marque se concentre sur son image. Quelle montre choisiriez-vous ?



Source: Analyse de Deloitte

### 3.4 Se démarquer

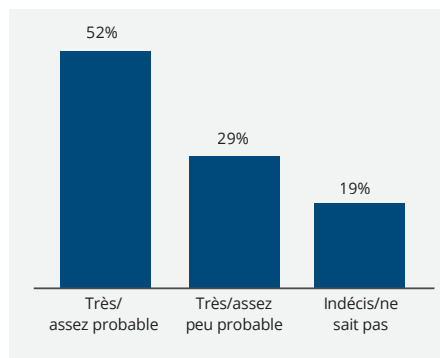
Les marques font appel au crowdsourcing ou à la co-création avec les consommateurs depuis des années. Lego, IKEA et Coca-Cola font depuis longtemps appel au public pour inspirer et influencer le lancement de produits grâce à leurs idées. Une co-création qui apporte de nombreux avantages comme celui de créer une communauté d'ambassadeurs de la marque en les impliquant dans le processus de création. Plus de la moitié des consommateurs interrogés (52 %) souhaiteraient participer à de tels projets de co-création de montres (graphique 17).

La société lausannoise CODE41 a adopté cette approche en demandant à sa communauté de voter pour les designs, les complications, les matériaux, la taille du boîtier et le nom, non seulement pour sa montre de lancement de 2016, mais aussi pour les versions d'après.

En octobre 2022, à l'occasion du 50e anniversaire de la Royal Oak, Audemars Piguet et Wristcheck, une plateforme d'échange de montres de seconde main basée à Hong Kong, ont lancé un concours intitulé "Your take on the Royal Oak". Les passionnés peuvent soumettre des designs pour cette montre emblématique, y compris les couleurs, les complications et les matériaux. Trois gagnants seront choisis et, si possible, leurs créations pourront être transformées en une montre produite par Audemars Piguet.

D'après notre enquête, la demande est là, et cela pourrait être une excellente opportunité pour les marques d'interagir davantage avec leurs communautés, notamment pour les éditions limitées.

Graphique 17. Souhaitez-vous participer à des projets de co-création de montres (c'est-à-dire voter pour des matériaux, des formes, des couleurs et des designs) ?



Source: Analyse de Deloitte

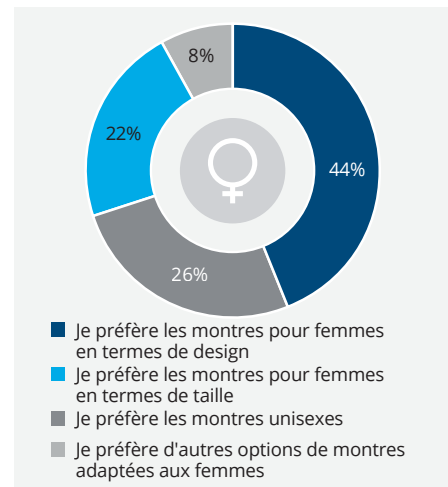
### 3.5 Du sur-mesure pour le segment féminin

Les montres ne sont pas forcément genrées. Comme les autres accessoires de mode, il s'agit d'une question de goût et d'expression de sa personnalité. Les pierres précieuses ne sont pas réservées aux dames et les grands cadrans ne sont pas l'apanage des messieurs. Parmi les consommatrices interrogées, 44 % préfèrent toutefois les montres pour femmes en termes de design, un peu plus d'un quart (26 %) privilégient les modèles unisexes (graphique 18).

Plus de la moitié des femmes interrogées aux Émirats arabes unis (53 %), en Chine (53 %) et en France (51 %) accordent le plus d'importance aux modèles spécifiquement féminins. Les considérations de taille comptaient le plus pour les personnes interrogées au Royaume-Uni et aux États-Unis (32 % dans chacun des pays), tandis que les montres unisexes avaient la préférence des consommatrices à Hong Kong (42 %), au Japon et en Italie (30 % dans chacun des pays).

De nombreuses marques horlogères

Graphique 18. Qu'est-ce qui décrit le mieux votre préférence lorsque vous achetez une montre ?



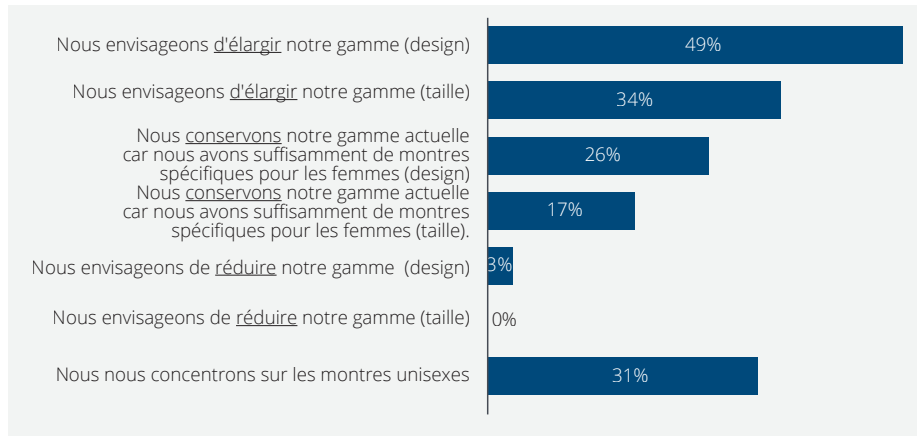
Source: Analyse de Deloitte

choisissent de présenter leurs garde-temps en fonction des collections et du diamètre des montres plutôt que de la catégorisation par genre. Chez Watchfinder & Co., la recherche se fait par taille de boîtier plutôt que par désignation homme/femme et les marques du groupe Richemont, IWC, Panerai, Roger Dubuis, ainsi que Louis Moinet, Oris et Tudor, mettent en avant leurs collections et leurs familles plutôt qu'une catégorie « féminine » spécifique.

La Big Bang Millennial Pink de Hublot, qui se veut unisexue, est apparue en public pour la première fois au poignet du footballeur français Kylian Mbappé. Présentée comme « intrigante et indéfinissable », la Big Bang Millennial Pink était censée symboliser une « nouvelle génération » de porteurs de montres.<sup>3</sup>

Malgré une évolution vers la neutralité du genre, près de la moitié des marques

Graphique 19. Quelle est votre stratégie concernant les offres de produits spécifiques au public féminin ? (Plusieurs réponses possibles)



Source: Analyse de Deloitte

interrogées (49 %) élargissent leur gamme de montres pour femmes en matière de design et un tiers prévoient de proposer des tailles supplémentaires pour attirer les femmes. Moins d'un tiers des marques (31 %) privilégient la production de montres unisexes, comme le montre le graphique 19.

Mis à part le design et la taille des cadrans, l'adaptation à un public féminin est un domaine dans lequel les smartwatches s'améliorent. Bien que certaines fonctions (nombre de pas, rythme de sommeil et fréquence cardiaque) soient résolument unisexes, l'Apple Watch Series 8 est dotée de capteurs de température pour aider les femmes à suivre leur cycle menstruel et leur ovulation.

Les marques qui souhaitent renforcer leur attrait auprès d'un public féminin le font souvent en choisissant soigneusement leurs ambassadrices. Elles sont souvent enclines à se tourner vers les actrices, les athlètes et les mannequins qui incarnent non seulement les valeurs de la marque, mais qui sont

inspirantes : Audemars Piguet avec Serena Williams ; Breitling avec Charlize Theron et Misty Copeland ; Carl F. Bucherer avec Li Bingbing ; IWC avec Eileen Gu et Gisele Bündchen ; Longines avec Kate Winslet ; et Omega avec une toute une armée de femmes inspirantes, d'Allyson Felix et Nicole Kidman à So-hee Han et Zoë Kravitz.

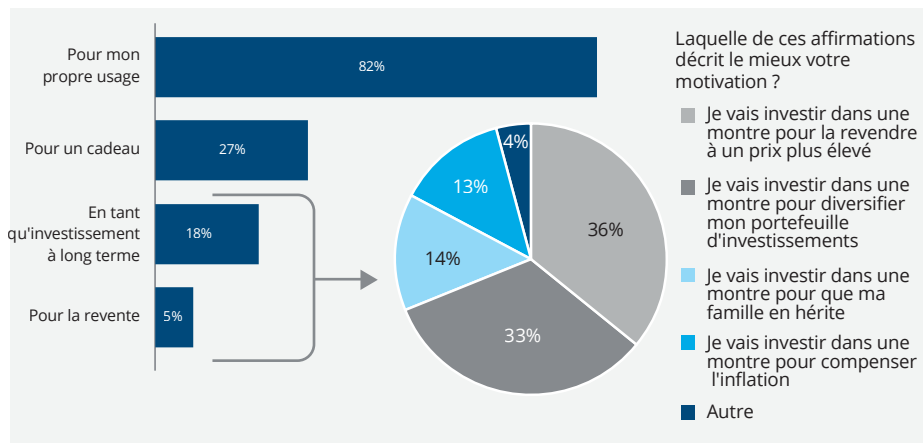
Les marques élargissent leur champ d'action et ne s'intéressent plus nécessairement aux archétypes féminins comme les femmes dirigeantes et les top-models, ni aux disciplines sportives comme l'équitation et le golf. L'objectif est de faire connaître leurs marques à un public plus large et, espérons-le, nouveau. En 2021, Rolex a choisi l'alpiniste népalaise Dawa Yangzum Sherpa, 29 ans, comme plus jeune ambassadrice. En 2019, Blancpain a invité Marie Robert, cheffe suisse étoilée du guide Michelin, à rejoindre son cercle d'amis. Longines ne s'intéresse plus seulement aux sports équestres, mais se tourne vers les sports extrêmes avec Géraldine Fasnacht, une snowboardeuse freeride, base jumper et pilote de wingsuit

suisse, qui est devenue l'une de leurs dernières ambassadrices en 2022. Tudor a pensé que la capitaine de l'équipe nationale de rugby de Nouvelle-Zélande, Sarah Hirini, représenterait parfaitement sa campagne « Born to Dare » lorsqu'elle l'a choisie pour représenter la marque en 2021.



Hublot Big Bang Millennial Pink. Avec l'autorisation de Hublot.

Graphique 20. Si vous envisagez d'acheter une montre dans les 12 prochains mois, quel en serait le but ? (Vous pouvez choisir plusieurs réponses)



Source: Analyse de Deloitte

### 3.6 Un portefeuille diversifié - la montre comme placement

Tout comme dans notre enquête de 2021, la plupart des consommateurs interrogés achètent une montre pour leur propre usage (82 %), puis pour l'offrir en cadeau (27 %), comme le montre le graphique 20. Près d'un quart des consommateurs (23 %) achètent une montre pour investir ou la revendre. Les consommateurs de Singapour (33 %), Hong Kong (32 %) et de Chine (29 %) reconnaissent spécifiquement le potentiel d'investissement à long terme des montres, alors que les consommateurs du Japon (7 %), de France (9 %) et de Suisse (13 %) en ont moins conscience. C'est également la raison pour laquelle les consommateurs de certains marchés asiatiques sont susceptibles de dépenser davantage pour des montres neuves ; plus d'un tiers des sondés en Chine (35 %), un quart à Hong Kong et un peu moins d'un cinquième à Singapour (17 %) sont prêts à dépenser au moins 5 000 CHF pour une nouvelle montre.

Les montres de luxe sont considérées comme des réserves de valeur stables, en particulier dans un marché volatil où les pressions inflationnistes sont élevées.<sup>4</sup> Les consommateurs qui achètent une montre en tant que placement le font dans l'objectif de la revendre à un prix plus élevé (36 %) ou de diversifier leur portefeuille d'investissement (33 %). Les consommateurs chinois sont particulièrement intéressés par la diversification de leur portefeuille (55 %), les Singapouriens ont un faible pour les possibilités de revente (49 %), tandis que les Italiens sont les plus enclins à acheter une montre pour que *la famiglia* en hérite (31 %).

En 2021 et début 2022, l'augmentation significative de la valeur de certaines marques et de certains modèles (Daytona, Submariner et GMT Master II de Rolex, Nautilus de Patek Philippe, Royal Oak d'Audemars Piguet) sur le marché secondaire a attiré une pléthore d'acheteurs qui n'étaient pas nécessairement

des passionnés de montres. Une situation loin d'être idéale pour les connaisseurs et amateurs de garde-temps. Il est néanmoins difficile de reprocher à ces acquéreurs de se lancer lorsqu'ils ont l'opportunité de multiplier par deux ou trois la valeur de leur achat à peine sortis du magasin. Alors que la flambée des prix semble s'apaiser pour bon nombre de ces modèles convoités, cette correction du marché secondaire devrait aider à rétablir l'équilibre, mais l'offre reste réduite pour la plupart des grandes marques.



Louis Vuitton Tambour Carpe Diem. Photo: Ulysse Frechelin. Avec l'autorisation de Louis Vuitton.

### 3.7 Un penchant pour les montres de seconde main

Parmi les consommateurs que nous avons interrogés, ceux des générations Y et Z sont les plus susceptibles d'acheter une montre de seconde main dans l'année à venir (graphique 21). C'était également le cas dans notre rapport de 2021. Leur principale motivation ? La possibilité d'acheter une montre de luxe à un prix inférieur (44 %). Il s'agit là de la première raison évoquée sur tous les marchés que nous avons sondés, à l'exception des consommateurs chinois pour lesquels l'achat d'un modèle qui n'est plus en production est la première motivation (42 %).

Comme nous l'avons précédemment évoqué, les consommateurs en Asie sont ceux qui sont les plus enclins à dépenser le plus d'argent pour des montres neuves, et c'est également le cas pour les montres de seconde main. La probabilité d'acheter une montre de seconde main au cours de l'année à venir était la plus élevée chez les consommateurs en Chine et aux Émirats arabes unis (62 %), suivis des consommateurs de Hong Kong (44 %). Les consommateurs d'Allemagne (44 %), du Japon (37 %) et de France (35 %) ont enregistré la plus forte proportion de répondants « qui ne s'intéressent pas » aux montres de seconde main.

Alors que plus d'un tiers des personnes interrogées en Chine (35 %) étaient prêtes à dépenser 5 000 CHF ou plus pour une montre neuve, ce pourcentage a chuté à 28 % pour une montre de seconde main. De même que nous l'avons mentionné dans la section précédente, beaucoup de consommateurs en Extrême-Orient perçoivent et reconnaissent les montres comme des pièces d'investissement. Toutefois, avec la baisse de

la confiance des consommateurs en Chine, la chute des prix des Rolex et des Patek Philippe sur le marché secondaire,<sup>5</sup> et la stagnation de l'économie, la situation des marques de montre de luxe reste incertaine en Chine pour les mois à venir.

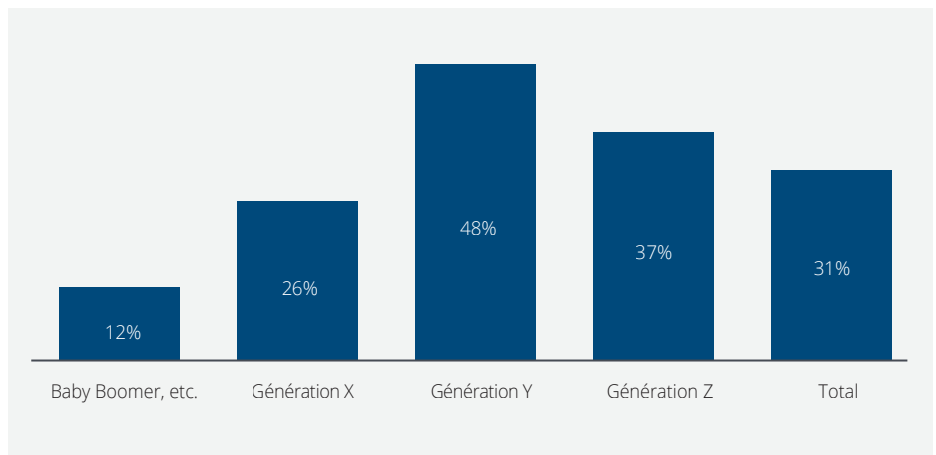
La rareté des garde-temps pousse également les consommateurs à se tourner vers le marché de l'occasion. Pour certaines marques, il est plus facile de se procurer une montre qui a déjà été produite que de mettre sa patience et sa confiance à rude épreuve dans l'achat d'une montre neuve ou l'inscription hasardeuse sur une liste dite « d'intérêt ». Les consommateurs se tournent de plus en plus vers les ventes aux enchères pour se procurer des montres uniques ou difficiles à trouver. Et c'est en Chine qu'ils sont les plus enclins à s'orienter vers les maisons de vente aux enchères pour se procurer des

montres de luxe. Comme l'indique notre rapport de 2021, les ventes aux enchères en ligne ont augmenté avec le début de la pandémie et ont permis d'attirer une nouvelle clientèle, souvent plus jeune, en particulier en Asie.

### 3.8 Jouer la sécurité

Les prévisions de forte croissance du segment des montres haut de gamme ont accru la popularité de ces garde-temps de luxe, et pas seulement auprès des collectionneurs et des connaisseurs. En moyenne, moins de la moitié des personnes interrogées (46 %) se sentent en sécurité lorsqu'elles portent une montre de luxe, un pourcentage qui diffère selon les pays. Comme le montre le graphique 22, ceux qui se sentent nerveux à l'idée de porter une montre de luxe le sont autant dans les lieux très fréquentés qu'en voyage.

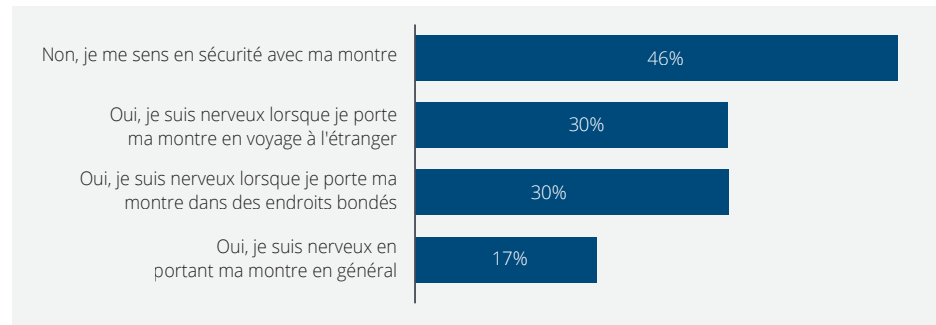
Graphique 21. Quelle est la probabilité que vous achetiez une montre-bracelet de luxe d'occasion au cours des 12 prochains mois ?



Source: Analyse de Deloitte

Des histoires de vols de montres, parfois violents, ont été couvertes par les médias grand public. Le nombre de vols de montres a augmenté à New York et Los Angeles, ainsi qu'à Paris, à Londres et en Europe en général.<sup>6</sup> Les pilotes de Formule 1 Charles Leclerc et Lando Norris ont tous deux été victimes du vol de leur montre Richard Mille, respectivement en Toscane et au stade de Wembley. Après le vol récent de la Patek Philippe de l'acteur français Daniel Auteuil en Italie, l'association des voyageurs à Naples a trouvé une solution créative : les hôtels pourraient proposer des imitations en plastique bon marché aux clients portant des montres coûteuses pendant qu'ils explorent la ville.<sup>7</sup> L'attention accrue portée aux vols de montres, qui ont notamment touché des personnalités importantes, pourrait exercer une influence sur la perception générale du public en matière de sécurité lorsqu'il s'agit de porter une montre de luxe.

Graphique 22. Si vous portez une montre de luxe, considérez-vous la sécurité comme un problème ? (Part de ceux qui portent une montre de luxe)



Source: Analyse de Deloitte



Avec l'autorisation de Faktor Zeit.

## 4. L'industrie s'adapte

### 4.1 Une question de priorités

Dans la plupart des régions du monde, la vie a repris son cours normal, avec des rues bondées et des aéroports en pleine effervescence. Pour les marques et les détaillants, les deux dernières années ont été marquées par l'optimisation des canaux de vente et le développement de stratégies omnicanales, deux voies privilégiées pour s'adapter à l'évolution du paysage commercial induite par la pandémie. L'importance de ces deux stratégies est nettement moindre que les années précédentes mais figure toujours dans le top 5 des priorités, comme le montre le tableau ci-dessous (graphique 23).

Dans un environnement où les coûts de main-d'œuvre, de matériaux et d'énergie augmentent, la réduction des coûts est l'une des principales priorités des fabricants de composants qui cherchent à maintenir leurs marges. De plus, la capacité de production

limitée oblige de nombreuses entreprises à investir pour accroître cette capacité et moderniser leurs équipements de production mais également à optimiser leurs processus et leur qualité pour suivre le rythme de la pression croissante des « taux de service » utilisés par de nombreuses marques. L'innovation reste un moteur essentiel pour les marques et leurs fournisseurs qui jouent un rôle essentiel dans la recherche de nouveaux matériaux, de nouvelles techniques de fabrication et de solutions d'ingénierie. Par conséquent, la R&D et l'introduction de nouveaux produits qui peuvent différencier les marques restent également prioritaires sur leur agenda.

La croissance organique et le lancement de nouveaux produits sont les priorités des marques et des détaillants. Les marques choisissent de lancer leurs produits de différentes manières, notamment

lors d'événements comme les salons de l'horlogerie. Plus de trois quarts des dirigeants (76 %) s'accordent à dire que les salons horlogers seront essentiels pour le secteur à l'avenir et la plupart d'entre eux (44 %) estiment qu'une approche hybride (physique et numérique) est la voie à suivre. De nombreuses marques choisissent de lancer de nouveaux produits à l'occasion des salons horlogers tels que Watches & Wonders, équivalents des semaines de la mode à Milan, New York ou Paris, pour l'horlogerie. Avec un retour attendu à Genève en mars et de nombreux éléments hybrides pour ceux qui n'y assisteront pas en personne, le premier salon professionnel de l'horlogerie sera organisé à Hainan en Chine entre décembre 2022 et février 2023, avant de revenir à Genève en mars.

Nés par nécessité en 2020 en raison de la pandémie, les Geneva Watch Days ont

Graphique 23. Top 5 des priorités commerciales pour les 12 prochains mois

	Marque et distributeur agréé	Fabricant de composants
1	Croissance organique	Accroissement des dépenses d'investissement
2	Introduction de nouveaux produits	Réduction des coûts
3	Développement de l'e-commerce /circuits numériques	Accroissement des capacités de production en Suisse
4	Développer ou renforcer la stratégie omnicanal	Concentration sur la R&D
5	Optimiser les canaux de distribution	Introduction de nouveaux produits

Source: Analyse de Deloitte

« Après la pandémie, il y a de nouveau un intérêt prononcé pour les rassemblements physiques, ce qui permet non seulement aux professionnels mais aussi aux amateurs de montres d'interagir directement avec les marques. »

**Patrick Pruniaux**  
CEO  
**Ulysse Nardin & Girard-Perregaux**

manifestement été un succès. Cet événement, organisé dans toute la ville de Genève et ouvert au public, est surtout la vitrine de marques de montres indépendantes. Étant donné qu'aucune Dubai Watch Week n'était prévue pour 2022, le salon moyen-oriental s'est tenu à New York fin septembre pour la huitième édition de son Horology Forum. Dans le cadre de cet événement, ouvert aux passionnés comme au public, des tables rondes et des expériences interactives ont été organisées.

Bien que les consommateurs de produits de luxe soient moins affectés par les pressions inflationnistes, l'industrie horlogère ne peut connaître de croissance durable qu'en se concentrant uniquement sur le luxe. Parmi les consommateurs que nous avons interrogés, plus de deux cinquièmes (43 %) n'envisagent pas d'acheter une montre de luxe. Ce chiffre passe à plus de 50 % en moyenne pour les consommateurs des cinq marchés européens et culmine à 77 % pour les personnes interrogées au Japon. Même 45 % des consommateurs américains n'envisagent pas d'acheter une montre de luxe. Comme nous l'avons vu dans la section 3.7, la principale raison pour laquelle les consommateurs se tournent vers le marché de l'occasion est la possibilité d'acheter des montres à un prix moins élevé.

Les consommateurs s'intéressent de plus en plus aux montres, en particulier ceux des générations Y et Z. Et la sortie de la MoonSwatch en mars 2022 a été un facteur important qui a contribué à accroître encore davantage l'intérêt pour les garde-temps. En règle générale, les lancements de montres n'attirent pas des foules de personnes dans les rues ou ne bénéficient pas d'une telle couverture médiatique. Qu'il s'agisse des



MoonSwatch "Mission To Saturn" Swatch x Omega.

inconditionnels de Swatch ou d'Omega, d'individus attirés par la « peur de rater quelque chose » ou simplement de personnes curieuses de connaître la cause de cet engouement, le fait est que le coup d'éclat de la collaboration a poussé des millions de personnes à réfléchir, à faire des recherches et à parler des montres suisses. Les ventes de la MoonSwatch ont même donné un coup de fouet assurément indispensable aux

exportations de montres d'entrée de gamme. Le lancement de la MoonSwatch restera probablement gravé dans les mémoires comme une belle leçon de marketing, qui a suscité l'enthousiasme pour une marque de montres suisses et, plus largement, pour le secteur.

Tout comme les smartwatches servent de point d'entrée à de nombreux jeunes



consommateurs, les montres à quartz et mécaniques d'entrée de gamme sont souvent les premières montres vers lesquelles se tournent beaucoup de consommateurs. Et il existe de nombreuses options disponibles pour ce public qui recherche une pièce « Swiss Made » à un prix abordable. En effet, face à l'inflation croissante et au ralentissement économique, les montres qui coûtent plusieurs milliers de francs suisses sont tout simplement hors de portée pour beaucoup.

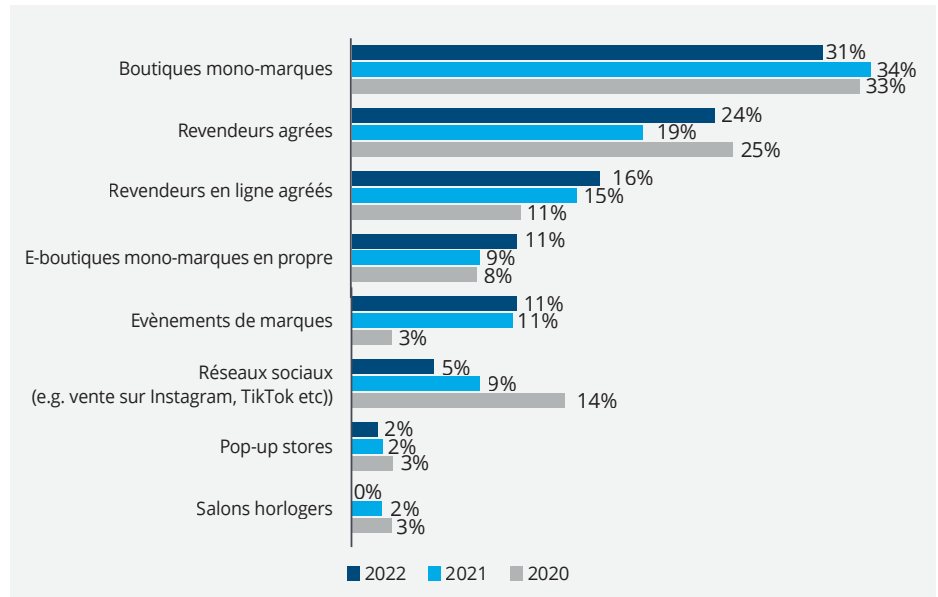
« Nous pensons qu'il est essentiel de démocratiser l'accès aux montres de luxe, un prix élevé ne devrait pas être un obstacle. Grâce à notre plateforme et à notre modèle commercial, nous introduisons un public plus large dans l'univers des montres de luxe et lui permettons ainsi de posséder une pièce de l'artisanat suisse. »

**Nicolas Hildenbrand & Ronan Pensivy  
Watchdreamer SA**

#### 4.2 Changement de canal

Les boutiques physiques mono-marques sont considérées comme le canal de vente le plus important pour les douze prochains mois par près d'un tiers des cadres du secteur interrogés (31 %), suivis par les revendeurs physiques autorisés. Les revendeurs agréés en ligne et les e-boutiques mono-marques ont également pris de l'importance ces dernières années, ce qui est sans doute le signe que les ventes via les réseaux sociaux perdent de l'importance depuis 2020, comme

Graphique 24. Selon vous, quel canal de distribution sera le plus important dans les 12 prochains mois?



Source: Analyse de Deloitte

le montre le graphique 24. Bien que les marques et les détaillants continuent d'accroître leur offre numérique, ces résultats montrent que l'expérience en magasin reste prédominante, non pas tant comme pur canal de vente, mais plutôt comme canal expérientiel. Les achats de produits luxe sont émotionnels. Vous n'achetez pas seulement un produit, mais vous adoptez aussi l'histoire, la personnalité et les valeurs d'une marque. C'est pourquoi la présence de la marque, à la fois virtuelle et en magasin, doit exploiter cette désirabilité innée pour le consommateur. Les marques se concentrent moins sur la vente de détail que sur l'image d'un mode de vie qu'elles reflètent et déploient ainsi toute leur créativité dans l'ouverture et la rénovation de leurs boutiques afin de repenser l'expérience en magasin et leur relation avec les clients.

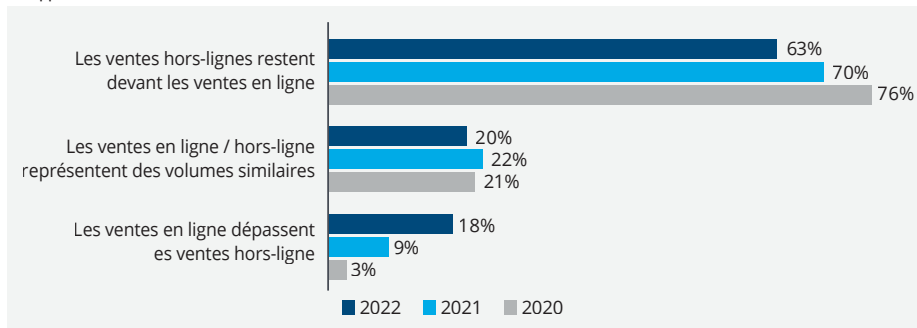
Ces espaces de vente traditionnels qui symbolisent l'exclusivité (pensez aux salons ou aux clubs de gentlemen) ou l'art (galeries) ou toute autre personnification de la marque, sont devenus des destinations en soi. Créatifs et immersifs, ils servent en quelque sorte d'espace commun pour apprendre à connaître la « personnalité » de la marque.

Avec ses montres et ses œuvres d'art sélectionnées, le MB&F Lab, mi-concept store, mi-galerie d'art, qui vient d'ouvrir à Singapour est exactement cela : un hommage à la cinématique et à l'ingéniosité artistique. D'autres Labs ouvriront à Los Angeles et à Paris dans les semaines à venir et rejoindront les espaces de la M.A.D. Gallery de la marque, qui a ouvert ses portes à Genève en 2011 et a été suivie par d'autres à Dubaï, Hong Kong et Taipei.



Louis Moinet Time to Race Rossa Corsa. Avec l'autorisation de Louis Moinet.

Graphique 25. Comment voyez-vous le rapport entre les ventes hors-ligne et en ligne évoluer au cours des cinq prochaines années?



Source: Analyse de Deloitte

Plus près de nous, Panerai a ouvert une nouvelle boutique phare à Zurich qui personnalise la culture italienne et la passion pour la mer, les racines même de la marque. Cette ouverture fait suite à la rénovation de la boutique de Genève au début de l'année 2022 sur le même thème de la « Modularità Espressiva », un concept qui sera déployé dans les boutiques Panerai du monde entier. Bien qu'il s'agisse principalement d'une boutique, la Maison AP d'Audemars Piguet à Zurich accueillera également des événements artistiques, culturels et culinaires. Les salons de Patek Philippe à Genève, Londres et Paris sont aussi beaucoup plus axés sur l'atmosphère que sur la vente au détail pure.

Bien qu'elle gère ses propres boutiques de montres multimarques, Watches of Switzerland élargit sa gamme de boutiques mono-marques avec l'ouverture, en septembre 2022, de boutiques Rolex à Londres, Breitling à Copenhague et Stockholm et Omega à Copenhague également.

Cette expansion de la vente de détail n'est pas anodine : une nette majorité des dirigeants du secteur (63 %) estime que les ventes hors ligne continueront de dominer les ventes en ligne au cours des cinq prochaines années. Les ventes en ligne gagnent néanmoins de l'importance : comme le montre le graphique 25, elles sont passées de 3 % en 2020 à 18 % cette année.

Et, preuve que le travel retail sera à nouveau un canal de vente important pour l'industrie horlogère suisse : Cartier a récemment ouvert sa plus grande boutique de travel retail sur la célèbre « colline du luxe » située dans la zone 4 de l'aéroport d'Istanbul

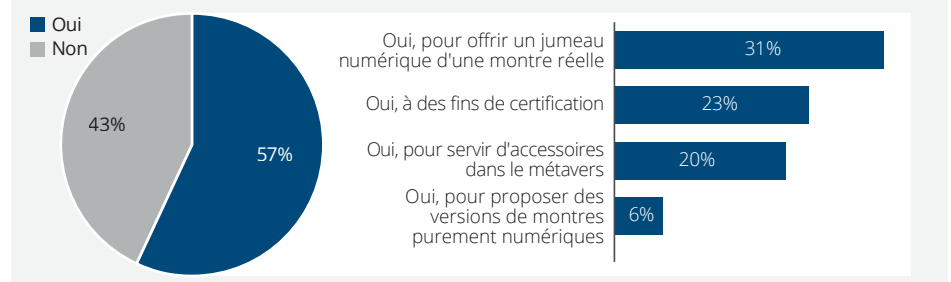
### 4.3 Bienvenue dans le quartier (virtuel) !

Malgré les inquiétudes des consommateurs quant à l'utilisation de leurs données par les grandes entreprises, les NFT, le Web 3.0 et le métavers ont toujours du potentiel. En 2021, Louis Erard a lancé le premier jeton non fongible (NFT) de l'industrie horlogère suisse\* avec un garde-temps Louis Erard x Alain Silberstein en édition limitée. Depuis, d'autres marques ont suivi le mouvement, et d'autres encore sont susceptibles de le faire. Parmi les marques que nous avons interrogées, plus de la moitié (57 %) prévoient de lancer un NFT dans les douze prochains mois ; leur principal objectif est de proposer le double numérique d'une montre réelle, à des fins de certification et en tant qu'accessoire portable dans le métavers, comme le montre le graphique 26. Des marques comme Breitling, Ulysse Nardin et Vacheron Constantin ont utilisé la technologie de la blockchain pour garantir l'authenticité, un suivi et la traçabilité, autant d'éléments utiles pour le marché de la seconde main.

En 2021, LVMH, le groupe Prada et Cartier ont uni leurs forces pour créer le Consortium Aura Blockchain dans le but d'établir des normes pour l'industrie du luxe en matière d'innovation, de transparence et de technologie de la blockchain. Les consommateurs peuvent accéder à l'historique des produits et aux preuves d'authenticité, de l'approvisionnement à la vente et jusqu'aux marchés secondaires, en utilisant des technologies telles que les étiquettes d'identification par radiofréquence (RFID), les NFT, les codes QR, etc.

En juin 2022, TAG Heuer s'est associé au Bored Ape Yacht Club et à Clone-X pour lancer la nouvelle version de son modèle Calibre E4 connecté, et donner ainsi aux propriétaires de

Graphique 26. Avez-vous l'intention de lancer des NFT (jetons non fongibles) au cours des 12 prochains mois ? (Plusieurs réponses possibles)



Source: Analyse de Deloitte



Greubel Forsey Tourbillon 24 Secondes Architecture. Avec l'autorisation de Greubel Forsey. Avec l'autorisation de Greubel Forsey.

\* En avril 2021, la société américaine Jacob & Co. a été la première marque de montres de luxe à vendre une version numérique de son Tourbillon SF24.

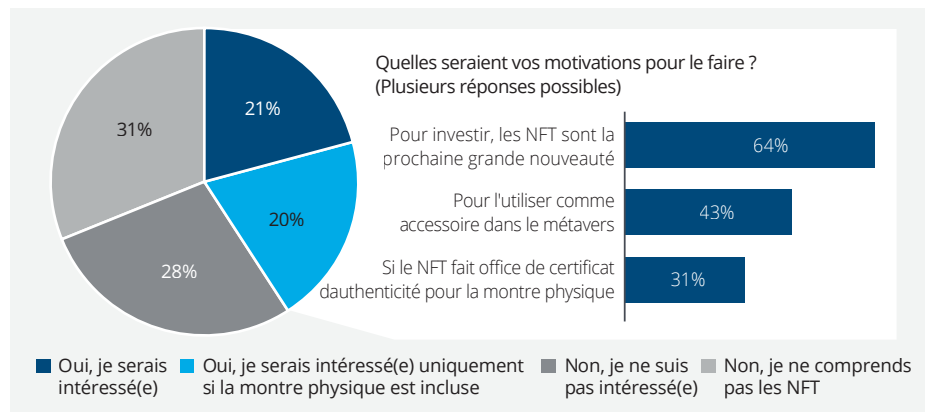
la montre la possibilité d'afficher des œuvres d'art NFT virtuelles, statiques ou animées.

En mars 2022, Bulgari a lancé l'Octo Finissimo Ultras, un modèle limité à dix pièces et doté d'un code QR sur le cadran de la montre. Lancé en partenariat avec le consortium Aura Blockchain, le code QR renvoie à une œuvre d'art numérique NFT unique qui sert également de certificat d'authenticité.

Les consommateurs suivent-ils aussi le mouvement des NFT ? Parmi les sondés, environ 40 % (graphique 27) sont intéressés par le double numérique d'une montre, l'intérêt étant particulièrement marqué chez les sondés en Chine (82 %) et aux Émirats arabes unis (76 %). Cependant, près d'un tiers des consommateurs ne comprennent toujours pas les NFT, surtout en France (47 %), au Royaume-Uni (45 %) et au Japon et en Suisse (38 % dans chacun des pays). Parmi ceux qui s'intéressent aux actifs numériques, deux tiers pensent que les NFT sont la prochaine grande tendance et citent l'investissement comme motivation d'achat. Plus de 40 % des consommateurs utilisent des doubles numériques comme accessoires dans le monde virtuel. Selon notre rapport Global Powers of Luxury 2021, le luxe exerce la même fascination dans le métavers que dans la vie réelle : il s'agit d'un atout pour se différencier et exprimer sa façon d'être et ses valeurs. Un autre aspect important du « luxe virtuel » est sa viabilité et son accessibilité : même ceux qui ne peuvent pas se permettre d'acheter un article de luxe physique peuvent posséder et utiliser un objet de marque virtuel et le montrer à plusieurs reprises.<sup>8</sup>

Les marques profitent de l'engouement, réel ou perçu, pour les NFT. En février, Louis Moinet a créé 1 000 montres NFT uniques

Graphique 27. Récemment, des marques ont introduit des NFT (jetons non fongibles) pour les montres. Seriez-vous intéressé par la version NFT (jumeau numérique) d'une montre ?



Source: Analyse de Deloitte

inspirées de sa montre Space Revolution, qui ont également été vendues en sept minutes le jour de leur sortie.

Au début de l'année, Sotheby's a vendu aux enchères 100 dessins originaux de Gérald Genta dans le cadre de sa vente « Icon of Time » qui s'est tenue à Genève, Hong Kong et New York. Connu comme le plus célèbre designer de montres au monde, Genta a vendu tous ses dessins, associés à des NFT, y compris les dessins originaux de la Royal Oak d'Audemars Piguet et de la Nautilus de Patek Philippe.

L'utilisation d'une montre pour parer son avatar dans le métavers commence à séduire les consommateurs, notamment ceux que nous avons interrogés à Hong Kong (51 %) et à Singapour (49 %). En mars 2022, Frédérique Constant est devenue la première marque à lancer un nouveau garde-temps dans le métavers. Elle a convié ses clients à explorer son hub numérique baptisé Metacube, et a également lancé deux versions de sa Classic

Worldtimer Manufacture en édition limitée pour célébrer son incursion dans le monde virtuel ainsi que le 10ème anniversaire de la marque, avec également 50 doubles numériques de cette édition anniversaire. IWC a distribué 1 868 NFT d'œuvres d'art numériques par le biais de différents canaux, notamment sur son stand Watches & Wonders, ainsi qu'à ceux qui ont acheté certaines montres de la gamme Pilot. Ces jetons, qui vous invitaient à rejoindre le Diamond Hand Club, étaient la clé pour entrer dans un club virtuel basé sur le NFT et réservé aux membres. Le métavers a été conçu sur le modèle du stand de Watches & Wonders, composé de containers, et les membres pourront accéder à des avantages numériques et réels exclusifs.

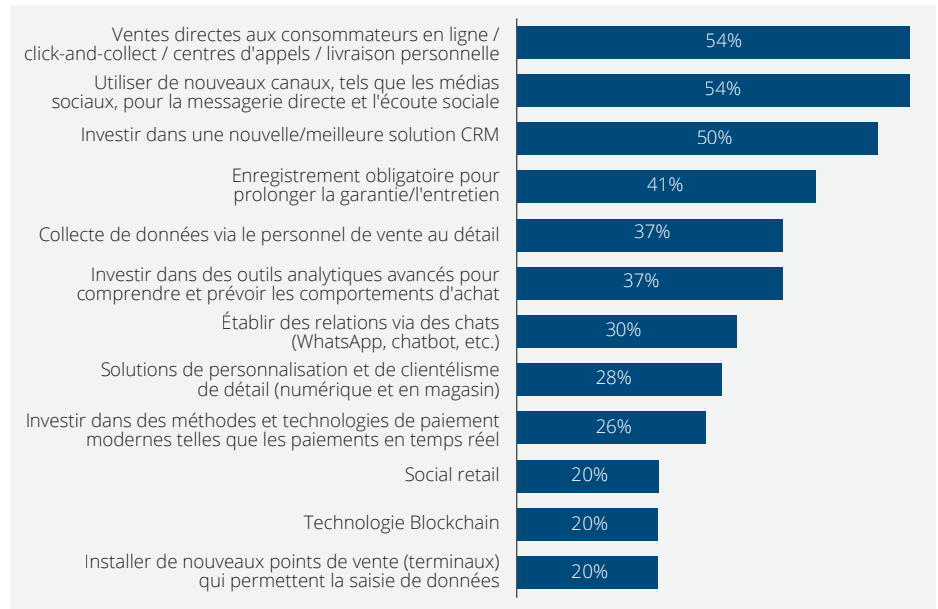
#### 4.4 Apprendre à vous connaître

Avec l'essor de la numérisation et l'importance croissante que les consommateurs accordent aux interactions personnalisées avec les marques et les détaillants, il est crucial de prendre des décisions en se fondant sur des données. Les marques et les détaillants utilisent les ventes directes aux consommateurs (D2C) (54 %), les canaux des réseaux sociaux (54 %) et investissent dans leur système de CRM (50 %) pour mieux connaître leur public (graphique 28). La pandémie a accéléré l'adoption du D2C et démontré l'importance et la nécessité d'une forte présence D2C, même dans les secteurs qui s'appuyaient traditionnellement sur les canaux interentreprises (B2B) et les grossistes. Comme nous l'avons indiqué dans notre étude de 2021, les canaux de vente D2C sont très importants en Chine : les entreprises de luxe vendent leurs produits par le biais de plateformes telles que WeChat, leurs mini-programmes et Tmall Luxury Pavilion que nous avons mentionné précédemment.

Le D2C est plus qu'une plateforme de commerce électronique via un site web ou une application. Il nécessite un changement d'état d'esprit et une prise en compte de l'ensemble du parcours du client et comprend bon nombre des considérations incluses dans le graphique 31, notamment l'analyse des données, les fonctions de chat et davantage de méthodes de paiement numérique. Cependant, en définitive, tout se résume aux données, et à leur importance.

Les interactions directes avec les marques, qu'elles soient de nature transactionnelle, comportementale ou via des tiers, créent des boucles de rétroaction qui permettent aux marques d'utiliser les données à leur disposition pour créer des expériences et des

Graphique 28. Quelles actions avez-vous menées pour mieux connaître vos clients? (Plusieurs réponses possibles)



Source: Analyse de Deloitte

produits mieux adaptés aux préférences et aux désirs des clients.<sup>9</sup> Les plateformes de données clients basées sur le cloud capturent les données omnicanales pour cartographier l'ensemble du parcours client et permettent aux marques de concevoir plus clairement les solutions que leurs clients demandent explicitement ou implicitement.<sup>10</sup>

Les marques profitent également de leur incursion dans le métavers et les NFT (voir section 4.3) pour mieux connaître leurs clients. À l'instar de Panerai qui a lancé une édition limitée de la Luminor Goldtech Perpetual Calendar accompagnée de NFT et d'IWC qui a créé son Diamond Hand Club, ces marques offrent à leurs détenteurs d'actifs numériques l'accès à des expériences uniques et à une

gamme d'avantages à définir, ce qui renforce l'engagement et, idéalement, la fidélisation.

Nous avons également demandé aux marques et aux détaillants quelles solutions numériques ils utilisent actuellement et aimeraient utiliser pour mieux connaître leurs clients. Les expériences de marque, la main-d'œuvre mobile et les applications mobiles permettant aux clients de trouver des informations sur les produits ou d'effectuer un achat en magasin sont non seulement les solutions numériques les plus utilisées actuellement, mais aussi les priorités absolues pour améliorer l'expérience client.

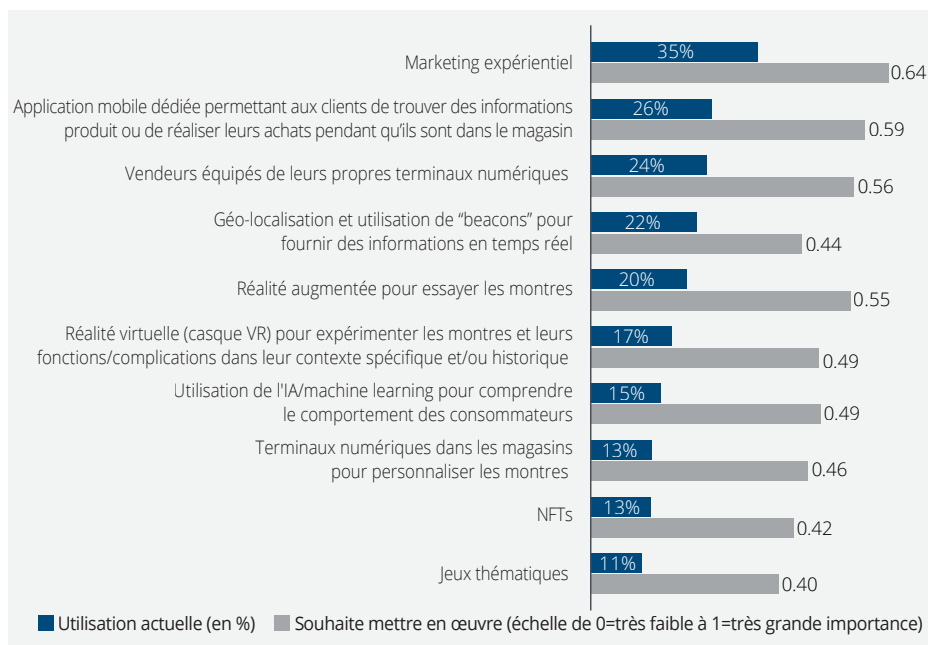
Les marques sont également très intéressées par l'utilisation de la réalité augmentée pour

donner aux consommateurs la possibilité d'essayer une montre à leur poignet et de voir comment elle leur va. WatchBox et Chrono24 ont introduit cet avantage virtuel en 2018. Gucci a également été la première enseigne à proposer des essais virtuels de montres via son application et, plus récemment, des marques comme Piaget et Cartier ont utilisé la technologie de suivi du poignet de Snapchat pour proposer des essais virtuels de certains modèles.

L'option virtuelle, basée sur l'exploitation de la technologie, est un ersatz utile, notamment pour les marques qui connaissent des ruptures de stock. Jaeger-LeCoultre a présenté cette technologie à Watches & Wonders à Genève en 2019, et lors du salon Watches & Wonders organisé à Shanghai en 2021 ; les visiteurs du stand du Tmall Luxury Pavilion ont pu essayer virtuellement des montres grâce à la réalité augmentée.

Les marques n'utilisent plus seulement leurs points de vente et leurs canaux numériques pour offrir une expérience unique à leurs clients. Zenith s'est associée à l'office de tourisme de Neuchâtel pour promouvoir la visite guidée de l'usine de fabrication de la marque au Locle. L'office de tourisme de Genève recommande également aux touristes de visiter le musée Patek Philippe de la ville. IWC propose des visites virtuelles et en personne de son centre de fabrication à Schaffhouse. Des visites peuvent également être organisées dans l'usine ultramoderne de Greubel Forsey. Ces expériences permettent non seulement de présenter les marques aux visiteurs, mais aussi de valoriser l'histoire et le patrimoine de l'horlogerie suisse et de montrer comment l'industrie est intimement liée à l'histoire du pays.

Graphique 29. Quels genres de solutions numériques utilisez-vous à l'heure actuelle / souhaiteriez-vous adopter pour améliorer l'expérience client dans les magasins? (Plusieurs réponses possibles)



Source: Analyse de Deloitte



Photo courtesy of Greubel Forsey.

#### 4.5 L'essor du marché de la seconde main

En 2021, nous commentons sur la professionnalisation du marché de la seconde main, marquée par l'essor du marché de l'occasion certifié et de nombreuses acquisitions stratégiques. Marché historiquement réservé aux collectionneurs et aux connaisseurs, la performance des pièces de seconde main y a attiré des investisseurs stratégiques et même des spéculateurs, ce qui a fait grimper les prix vers de nouveaux sommets. Mais comme nous l'avons vu avec les marchés financiers, les prix de revente des montres d'occasion ont commencé à baisser. L'indice Subdial50<sup>11</sup> suit les 50 modèles les plus échangés sur le marché de la seconde main et prend en compte le dernier prix du marché de chacun des modèles ainsi que sa pondération relative en fonction de la valeur des ventes. Cet indice a montré que les prix des 50 premiers modèles sont passés d'un record de 45 000 CHF à la mi-février 2022 à 35 000 CHF à la mi-septembre.

Si cette normalisation est une bonne chose pour les amateurs de montres et ceux qui sont sur des listes d'attente, cette correction des prix ne signifie pas du tout que le marché de la seconde main se réduit. Selon nos prévisions, la taille actuelle du marché dont la valeur frôle les 20 milliards de francs suisses devrait continuer à connaître une forte croissance dans les années à venir pour atteindre près de 35 milliards de francs suisses d'ici 2030 et représenter plus de la moitié du marché primaire. La croissance devrait être soutenue par :

01. Les marques qui lancent leurs propres canaux de vente de seconde main pour capter une plus grande partie de ce marché, tout en mettant l'accent sur

- l'aspect circulaire que cela représente.
02. Les plateformes de seconde main déjà établies, en ligne et en magasin, poursuivant leur expansion.
03. Des consommateurs à la recherche d'opportunités d'achat de montres de luxe qui ne sont plus produites ou à prix réduit, tout en étant attirés par la dynamique circulaire de ce marché.

Les marques interrogées perçoivent le marché secondaire de manière encore plus positive que l'année dernière. Comme le montre le graphique 30, plus de 70 % d'entre elles considèrent que le marché de la seconde main a une influence positive sur la perception et la valeur des marques et se félicitent de l'impact corrélé qu'il a sur la notoriété et la visibilité de l'industrie horlogère dans son ensemble.

S'agissant de stratégie à déployer pour le marché de l'occasion, la plupart des répondants investissent dans leur propre plateforme (30 %), établissent des partenariats en « marque blanche » avec un fournisseur de pièces de seconde main existant (17 %) ou lancent leur propre activité de seconde main certifiée (15 %).

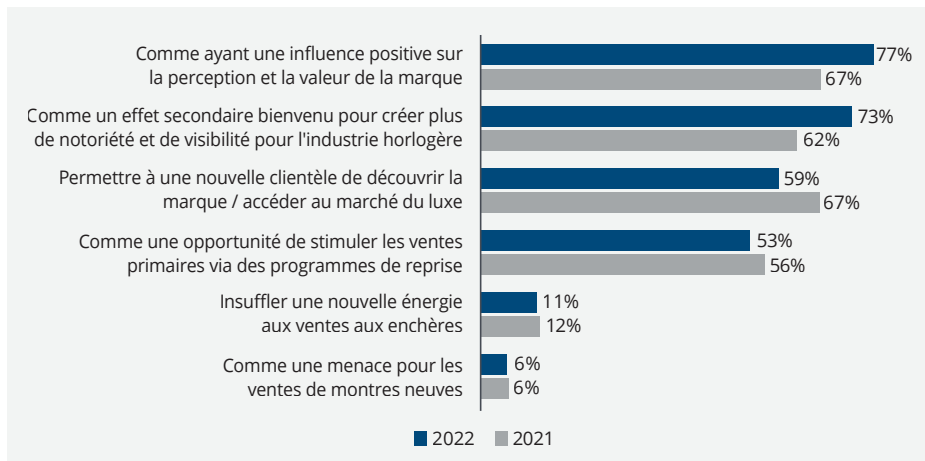
Les marques disposent de plusieurs outils pour gérer activement la valeur de leurs montres sur le marché secondaire. Mêmes constatations que dans notre rapport de 2021 : la plupart des marques gèrent activement la valeur de leurs montres par le biais de programmes de rachat et de gestion des niveaux de production (37 % pour chacune des options). Près de 30 % des marques produisent des séries limitées pour conserver leur exclusivité.

Bucherer s'est associé à Sotheby's pour offrir

« Le potentiel de croissance est exponentiel. Étant donné que les marchés primaire et secondaire deviennent davantage complémentaires et symbiotiques, le marché de l'occasion a pu se développer à un rythme proche de celui du marché primaire. Cet essor offre un nouveau point d'entrée aux nouveaux acheteurs et renforce la confiance des aficionados dans la valeur et la circularité d'une montre de luxe. Le segment de l'occasion fait partie intégrante de l'écosystème de l'industrie horlogère. »

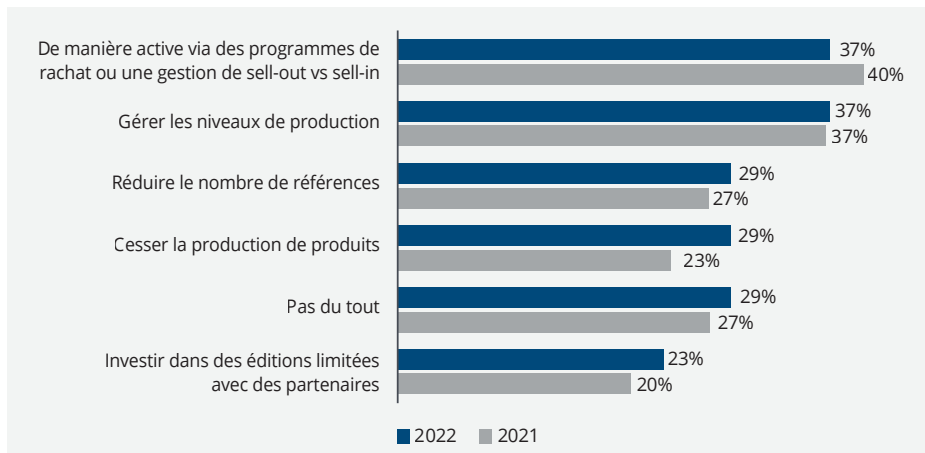
**Arjen van de Vall**  
**Chief Executive Officer**  
**Watchfinder & Co.**

Graphique 30. Comment voyez-vous le marché secondaire / marché de l'occasion? (Plusieurs réponses possibles)



Source: Analyse de Deloitte

Graphique 31. Dans quelle mesure gérez-vous de manière active la valeur de vos montres sur le marché secondaire/d'occasion ? (Plusieurs réponses possibles)



Source: Analyse de Deloitte

à ses collectionneurs du monde entier un accès à l'une des plus grandes collections de montres de luxe de seconde main certifiées via la plateforme de commerce électronique de la maison de vente aux enchères. Le portefeuille de montres PHILLIPS PERPETUAL est également accessible sur Chrono24. Le détaillant de montres d'occasion WatchBox a récemment ouvert des magasins à New York, et prévoit d'ouvrir d'autres points de vente en Chine, en Europe et au Royaume-Uni. WatchBox possède également des salons à Dubaï, à Singapour, en Suisse et aux États-Unis.

Watchfinder & Co. s'est associée à la chaîne de grands magasins américains Nordstrom pour vendre des montres de seconde main dans ses magasins de New York et de Seattle. Watchfinder était déjà présent dans les magasins Bongénie à Genève, Grieder à Zürich, Printemps Haussmann à Paris et Rinascente à Milan.

« Le marché de l'occasion est important pour nous et nous gérons activement le capital de notre marque sur le marché secondaire. Le fait de fournir une certification et une garantie de deux ans sur ces pièces, directement ou par l'intermédiaire de nos partenaires sur les marchés de seconde main certifiés, nous permet d'avoir un marché secondaire sain et sécurisé. »

**Felix Baumgartner**  
Co-fondateur  
URWERK





Watchfinder & Co. chez Nordstrom à New York. Avec l'autorisation de Watchfinder & Co.

#### 4.6 Vers une approche plus écologique

L'évolution des comportements des consommateurs, les catastrophes climatiques récentes et le consensus selon lequel nous avons tous un rôle à jouer pour œuvrer en faveur d'un avenir plus durable et équitable poussent de nombreuses industries, et pas seulement l'industrie horlogère suisse, vers la voie du développement durable.

Comme le montre le graphique 32, les demandes des consommateurs et le désir de décarbonation (77 % pour chacune des options) incitent les marques à agir, sans compter qu'en termes d'image de marque, cela leur permet de faire montre d'une

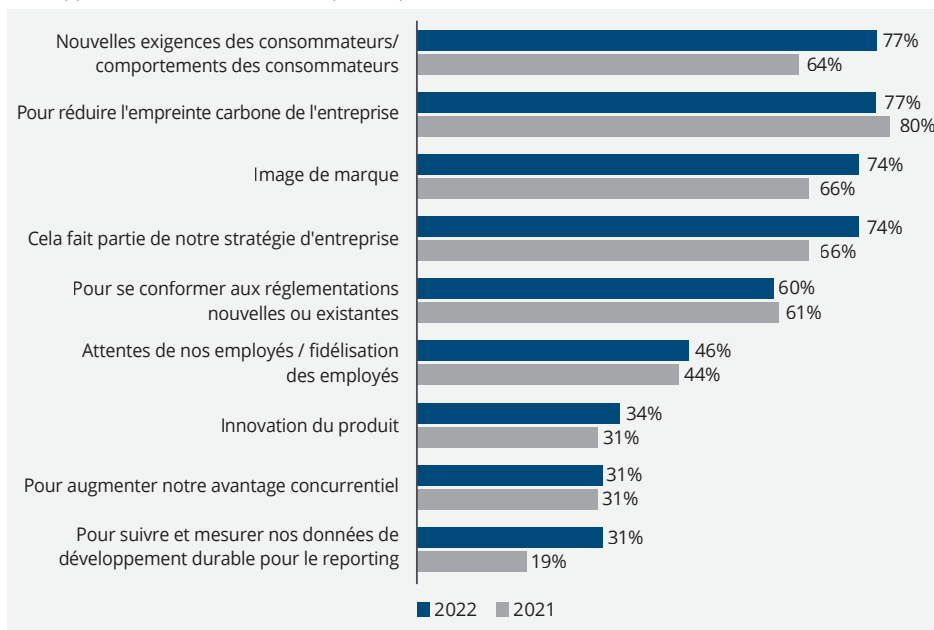
certaine bonne volonté (74 %). Signe plus prometteur encore : le nombre de marques qui intègrent la durabilité dans leur stratégie d'entreprise est en augmentation par rapport à notre rapport de 2021 (de huit points de pourcentage).

On pourrait tout à fait argumenter qu'un garde-temps mécanique bien fait est par définition durable. La pièce d'horlogerie peut être transmise de génération en génération ou échangée. Beaucoup de montres peuvent être réparées indéfiniment, ce qui réduit le besoin, mais pas le désir, d'en avoir d'autres. De nombreux matériaux utilisés dans le

processus de fabrication, métaux ou autres, peuvent en outre également être recyclés. Bien qu'elle ne figure pas en bonne place dans la pyramide des besoins de Maslow, une montre acquise comme un investissement est plus respectueuse de l'environnement qu'une montre que l'on jette facilement, qui se démode rapidement ou dont la technologie, à l'instar d'une smartwatch, ne fonctionne plus après un ou deux ans.

La durabilité a plusieurs significations, selon la personne à laquelle vous demandez. C'est pourquoi nous avons interrogé des responsables du secteur et

Graphique 32. Pourquoi investissez-vous davantage, ou souhaitez-vous investir davantage, dans le développement durable? (Plusieurs réponses possibles)



Source: Analyse de Deloitte

« Notre industrie a la responsabilité de réduire son impact sur l'environnement et d'avoir un impact positif sur notre monde. Cela ne peut être réalisé que par la collaboration - partager les meilleures pratiques, proposer des solutions communes et utiliser notre influence collective pour accélérer le changement que les clients et la société attendent de nous. »

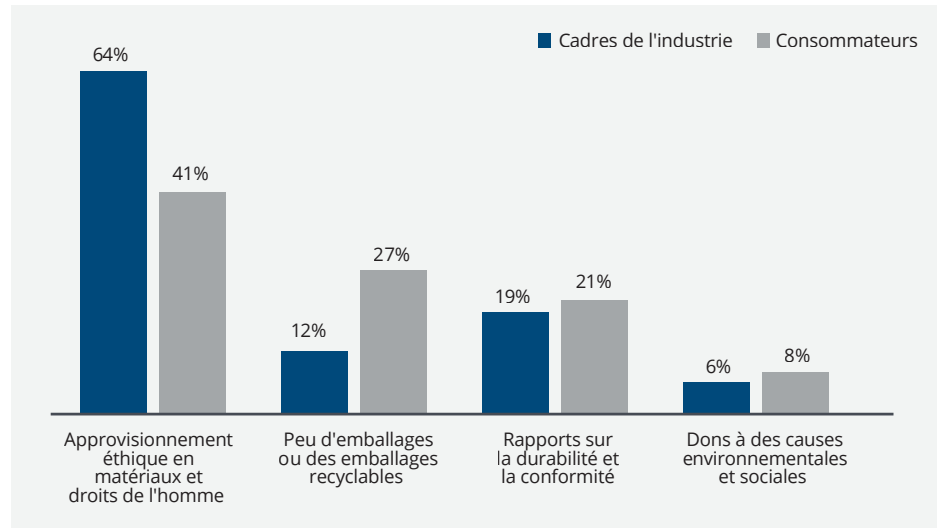
**Franziska Gsell**  
**Chief Marketing Officer & Présidente**  
**du Comité de durabilité**  
**IWC Schaffhausen**



IWC Portofino Chronograph 39 avec cuir de veau suisse entièrement traçable. Avec l'autorisation de IWC Schaffhausen.

des consommateurs de onze pays sur ce qui représente, selon eux, l'aspect le plus important de la durabilité (graphique 33). La plupart des dirigeants du secteur horloger considèrent que l'approvisionnement éthique en matériaux et les droits humains sont les points les plus importants. C'est aussi ce que pensent les consommateurs, en particulier ceux du Royaume-Uni (48 %), de la Suisse (47 %), de l'Allemagne (46 %), des Émirats arabes unis (45 %) et de Singapour (44 %), mais ils mentionnent l'emballage

Graphique 33. Quel est, selon vous, l'aspect le plus important de la durabilité pour l'industrie horlogère / une montre ?



Source: Analyse de Deloitte

minimum ou recyclé deux fois plus souvent que les cadres interrogés. Les dons à des causes environnementales et sociales suscitent davantage d'intérêt de la part des consommateurs interrogés au Japon (15 %), aux États-Unis (11 %) et à Singapour (10 %) que sur les autres marchés, même si, de manière générale, ce n'est pas véritablement ce qui impressionne les consommateurs.

Les consommateurs ont même accordé un peu plus d'importance au reporting que le secteur lui-même. Dans ce domaine, près de la moitié des marques interrogées (48 %) publient un rapport sur le développement durable, moins d'un tiers n'en publient pas mais le souhaiteraient (30 %) et un cinquième n'en voient pas la nécessité. C'est en France

(44 %), en Chine (35 %) et à Hong Kong (25 %) que les consommateurs accordent le plus d'importance à la publication de rapports sur le développement durable. La France exige depuis plus longtemps que les entreprises rendent compte de leur impact environnemental et sociétal, ce qui est une obligation depuis l'adoption de la loi « Grenelle II » en 2012.

L'industrie horlogère suisse, réputée pour son ancrage dans la tradition et parfois moquée pour sa lenteur, a pris néanmoins le soin d'innover en matière de design et de matériaux. Si la priorité est de se concentrer sur le développement de matériaux plus fins, plus légers, plus robustes, plus pigmentés, l'investissement dans des matériaux et des

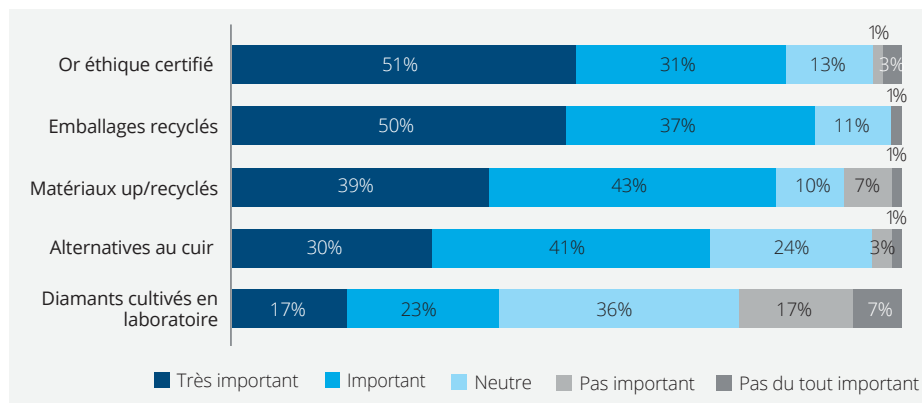
processus circulaires et plus durables prend davantage d'importance tout comme la réduction de l'empreinte environnementale. Cette évolution ne signifie pas pour autant qu'il s'agit de renoncer au confort, à la qualité et à la durabilité.

Nous avons interrogé les dirigeants du secteur sur l'importance des matériaux (graphique 34). Les emballages recyclés ont été jugés les plus importants (87 %), suivis par l'or éthique certifié (82 %), les matériaux recyclés ou upcyclés (81 %) et les alternatives au cuir (71 %).

IWC a élargi sa gamme de bracelets en cuir alternatif en dévoilant pour la première fois au salon Watches & Wonders en mars dernier le « MiraTex », un matériau qui contient des composants naturels tels que du caoutchouc naturel certifié FSC\*, de la poudre de liège et divers colorants minéraux, sans matériau issu de la pétrochimie. La version standard de la Tank Must Solarbeat de Cartier est munie d'un bracelet en cuir végétal partiellement fabriqué à partir de peau de pomme. Mondaine propose également des options de bracelets végétaliens fabriqués à partir de « cuir » de raisin. Si les alternatives au cuir sont importantes, en particulier pour les consommateurs de la génération Z qui préfèrent posséder des pièces végétaliennes, il faut dire que toutes les alternatives au cuir ne se valent pas. Celles qui utilisent du cuir de polyuréthane (PU), comme c'est le cas du cuir de raisin de Mondaine, ou du chlorure de polyvinyle (PVC), contiennent toujours une forme de plastique synthétique.

Outre le « cuir » alternatif utilisé pour leurs bracelets, les marques horlogères sont particulièrement adeptes d'upcycling et de

Graphique 34. Quelle sera l'importance de chacun des matériaux suivants dans les 5 prochaines années ?



Source: Analyse de Deloitte

recyclage de matériaux. Pour le bracelet de sa Patravi ScubaTec Black Manta Special Edition, Carl F. Bucherer upcycle des bouteilles PET de quinze litres. Pour sa collection Aikon #Tide, Maurice Lacroix a créé un composite à partir de bouteilles PET recyclées mélangées à de la fibre de verre ; résultat : il a obtenu un matériau plus dur que le plastique et dont l'empreinte carbone est six fois inférieure à celle du PET. On trouve du plastique recyclé issu des océans dans les bracelets de Luminox, Panerai et Titoni, tandis qu'Alpina et Breitling ont préféré fournir des bracelets à partir de filets de pêche recyclés.

Outre les bracelets, c'est l'acier recyclé qui devient aussi de plus en plus populaire parmi les enseignes horlogères. Par exemple, l'eSteel de Panerai comprend 95 % d'acier recyclé, IWC a augmenté la proportion de son acier recyclé à 85 % et l'alliage Lucent Steel de Chopard est fabriqué à partir de 70 % d'acier inoxydable recyclé. La dernière montre Dive de Gucci utilise également de l'acier recyclé et

des matériaux biosourcés.

L'upcycling et le recyclage permettent de réduire le nombre de matériaux nécessaires à la fabrication de nouveaux garde-temps, contribuent à réduire l'empreinte carbone globale d'une montre en réutilisant les matériaux, et rendent ainsi le produit et le processus davantage circulaires. Le modèle CIRCULAR « S » d'ID Genève est en outre présenté comme le summum de la circularité. S'agissant d'abord des matériaux, la marque utilise de l'acier inoxydable 100 % recyclé, collecté à partir des déchets des entreprises horlogères et médicales de la région du Jura. Les bracelets sont fabriqués à partir de peaux de raisin, de tiges et de graines provenant de la production de vin ou de déchets verts compostables provenant des parcs de Londres. Même l'emballage est compostable et se compose de mycélium (structure semblable à une racine de champignon), mélangé à des déchets agricoles comme le chanvre, le liège et la sciure de bois.



ID Genève Circular S. Avec l'autorisation de ID Genève.

« Nous devrions passer du linéaire au circulaire, ce qui signifie qu'il faut opérer un changement complet du modèle économique et de notre quotidien. Un changement dans le produit, dans les processus, dans la hiérarchie, dans tout ce que nous faisons. »

**Nicolas Freudiger**  
**Co-fondateur**  
**ID Genève Watches**



Girard-Perregaux Laureato 42mm Pink Gold & Onyx.  
Avec l'autorisation de Girard-Perregaux.

Lors du salon Watches & Wonders de Genève en mars dernier, TAG Heuer a dévoilé son nouveau garde-temps Carrera Plasma, composé de diamants cultivés en laboratoire. De structure et d'aspect identiques aux diamants naturels, les diamants utilisés dans la Carrera Plasma sont créés par dépôt chimique en phase vapeur, un terme compliqué qui signifie essentiellement la combinaison d'un fragment de diamant avec des gaz, notamment de l'hydrogène et du carbone, avec un peu de lumière UV pour créer la version synthétique.<sup>12</sup>

Nombre de ces innovations de haute

technologie sont bien loin d'être monnaie courante, mais les marques commencent à collaborer davantage, tout comme l'industrie. Panerai rendra accessibles les recherches qu'elle a menées sur les emballages recyclés (open source) afin que d'autres marques puissent en bénéficier.

S'agissant de collaboration, l'industrie a souvent été critiquée pour son approche insulaire et a été beaucoup plus lente que l'industrie de la mode à mettre en place au nom de la durabilité des partenariats. Mais désormais, le vent tourne...

Les associations de membres telles que Swiss Better Gold (SBG) et le Responsible Jewellery Council (RJC) obligent les marques à donner la priorité aux questions environnementales et sociétales dans leurs pratiques commerciales, leur approvisionnement en matériaux et sur leurs chaînes d'approvisionnement. Avec ses membres, le SBG contribue à créer des chaînes de valeur aurifères responsables, de la mine au marché. Grâce à ses normes et à son processus de certification, le RJC aide les entreprises à intégrer et à garantir des pratiques commerciales responsables tout au long de leurs chaînes de valeur.

Lancée en octobre 2021, l'initiative Watch & Jewellery Initiative 2030 (WJI2030) a été cofondée par Kering et Cartier avec la conviction que l'accélération des ambitions de l'industrie en matière de développement durable et la réalisation des objectifs de développement durable de l'ONU n'étaient possibles que par la collaboration. En septembre 2022, de nouveaux membres ont rejoint l'initiative, parmi lesquels A. Lange & Söhne, IWC Schaffhausen, Jaeger-LeCoultre,

Officine Panerai et Piaget, qui rejoignent Boucheron, Gucci Watches, Chanel Horlogerie Joaillerie, Montblanc et Swarovski.

Reste à voir comment cette initiative visant à favoriser la collaboration se développera, s'agissant en particulier de ses domaines d'intervention que sont la résilience climatique, la préservation des ressources et l'inclusion mais, compte tenu des grandes ambitions de nombreuses marques membres en matière de durabilité, un mouvement positif devrait voir le jour à l'avenir, pour notre avenir.

« Nous vivons actuellement dans la décennie de la confiance et de la transparence. Le moment est venu de montrer comment nos montres et nos bijoux ont un impact positif sur les moyens de subsistance des gens et sur notre planète. Plus que jamais, il est crucial d'établir des partenariats ambitieux afin d'atteindre les objectifs de développement durable des Nations unies. Tout au long de la chaîne de valeur, nous partageons une même responsabilité : celle de ne laisser personne de côté. »

**Iris Van Der Veken**  
**Directrice et Secrétaire Générale**  
**Watch & Jewellery Initiative 2030**

## 5. Conclusion

Ces dernières années, l'industrie horlogère suisse s'est adaptée à un paysage en mutation. L'accélération de ces changements n'a pas uniquement été favorisée par des facteurs externes. En réalité, des forces internes ont poussé l'horlogerie helvète à évoluer plus rapidement et à se distancer du stéréotype de lenteur qui l'a longtemps caractérisée.

La dynamique continue de se déplacer entre l'Est et l'Ouest, les États-Unis conservant leur position de marché le plus important en termes de montres exportées pour la deuxième année consécutive. Le tableau est plus nuancé en ce qui concerne la Chine et l'Asie plus largement, qui restent des marchés cruciaux pour l'industrie horlogère suisse, et particulièrement pour les marques opérant dans les segments haut et très haut de gamme du marché.

La Chine reste également un terrain d'expérimentation pour de nouveaux concepts de vente au détail et des solutions numériques. Mais avec l'évolution des comportements et des données démographiques, les consommateurs du monde entier sont de plus en plus nombreux à adopter le tout numérique, y compris par l'achat de montres en ligne. Bien que la plupart des responsables du secteur pensent que les achats en magasin resteront la norme dans les années à venir, les montres achetées via les canaux de commerce électronique pourraient, selon nos prévisions, représenter 30 % de tous les achats d'ici 2030.

En matière de numérisation, la plupart des marques sont convaincues par le métavers et les NFT ; les consommateurs le sont aussi et à un degré encore plus élevé. Avec les pressions

inflationnistes qui augmentent dans la plupart des régions du monde, parer votre avatar du métavers de la dernière montre de luxe peut être un moyen plus abordable de plonger dans le monde de l'horlogerie, même virtuelle. Mais le potentiel d'investissement, et l'attractivité, des actifs numériques continue de séduire.

Un nombre croissant de consommateurs, notamment en Asie, s'intéressent aux montres de luxe en raison de leur potentiel d'investissement financier. Si la récente frénésie d'investissement et de revente a faussé les prix sur le marché secondaire et attiré l'ire de nombreux amateurs de montres et puristes de l'industrie, l'avenir nous dira si ceux qui ont participé à l'engouement pour des raisons spéculatives pourront devenir, à long terme, de nouveaux amateurs de cet artisanat suisse de qualité.

Pour les millenials et la génération Z, posséder une montre est devenu plus important, et l'industrie continue de s'adapter pour comprendre, atteindre et se connecter avec cette importante base de consommateurs. Mais qu'en est-il de la génération Alpha ? Née après 2012, elle jouera un rôle clé dans l'évolution de la société, la dynamique de consommation et sera déterminante dans le succès futur de l'industrie. Entièrement numérique, cette génération sera exposée aux marques dès son plus jeune âge par le biais des réseaux sociaux, de ses pairs et des habitudes de ses parents issus de la génération Y.

Animée par un sentiment d'urgence qui a pris de l'ampleur, l'industrie horlogère suisse se concentre davantage sur les questions de durabilité. En réponse aux demandes

des consommateurs, aux évolutions réglementaires et à la prise de conscience que nous avons toutes et tous un rôle à jouer pour favoriser la durabilité, les marques intègrent cette élément dans leurs stratégies à long terme et adaptent leur modèle économique en conséquence. L'accent mis sur la collaboration au sein du secteur, la progression de la circularité et l'innovation en matière de matériaux et d'emballage pousseront l'horlogerie à adopter une approche plus écologique plus vite.

La légitimité du secteur en matière de circularité a considérablement été renforcée par le marché de la seconde main. Bien que la plupart des consommateurs se tournent vers le marché secondaire pour trouver des montres qui ne sont plus produites ou des pièces à prix réduit, la durabilité est également un facteur d'attraction. Selon nos prévisions, la valeur du marché de l'occasion pourrait atteindre, d'ici 2030, 35 milliards de francs suisses et représenterait plus de la moitié du marché primaire. Cette croissance devrait se matérialiser grâce aux marques qui lanceront de nouvelles offres de produits de seconde main, à l'expansion continue des canaux existants et à l'intérêt accru d'un public jeune et féminin.

Le secteur horloger suisse constitue et soutient un écosystème complexe, et son succès futur dépend aussi bien du respect de son héritage que de son ouverture à de nouvelles opportunités. Grâce à sa longévité et à son esprit d'innovation, conjugués à son élan et à sa passion, l'industrie horlogère suisse dispose de tous les éléments nécessaires pour réussir un recalibrage pour l'avenir.

## 6. Notes de fin

1. Capital Economics (August 2022)
2. Deloitte (2022), 2022 Global Marketing Trends - Thriving through customer centricity  
[https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/us164911\\_gmt\\_2022\\_master/DI\\_2022-Global-Marketing-Trends.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/us164911_gmt_2022_master/DI_2022-Global-Marketing-Trends.pdf)
3. Hublot (8 July 2020), HUBLOT BIG BANG MILLENNIAL PINK  
<https://www.hublot.com/en-ch/news/hublot-big-bang-millennial-pink>
4. Credit Suisse & Deloitte (14 June 2022), Collectibles amid heightened uncertainty and inflation  
<https://www2.deloitte.com/lu/en/pages/art-finance/articles/collectibles-amid-heightened-uncertainty-inflation.html>
5. Financial Times (12 August 2022), Luxury watch prices plummet on weak Chinese consumer confidence  
<https://www.ft.com/content/3b6559e1-1659-40ea-b12d-0263da809191>
6. El Pais (20 July 2022), Luxury watch theft is on the rise across Europe  
<https://english.elpais.com/society/2022-07-20/luxury-watch-theft-is-on-the-rise-across-europe.html>
7. CNN (28 June 2022), Italian tourism boss suggests stopping watch theft with cheap alternative  
<https://edition.cnn.com/travel/article/naples-cheap-watch-alternative-intl-scli/index.html>
8. Deloitte (2021), Global Powers of Luxury Goods  
<https://www2.deloitte.com/ch/en/pages/consumer-business/articles/global-powers-of-luxury-goods.html>
9. Deloitte (2021), Direct sales, demonstrable benefits  
<https://www.deloittedigital.com/content/dam/deloittedigital/us/documents/offering/offering-20210804-hub-direct-sales.pdf>
10. Deloitte (2022), 2022 Global Marketing Trends - Thriving through customer centricity  
[https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/us164911\\_gmt\\_2022\\_master/DI\\_2022-Global-Marketing-Trends.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/us164911_gmt_2022_master/DI_2022-Global-Marketing-Trends.pdf)
11. Subdial (2022), 50 Market Index  
<https://subdial.co/>
12. TAG Heuer (2022), THE PIONEERING POTENTIAL OF LAB-GROWN DIAMONDS  
<https://magazine.tagheuer.com/en/2022/03/30/the-pioneering-potential-of-lab-grown-diamonds-tag-heuer-carrera-plasma/>



# 7. Auteurs, Contacts et Contributeurs

## Auteurs et contacts



**Karine Szegedi**

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



**Jules Boudrand**

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

## Contributeurs



**Dr. Michael Grampp**

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



**Kristi Egerth**

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



**Damian Rohr**

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



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

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

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