



ÉTUDE

---

**LES DÉFIS DU SECTEUR  
DE L'HORLOGERIE DE LUXE**  
M&BD CONSULTING

# IMPRESSUM

## CONTACT

M&BD Consulting SA  
Rue de Bourg 30  
1003 Lausanne

Tél. +41 22 575 33 77  
[info@mbdconsulting.ch](mailto:info@mbdconsulting.ch)  
[www.mbdconsulting.ch](http://www.mbdconsulting.ch)

## CLÔTURE DE LA RÉDACTION

31.01.2024

## COPYRIGHT

Ce document peut être cité en mentionnant la source.  
Copyright® 2024 M&BD Consulting SA. Tous droits réservés.

## NOTE AU LECTEUR

L'utilisation du genre masculin dans ce document a été adoptée afin de faciliter la lecture et n'a aucune intention discriminatoire.

# TABLE DES MATIÈRES



<b>Éditorial</b>	<b>5</b>
<b>Introduction</b>	<b>6</b>
L'horlogerie de luxe	7
<b>La situation de l'industrie</b>	<b>8</b>
Industrie horlogère : les chiffres clés	9
Les principaux acteurs	13
Le déclin de la croissance	14
<b>Les défis clés de l'industrie de l'horlogerie de luxe</b>	<b>16</b>
Distribution : quelle stratégie adopter ?	17
Marché secondaire : capter la valeur perpétuelle des montres	26
Ressources humaines : vers la quête de talents	34
Certifications : quelle valeur ajoutée ?	37
Développement durable : un défi actuel	41
Demande : satisfaire et acquérir	45
Chaîne d'approvisionnement : entre contrôle et agilité	65
Sécurité : une inquiétude grandissante	69
Salons horlogers : évolution et pertinence	72
Premiumisation du marché : une stratégie risquée ?	74
<b>Quelques axes stratégiques potentiels</b>	<b>76</b>
<b>Une période décisive et une évolution requise</b>	<b>80</b>
Les contributeurs	82
Limites de l'étude	83
Références	84
Annexes	88
Table des figures	92
Liste de tableaux	93
À propos de M&BD Consulting	95
Clause de confidentialité	96

“

Nous voulions contribuer, à notre échelle, au développement de l'économie locale, pour laquelle nous œuvrons au quotidien dans le cadre de notre activité de conseil.

Elvis Gonzalez

# ÉDITORIAL

ELVIS GONZALEZ

J amais l'horlogerie n'a connu une telle croissance, jamais elle n'a employé autant de main-d'œuvre. L'horlogerie de luxe s'est indéniablement démocratisée, en tous cas davantage, pour devenir aujourd'hui un pilier encore plus emblématique de l'économie suisse. Dans ce contexte si particulier, réalisant une partie de notre activité dans ce secteur et surtout comptant quelque passionnés d'horlogerie dans nos rangs, nous nous sommes lancés dans la réalisation de cette étude avec l'ambition d'apporter des connaissances nouvelles sur cette industrie symbole de prestige, métiers d'art et savoir-faire suisse entre autres.

Nous voulions contribuer, à notre échelle, au développement de l'économie locale, pour laquelle nous œuvrons au quotidien dans le cadre de notre activité de conseil. Je dois aussi avouer qu'étant basé en Suisse, berceau de l'horlogerie de luxe, notre cabinet de conseil stratégique est convaincu d'avoir une certaine légitimité dans l'exercice.

En effet, habitués aux défis auxquels font face les entreprises romandes, c'est sous cet angle que nous souhaitons aborder l'analyse. Car même si la situation paraît radieuse, l'horlogerie de luxe ne devrait surtout pas se reposer sur ses lauriers...

Nous espérons donc de tout cœur que la prise de connaissance de notre étude puisse vous apporter des connaissances nouvelles, une meilleure compréhension de certains défis et surtout du plaisir en la découvrant.

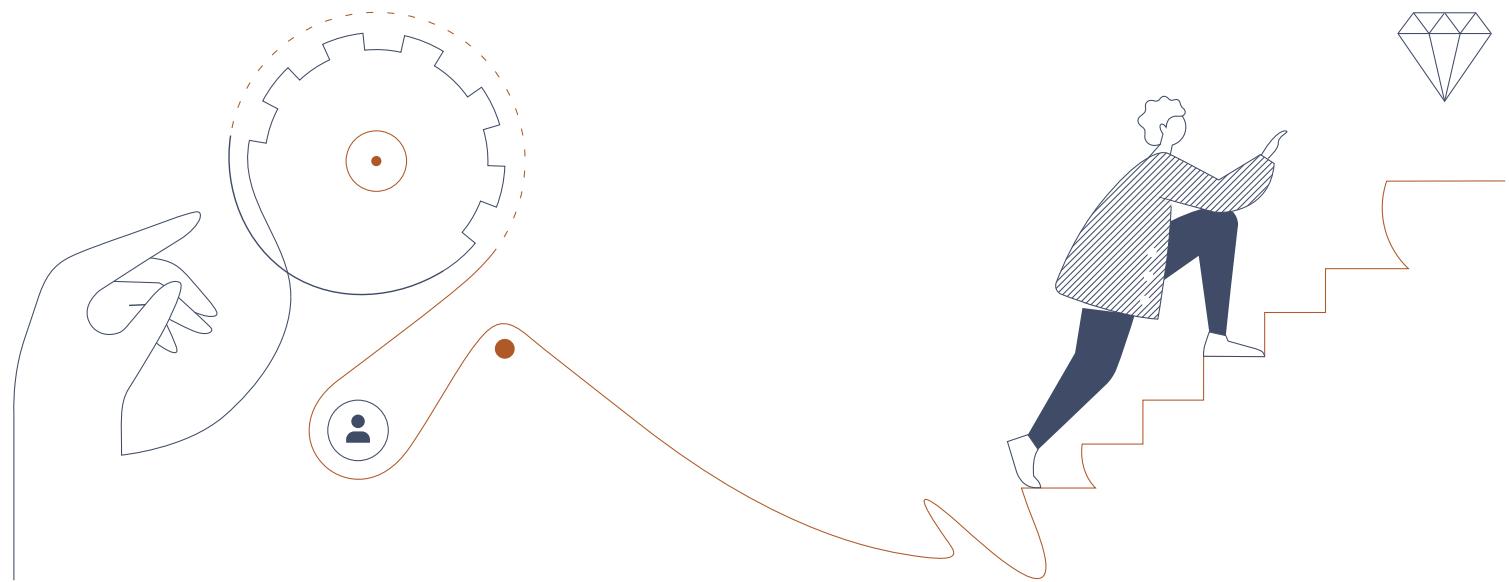
Nous vous en souhaitons une bonne lecture!

**ELVIS GONZALEZ**

Directeur général  
M&BD Consulting



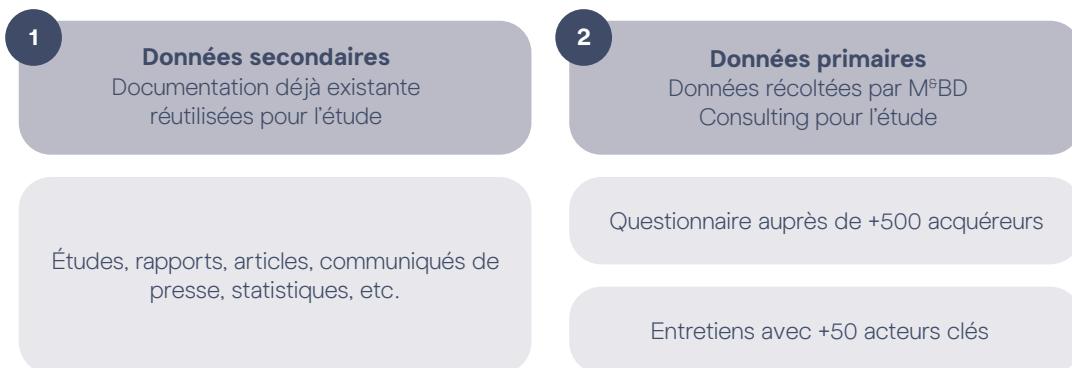
# INTRODUCTION



L'horlogerie de luxe connaît une forte croissance depuis plusieurs années, qui s'est intensifiée en 2021. Cette industrie composée à la fois de grands groupes et d'entreprises familiales revêt une importance particulière au sein du tissus économique romand. Troisième secteur d'exportation en Suisse, l'industrie horlogère employait 65'000 personnes en 2023 pour un chiffre d'affaires de plus de 26 milliards de francs suisses. De plus, le secteur horloger est un véritable symbole de l'excellence et de l'artisanat suisse. Il suscite fascination et enthousiasme bien au-delà des frontières helvétiques, et rassemble un nombre croissant d'individus aux profils de plus en plus divers.

Malgré cette perspective réjouissante, le secteur n'échappe pas aux défis, à la fois d'ordre conjoncturels et structurels. Cette étude vise en premier lieu à les identifier, puis à mieux les comprendre afin de pouvoir les appréhender.

Notre analyse repose sur la documentation existante ainsi que sur la récolte de données primaires. Ces dernières couvrent à la fois l'offre, à travers la réalisation d'entretiens avec des acteurs clés du secteur, ainsi que la demande, grâce à la diffusion d'un questionnaire auprès de centaines d'acquéreurs.



**Figure 1:** Méthodes de collecte de données

Le présent rapport débute avec une analyse de l'industrie, qui comprend des données clés sur les marchés et les acteurs. Dans la deuxième partie du rapport, les défis sont identifiés et analysés. Finalement, l'étude se conclut avec la présentation de divers axes stratégiques pouvant servir de pistes de réflexion pour les parties prenantes de l'industrie.

## L'HORLOGERIE DE LUXE

Avant d'entrer dans le vif du sujet, il convient de définir le terme central de cette étude : **l'horlogerie de luxe**. En effet, en l'absence d'une définition consensuelle, son interprétation peut varier. D'autant plus qu'il existe différentes expressions ayant une signification similaire, comme *la haute horlogerie*, *l'horlogerie haut de gamme*, ou encore *l'horlogerie de prestige*.

Afin de mettre un terme aux confusions, la Fondation de la Haute Horlogerie (FHH) a rédigé un livre blanc<sup>1</sup>, définissant les valeurs (identité, authenticité, différence/originalité, légitimité, et éthique), la segmentation des acteurs, ainsi que 7 domaines d'expertises et 28 critères à évaluer établissant le périmètre des marques faisant partie de la haute horlogerie. La Fondation appose ainsi une définition en une phrase :

«La Haute Horlogerie est l'excellence horlogère, la symbiose de l'art horloger et des arts appliqués.»

Nous nous inspirons de la définition de la haute horlogerie de la FHH et adoptons tout au long de cette étude la terminologie d' « horlogerie de luxe », que nous définissons de la manière suivante :

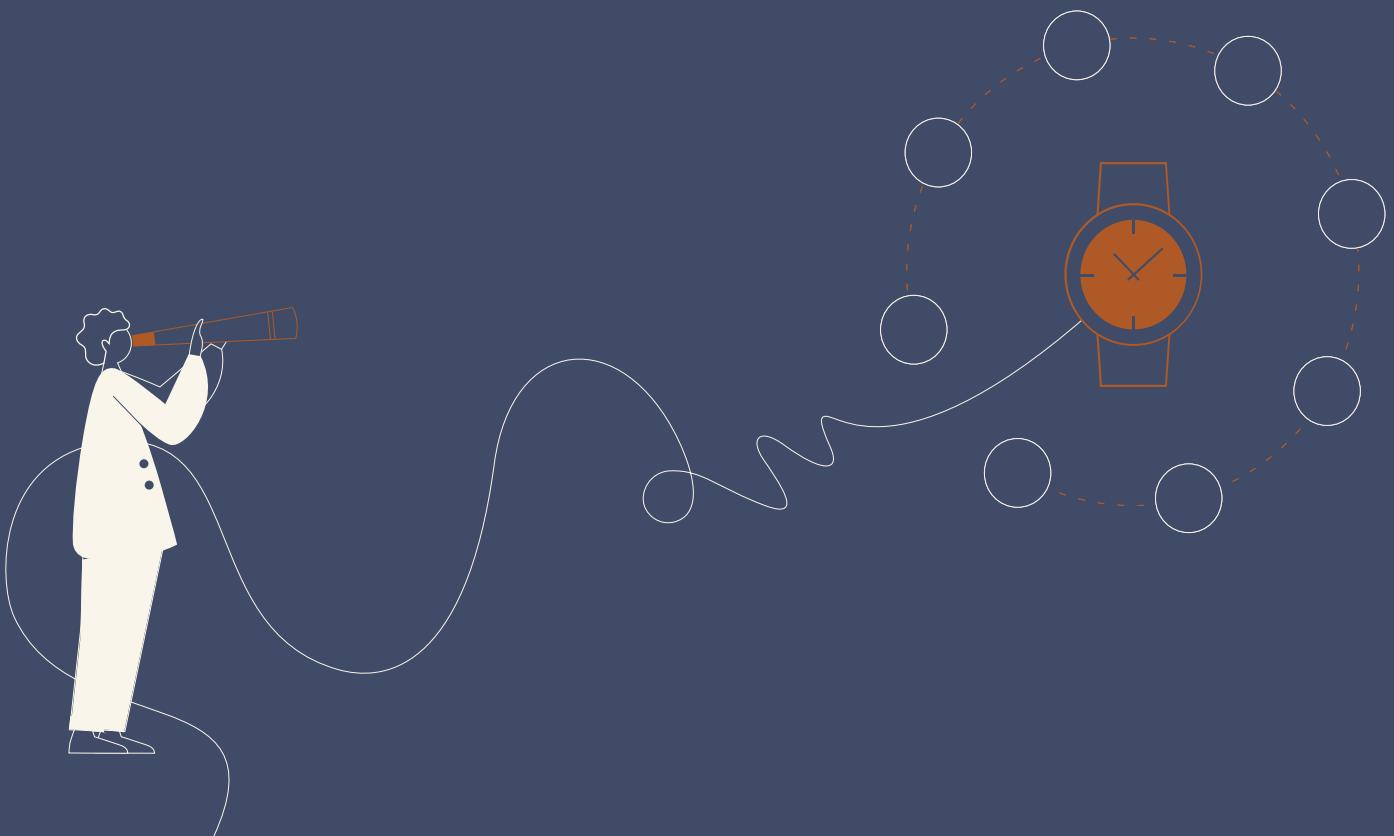
“

L'horlogerie de luxe regroupe les acteurs produisant des montres mécaniques de haute qualité avec un savoir – faire technique et artistique, utilisant des matériaux de valeur, ayant des mouvements manufacturés et des complications poussées, avec un haut degré de détail sur la finition des boîtiers, des cadans, ou des aiguilles.

---

<sup>1</sup> Montres-de-luxe.com (2016)

# LA SITUATION DE L'INDUSTRIE



La première partie de l'étude porte sur l'analyse de l'industrie de l'horlogerie de luxe. L'objectif est d'obtenir une vision claire et complète de la situation actuelle, avant d'entamer l'analyse des défis. Nous commencerons ainsi par définir le contexte dans lequel se trouve l'industrie, puis présenterons les données clés relatives aux différents marchés et acteurs.

# INDUSTRIE HORLOGÈRE: LES CHIFFRES CLÉS

## LE MARCHÉ DU LUXE

Particulièrement résilient lors des périodes de crises, le marché du luxe s'est fortement démocratisé et attire aujourd'hui un nombre croissant de consommateurs.

La valeur du marché mondial du luxe était estimée à 1'500 milliards en 2023, pour une croissance d'environ 10% par rapport à l'année précédente<sup>2</sup>. La valeur du marché des biens personnels de luxe, quant à lui, a augmenté de près de 60% en 10 ans seulement, atteignant 335 milliards de CHF en 2023<sup>3</sup>.

Les produits et services de luxe tels que les voitures, les expériences, la haute couture, l'horlogerie ou encore la haute joaillerie ne sont désormais plus réservées à une certaine frange de la population, mais deviennent accessibles à une clientèle plus large et diversifiée, reflétant ainsi un changement dans les tendances de consommation et les valeurs sociétales.

## LE MARCHÉ DE L'HORLOGERIE DE LUXE

### Les effectifs dans le secteur

Selon la Convention Patronale de l'industrie horlogère suisse<sup>4</sup>, environ 65'000 (fin 2023) professionnels travaillent actuellement dans l'industrie horlogère suisse. Un chiffre similaire à celui d'avant la crise du quartz qui n'avait plus été atteint depuis 50 ans. Cela représente une augmentation de 7.3% par rapport à 2022 et concerne principalement les employés actifs dans la production des montres.

La catégorie de personnel ayant enregistré la plus forte croissance est celle du personnel administratif, avec une hausse de 18.3%, suivie par le personnel de direction (+5.3%) et le personnel de production (+3.5%).

Neuchâtel est le canton qui emploie le plus grand nombre de travailleurs dans le secteur, avec 17'385 personnes, suivi de Berne (13'772) et de Genève (11'831).

En outre, le nombre d'entreprises horlogères établies en Suisse s'élevait à 680 en 2023, chiffre qui reste stable par rapport aux dernières années.

### Les exportations horlogères suisses

Après une année 2022 de forte reprise marquée par une augmentation des exportations horlogères suisses de près de 12%, l'année 2023 a battu des records à son tour.

La valeur totale des exportations horlogère s'est élevée à 26.7 milliards de francs suisses en 2023, soit une augmentation de 7.6% par rapport à 2022<sup>5</sup>.

En outre, le nombre de montres-bracelets exportés en 2023 était de 16'923'059 pièces, soit une hausse de 7.2% par rapport à 2022. Le nombre de montres-bracelets mécaniques exportées a quant à lui atteint 6'284'684 pièces, une hausse de 4.5% par rapport à 2022<sup>5</sup>.

En termes de valeur, les exportations de montres-bracelets mécaniques se sont élevées à 22 milliard de francs suisses en 2023, représentant une hausse de près de 7% par rapport à l'année précédente. La croissance a donc été plus forte en termes de valeur que de nombre de pièces, témoignant de la hausse des prix des modèles exportés.

L'industrie de l'horlogerie revêt une importance cruciale pour la Suisse. Classé troisième secteur d'exportation le plus important, l'horlogerie constitue 8% du total de des exportations, derrière les industries chimiques et pharmaceutiques<sup>6</sup>.

<sup>2</sup> Bain.com (2023)

<sup>3</sup> Fr.statista.com (2023)

<sup>4</sup> CPIH.ch (2023)

<sup>5</sup> Fhs.swiss (s.d.)

<sup>6</sup> Eda.admin.ch (2021)

## LA SITUATION DES DIFFÉRENTS MARCHÉS

### Les chiffres clés par pays

Le marché le plus demandeur est celui des États-Unis, qui représentait à lui seul plus de 15% de la valeur totale des exportations suisses en 2023, pour une croissance de 7% par rapport à 2022<sup>7</sup>.

La Chine arrive deuxième, avec un peu moins de 2.8 milliards de francs suisses d'exportation, soit un peu plus de 10% du total, et une croissance de 7.6% par rapport à l'année précédente. Cela témoigne de la reprise du marché chinois, dont les restrictions de voyages ont été levées au début de l'année 2023.

Hong Kong complète le top 3 du classement, avec une hausse des exportations de près de 24% par rapport à 2022, comme illustré sur la figure 2.

Évolution des exportation horlogères suisses (mio. de CHF)

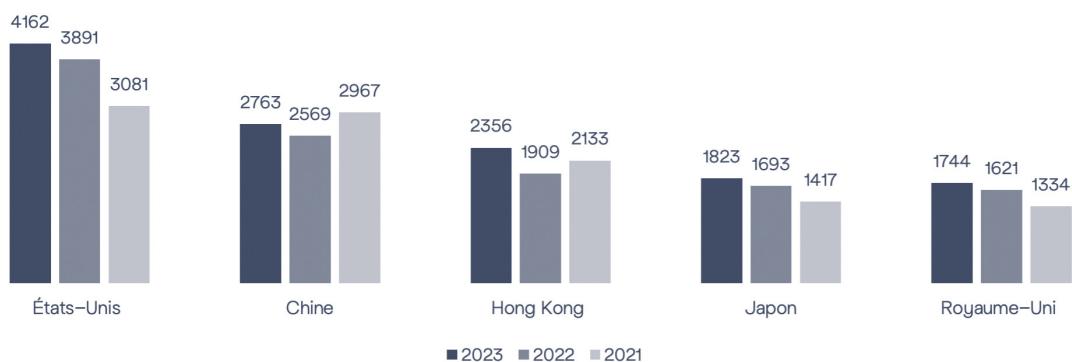


Figure 2: Évolution des exportation horlogères suisses (mio. de CHF). Source: adapté de fhs.swiss (s.d.)

### Les chiffres clés par régions

La première région d'exportation de montres suisses est l'Extrême-Orient (Chine, Corée du Nord et du Sud, Japon et Taïwan, notamment), qui est responsable de 30% de la demande. Viennent ensuite l'Europe (29.6%), l'Amérique du Nord (16.7%), le Moyen-Orient (Turquie, Arabie Saoudite, Emirats du Golfe, Qatar, etc.) avec 9.4% de la demande, et le reste de l'Asie, qui constitue également 9.4% de la demande.

Parts de marché par région selon le volume des exportations horlogères suisses 2023

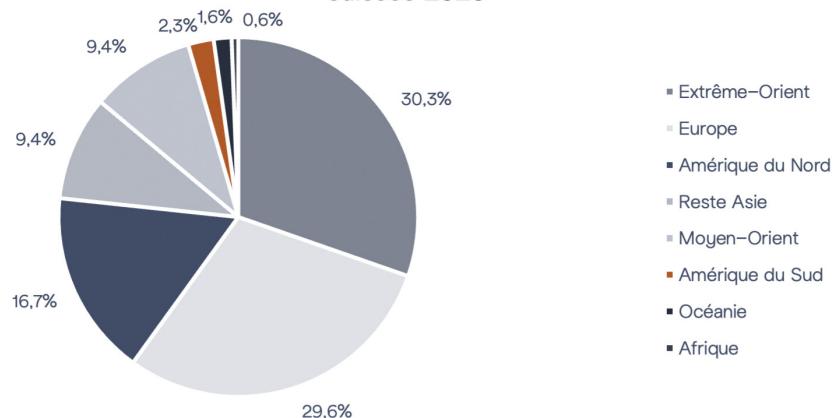


Figure 3: Parts de marché par région selon le volume des exportations horlogères suisses 2023.  
Source adapté de fhs.swiss (s.d.)

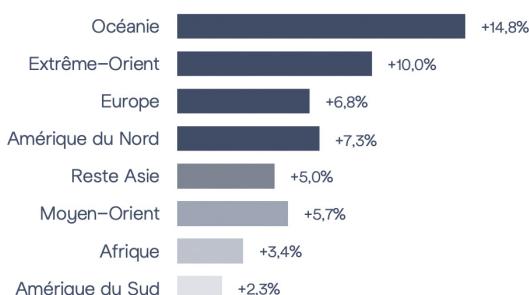
<sup>7</sup> Fhs.swiss (s.d.)

En 2023, toutes les régions ont enregistré une hausse dans leur demande de montres suisses, mais c'est l'Océanie qui a pris la tête avec une hausse de près de 15%<sup>8</sup> (figure 4). La deuxième croissance la plus élevée est celle de l'Extrême-Orient, avec une hausse de 10%. Viennent ensuite l'Europe, l'Amérique du Nord, et le reste de l'Asie.

Notons tout de même que la croissance de l'Europe a diminué de moitié entre 2023 et 2022. Elle s'élevait à 6.8% entre 2023 et 2022, et à 15.8% entre 2022 et 2021.

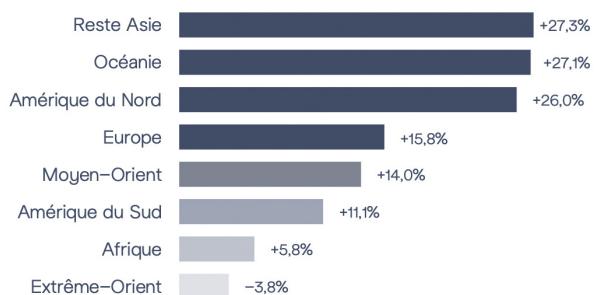
La croissance de l'Amérique du Nord a elle aussi diminué de près de 20 points en 2023 par rapport à 2022. À l'inverse, le demande provenant de l'Extrême-Orient a connu une croissance entre 2023 et 2022, mais avait connu un recul de près de 4% en 2022 par rapport à 2021.

**Variation de la valeur des exportations entre 2023 et 2022 par région**



**Figure 4:** Variation de la valeur des exportations entre 2023 et 2022 par région.  
Source: adapté de fhs.swiss (s.d.)

**Variation de la valeur des exportations entre 2022 et 2021 par région**



**Figure 5:** Variation de la valeur des exportations entre 2022 et 2021 par région.  
Source: adapté de fhs.swiss (s.d.)

### Réouverture en demi-teinte du marché chinois

Comme indiqué par les chiffres sur les exportations suisses, le marché chinois, d'importance centrale pour de nombreuses manufactures horlogères, a connu une reprise marquée au début de l'année 2023.

Après une pause de près de deux ans due aux nombreuses restrictions imposées par Pékin face à la pandémie de COVID-19, le marché chinois se situe à nouveau en deuxième place en termes de valeur d'exportations suisses derrière les États-Unis. En considérant la Chine continentale ainsi que Hong Kong, ce marché est en tête des exportations horlogères suisses depuis de nombreuses années. Selon certaines estimations, environ 60% de la croissance du secteur entre 2000 et 2019 pourrait être attribuée à la clientèle chinoise, principalement à travers des dépenses réalisées lors de voyages à l'étranger<sup>9</sup>.

Cependant, depuis la pandémie, le gouvernement chinois prend des mesures pour que ses ressortissants achètent au sein de ses frontières, au détriment des acteurs qui n'y sont pas présents.

De plus, malgré la reprise, la Chine n'a toujours pas retrouvé son niveau de croissance d'avant Covid, et selon les prédictions, la situation conjoncturelle est vouée à rester sinistre en 2024<sup>10</sup>.

Cela n'est pas sans conséquences pour certaines marques, très dépendantes du marché du luxe chinois.

<sup>8</sup> Fhs.swiss (s.d.)

<sup>9</sup> 20min.ch (2023)

<sup>10</sup> Savary, F. (2023)



### L'Inde, un marché prometteur

La reprise du marché Chinois, moins forte que prévue, pourrait pousser les acteurs de l'industrie horlogère à explorer de nouveaux marchés pour se développer, et l'Inde pourrait bien en faire partie. Avec plus de 1.4 milliard d'habitants en 2023, l'Inde est devenu le pays le plus peuplé au monde, dépassant ainsi la Chine, dont la population a baissé en 2022<sup>11</sup>.

Son nombre croissant de millionnaires, estimé à presque 800'000 en 2021, présente un fort potentiel de développement pour les marques. Aujourd'hui, l'Inde ne se trouve qu'à la 22<sup>e</sup> place du classement des exportations horlogères suisses, mais la croissance de ce marché est conséquente : plus de 15% entre 2023 et 2022<sup>12</sup>. Son expansion est soutenue par les jeunes consommateurs, intéressés par les biens de luxe et moins tournés vers l'épargne que leurs ainés. De plus, il existe en Inde une tradition d'offrir et de recevoir des objets de valeur comme des bijoux ou des montres lors de divers célébrations, stimulant les dépenses pour ce type de biens<sup>13</sup>.

Le nombre croissant de millionnaires en Inde, estimé à presque 800'000 en 2021, présente un fort potentiel de développement pour les marques.

<sup>11</sup> Latribune.fr (2023)

<sup>12</sup> Fhs.swiss (s.d.)

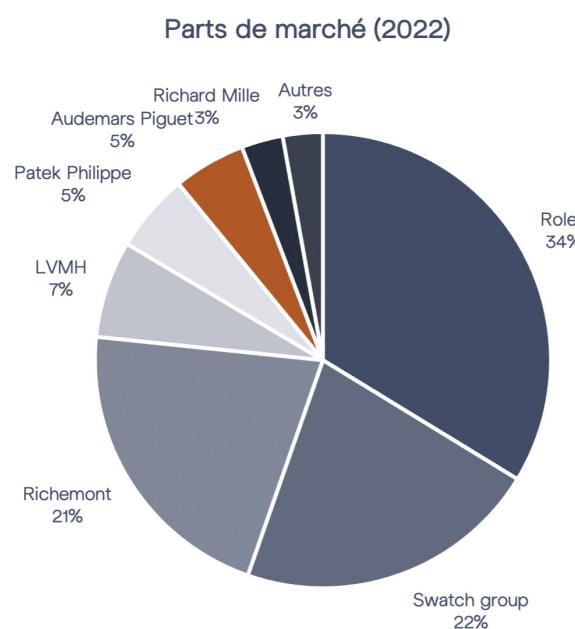
<sup>13</sup> Derville, E. (2023)



## LES PRINCIPAUX ACTEURS

### Des groupes et des marques indépendantes en tête des classements

Le paysage concurrentiel de l'industrie de l'horlogerie de luxe est complexe, et la concurrence y est accrue. Au fil des années, certains des acteurs qui dominent aujourd'hui se sont concentrés en grands groupes, dont les principaux sont Rolex, composé de Rolex, Tudor et Bucherer, le groupe Swatch, comprenant entre autres Omega, Longines, Breguet et Blancpain, le groupe Richemont, avec Cartier, Vacheron Constantin, et IWC, et le groupe LVMH, possédant les marques TAG Heuer, Hublot, ou encore Bulgari. À côté de ces grands acteurs, il existe également des entreprises indépendantes détenant d'importantes parts de marché, tels que Patek Philippe, Audemars Piguet, Richard Mille ou encore Breitling<sup>14</sup>.



**Figure 6:** Parts de marché (2022). Source: adapté de Morgan Stanley (2022)

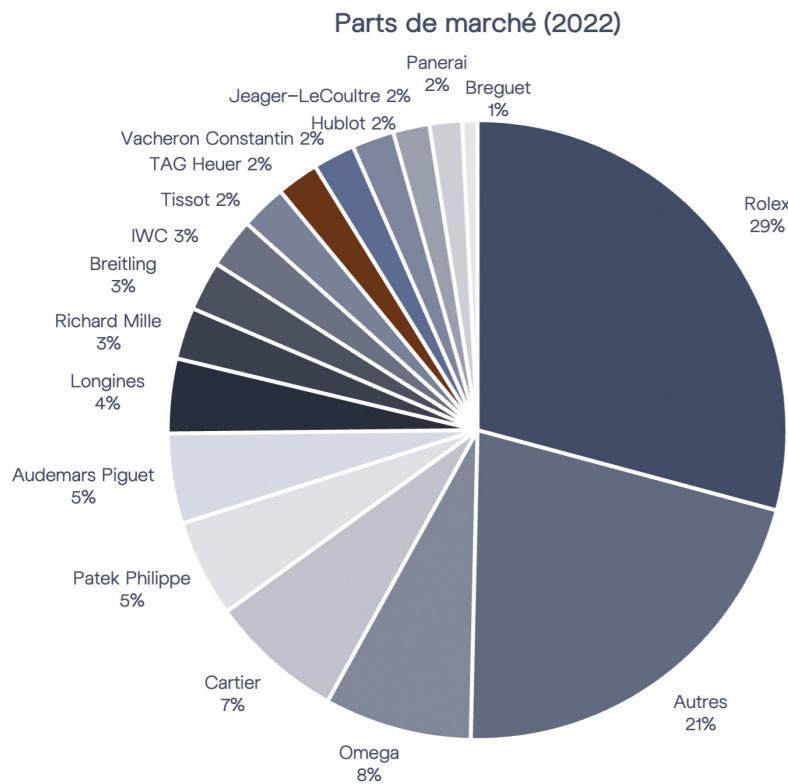
### Quelques chiffres sur les principaux acteurs du marché (à prendre avec la distance nécessaire)

Occupant la première place du podium, Rolex aurait vendu 1'200'000 montres en 2022, pour un chiffre d'affaires estimé à près de 10 milliards de francs et une part de marché de 30%. Cartier arrive en deuxième position, avec un chiffre d'affaires évalué à environ 2.8 milliards de CHF, 620'000 montres vendues, et une part de marché d'environ 7%. Omega, occupe la troisième marche du podium, avec environ 2.4 milliards de chiffre d'affaires, une part de marché de 7.7%, et 560'000 montres vendues.

Audemars Piguet, Patek Philippe, Richard Mille et Longines complètent le top 7 des entreprises horlogères les plus importantes du secteur. Elles sont les seules à réaliser un chiffre d'affaires dépassant le milliard en 2022<sup>15</sup>.

<sup>14</sup> Loreto, V. (2023)

<sup>15</sup> Alexandre H. (2023)



**Figure 7:** Parts de marché (2022) des principaux acteurs du marché. Source: adapté de Morgan Stanley (2022)

À elles sept, elles occupaient près de 60% de part de marché en 2022, indiquant un haut degré de concentration dans l'industrie. Cette tendance semble perdurer, si bien que certains parlent de « polarisation<sup>16</sup> » du marché, avec une dizaine d'acteurs qui connaissent une croissance linéaire presque imperturbable, et une situation moins favorable pour les entreprises opérant dans les segments d'entrée et de milieu de gamme.

## LE DÉCLIN DE LA CROISSANCE

Malgré une situation favorable illustrée par les chiffres présentés précédemment, les professionnels du secteur constatent un ralentissement de la croissance depuis le milieu de l'année 2023. En effet, la croissance de la valeur des exportations horlogères suisses semble se stabiliser. Elle s'élevait à 7.6% en 2023 par rapport à 2022, contre 12% pour la croissance sur la même période en 2022 par rapport à 2021<sup>17</sup>.

L'expansion record de l'horlogerie de luxe de ces trois dernières années peut être en partie expliquée par la hausse des dépenses des clients ayant dû se priver d'objets de luxe durant la pandémie, par la démocratisation du secteur du luxe, ainsi que par la récente tendance à l'acquisition de montres comme investissements. Mais l'inflation, la hausse des coûts, des taux d'intérêt directeurs, la force du franc, les instabilités géopolitiques, ainsi que les stratégies de hausse de prix des marques semblent avoir eu raison de cette ferveur<sup>18, 19</sup>. Ce climat d'incertitude pourrait bien venir perturber les projets et les calendriers de production des acteurs de l'industrie.

<sup>16</sup> Müller, O. (2022)

<sup>17</sup> Fhs.swiss (s.d.)

<sup>18</sup> Chokron, D. (2023)

<sup>19</sup> Hoffman, A. (2023)

“

L'expansion record de l'horlogerie de luxe de ces trois dernières années peut être en partie expliquée par la hausse des dépenses des clients ayant dû se priver d'objets de luxe durant la pandémie, par la démocratisation du secteur du luxe, ainsi que par la récente tendance à l'acquisition de montres comme investissements.

# LES DÉFIS CLÉS DE L'INDUSTRIE DE L'HORLOGERIE DE LUXE



Dans ce chapitre, nous allons nous intéresser aux défis clés de l'industrie horlogère de luxe, actuels et pour les années à venir. En les explorant, nous cherchons à déceler les tendances, à identifier les opportunités de croissance, et à anticiper les évolutions structurelles et conjoncturelles futures.

Dans cette optique, nous aborderons des défis liés à la distribution, au marché secondaire, aux certifications, aux ressources humaines, au développement durable, à la demande, à la chaîne d'approvisionnement, à la sécurité, aux salons horloger, et au phénomène de premiumisation du marché.

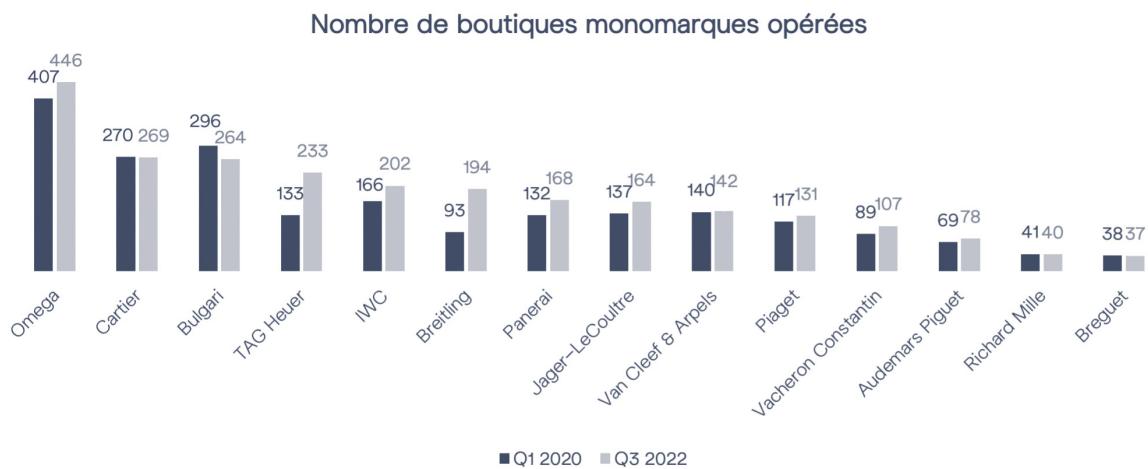
## DISTRIBUTION: QUELLE STRATÉGIE ADOPTER ?

Choisir la bonne stratégie de distribution est l'un des principaux défis pour les marques horlogères aujourd'hui et pour les années à venir. Renforcer son réseau de détaillants, ouvrir des boutiques en nom propre, ou encore investir dans sa plateforme de vente en ligne, les options sont nombreuses et le choix n'est pas aisé.

### MONOMARQUE OU MULTIMARQUE?

#### La tendance est au monomarque

La tendance semble néanmoins être à la stratégie d'ouverture de boutiques monomarques pour les entreprises qui en ont les ressources. En effet, de nombreux acteurs tels que Audemars Piguet, Breitling, Omega, Panerai, ou encore IWC, semblent avoir suivi cette orientation, comme illustré par les chiffres recensés entre 2020 et 2022 par The Sell-out index – Mercury Project<sup>20</sup> (figure 8).



**Figure 8:** Nombre de boutiques mono-marque. Source: adapté de The Sell-Out Index / Mercury Project (2022)

Le mouvement s'est accéléré après le COVID, crise durant laquelle les entreprises ont dû repenser leur stratégie de distribution. Et cela ne semble pas prêt de s'arrêter: deux tiers des marques interrogées dans une étude sur le secteur pensent ouvrir une nouvelle boutique monomarque dans les douze prochains mois<sup>21</sup>.

<sup>20</sup> Huron, T. (2023)

<sup>21</sup> Deloitte. (2023)

### **Les avantages du monomarque**

Selon les acteurs clés de l'industrie interrogés, vendre des garde-temps en direct confère de nombreux avantages. En effet, cela permet de se rapprocher de la clientèle, de mieux connaître ses attentes et ses préférences, et de pouvoir ainsi mieux anticiper les besoins en production. De plus, vendre en direct supprime un intermédiaire et permet donc aux marques de dégager des marges plus importantes sur la vente de leurs montres – certains estiment qu'environ 50 % à 75 % du bénéfice revient au détaillant.

En outre, les marques peuvent ainsi récupérer l'accès et le contrôle sur les données de leurs clients, et sur la relation qu'elles entretiennent avec eux. Elles peuvent également reprendre le contrôle total sur l'expérience client au sein de leurs boutiques.

De plus, vendre dans des boutiques en nom propre permet davantage de contrôle sur les tarifs, les remises, l'image de marque, ou encore sur l'environnement dans lequel est accueilli la clientèle.

Finalement, les vendeurs de la marque sont souvent plus à même de connaître l'histoire et l'ADN de la marque dans les détails, ainsi que les caractéristiques spécifiques de chaque montre. Cela permet aussi de proposer une gamme plus large des collections en boutique, afin de faire connaître la marque dans son ensemble au client.

Les marques peuvent reprendre le contrôle total sur l'expérience client à travers leurs boutiques monomarques.

### **Les défis du monomarque**

Même si dans la théorie, poursuivre une stratégie de distribution en nom propre paraît attractive, celle-ci comporte de nombreux défis, que confirment les responsables du secteur interrogés.

Premièrement, ouvrir des boutiques en nom propre requiert d'importants investissements financiers afin de pouvoir accéder aux emplacements les plus visibles dans des zones géographiques porteuses, au loyer souvent très onéreux. Les besoins en sécurité, en personnel ou encore en infrastructures sont eux aussi importants.

Ensuite, la marque doit être suffisamment attractive à elle seule pour attirer la clientèle, car elle ne bénéficie pas des clients de passage des boutiques multimarques.

De surcroît, la vente et la production requièrent des compétences et des connaissances différentes. En effet, créer une montre, la promouvoir, et gérer une marque ne confèrent pas les capacités et connaissances nécessaires au développement et à la gestion d'un réseau de distribution. Développer la vente directe peut s'apparenter à une forme de diversification verticale pour les manufactures horlogères. Cela concerne également le personnel de vente, qui devra être formé aussi bien sur les aspects techniques des modèles que sur la qualité de l'expérience client.

Finalement, la marque doit être résiliente face aux imprévus, car elle ne partage pas les risques avec une autre partie prenante (comme un détaillant). Par exemple, les marques ayant de nombreuses boutiques en nom propre ont dû assumer les conséquences des fermetures à elles seules lors de la pandémie de COVID-19.

## Est-ce la fin des détaillants ?

Au vu des nombreux avantages que procure la vente dans des boutiques en nom propre, il est légitime de se demander si les wholesalers ont encore leur place dans l'écosystème de distribution. En effet, de nombreuses marques décident de restreindre leur réseau de détaillants, et ferment plusieurs points de vente de revendeurs autorisés.

Audemars Piguet s'est ainsi retiré de près de 70 détaillants entre 2020 et 2022, TAG Heuer a réduit son réseau de plus de 700 détaillants, et Omega a fait de même, passant de 1578 à 1322 détaillants<sup>22</sup> (figure 9).



**Figure 9:** Nombre de détaillants agréés. Source: The Sell-Out Index / Mercury Project (2022)

En outre, même certaines marques réalisant la majorité de leur chiffre d'affaires à travers les détaillants repensent leur stratégie de distribution. Patek Philippe, par exemple, restreint son réseau de wholesalers et prévoit de diminuer de 30% son réseau, notamment en Irlande et en Grande-Bretagne, afin de se concentrer sur certains distributeurs locaux uniquement<sup>23,24</sup>.

## Les détaillants n'ont pas dit leur dernier mot

La vente de montres de luxe à travers les détaillants est loin d'être intéressante pour les marques, comme nous le confient les professionnels du secteur.

En effet, les détaillants sont souvent ancrés dans le paysage local et connaissent bien la clientèle régionale. Ils ont noué des relations personnelles avec les acquéreurs dans le temps, et peuvent être plus à même de les conseiller, ce qui peut favoriser les ventes.

Certains acheteurs sont plus enclins à faire confiance à un détaillant multimarque, qui propose un large éventail de marques sans favoriser l'une ou l'autre. Leur large choix de marques et modèles peut plaire aux clients indécis, qui apprécieront de pouvoir comparer et qui seront plus susceptibles d'acheter parmi l'éventail proposé. En somme, vendre dans les magasins multimarques permet aux entreprises horlogères de bénéficier de la clientèle de passage.

Par ailleurs, les données client ne sont pas nécessairement perdues à travers la vente des wholesalers. En effet, les détaillants peuvent également transmettre les informations récoltées à travers leur programme (comme celui d'extension de garantie) aux marques. Certaines marques établissent un véritable partenariat au fur et à mesure des années avec leurs détaillants afin d'en tirer le plus grand potentiel.

Finalement, le retrait de certains acteurs peut bénéficier à d'autres marques, émergentes ou plus petites, qui n'ont pas encore assez de visibilité et de ressources pour ouvrir leurs propres magasins.

<sup>22</sup> Huron, T. (2023)

<sup>23</sup> Bilan.ch (2023)

<sup>24</sup> Swisse-made-watch.ch (2023)

### Les détaillants s'adaptent

La tendance à restreindre le réseau de détaillants reste vraie et ceux-ci se voient dans l'obligation de réagir au départ de certaines marques attractives qui gagnaient du passage dans leurs magasins.

On observe en ce sens une concentration du marché, avec des grands détaillants qui se forment, et la disparition des détaillants les moins résilients. Par exemple, Watches of Switzerland a racheté trois détaillants américains<sup>25</sup>, Cortina a acquis Sincere<sup>26</sup>, et Bucherer a racheté Tournneau.

Par ailleurs, certains détaillants sont en réalité propriétaires, partenaires, ou même opérateurs des boutiques monomarques ouvertes par des entreprises horlogères. Par exemple, Watches of Switzerland a conclu des partenariats avec Breitling, Tudor, TAG Heuer, ou encore Omega, dans le but d'ouvrir des boutiques en leur nom<sup>27,28</sup>.

### Qu'en pensent les acquéreurs

Du côté des acquéreurs, lorsque nous leur demandons où ils préfèrent acheter leurs montres, les réponses semblent s'aligner à la stratégie « monomarque » que suivent les entreprises horlogères. En effet, 75 % des répondants révèlent acheter des montres dans des boutiques monomarques, et 53 % dans des boutiques multimarques (figure 10).

#### Où préférez-vous acheter vos montres de luxe ?



Figure 10 : Préférence du lieu d'achat

Cette tendance s'explique peut-être par l'expérience vécue dans les différentes boutiques. De nombreux dirigeants du secteur interrogés déplorent le niveau de qualité de l'expérience d'achat dans les boutiques multimarques, par opposition à celle dispensée dans les boutiques en nom propre. Nous avons donc interrogé les clients pour savoir si cela correspondait à leur perception.

69 % des répondants jugent la qualité de l'expérience d'achat dans les boutiques des marques satisfaisante ou très satisfaisante, contre 60 % dans les boutiques multimarques.

#### Comment évaluez-vous la qualité de vos dernières expériences d'achat ?



Figure 11 : Niveau de satisfaction de la dernière expérience d'achat

Les résultats de notre étude indiquent que les magasins monomarques sont légèrement favorisés pour les achats, et légèrement meilleurs en termes d'expérience client.

<sup>25</sup> Robbreport.com (2021).

<sup>26</sup> Yee, L. (2021)

<sup>27</sup> Thewosgroupplc.com (2022)

<sup>28</sup> Ukcareers.thewosgroup.com. (s.d.)

## Notre évaluation des magasins monomarques et multimarques

Afin de pouvoir évaluer le niveau de l'accueil dans les différents types de boutiques, notre équipe de spécialistes a réalisé une série de visites en tant que « client mystère » en juillet 2023. Au total, c'est près de 30 boutiques monomarques et multimarques qui ont été évaluées.

L'évaluation des boutiques reposait sur la base de 18 critères distincts, regroupés en 5 catégories couvrant les différentes étapes de la visite : l'accueil, l'aménagement de la boutique, la recherche des besoins, la présentation des produits, et la cérémonie de closing. Chaque critère a fait l'objet d'une évaluation individuelle, contribuant à l'attribution d'une note générale sur 10 pour chaque catégorie.

Critères	Boutiques monomarques	Boutiques multimarques	Différence
Accueil	8.4	6.8	1.6
Aménagement de la boutique	8.6	6.2	2.4
Recherche des besoins	7.4	6.8	0.6
Présentation des produits	7.1	6.4	0.7
Cérémonie de closing	6.9	6.2	0.7
<b>Moyenne</b>	<b>7.7</b>	<b>6.48</b>	<b>1.2</b>

**Tableau 1:** évaluation des boutiques monomarques et multimarques

### Disclaimer

Cette analyse est propre au cabinet M&BD Consulting et repose sur un échantillon limité. Les résultats ne peuvent en aucun cas être généralisés à l'ensemble des boutiques monomarques et multimarques de montres de luxe. L'objectif de cette expérience était de mieux comprendre l'expérience de vente au sein des boutiques, et non avec une quelconque volonté d'en tirer des conclusions extrapolables.

La qualité de l'expérience dans les boutiques monomarques a été en général légèrement mieux notée que celle dans les boutiques multimarques, et cela est valable pour l'ensemble des critères.

La différence est la plus marquée en matière d'aménagement de la boutique. En effet, dans les boutiques en nom propre, la décoration, la mise en valeur des modèles, et l'utilisation de la surface a souvent été appréciée, même si l'aménagement a fréquemment été qualifié de « classique ». L'aménagement de certaines boutiques multimarques a parfois été qualifié de peu moderne, de peu luxueux, avec des modèles pas suffisamment mis en valeur.

L'accueil a également été mieux noté dans les boutiques monomarques, dans lesquelles la politesse, le professionnalisme et la courtoisie du personnel de vente ont été mieux perçus. L'affluence des clients était en moyenne légèrement plus marquée dans les boutiques multimarques. En outre, l'adéquation du nombre de vendeurs a été mieux notée dans les boutiques monomarques.

La recherche des besoins a été très légèrement mieux perçue dans les boutiques en nom propre. Le personnel de vente s'est plus souvent renseigné sur les habitudes d'achat ainsi que sur les préférences dans les boutiques en propre. Néanmoins, les vendeurs se sont intéressés de manière similaire au motif d'achat du client dans les deux types de boutique, en moyenne 8 fois sur 10 visites.

En ce qui concerne la présentation des produits, environ 5 modèles en moyenne étaient présentés dans les boutiques mono-marque, contre 3 ou 4 dans les boutiques multimarques. En outre, les vendeurs mettaient plus souvent en valeur certains modèles en insistant sur leurs mérites dans les boutiques multimarques.

Les vendeurs des boutiques en propre ont plus fréquemment présenté la marque et son histoire que ceux des boutiques multimarques. Ils ont également plus facilement proposé la vente d'accessoires complémentaires, comme des bracelets, ou des accessoires de rangements pour les montres.

Il est intéressant de relever que, dans les boutiques en nom propre, il n'est pas toujours coutume pour le personnel de vente de demander les données des clients potentiels, contrairement aux boutiques multimarques. Une pratique qui semble être en contradiction avec les objectifs de mesure et de développement de l'expérience client.

Finalement, il est important de noter que dans deux des boutiques en nom propre visitées, l'un des clients mystères n'a pas été servi en raison d'un temps d'attente dépassant les 10 minutes. Ces boutiques n'ont donc pas pu être considérées pour l'évaluation.

#### **Quelques pistes de réflexion**

Les entreprises horlogères devraient choisir la stratégie de distribution la plus adaptée à leurs forces, aux objectifs poursuivis, à leurs caractéristiques spécifiques et surtout à leur stratégie d'entreprise.

Opérer des boutiques monomarques nécessite des investissements importants et une attractivité de la marque suffisamment forte.

Une stratégie hybride, combinant la vente de montres dans les boutiques monomarques et multimarques, permet de réduire les risques que présente chacune des stratégies indépendamment.

Il semble important pour les détaillants d'établir des partenariats étroits avec les manufactures, et de leur proposer des modalités attractives. Cela peut être la transmission de données client, la formation du personnel aux spécificités de la marque, ou encore la proposition d'un assortiment varié et de qualité, allant au-delà des produits les plus vendus.

Les détaillants doivent donc se différencier et adopter un positionnement spécifique, par exemple focalisé sur la vente de seconde-main, une expérience particulière ou encore sur des gammes spécifiques.

Les détaillants doivent donc se différencier et adopter un positionnement spécifique, par exemple focalisé sur la vente de seconde-main, une expérience particulière ou encore sur des gammes spécifiques.

## QUEL AVENIR POUR LE COMMERCE EN LIGNE?

La stratégie de distribution doit aussi comprendre le commerce en ligne. Malgré un certain scepticisme des acteurs du secteur du luxe à l'égard des canaux digitaux, les ventes de montres réalisées en ligne sont en augmentation<sup>29</sup>, et représenteraient entre 5% et 10% du volume des ventes chez certains acteurs aujourd'hui.

### Des chiffres prometteurs

La pandémie a accéléré le processus, en mettant un frein temporaire aux achats en boutique. Selon certaines estimations, les achats de montres en ligne représenteront un tiers des ventes totales dans 10 ans<sup>30</sup>. Les ventes en ligne des montres de moins de 15'000 CHF pourraient même surpasser celles des ventes en boutique<sup>31</sup>.

De nombreuses marques horlogères leaders du secteur ont investi dans leur site web, à travers des améliorations de l'expérience utilisateur, la mise à disposition d'outils digitaux et autres optimisations<sup>32</sup>. Un nombre grandissant de manufactures offrent la possibilité d'acheter en ligne, comme Omega, Jaeger-LeCoultre, ou encore Roger Dubuis, avec comme objectif de pallier l'absence de conseil physique personnalisé, par exemple en proposant des séances en visioconférence afin de leur présenter les modèles et de répondre à leurs questions<sup>33</sup>.

Les canaux digitaux deviennent également un élément essentiel pour atteindre les plus jeunes générations, dont les habitudes de consommation diffèrent des acheteurs plus âgés. En effet, près de la moitié des consommateurs nés après les années 1980 considèrent passer par le e-commerce pour acquérir leur montre<sup>34</sup>.

### Une importance grandissante

En accord avec les chiffres et constats existants, certains professionnels interrogés ne voient pas de frein au développement des canaux digitaux pour la vente, même pour les montres les plus onéreuses. La vente du modèle « Sky Moon Tourbillon 6002 » de Patek Philippe pour 5.3 millions d'euros en ligne<sup>35</sup>, à travers la plateforme de vente aux enchères Christies en est un exemple.

Les ventes de montres de seconde-main, qui se sont fortement démocratisées ces dernières années et stimulent également les ventes en ligne, canal privilégié du marché secondaire.

La vente online confère des avantages non négligeables. Elle est par exemple une source particulièrement intéressante d'informations sur les habitudes des clients. Grâce aux outils permettant d'identifier le comportement des acquéreurs, les marques peuvent effectuer des analyses plus détaillées des comportements et profils clients qu'à travers la vente dans les boutiques physiques.

Elle permet également de présenter des collections complètes et d'accéder facilement à une clientèle domiciliée dans des régions géographiques plus éloignées et qui n'a pas souvent l'occasion de se rendre en boutique.

Finalement, selon certains dirigeants du secteur que nous avons interrogés, les enjeux liés à la sécurité prennent de l'importance dans ce secteur. De ce fait, un achat en ligne peut être privilégié pour une personne ne souhaitant pas se rendre physiquement sur un lieu de vente afin d'éviter tout risque de vol ou agression.

### Pas un canal de vente selon certains

Les avis divergent. Certains dirigeants du secteur considèrent que les ventes en ligne peinent à augmenter significativement et qu'il existe plusieurs obstacles entravant une réelle croissance.

Premièrement, un garde-temps de luxe est un objet qui doit être essayé, comparé et observé en boutique avant l'acte d'achat. Cette étape clé de l'expérience client ne peut être pleinement satisfaisante en ligne. Les canaux en ligne ne permettraient donc pas l'acquisition de nouveaux clients, mais uniquement la vente à des consommateurs convaincus, qui connaissent bien les produits de la marque.

Le prix des montres serait également un obstacle notoire à l'achat. Le commerce en ligne conviendrait donc seulement aux montres dites d'« entrée de gamme ».

Finalement, certaines marques très prisées, qui rencontrent déjà des difficultés pour approvisionner leurs points de vente physiques, ne disposent pas des capacités de production pour ouvrir un canal de vente supplémentaire.

En somme, le canal en ligne tendrait à rester un moyen de communication, de comparaison et de renseignement uniquement.

<sup>29</sup> Jaberg, S. (2018)

<sup>30</sup> Deloitte. (2022)

<sup>31</sup> Deloitte. (2023)

<sup>32</sup> Columbus-consulting. (s.d.)

<sup>33</sup> Montres-de-luxes.com (2021)

<sup>34</sup> Deloitte (2022)

<sup>35</sup> Karthan, G. (2023)

### Les acteurs qui misent tout sur le e-commerce

De plus en plus d'acteurs tablent sur le 100% en ligne. Hodinkee, par exemple, conjugue actualité horlogère et vente de pièces neuves et de seconde main sur sa plateforme consultée par des milliers de passionnés tous les jours. CODE41, de son côté, a créé une véritable communauté en ligne qui contribue activement au processus de création des montres et au financement de la marque. Ses pièces se vendent principalement sur la plateforme digitale, bien qu'il soit possible d'assister aux showrooms ponctuels de la marque.

Watchdreamer et True Facet vendent des montres de seconde main en ligne avec un modèle particulier. Elles proposent à leurs clients d'obtenir une montre de luxe grâce à un paiement mensualisé. Ainsi, un prix pouvant atteindre plusieurs milliers de francs peut être étaillé sur plusieurs mois ou années, les rendant plus accessibles pour les acheteurs moins fortunés<sup>36</sup>.

D'autres marques récentes se concentrent sur les canaux digitaux car vendre des montres dans les boutiques des détaillants impliquerait des coûts trop élevés. Elles privilient les points de vente ponctuels, tels que les showrooms pour présenter leurs produits aux clients, afin de limiter les coûts de la distribution<sup>37</sup>.

### Ce qu'en pensent les acquéreurs

Parmi les clients interrogés, 56% envisageraient d'acheter une montre de luxe en ligne. Et les montants qu'ils accepteraient de dépenser peuvent être conséquents : 24% seraient disposés à acheter une montre en ligne jusqu'à 5'000 CHF, 26% jusqu'à 10'000 CHF, et 16% jusqu'à 50'000 CHF.

#### Quel est le montant maximum que vous pourriez dépenser pour l'achat d'une montre en ligne ?

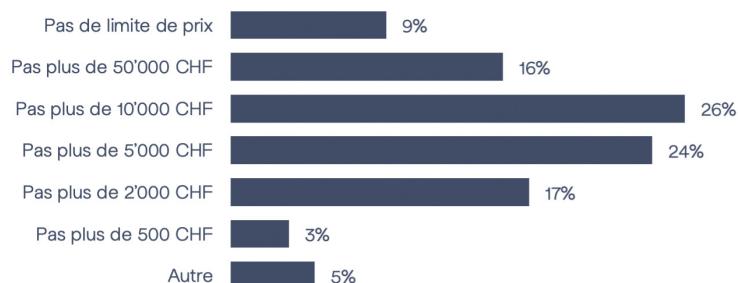


Figure 12: Prix maximum pour l'achat d'une montre en ligne

Lorsqu'on interroge les clients sur les éléments susceptibles de les inciter à effectuer un achat en ligne, les trois éléments les plus cités sont un prix moins élevé, une disponibilité rapide, ou la livraison sécurisée.

#### Qu'est ce qui pourrait vous inciter à acheter vos montres de luxe en ligne plutôt qu'en boutique ?

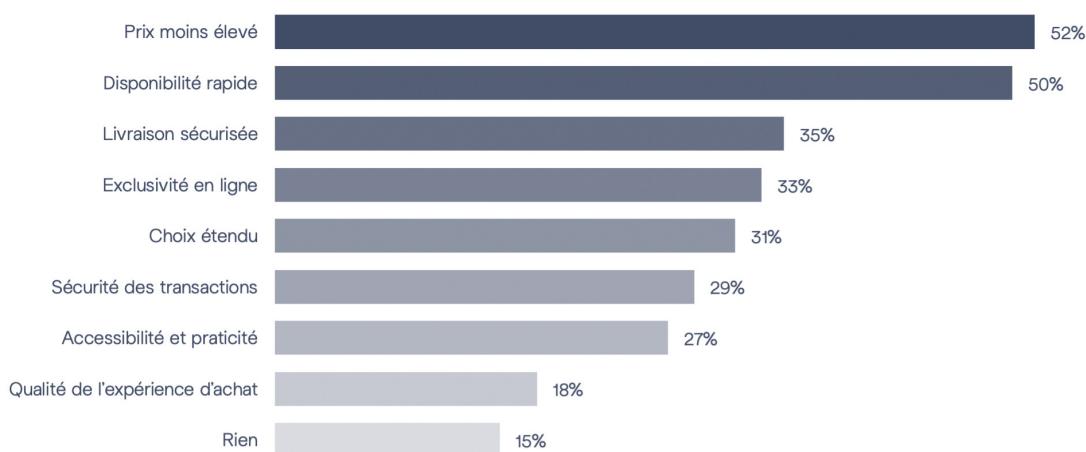


Figure 13: Incitations à l'achat d'une montre en ligne

<sup>36</sup> Fournier, B. (2023)

<sup>37</sup> Jaberg, S. (2018)

Le e-commerce semble donc loin d'être intéressant pour les marques de montres de luxe, même celles positionnées sur les segments les plus haut de gamme.

En plus de sa fonction de vente, l'écosystème digital occupe une place centrale dans la recherche d'information des clients, comme l'indiquent les résultats de notre questionnaire. En effet, 84% des répondants ont indiqué se renseigner sur le site web des marques avant l'achat, et 48% d'entre eux ont révélé s'informer sur les réseaux sociaux.

#### Quels moyens utilisez-vous pour vous renseigner avant l'achat d'une montre de luxe ?

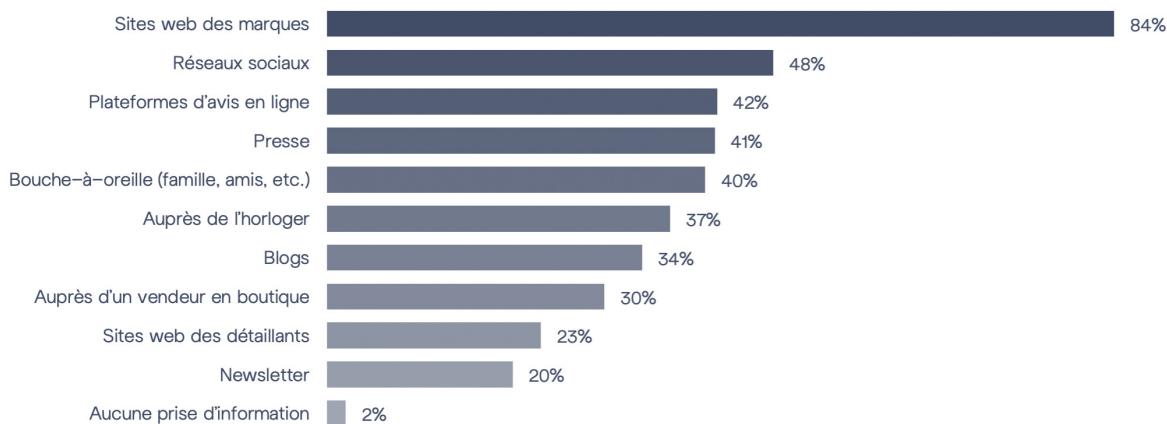


Figure 14: Moyens de renseignement avant l'achat d'une montre de luxe

#### Pistes de réflexion

Peu importe la fonction qu'on lui confère, la présence en ligne doit être intégrée harmonieusement avec le reste des canaux. Autrement dit, les marques doivent poursuivre une stratégie omnicanale, dans laquelle tous les points de contact sont interconnectés et intégrés, permettant aux acquéreurs de passer de l'un à l'autre de manière cohérente. Comme c'est le cas dans bien d'autres secteurs, le consommateur se renseignera à travers différents moyens avant de prendre sa décision, l'écosystème digital doit donc proposer un service homogène avec les canaux physiques.

Les marques doivent trouver leur propre manière d'exploiter le digital, qui doit être utilisé selon leurs stratégies, caractéristiques, spécificités, et clients. La zone géographique peut aussi être déterminante. Dans certains pays, la clientèle est plus à même de faire des achats en ligne. Par exemple, le e-commerce fonctionnerait mieux en Chine, au Japon, et aux États-Unis, et moins bien en Europe.

Et même si certains acteurs du marché interrogés ne perçoivent pas de fort potentiel de vente à travers le digital, il est devenu un point de contact essentiel et incontournable dans le processus d'achat.

#### Défis

- Choisir la bonne stratégie de distribution en composant avec les opportunités et les contraintes de chacun des canaux.
- Intégrer l'écosystème digital de manière cohérente avec le reste des canaux.

## MARCHÉ SECONDAIRE: CAPTER LA VALEUR PERPÉTUELLE DES MONTRES

Le marché secondaire a connu une remarquable expansion au cours des trois dernières années. En effet, l'achat et la vente de montres de seconde main entre particuliers, marques, revendeurs spécialisés, plateformes en ligne, ou encore maisons aux enchères intéresse un nombre grandissant d'acteurs. La multiplication des plateformes de vente spécialisées en ligne et l'entrée de plusieurs entreprises horlogères sur le marché en témoignent.

### Le reflet du marché primaire

Tout comme le marché primaire, la croissance du marché secondaire semble se stabiliser. En effet, depuis avril 2022, le prix des 50 modèles les plus échangés en valeur a diminué de près de moitié<sup>38</sup> (figure 15). Cette perte de valeur a été la plus forte pour les montres du segment haut de gamme.

Le marché secondaire est souvent qualifié de volatile, et le léger déclin des prix peut être attribué d'une part à l'inflation et aux troubles macro-économiques ayant impacté les marchés mondiaux. D'autre part, la dépréciation des cryptomonnaies a contraint de nombreux collectionneurs à revendre leur montres, notamment ceux qui avaient acheté en masse et au prix fort suite à leur enrichissement soudain sur le marché des Token. L'augmentation rapide du nombre de garde-temps sur ce marché a ainsi conduit à une baisse des prix. Finalement, on observe aussi une contraction de la demande pour les montres de seconde main aux prix exorbitants.

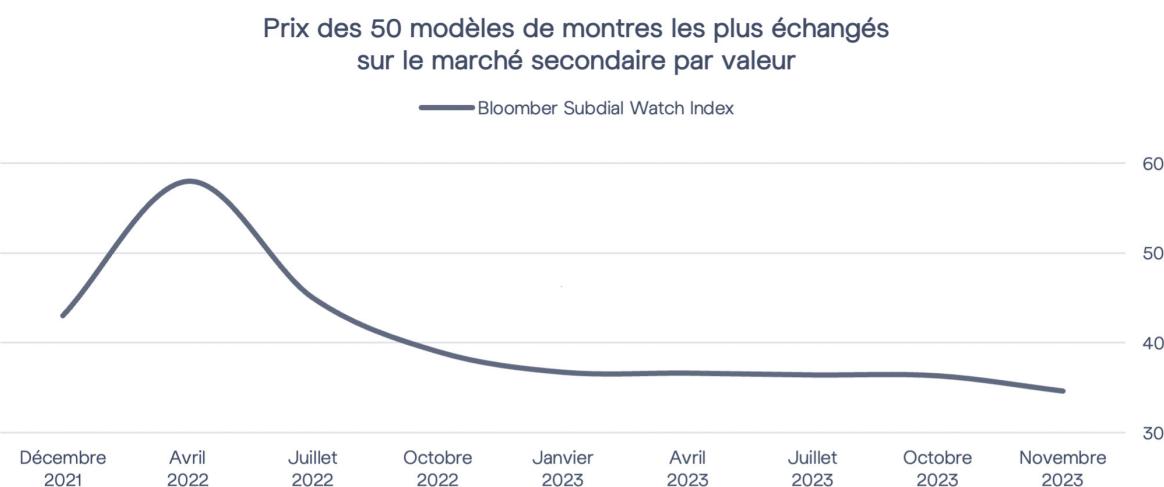


Figure 15 : Prix des 50 modèles de montres les plus échangés. Source: adapté de Subdial, Bloomberg (2023)

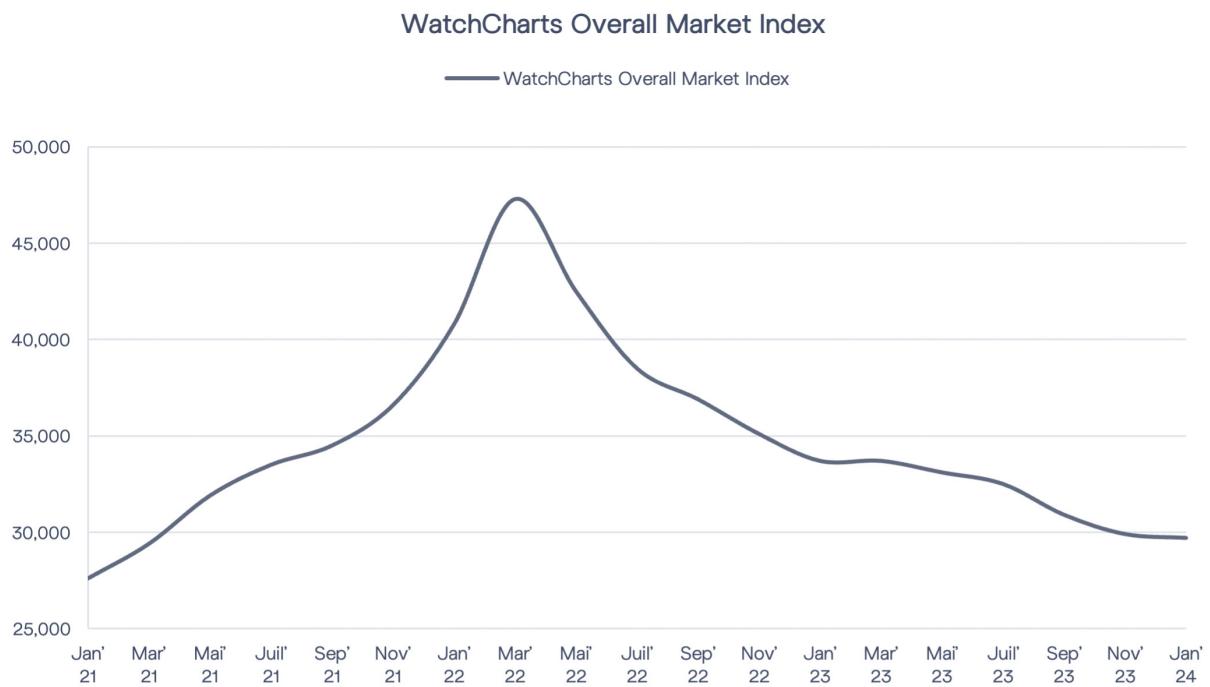
### Un potentiel encore bien présent

Cependant, à en croire les chiffres, le marché secondaire a encore de beaux jours devant lui. Et si l'on considère le prix des modèles de seconde-main depuis 2021, la situation semble loin d'être morose. L'indice WA50, recensant la valeur des 50 modèles les plus populaires et influents sur le marché secondaire, a connu une croissance de près de 7% entre le début de l'année 2021 et le début de 2024<sup>39</sup>. De manière analogue, le WatchCharts Overall Market Index, indicateur de la valeur moyenne de transactions de 60 montres faisant partie de 10 marques leaders, a augmenté de près de 8.6% entre janvier 2021 et janvier 2024<sup>40</sup> (figure 16). Les données récoltées par Chrono24 indiquent d'ailleurs que la valeur des collections de montres de ses utilisateurs a augmenté en moyenne de 31% depuis l'achat.

<sup>38</sup> Hoffman, A. (2023)

<sup>39</sup> Watchanalytics.io (2024)

<sup>40</sup> Watchcharts.com (2024)



**Figure 16:** WatchCharts Overall Market Index. Source: adapté de WatchCharts (2024)

Selon certaines estimations, la valeur du marché secondaire atteindra 35 milliards d'ici à 2030, ce qui représente plus de la moitié de la valeur du marché de montres neuves<sup>41</sup>. Cela représente une croissance annuelle de 9% à 10% jusqu'à 2026, contre 6% pour le marché du neuf<sup>42</sup>.

Autre indicateur de santé: le marché secondaire commence à intéresser les marques et les détaillants, qui lancent leur propre programme de vente de montres d'occasion. Certains parlent même « d'institutionnalisation » du marché de seconde main.

L'impression de fort déclin s'explique donc par la bulle qui s'était formée et qui devait inévitablement dégonfler, phénomène qui a débuté en 2022.

### Les raisons de l'engouement

L'essor du marché secondaire peut être expliqué par plusieurs facteurs. Premièrement, il existe à l'heure actuelle une tendance pour le vintage, qui évoque la nostalgie, une connexion avec l'histoire des marques, de la qualité et de la durabilité. Cette tendance s'est naturellement étendue au marché du luxe.

En outre, les montres de seconde-main attirent de nouveaux clients sur le marché, car on y retrouve des modèles moins onéreux et donc plus accessibles pour les clients moins fortunés.

L'achat de montres de luxes d'occasion est également de plus en plus perçu comme un moyen d'investir ou de spéculer, au même titre que les marchés boursiers. Certains modèles très demandés de Rolex, Patek Philippe, ou encore de F.P. Journe, s'achètent sur le marché secondaire à des prix deux à trois fois plus élevés que neufs<sup>43</sup>.

Les marques et détaillants eux-mêmes alimentent indirectement la croissance du marché secondaire. En effet, l'accès à certains modèles très recherchés, comme la Daytona de Rolex, la Royal Oak d'Audemars Piguet, ou encore la Nautilus de Patek Philippe par exemple, est devenu très compliqué compte tenu de leur production inférieure à la demande. Cela force les acquéreurs qui ne veulent pas attendre à payer un prix plus élevé sur le marché secondaire pour se les procurer.

<sup>41</sup> Chrono24.fr (2023)

<sup>42</sup> Bcg.com (2023)

<sup>43</sup> Bcg.com (2023)

Certaines boutiques, qui ne peuvent pas satisfaire la demande pour les modèles les plus demandés, incitent les acquéreurs à se procurer d'abord certaines montres moins désirées, qui ont été produits en trop grande quantité et qui ne se vendent pas, avant de pouvoir acheter les modèles phares. Certains clients se retrouvent donc avec des garde-temps qui ne les intéressent pas sur les bras, et cherchent à les revendre sur le marché secondaire<sup>44</sup>.

### Et les marques ?

Certaines maisons horlogères ont récemment commencé à s'intéresser au marché secondaire, en lançant leur propre programme de rachat et revente de montres d'occasion<sup>45</sup>. Les modèles varient, allant de la vente de collections capsules à la reprise systématique des montres des clients. De grands noms, tels que Rolex, Richard Mille ou encore Bucherer s'y sont mis, comme décrit dans le tableau ci-dessous.

Marques	Date de lancement	Prestation	Canal
<b>Rolex</b>	2022	<ul style="list-style-type: none"> <li>Certifie l'authenticité des montres qui ont au moins 3 ans</li> <li>Garantit que les montres répondent aux normes de qualité de la marque</li> <li>Délivre un certificat international de 2 ans qui garantit que la montre fonctionne comme à l'origine</li> <li>Délivre un sceau qui symbolise le statut de certification ainsi qu'une carte de garantie qui confirme l'authenticité de la montre</li> </ul>	Revendeurs officiels Bucherer (premier revendeur en 2022) Chrono24 Beyer ...
<b>Richard Mille</b>	2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>Certifie que la montre répond aux standards de la marque</li> <li>Restaure la montre à son état d'origine, sur le plan esthétique et mécanique</li> <li>Délivre un certificat de garantie de 24 mois, offrant les mêmes avantages que ceux des montres RM neuves</li> </ul>	Revendeurs officiels NX One Westime Ninety ...
<b>ZENITH</b>	2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>Propose une collection appelée «ZENITH ICONS» de modèles rares de seconde main</li> <li>Restaure et certifie les montres</li> <li>Vend les montres en collections capsules thématiques</li> </ul>	Boutique physique et en ligne
<b>F.P. Journe</b>	2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rachète des modèles qui ne sont plus produites</li> <li>Authentifie, restaure et vend les montres dans ses boutiques</li> <li>Délivre un certificat de garantie de 3 ans</li> </ul>	Boutique physique
<b>Bucherer</b>	2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teste, évalue et authentifie la montre</li> <li>Délivre une garantie internationale de deux ans</li> <li>Propose un rachat majoré de 10%, si le vendeur achète un autre modèle</li> </ul>	Boutique physique et en ligne
<b>Richemont/ Watchfinder &amp; Co</b>	2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inspecte et authentifie la montre</li> <li>Délivre une garantie de 24 mois</li> </ul>	Boutique physique et en ligne
<b>Vacheron Constantin</b>	2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rachète ou extrait les montres de la collection privée de VC</li> <li>Sélectionne et restaure les montres</li> <li>Délivre une garantie de 2 ans et un certificat d'authenticité</li> </ul>	Boutique physique
<b>H. Moser &amp; Cie</b>	2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sélectionne, restaure et authentifie les montres</li> <li>Délivre une garantie de deux ans</li> </ul>	Boutique en ligne

**Tableau 2:** Ce que font les marques sur le marché secondaire

<sup>44</sup> Ruchti, F. (2023)

<sup>45</sup> Cerboneschi, I. (2021)

### **Au-delà du de la vente de montres de seconde main**

D'autres marques, à défaut d'élaborer une offre sur le marché secondaire, y sont tout de même présentes à travers le rachat de leurs propres montres dans les ventes aux enchères ou auprès des plateformes de revente, à des prix parfois très élevés. L'objectif est de contrôler l'offre, le prix, et donc l'attractivité de leurs montres<sup>46</sup>.

De plus, le marché secondaire peut être un outil servant d'indicateur de la santé des marques et du marché primaire. Le nombre important d'informations qu'il fournit permet de connaître la désirabilité des modèles, les raisons de leur attractivité et de leur prix, ou encore les préférences des clients à un moment donné. Les marques ont donc tout intérêt à surveiller en temps réel et de manière quotidienne les cours de leurs modèles sur les plateformes de vente tels que Chrono24 ou Watchfinder & Co.

### **Les obstacles à surmonter**

Même si de nombreuses marques semblent sauter le pas, se lancer dans le « Certified Pre-Owned » ou CPO n'est pas une mince affaire. Cela explique pourquoi le marché secondaire est encore largement dominé par les plateformes en ligne, les maisons aux enchères, ou encore les revendeurs spécialisés, et non pas par les marques elles-mêmes. Cela se reflète du côté des acquéreurs, qui considèrent peu les marques comme des vendeurs de montres d'occasion – seulement 5% des répondants à notre étude ayant déjà acheté une montre d'occasion l'ont fait auprès d'un fabricant.

Développer une offre CPO requiert avant tout de nombreux investissements. Cela nécessite la création et la mise en place de systèmes permettant de racheter et de revendre les montres, posant des défis en matière d'organisation et de logistique.

Les marques doivent engager du personnel supplémentaire, comme des horlogers, pour assurer l'authentification et la restauration d'un nouveau volume de montres arrivant des revendeurs<sup>47</sup>. Cette étape est particulièrement cruciale en raison des nombreuses contrefaçons en circulation, parfois difficiles à déceler même pour un connaisseur.

La récupération, l'authentification, et la restauration sont des activités qui peuvent avoir un coût très élevé. Une montre de seconde main pourrait donc valoir le triple, voir le quadruple du prix de la même montre neuve<sup>48</sup>.

La fixation des prix des montres d'occasion par les marques est un défi supplémentaire sur ce marché. Celle-ci doit se faire en fonction de la valeur moyenne actuelle de la montre sur le marché, à travers l'analyse des données en temps réel des marchés internationaux<sup>49</sup>.

Enfin, développer une offre de seconde main nécessite avant tout de repenser son modèle d'affaires. Restaurer uniquement des collections capsules ou accepter le rachat de tous les modèles, développer le canal en ligne ou aménager ses boutiques sont autant de variables à prendre en compte.

Ces différents obstacles dissuadent de nombreuses marques. 34 % d'entre elles ont indiqué ne pas vouloir entrer sur ce marché. De plus, presque 2/3 (58%) des marques ont révélé qu'elles n'allouaient pas plus d'1% de leur budget marketing dans les montres d'occasion certifiées<sup>50</sup>.

### **Pourquoi y aller ?**

Malgré les obstacles à surmonter, entrer dans le marché secondaire peut être bénéfique pour les marques. Cela permet aux entreprises horlogères d'intervenir sur toute la durée de vie de la montre, même au-delà de l'achat. Grâce à ce service, les marques peuvent pérenniser la relation avec le client et le fidéliser à travers le maintien et le partage d'une partie de leur patrimoine.

De plus, un nombre croissant de clients, de manière légitime, attendent des maisons qu'elles reprennent directement les montres qu'elles leur ont vendu. À l'inverse, refuser le rachat de ses propres produits pourrait endommager la confiance de la clientèle envers la marque.

Le rachat de montres de seconde main permet également de contribuer au développement durable, à travers la circularité du cycle de vie de la montre. En effet, la marque peut ainsi favoriser la réutilisation et la restauration des matières premières aussi longtemps que possible, bénéficiant ainsi à l'environnement.

---

<sup>46</sup> Machalova, A. (2022)

<sup>47</sup> Iseli, M (2023)

<sup>48</sup> Robbreport.com (2023)

<sup>49</sup> Iseli, M (2023)

<sup>50</sup> Deloitte. (2023)

Et aujourd’hui, les tendances et goûts changent vite, surtout ceux des jeunes acquéreurs. La possibilité de revendre la montre auprès de la marque permet dans certains cas de favoriser l’achat, car les clients savent qu’ils peuvent changer d’avis plus tard.

D’un point de vue purement stratégique, ne pas entrer dans ce marché laisse la porte ouverte à d’autres acteurs, donnant lieu à une perte de contrôle sur la vente des garde-temps d’occasion. Les marques sont les mieux placées pour authentifier et restaurer leurs propres montres, limitant le risque de vente de montres volées ou présentant d’importants défauts<sup>51</sup>. La montre Omega authentifiée et vendue par une maison de vente aux enchères pour 3 millions de francs qui s’est révélée ne pas être d’origine en est un parfait exemple<sup>52</sup>. En somme, la possibilité d’acheter directement à la marque peut potentiellement inciter les clients les plus méfiants à acheter de seconde main.

Et surtout, le marché secondaire peut être source de croissance et de développement pour les marques, à travers la conquête d’une partie de cette demande grandissante pour les garde-temps de seconde-main et vintage.

#### **Les principaux risques liés au marché secondaire**

Au-delà des opportunités et obstacles identifiés plus haut, les dirigeants de l’industrie perçoivent également certains risques associés au développement de la vente de montre de seconde main. Ces derniers sont inhérents à la croissance du marché, et sont parfois en dehors du champ d’action des marques horlogères. Ils ne devraient pas être ignorés par celles-ci.

<b>Perte de parts de marchés</b>	Le marché secondaire prend potentiellement des parts de marchés au marché du neuf.
<b>Manque de traçabilité</b>	Les marques qui n’ont pas suffisamment assuré la traçabilité de leurs montres auront de la peine à entrer dans ce marché.
<b>Spéculation</b>	La spéculation des flippers (20 à 25 % des transactions) fait monter les prix qui peuvent atteindre des niveaux 2 à 3 fois plus élevés que sur le marché du neuf. De plus, les prix des montres sur le marché secondaires influencent ensuite ceux des montres neuves, qui sont tirés vers le haut.
<b>Contrefaçons</b>	De nombreux vendeurs mal intentionnés vendent des contrefaçons aux acheteurs peu vigilants.
<b>Surproduction</b>	La surproduction des manufactures augmente le nombre de montres sur le marché secondaire et fait baisser les prix des modèles moins attractifs.
<b>Faible rentabilité</b>	La rentabilité de la vente des montres d’occasion est difficile à assurer et définir le modèle d’affaires adéquat est un réel défi. Une marque qui n’aborde pas de la bonne manière l’acquisition des montres de seconde main aura de la peine à capter leur valeur lors de la revente.

**Tableau 3:** Les principaux risques liés au marché secondaire identifiés par les acteurs clés du marché

<sup>51</sup> Cerboneschi, I. (2021)

<sup>52</sup> Noghero, F. (2023)

### Ce qu'en pensent les acquéreurs

Afin de mieux comprendre les raisons de l'engouement auprès des clients, nous nous sommes intéressés à leurs préférences, habitudes et comportements sur le marché secondaire.

Premièrement, il est intéressant de constater que plus de la moitié (54 %) des répondants ont déjà acheté une montre de luxe de seconde main.

Avez-vous déjà acheté une montre de luxe de seconde main ?

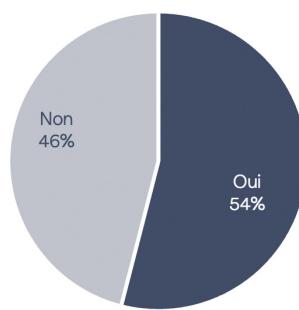


Figure 17: Répartition des répondants ayant acheté une montre de luxe de seconde main

En ce qui concerne les personnes n'ayant pas encore franchi le cap, 61% ont indiqué qu'elles envisageaient d'acheter une montre de luxe de seconde main dans le futur.

Pourriez-vous acheter une montre de luxe de seconde main ?

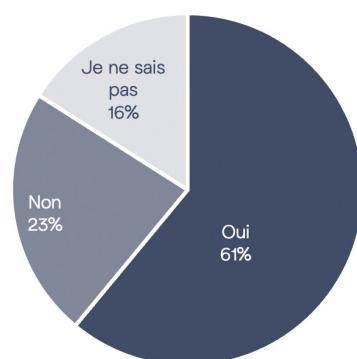
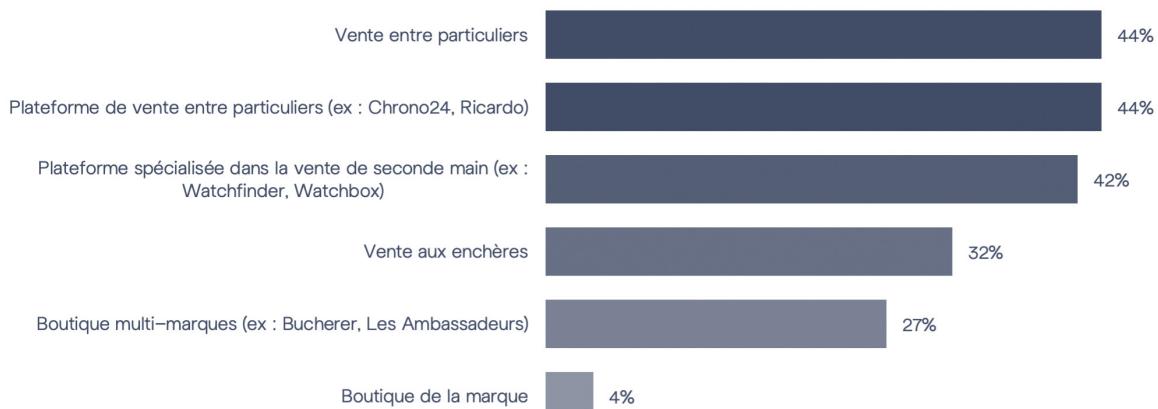


Figure 18: Achat d'une montre de seconde main

Les trois canaux les plus utilisés pour l'acquisition de montre de luxe de seconde main sont les ventes privées entre particuliers (44%), les plateformes de ventes entre particuliers (44%), et les plateformes spécialisées dans la vente de seconde main (42%).

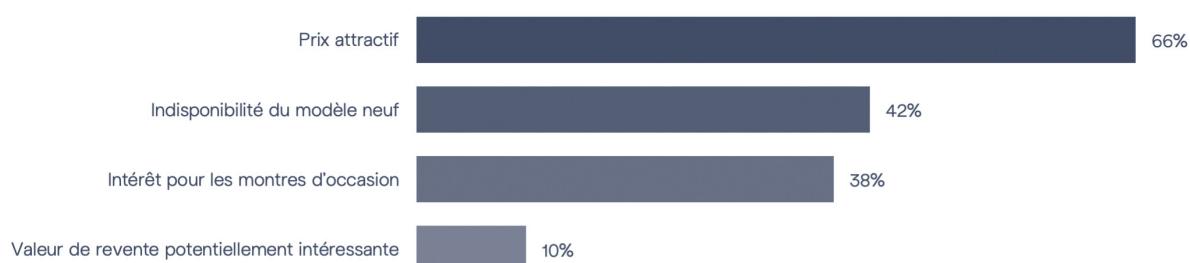
#### Où avez-vous acheté votre/vos montre(s) de seconde main ?



**Figure 19:** Lieu d'achat d'une montre de seconde main

L'attractivité du prix (66%), l'indisponibilité du modèle neuf (42%), et l'intérêt pour les montres d'occasion (38%) sont les principales raisons d'achat de montres de luxe d'occasion.

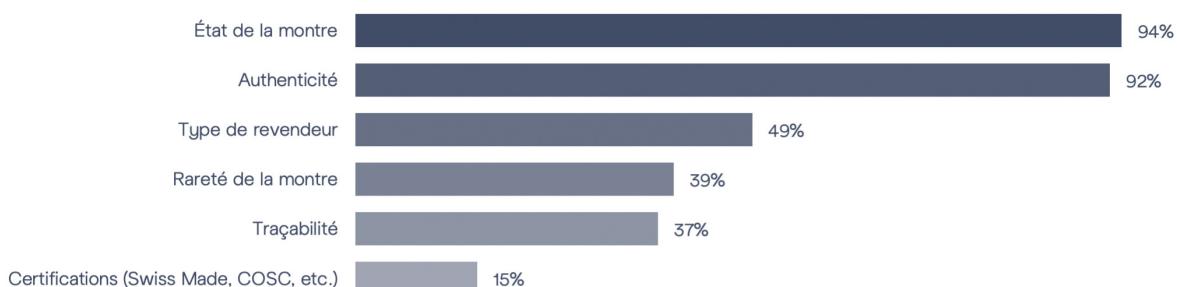
#### Pourquoi avez-vous acheté une montre de seconde main ?



**Figure 20:** Raisons d'achat d'une montre de seconde main

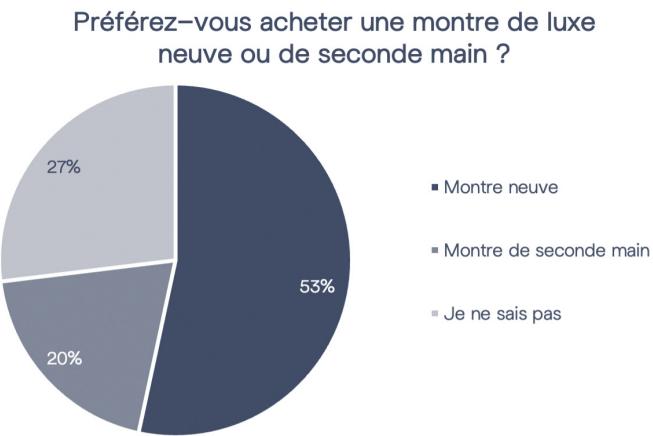
Les acquéreurs portent une attention toute particulière aux éléments suivants lors de l'achat d'une montre de seconde main: l'état de la montre (94%), son authenticité (92%), le type de revendeur (49%), et la rareté de la montre (39%).

#### À quoi faites-vous attention lorsque vous achetez une montre de seconde main ?



**Figure 21:** Éléments importants lors d'un achat de seconde main

Et finalement, il est intéressant de constater que si l'on oppose le marché primaire au secondaire, 53% des répondants indiquent préférer les modèles neufs, contre 20% pour celles de seconde main.



**Figure 22:** Préférence d'achat: neuve vs seconde main

### Pistes de réflexion

Le marché secondaire présente aujourd'hui un potentiel indéniable. Selon les prédictions de différents analystes, experts, et professionnels du secteur, ce marché continuera à croître, et prendra peut-être même le dessus sur le marché du neuf d'ici une dizaine d'années.

Si une marque souhaite développer un service de rachat et de revente, elle doit y consacrer des ressources suffisantes et repenser son modèle d'affaires selon ses objectifs et capacités stratégiques.

La maîtrise des canaux digitaux semble par exemple indispensable pour avoir du succès sur le marché secondaire et elle représente un réel défi. En effet, assurer un volume de vente en ligne pose des questions complexes en termes de sécurité, de livraison, ou encore de conditions de vente. Les entreprises doivent également disposer d'analyses détaillées afin de comprendre le processus d'achat de la clientèle du marché secondaire pour leur produits, qui peuvent différer de ceux du marché neuf.

Les acteurs du marché auront également besoin d'améliorer les aspects de transparence, de sécurité, et de traçabilité. Ils devront faire preuve de flexibilité, car le marché secondaire est volatile, avec des cycles à la hausse et à la baisse et des divergences notables entre différentes régions.

De manière générale, le marché secondaire est encore trop peu valorisé par les marques horlogères. La vente de montres de seconde-main est souvent perçue comme moins prestigieuse que celle des modèles neufs. Selon nous, un travail important reste donc à faire pour faire évoluer la culture interne. Les marques doivent en effet se souvenir que la prise de valeur d'un modèle sur le marché secondaire est la réponse directe de la clientèle à la désirabilité de la maison. Les marques devraient ainsi travailler en amont sur leur image, leur expérience client, leur service après-vente, ou encore sur l'animation de leur réseau afin de maintenir leur attractivité sur le marché secondaire.

#### Défis

- Définir le bon modèle d'affaires pour développer une offre de montres CPO
- Intégrer l'offre de montres CPO à l'offre de montre neuves de manière cohérente
- Maîtriser le canal digital pour la vente des montres CPO

## RESSOURCES HUMAINES: VERS LA QUÊTE DE TALENTS

L'horlogerie de luxe n'est pas épargnée par les défis liés aux ressources humaines, qui sont à la fois d'ordre structurels et conjoncturels. Employant plus de 65'000 personnes en 2023 (CPIH, 2023), cette industrie fait face aujourd'hui à deux grandes problématiques: un manque de diversité et une pénurie de talents.

### Une pénurie de talents sans précédent

La demande pour les montres de luxe augmente, et la branche fait face à d'importants besoins en recrutement pour pouvoir augmenter le rythme de production. Le phénomène s'est accéléré après la fin de la période COVID. En effet, durant la pandémie, certaines maisons avaient dû ralentir drastiquement leur activité, et avaient été contraintes de se séparer d'une partie de leur personnel. Mais depuis la réouverture des marchés, le secteur connaît une forte expansion, et les candidats manquent, particulièrement dans la production et la vente. L'industrie devra combler environ 4'000 postes supplémentaires d'ici 2026, dont presque 1'500 nouveaux emplois, en plus du renouvellement de près de 2'500 départs en retraite (CPIH, 2022)<sup>53</sup>.

Pourtant, différentes études estimaient que de nombreux emplois allaient être automatisés, réduisant ainsi les besoins en effectifs. Le phénomène existe, mais a également généré de nouveaux besoins en compétences pour maîtriser ces innovations<sup>54</sup>. En outre, l'horlogerie de luxe fait appel à de nombreux métiers d'artisanat ne pouvant être automatisés, au risque d'en enlever le prestige. Par exemple, les manufactures manquent cruellement d'angleurs, métier qui ne peut être remplacé par une machine.

De plus, les métiers de l'horlogerie peinent à séduire de nos jours, en particulier les jeunes et les Suisses. Les conditions et rémunération de certains postes ne sont pas toujours alignés avec les attentes, et l'emplacement géographique des entreprises nécessite parfois de faire d'importants trajets. De ce fait, les manufactures recrutent souvent hors des frontières helvétiques.

Et cela ne concerne pas seulement le travail dans les manufactures. Il est devenu difficile de recruter et de retenir du personnel de vente compétent. Les marques doivent désormais souvent faire appel à des profils provenant d'autres secteurs, comme la vente automobile par exemple, ce qui implique un coût lié à la formation. En effet, travailler dans une boutique vendant plusieurs modèles ou marques nécessite la connaissance de nombreux aspects techniques en plus de la capacité à délivrer une expérience de la plus haute qualité.

Certains métiers de l'horlogerie peinent à séduire de nos jours, en particulier les jeunes et les Suisses.

<sup>53</sup> CPIH.ch (2022)

<sup>54</sup> Bilan.ch (2022)

## Diversité et inclusion : l'horlogerie à la traîne ?

L'horlogerie de luxe est un secteur souvent décrit comme « traditionnel » et « conservateur », notamment en matière de recrutement et de gestion du personnel.

Le secteur est confronté à un manque de représentativité, avec des postes à responsabilité majoritairement occupés par des hommes, ne reflétant pas la diversité de la société d'aujourd'hui<sup>55</sup>.

Cela concerne en partie la place des femmes, qui a néanmoins considérablement évolué au fil des années. D'abord qualifiées de « petites mains » vouées à réaliser un travail simple et répétitif, elles occupent désormais les mêmes postes que les hommes dans les manufactures, et représentent aujourd'hui 43 % de la main-d'œuvre du secteur (CPIH, 2023). En revanche, les femmes se retrouvent souvent aux mêmes postes ; dans le marketing, dans la communication, ou dans la fabrication, alors que les hommes sont dans la recherche, la conduite de machines lourdes, ou à la direction.

En effet, on retrouve peu de femmes aux postes à responsabilité<sup>56</sup>. Seuls 19 % des postes de direction sont tenus par des femmes<sup>57</sup>. Cette faible représentativité pourrait décourager les jeunes professionnelles de viser les emplois de direction, et perpétuer le déséquilibre de genre.

De plus, une inégalité salariale inexplicable subsiste<sup>58,59</sup>, phénomène particulièrement présent dans le monde de l'horlogerie.

Pourtant, différentes recherches ont montré que favoriser la diversité et l'inclusion accroît l'engagement des employés, stimule l'innovation et augmente la rentabilité au sein des entreprises<sup>60</sup>. En effet, l'employeur paraît plus attractif auprès des talents, et bénéficie d'équipes ayant des compétences et expériences diversifiées, pouvant être plus créatives et innovantes.

## Un entre-soi centenaire

Ce manque de diversité concerne également le recrutement et l'attribution des postes au sein du secteur. Majoritairement composée de PME implantées en Suisse romande, l'horlogerie de luxe aime recruter au sein du secteur. Avoir travaillé dans d'autres industries peut même faire défaut à certains candidats.

Conséquence, le vivier se renouvelle peu et ce sont souvent les personnes provenant du secteur qui reprennent les postes à responsabilités. Cela peut priver les entreprises de perspectives nouvelles, d'innovation, ou d'inspiration que pourraient amener des profils ayant fait carrière dans une autre industrie.

Cette propension à recruter au sein du secteur pourrait d'ailleurs aggraver la pénurie de personnel. En effet, de nombreuses opportunités de recrutement existent à travers la reconversion professionnelle, par exemple. Mais cela nécessite d'investir des ressources pour la formation de profils aux métiers de l'horlogerie.

Le vivier se renouvelle peu et ce sont souvent les personnes provenant du secteur qui reprennent les postes à responsabilités.

<sup>55</sup> Maillard, S. (2022)

<sup>56</sup> Conrath, B. (2021)

<sup>57</sup> Freudreich, E. (2022)

<sup>58</sup> Bfs.admin.ch (2023)

<sup>59</sup> Unia.ch. (s.d.)

<sup>60</sup> Maillard, S. (2022)

### Pistes de réflexion

Afin de favoriser un environnement de travail inclusif et diversifié, et de refléter une image positive et moderne, les entreprises horlogères ont plusieurs leviers d'action.

Premièrement, elles peuvent mettre en place des politiques et des indicateurs visant à favoriser la diversité, en particulier lors du recrutement et de la prise de poste. La réalisation régulière d'audits réalisés par des prestataires externes est également une bonne pratique pour garantir l'équité, un environnement de travail sain, et des conditions de travail adéquates. De plus, communiquer de manière inclusive à tous les niveaux de l'entreprise permettra d'inspirer des vocations. Enfin, la mise en place de formations en interne pour sensibiliser et éduquer les employés aux problématiques de diversité et d'inclusion contribuera à une culture d'entreprise positive et égalitaire.

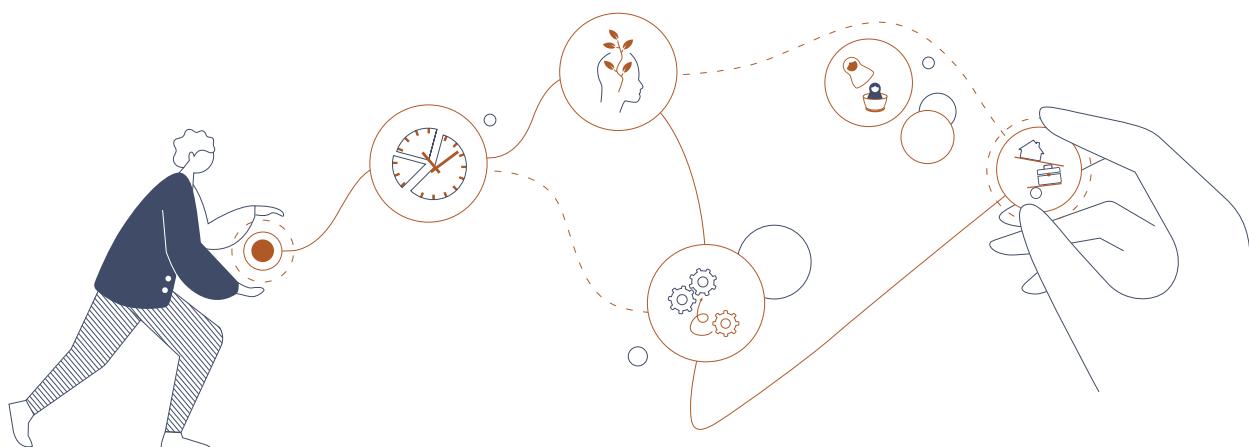
En ce qui concerne la pénurie de personnel qualifié, les entreprises horlogères ont tout intérêt à répondre aux attentes des nouvelles générations, qui devront bientôt remplacer de nombreux départs à la retraite. Des programmes spécifiques pourront être mis sur pied pour proposer des conditions de travail attrayantes, par exemple en termes de rémunération, de flexibilité d'horaires, de possibilité de télétravail, d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et surtout par une bonne compréhension des attentes spécifiques des équipes.

La formation constitue un axe d'action important pour pallier le manque de compétences et d'expérience au sein du secteur. Des programmes de formation internes ou en partenariat avec des instituts reconnus peuvent être évalués. Les marques qui en ont les moyens peuvent même ouvrir leurs propres écoles, à l'instar de Lange & Söhne<sup>61</sup> ou Richemont. Le développement de la formation sera d'autant plus pertinent que les marques devront ouvrir le recrutement à des personnes provenant d'autres industries pour élargir le vivier de candidats et obtenir de nouvelles perspectives.

Toutes actions devront être menées en parallèle à un travail sur la « marque employeur », en instaurant et communiquant sur la culture d'entreprise, les opportunités de développement, la mission, et la vision qui leur sont propres.

### Défis

- Augmenter l'attractivité en tant qu'employeur pour attirer les perles rares.
- Recruter et retenir les talents dans une période de pénurie de personnel.
- Favoriser l'inclusion et la diversité dans un environnement conservateur.



<sup>61</sup> Pittard, J. (2005)

# CERTIFICATIONS : QUELLE VALEUR AJOUTÉE ?

COSC, Poinçon de Genève, Swiss made ou encore Master Chronometer (METAS), de nombreux labels existent dans le secteur de l'horlogerie de luxe. Synonymes de qualité et de savoir-faire, leur degré d'exigence, leurs objectifs et leur notoriété varient.

Si la plupart des clients sont familiers avec les labels les plus connus comme le Swiss made ou le COSC, peu savent à quoi ils correspondent réellement.

Nous vous proposons ci-après une brève description des principales certifications horlogères.

Certification	Description
<b>Swiss made</b>	Le Swiss made est apparu à la fin du 19 <sup>e</sup> siècle, initialement dans le but de lutter contre les contrefaçons <sup>62</sup> . De nos jours, il vise à certifier qu'un garde-temps est d'origine suisse.
<b>Contrôle Officiel Suisse des Chronomètres (COSC)</b>	Le COSC, établi en 1973, certifie la précision des instruments horaires des mouvements horlogers et des montres assemblées <sup>63</sup> .
<b>Master Chronometer (METAS)</b>	La certification Master Chronometer (METAS) <sup>64</sup> sert à évaluer la précision et la fiabilité des montres suisses possédant le label COSC.
<b>Poinçon de Genève</b>	Le Poinçon de Genève, datant de 1886, est l'un des labels les plus exigeants. Seul les montres des marques genevoises sont concernées par les critères de précision, d'étanchéité et de fonctions du label <sup>65</sup> .
<b>Fondation Qualité Fleurier (FQF)</b>	Crée en 2001, la certification Fondation Qualité Fleurier (FQF) va au-delà des exigences du Swiss made, et impose une fabrication 100 % suisse. À cela s'ajoute des critères de mesure chronométrique, d'étanchéité, de précision et de finitions <sup>66</sup> .
<b>Observatoire Chronométrique+</b>	Le label Observatoire Chronométrique+ délivre son label aux montres répondant à des exigences d'étanchéité, de résistance magnétique, de mesure chronométrique, et de réserve de marche <sup>67</sup> .

**Tableau 4 :** Brève description des principales certifications horlogères

À l'origine, les labels horlogers servaient à protéger la réputation de l'industrie horlogère suisse, avec pour objectif de rassurer les acquéreurs et de lutter contre les contrefaçons. Utilisées comme éléments de différenciation à haute valeur ajoutée par les marques, les certifications sont néanmoins contraignantes et difficiles à acquérir, et les manufactures se questionnent de plus en plus sur la valeur qu'elles apportent. Certaines marques ont d'ailleurs décidé de créer leurs propres labels, tel que Patek Philippe avec son Poinçon Patek, Jaeger-LeCoultre avec sa certification Master Control 1000 Hours, ou encore Grand Seiko avec sa Norme Grand Seiko.

## Les certifications comme argument de vente

Malgré une remise en question de la valeur des certifications dans le secteur, celles-ci ne sont pas intéressantes selon de nombreux dirigeants que nous avons interrogés.

Tout d'abord, les labels certifient une précision, une fiabilité, ou encore une finition, ce qui permet de justifier des tarifs élevés, et à rassurer la clientèle. En effet, si deux pièces sont équivalentes en termes de prix, de design, ou encore de fonctionnalités, un label peut être l'élément différentiateur déterminant dans la décision d'achat. De plus, une certification est un outil de communication qui permet de positionner la marque du point de vue de certains standards.

Les certifications peuvent par ailleurs revêtir une importance particulière dans certaines situations. Par exemple, elles ont une utilité pour les marques les plus récentes ou plus petites, moins connues des acquéreurs et dont la qualité et la fiabilité doivent encore être prouvées. Cela est également vrai pour les marques proposant des modèles d'entrée de gamme, afin de garantir leur qualité malgré un prix abordable.

Les certifications sont également importantes pour les clients qui ne sont pas originaires de Suisse, en particulier pour les clients provenant de pays asiatiques, tels que la Chine et Japon.

Finalement, certaines certifications obligent les marques à assurer un approvisionnement plus responsable et une traçabilité plus transparente. Les labels peuvent contribuer à améliorer l'impact environnemental et social des entreprises horlogères.

<sup>62</sup> Wälti, C. (2007)

<sup>63</sup> Cosc.swiss (2023)

<sup>64</sup> Metas.ch (2023)

<sup>65</sup> Poincondegeneve.ch. (s.d.)

<sup>66</sup> Qualite-fleurier.ch. (s.d.)

<sup>67</sup> Observatoirechronometrique.ch. (s.d.)

### Les contraintes en termes de certifications

Même si les certifications semblent être un argument de vente solide, certains répondants ont relevé plusieurs défis à surmonter pour en exploiter pleinement le potentiel.

Premièrement, il existe un manque de compréhension des certifications et de la signification de leurs exigences, parfois très techniques, et qui semblent s'adresser uniquement aux connaisseurs et experts du secteur.

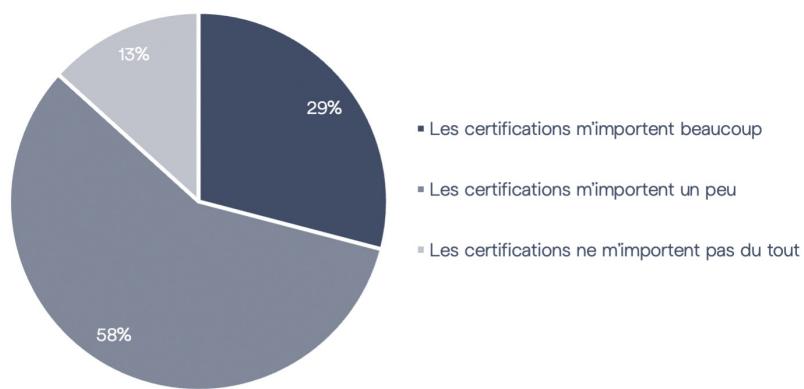
De plus, comme évoqué précédemment, obtenir une certification représente un coût et une charge administrative importante, ce qui peut décourager certaines marques, en particulier les plus récentes ou les plus petites.

Finalement, le besoin de certifier des garde-temps pour les manufactures établies opérant dans le segment haut de gamme peut être moins important, car la qualité de leurs produits est déjà attestée par leur réputation.

### Ce qu'en pensent les acquéreurs

Selon les résultats de notre étude, les acquéreurs semblent considérer les certifications comme gages de valeur. En effet, seulement 13% des clients ne considèrent pas du tout les certifications lors de leurs décisions d'achat. Pour 58% des répondants, les certifications importent un peu, et pour 29% elles sont essentielles (figure 23).

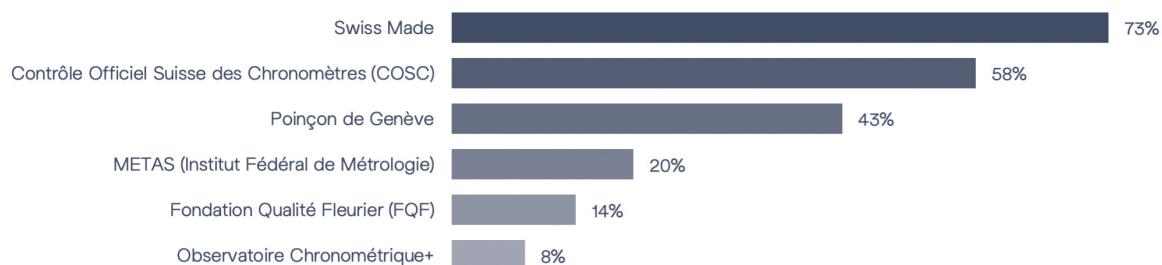
#### À quel point une certification (Swiss Made, COSC, etc.) peut-elle influencer votre décision d'achat ?



**Figure 23:** Influence d'une certification sur la décision d'achat

Lorsque l'on demande aux répondants quelles certifications apportent de la valeur à un garde-temps, sans grande surprise, le trio de tête est composé du Swiss made, du COSC et du Poinçon de Genève. Le label Swiss made apporte de la valeur à une montre selon 73% des acheteurs interrogés. Viennent ensuite le COSC (58%), et le Poinçon de Genève (43%), comme illustré dans la figure ci-dessous.

#### Lesquelles des certifications suivantes ajoutent de la valeur une montre selon vous ?



**Figure 24:** Les certifications qui ajoutent de la valeur à une montre

### **Zoom sur le Swiss made**

Le Swiss made, label horloger le plus important aux yeux de acquéreurs sondés, a été renforcé en 2017 par de nouvelles exigences émises par le gouvernement suisse. Les nouveaux critères sont les suivants : 60% du coût de revient doit être généré en Suisse, le développement technique doit être réalisé en suisse, le mouvement doit être d'origine et emboîté en Suisse, et le fabricant doit effectuer le contrôle final en Suisse<sup>68</sup>.

Ces nouvelles règles ont obligé les manufactures à repenser leur stratégie de production. Les maisons proposant des modèles dans le segment d'entrée de gamme, qui avaient pour habitude de se fournir hors des frontières helvétiques, ont été retrouvées contraintes d'acheter en Suisse à un prix plus élevé et de reporter l'augmentation des coûts sur les prix de leurs montres. Cela a entraîné pour certaines une baisse de leur volume de vente, impactant négativement leurs recettes<sup>69</sup>.

### **Pas assez stricte ?**

Malgré le récent durcissement de ses critères, de nombreux dirigeants du secteur interrogés estiment que le label Swiss made n'est pas suffisamment exigeant. Et cela pourrait être un risque pour l'avenir du secteur.

Il semblerait que certains consommateurs ignorent les exigences nécessaires à l'obtention du label, et ces dernières seraient moins strictes que dans l'imaginaire collectif. Une compréhension profonde impacteraient potentiellement leur confiance envers les entreprises horlogères suisses.

Certains consommateurs ignorent les exigences nécessaires à l'obtention du label Swiss made, et ces dernières seraient moins strictes que dans l'imaginaire collectif.

Par exemple, de nombreux composants d'une montre Swiss made peuvent provenir de l'étranger, tant qu'une partie des finitions est faite sur le territoire suisse. De plus, les exigences ne sont pas intégrées de la même manière par toutes les marques. En effet, certaines jouent le jeu et tentent d'assurer une production la plus locale possible, tandis que d'autres marques flirtent avec les limites des exigences, dans le but maintenir les coûts de production au plus bas<sup>70</sup>.

### **Un label reconnu**

Néanmoins, le Swiss made peut aussi être générateur d'importants bénéfices. Selon certaines estimations, le label permettrait aux marques d'obtenir en moyenne une plus-value de 20% sur les ventes, un gain conséquent lorsque l'on considère la taille du marché suisse<sup>71</sup>. En outre, il est particulièrement important pour les clients originaires de pays d'Asie (Chine et Japon), qui représentent une bonne partie des acheteurs globaux.

Accroître davantage les exigences pourrait entraver les accords de libre-échange, portant préjudice à une industrie très dépendante des exportations. De plus, renforcer le Swiss made empêcherait l'utilisation de certains composants et matériaux produits uniquement dans certains pays, comme le Japon et la Chine. Renforcer le label reviendrait donc à retirer l'ADN même de certains modèles.

Même s'il n'a pas fini de faire parler de lui, le Swiss made est encore aujourd'hui incontournable pour de nombreuses entreprises suisses. En 2023, on estime qu'environ 350 marques horlogères apposent le précieux sésame sur leurs montres<sup>72</sup>.

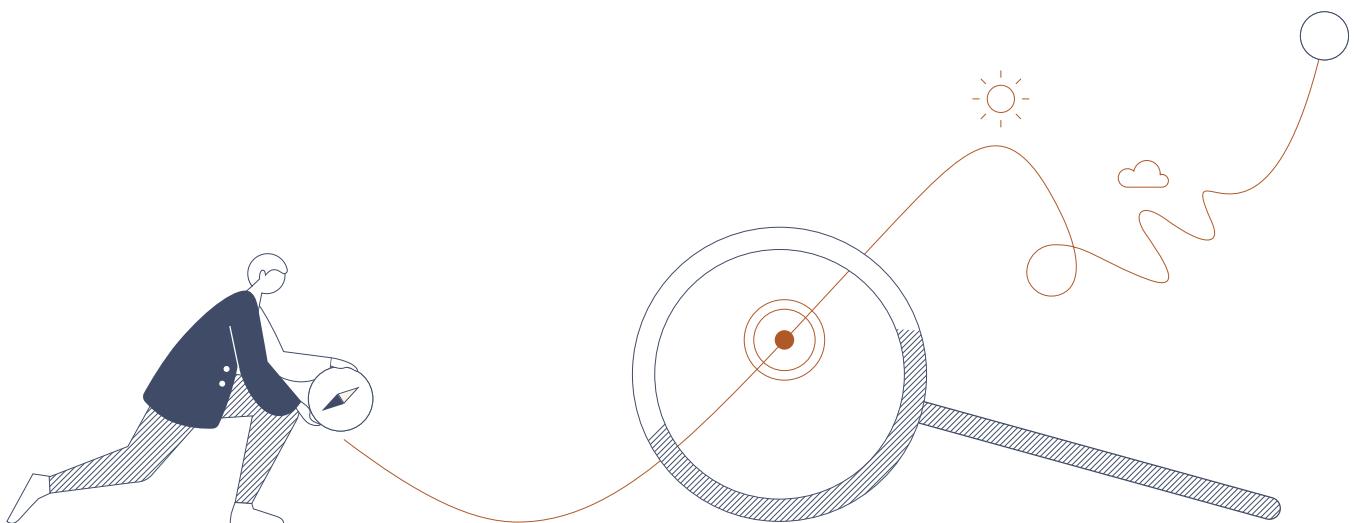
<sup>68</sup> Fedlex.admin.ch. (1971)

<sup>69</sup> Jaberg, S. et Turuban, P. (2020)

<sup>70</sup> Econom.ch (2021)

<sup>71</sup> Jaberg, S. (2017)

<sup>72</sup> Jaberg, S. et Turuban, P. (2020)



Les marques établies pourront renoncer à l'obtention de certains labels, car la précision et la qualité de leurs montres n'est plus à prouver.

#### Pistes de réflexion

Les certifications semblent encore avoir leur place au sein du secteur, à condition que les acteurs appliquent certaines mesures.

Premièrement, il est impératif que les certifications soient bien expliquées à la clientèle. Il incombe aux marques d'apporter de la clarté et de la transparence sur les exigences et les processus des labels qu'elles proposent. L'utilisation d'un langage simple qui démocratise les spécifications des labels pour tous, et non pas seulement les experts, est recommandé.

De plus, les marques devraient s'assurer que les vendeurs qui seront en contact avec les clients connaissent les critères des différentes certifications, ainsi que la valeur qu'elles confèrent à la montre.

Les organismes responsables de la définition des exigences ont aussi un rôle à jouer. Ils peuvent faire évoluer les critères si nécessaire, afin que les labels restent crédibles et intéressants pour les marques horlogères.

Enfin, le choix d'apposer ou non une certification sur un modèle dépend des spécificités et de la stratégie de chaque entreprise. Les jeunes marques qui cherchent encore à se faire une place auront tout intérêt à opter pour un label renommé. Au contraire, les marques établies pourront renoncer à l'obtention de certains labels, car la précision et la qualité de leurs montres n'est plus à prouver. Leur image de marque a par ailleurs souvent une reconnaissance plus élevée que toute autre certification.

#### Défis

- Démystifier les exigences et critères des certifications auprès des clients.
- Faire évoluer les certifications afin de rassurer les entreprises et les clients.
- Investir les ressources dans les certifications les plus pertinentes selon les spécificités de la marque.

# DÉVELOPPEMENT DURABLE : UN DÉFI ACTUEL

La question du développement durable prend une ampleur grandissante dans de nombreuses industries. Bien que la préoccupation première du secteur soit de faire rêver les clients à travers des produits d'exception, l'horlogerie de luxe n'échappe pas aux enjeux de la durabilité.

## L'horlogerie de luxe est aussi concernée

L'horlogerie, par sa nature, est souvent présentée comme une industrie « durable ». En effet, contrairement aux biens de consommation courants, le cycle de vie des montres s'inscrit souvent dans la durée, sur plusieurs décennies, voire plus. Les acheteurs ne jettent pas leurs garde-temps, ils les collectionnent, les réparent, les transmettent, les offrent, les échangent et les revendent.

Néanmoins, même si le produit final est durable, la provenance et les conditions d'extraction des matériaux utilisés dans la fabrication des montres ne sont pas toujours associées à la durabilité<sup>73</sup>. Par exemple, l'or utilisé dans la production des montres donne généralement naissance à de nombreuses externalités négatives. Le processus d'extraction, lorsqu'il a pour principal objectif l'efficience et le contrôle des coûts, pollue les eaux, les sols, les terres et de surcroit, de nombreux écosystèmes<sup>74</sup>.

Même si le produit final est durable, la provenance et les conditions d'extraction des matériaux utilisés dans la fabrication des montres ne sont pas toujours associées à la durabilité.

Les manufactures horlogères et sous-traitants implantés en Suisse, combinés au secteur de la joaillerie, importent une importante partie de l'ensemble de l'or extrait à l'échelle mondiale<sup>75</sup>. De ce fait, les marques de montres helvétiques ont un impact crucial sur les conditions d'approvisionnement de ce métal. Et l'or n'est qu'un seul des matériaux utilisés dans la fabrication des montres. L'utilisation de cuir, d'acier, de carbone, de diamants, ou encore d'argent donnent lieu aux mêmes problématiques.

La grande majorité (85 %) des émissions des marques proviennent des fournisseurs de matériaux, et les entreprises horlogères ont beaucoup de peine à estimer leur réel impact car toute la chaîne d'approvisionnement est morcelée<sup>76</sup>.

Selon un rapport du WWF paru en 2023 analysant et classant 21 entreprises leaders du secteur, de nombreux efforts restent à faire, notamment en termes de traçabilité, de biodiversité et de droits humains. Et surtout, les marques semblent faire preuve d'encore trop d'opacité concernant leur réel impact environnemental et social<sup>77</sup>.

Enfin, les marques peuvent encore renforcer leurs efforts en matière de gestion du personnel afin de contribuer à un avenir plus responsable.

## Évolution dans les attentes des clients

Certains dirigeants de l'industrie que nous avons interrogés ont confié avoir constaté une évolution au niveau des attentes des consommateurs, qui veulent de plus en plus de transparence et d'information en matière de durabilité. En particulier, la plus jeune génération interroge d'avantage sur l'origine des matériaux en boutique ou lors de visites des manufactures.

<sup>73</sup> Murat, A. Lochard, C. (2011)

<sup>74</sup> wwf.ch (2023)

<sup>75</sup> wwf.ch (2023)

<sup>76</sup> Etienne, R. (2023)

<sup>77</sup> wwf.ch (2023)

Lors de l'édition 2023 du salon de montres de luxe Watches & Wonders, 25 % des visiteurs avaient moins de 25 ans<sup>78</sup>, un public qui s'est montré sensible aux enjeux du développement durable, selon les dirigeants du secteur interrogés.

Bien entendu, le phénomène est plus présent dans les pays où les questions environnementales et sociales préoccupent le plus. Par exemple, l'Europe est historiquement plus sensible à la reconnaissance du problème climatique que l'Asie ou les États-Unis.

### Un rôle d'exemplarité à jouer

Au-delà des attentes des acquéreurs, la responsabilité sociale et environnementale s'inscrit de plus en plus dans les valeurs d'excellence du secteur. Cela permet aux entreprises industrielles d'améliorer leur image, d'augmenter leur efficience et de réduire leurs coûts, d'anticiper les évolutions réglementaires, d'attirer et de retenir des talents, ou encore d'améliorer les processus de production.

L'industrie du luxe a par ailleurs un rôle aspirationnel et d'exemplarité à jouer. Les grandes entreprises horlogères sont scrutées ; elles doivent donc être irréprochables. Les marges importantes de ce secteur confèrent les ressources et la capacité aux marques de mettre en place des mesures en termes de durabilité.

De nombreux dirigeants du secteur en sont conscients. Ils identifient la durabilité comme une priorité pour les années à venir et investissent une part croissante de leur budget dans la réduction de leur impact social et environnemental<sup>79</sup>.

Cependant, cette industrie semble lente dans ses mutations, et il n'est pas aisément d'opérer un changement global, du fait de la multitude d'acteurs concernés dans l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement. Cela est d'autant plus complexe que l'horlogerie est un secteur relativement fermé qui peine parfois à sortir du cadre ou se remettre en question.

### Que font les entreprises horlogères ?

Dans cette section, nous nous intéressons aux pratiques et politiques mises en place par les entreprises horlogères, afin d'évaluer la manière dont elles abordent la durabilité et les efforts qu'elles déplacent pour minimiser leur impact environnemental et social. Nous nous concentrerons sur un échantillon de quatre marques qui ont entrepris différentes initiatives au cours des dernières années.

Entreprise	Exemples d'initiatives
IWC (Richemont) <sup>80</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapport annuel RSE qui amène de la transparence en termes d'impact social et environnemental</li> <li>Certifié EQUAL-SALARY en 2022</li> <li>Certifié Great Place to WorkTM en 2021</li> <li>Sponsor de la « Fondation Laureus » qui aide les enfants et les jeunes physiquement ou économiquement défavorisés</li> <li>Entreprise neutre en CO<sub>2</sub> depuis 2007</li> <li>Approvisionnement transparent et responsable</li> </ul>
Audemars Piguet <sup>81</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fondation Audemars Piguet qui soutient des projets d'organisations à but non lucratif et non gouvernementales qui ont pour objectif d'aider les communautés à préserver leur environnement</li> <li>Manufactures Minergie-ECO® ou Minergie®</li> <li>Quantification continue des émissions, production de déchets, consommation d'eau et d'électricité</li> <li>Réduction des émissions tCO<sub>2</sub></li> <li>Partenariats avec Swiss Better Gold Association et PX Impact®</li> </ul>
Panerai (Richemont) <sup>82</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partenariat avec l'IOC-UNESCO pour la protection des fonds marins</li> <li>Membre du Responsible Jewellery Council (RJC) qui établit des standards éthiques en matière d'approvisionnement</li> <li>Soutient l'initiative World Oceans Day 2023</li> <li>Utilisation d'acier recyclé et de packaging recyclé</li> <li>Utilisation d'énergie renouvelable dans les manufactures en Suisse</li> </ul>
Breitling	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapport annuel RSE qui amène de la transparence en termes d'impact social et environnemental</li> <li>Engagement dans le Artisanal and Small-Scale Gold Mining (ASGM)</li> <li>Objectifs de réduction des émissions soumis pour validation à l'initiative pour des objectifs fondés sur la science (SBTi)</li> <li>Soutient la Surfrider Foundation qui lutte pour la conservation du littoral et la propreté des océans</li> <li>Soutient SUGi, qui combat la perte d'écosystèmes en créant des emplois par l'autonomisation des communautés indigènes</li> </ul>

**Tableau 5 :** Initiatives dans le développement durable

<sup>78</sup> Machalova, A. (2023)

<sup>79</sup> Deloitte (2022)

<sup>80</sup> Iwc.com (s.d.)

<sup>81</sup> Teisseire, B. (2022)

<sup>82</sup> Panerai.com. (s.d.)

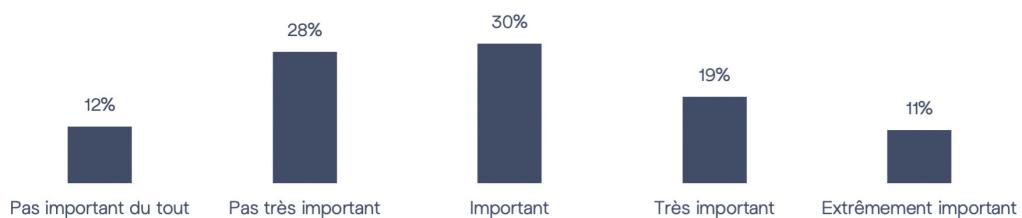
## Les principales mesures à prendre selon les dirigeants de l'industrie

Réduire l'impact de l'emballage et anticiper la manière dont le client en disposera après l'achat (jetée, gardée, réutilisée)
Encourager les sous-traitants, fournisseurs, et partenaires à mettre en place des mesures et des processus de réduction d'impact social et environnemental
Fournir plus de transparence et de traçabilité sur les conditions d'approvisionnement et la provenance des composants (métaux précieux, pierres précieuses, matériaux d'origine animale, etc.)
Utiliser des matériaux durables, recyclés, recyclables, et d'origine végétale
Améliorer l'efficience écologique des manufactures. Par exemple, installer des panneaux solaires, utiliser des énergies vertes, recycler les déchets, réutiliser les systèmes de chauffe, adapter les établissements centraux, etc.
Améliorer la capacité de quantification de l'impact et de la durabilité de chaque pièce et produit (aiguille, mouvement, etc.), en accord avec les réglementations, et transmettre ces données aux parties prenantes
Faire preuve de plus de considération écologique lors de la conception de la montre
Limiter la quantité produite de garde-temps afin d'éviter les conséquences de la surproduction
Communiquer sur l'empreinte carbone, l'origine des composants, les activités des fournisseurs et sous-traitants, ou encore sur les objectifs de durabilité à long terme

## Ce qu'en pensent les acquéreurs

Concernant l'importance accordée à la durabilité d'une montre de luxe durant l'achat, 60% des répondants jugent cela entre important et extrêmement important, et 40% jugent le critère comme pas très important à pas du tout important.

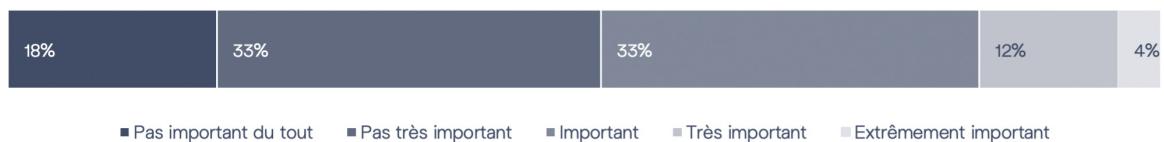
### Quelle importance accordez-vous à la durabilité (impact environnemental et social) d'une montre de luxe lors de votre achat ?



**Figure 25:** L'importance que les acquéreurs accordent à la durabilité

Lorsque l'on demande aux clients à quel point l'engagement d'une marque vis-à-vis du développement durable est important, 49% des clients pensent que c'est important à extrêmement important, et 51% pensent que c'est peu ou pas important.

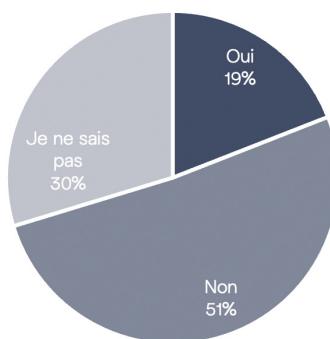
### Importance de l'engagement d'une marque dans le développement durable



**Figure 26:** Importance de l'engagement d'une marque dans le développement durable

Néanmoins, 51% des acquéreurs interrogés ne seraient pas prêts à payer plus pour une montre à plus faible impact environnemental et social. Seulement 19% seraient d'accord de payer un montant plus élevé.

### Seriez-vous prêt·e à payer plus pour une montre de luxe durable ?



**Figure 27:** Répartition des acquéreurs prêts à payer plus pour une montre de luxe durable

#### Pistes de réflexion

Les aspects de développement durable semblent prendre de l'importance tant du côté des acquéreurs que du côté des entreprises horlogères. Réaliser des efforts environnementaux et sociaux est de la responsabilité de toute entreprise aujourd'hui, en particulier celles issues de la production industrielle.

Et même si les clients ont certaines attentes en termes de développement durable, il ne s'agit pas simplement de produire des garde-temps éthiques et de reporter le coût sur leur prix.

Il ne s'agit pas simplement de produire des garde-temps éthiques et de reporter le coût sur leur prix.

Le développement durable devrait devenir partie intégrante de la stratégie, ainsi que des activités<sup>83</sup>. Les organisations devraient intégrer les intérêts de différentes parties-prenantes dans leurs prises de décision<sup>84</sup>, tels que les employés, les consommateurs, les communautés locales et la société d'une manière générale<sup>85</sup>.

Finalement, la communication autour de la durabilité devrait être effectuée de manière honnête et réfléchie, pour qu'elle puisse réellement bénéficier à l'image de marque, traduire ses valeurs, et favoriser l'attitude des consommateurs face à celle-ci. La communication doit renforcer les valeurs du luxe, telles que l'excellence, la qualité supérieure, ou encore l'exclusivité, de manière à résonner avec les aspirations et les rêves des clients.

#### Défis

- Fabriquer des produits attractifs en respectant les attentes en matière de développement durable d'une partie de la clientèle.
- Faire preuve de plus de transparence sur l'approvisionnement et la production en composant avec les impératifs de discréetion.
- Concilier le luxe et la durabilité : agir pour un futur plus responsable tout en préservant l'exclusivité et l'excellence des produits de luxe.

<sup>83</sup> GMT Magazine Numéro 80, page 35

<sup>84</sup> Seco.admin.ch (2024)

<sup>85</sup> Kunz, J. May, S. Schmidt, H. (2020)

## DEMANDE: SATISFAIRE ET ACQUÉRIR

Pour les acteurs de l'industrie horlogère de luxe, le défi en matière de demande est double. D'une part, ils doivent comprendre et répondre aux besoins de leur clientèle actuelle, et d'autre part, ils doivent évoluer et s'adapter afin d'attirer de nouvelles typologies de clients.

Dans ce chapitre, nous explorerons les catégories de clients actuels, les raisons qui motivent l'achat, ainsi que les enjeux liés à deux types de clientèle qui semblent présenter un fort potentiel de croissance : les jeunes et la clientèle féminine.

### LES ATTENTES DES CLIENTS

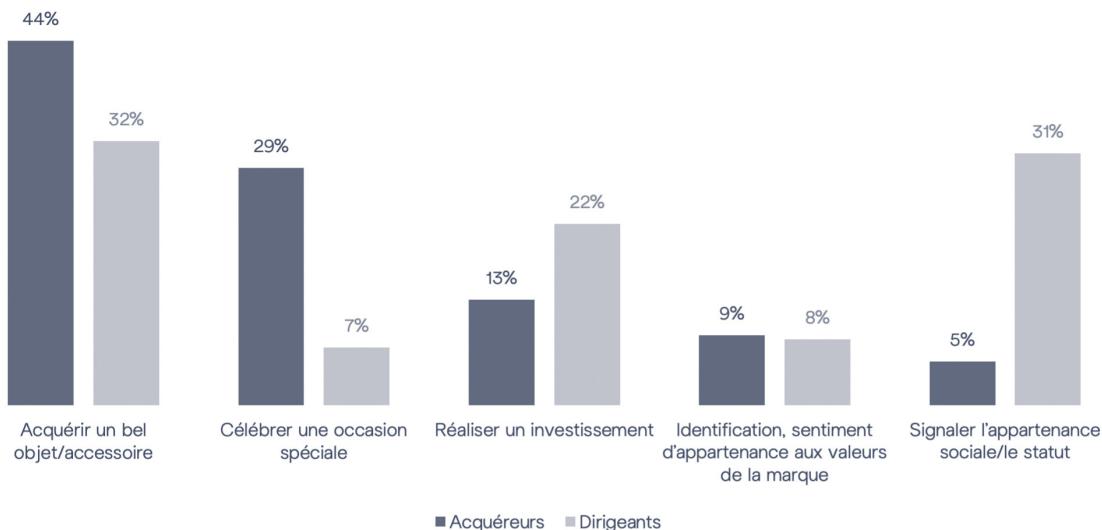
Pour mieux comprendre les attentes, avis et comportements des acquéreurs de montres de luxe, nous avons collecté des données concernant leurs motivations d'achat, leurs styles préférés, leur marque favorite, ou encore la fréquence à laquelle ils achètent et portent leurs montres.

#### Qu'est-ce qui motive l'achat d'une montre de luxe en 2023 ?

L'accès à l'heure au poignet n'est plus depuis longtemps la raison principale qui incite les clients à acquérir une montre de luxe. Aujourd'hui, les motivations d'achat sont diverses et rarement purement fonctionnelles.

Nous avons demandé aux dirigeants de l'industrie et aux acquéreurs de nous donner les raisons principales qui, selon eux, motivent les clients à acheter une montre de luxe.

#### Pour quelle(s) raison(s) achetez-vous une montre de luxe ?



**Figure 28:** Motivations de l'achat d'une montre de luxe: acquéreurs vs dirigeants

L'envie de posséder un bel objet/accessoire est la raison d'achat citée par le plus grand nombre d'acquéreurs (44 %) et de dirigeants (32 %).

La célébration d'une occasion spéciale, tel qu'un mariage, un anniversaire ou un nouvel emploi arrive en deuxième position chez les acquéreurs (29 %), mais dernière chez les dirigeants (7 %).

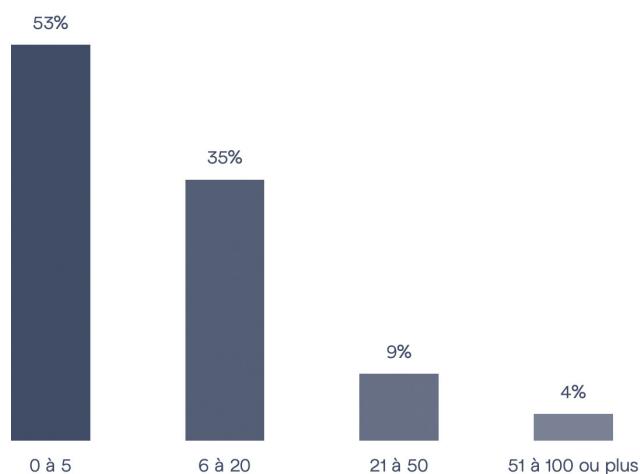
Réaliser un investissement est la troisième motivation citée par le plus grand nombre de dirigeants (22 %) et d'acquéreurs (13 %). L'identification, le sentiment d'appartenance aux valeurs de la marque arrive quatrième du classement chez les acquéreurs (9 %) et chez les dirigeants (8 %).

Finalement, la volonté de signaler le statut ou l'appartenance sociale est la deuxième raison la plus importante selon les dirigeants (31 %), mais arrive en dernière place chez les acquéreurs (5 %). Les avis semblent donc fortement diverger sur l'importance du statut dans les motivations de l'achat.

## Les montres possédées

La moitié (53%) des acquéreurs interrogés possèdent entre 0 et 5 montres de luxe. 35% des répondants possèdent entre 6 et 20 montres, 9% possèdent entre 21 et 50 montres, et seulement 4% possèdent plus de 51 montres.

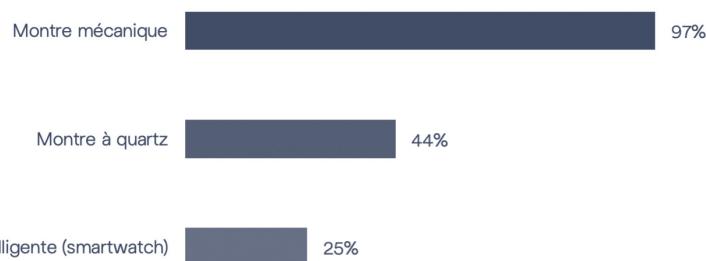
### Combien de montres de luxe possédez-vous ?



**Figure 29 :** Nombre de montres que possèdent les acquéreurs

En ce qui concerne le type de montres, la quasi-totalité des acquéreurs que nous avons interrogés possèdent une ou plusieurs montre(s) mécanique(s). 44 % possèdent également une ou des montre(s) à quartz, et un quart sont propriétaires d'une ou plusieurs montre(s) intelligente(s).

### Quel(s) type(s) de montre(s) possédez-vous ?



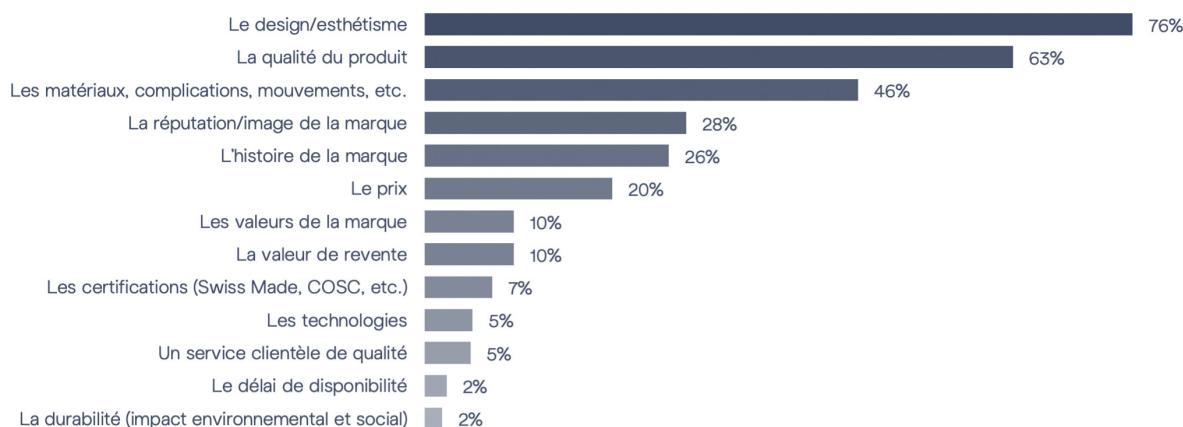
**Figure 30 :** Type de montres que les acquéreurs possèdent

### Les critères et préférences

Les participants à notre étude ont dû indiquer les trois critères les plus importants lors de l'acquisition d'une montre de luxe. L'élément cité le plus souvent est le design/esthétisme (76%), vient ensuite la qualité du produit (63%), puis les éléments plus techniques comme les matériaux, complications, mouvements, etc. (46%). La réputation et l'image de la marque arrive en quatrième position (28%), avant l'histoire de la marque (26%), et le prix (20%).

#### Qu'est-ce qui est le plus important pour vous lorsque vous achetez une montre de luxe ?

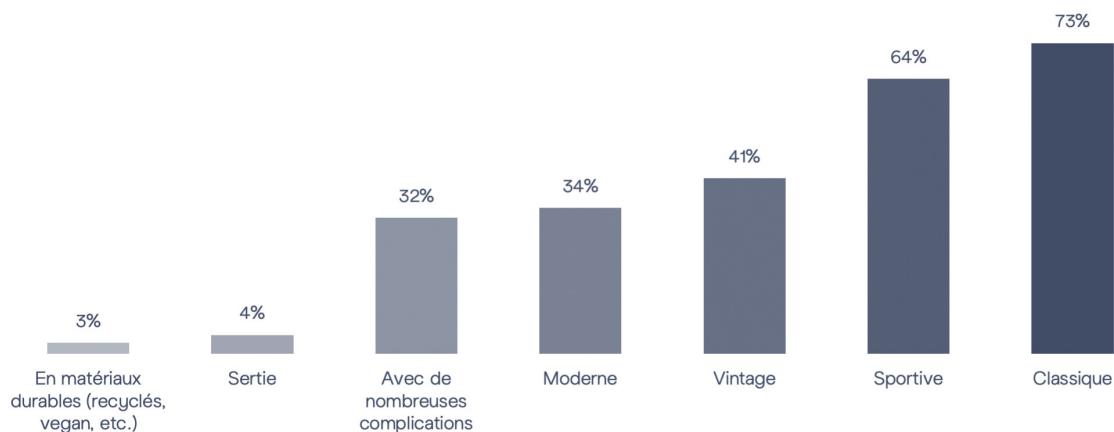
*Veuillez sélectionner les 3 éléments les plus importants*



**Figure 31:** Classement des critères les plus importants lors de l'acquisition d'une montre

Le style de montre apprécié par le plus grand nombre de répondants sont les montres classiques (73%). Les montres sportives plaisent à 64% des répondants, et les montres vintage plaisent à 41% des acquéreurs, témoignant du récent engouement pour ce style de montre.

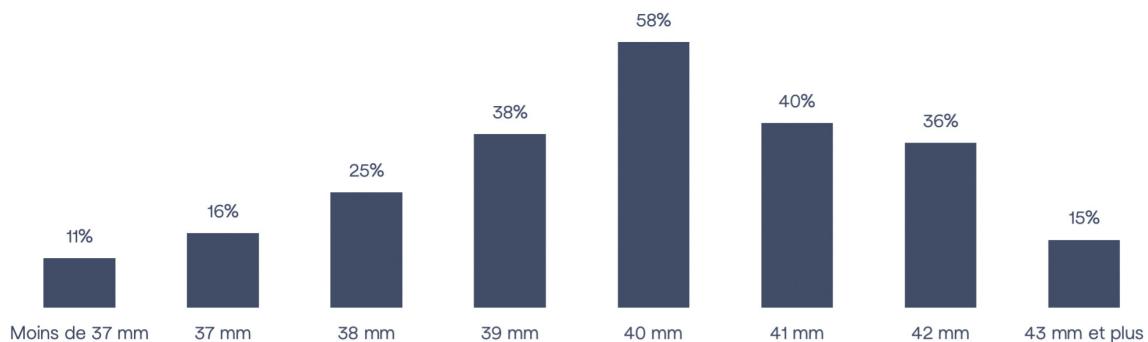
#### Quelle type(s) de montre(s) préférez-vous ?



**Figure 32:** Préférence des acquéreurs en termes de style de montre

Plus de la moitié (58%) des acquéreurs de montres de luxe apprécient les montres de 40 mm. 38% aiment les montres entre 39mm, et 40% apprécient les montres de 41mm.

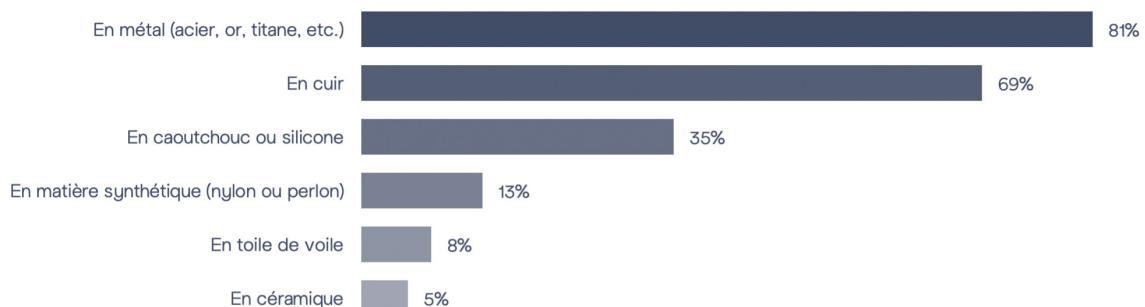
#### Quelle(s) taille(s) de boîtier préférez-vous ?



**Figure 33:** Préférence des acquéreurs de la taille de boîtier

Les types de bracelets appréciés par le plus grand nombre d'acquéreurs sont les bracelets en métaux (81%). Viennent ensuite les bracelets en cuir (69%), puis ceux en caoutchouc ou silicone (35%).

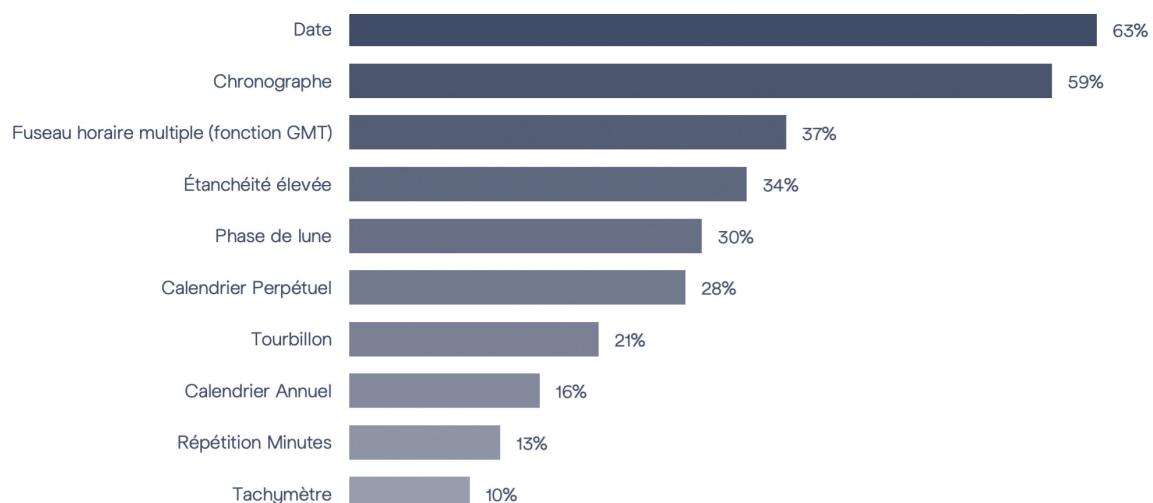
#### Quel(s) type(s) de bracelet préférez-vous



**Figure 34:** Préférence des acquéreurs du type de bracelet

Concernant les fonctionnalités que les acquéreurs apprécient, l'affichage de la date arrive en premier (63%), suivi de la fonction chronographe, permettant de chronométrer le temps (59%), puis la fonction GMT, affichant différents fuseaux horaires (37%).

#### Quelles sont les fonctionnalités que vous recherchez dans une montre de luxe ?



**Figure 35:** Les fonctionnalités recherchées par un acquéreur dans une montre

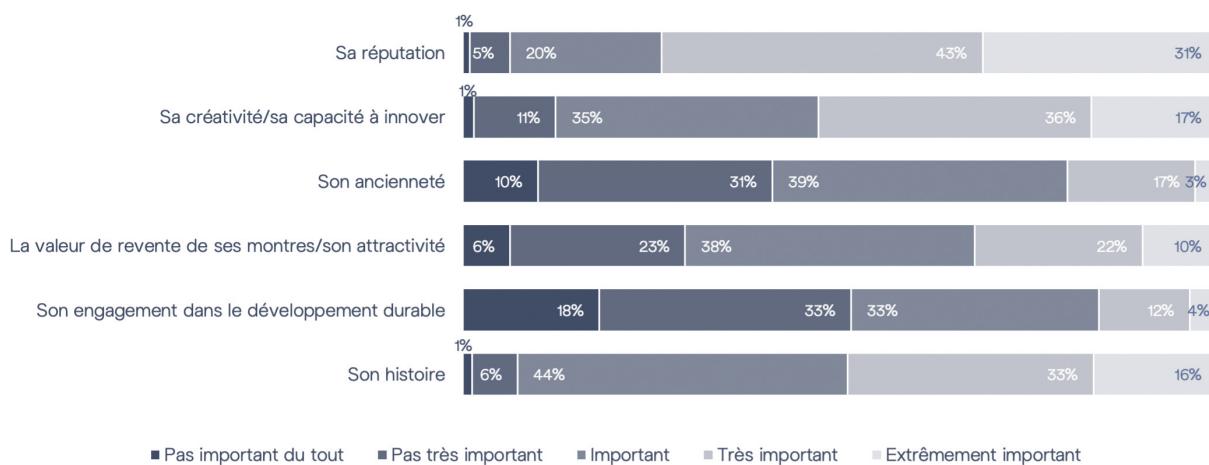
Les répondants ont dû évaluer l'importance de différents critères pour une marque.

L'histoire d'une marque est importante à extrêmement importante pour 93 % des personnes interrogées. De même, la réputation est considérée comme importante à extrêmement importante par 94 % des répondants.

La créativité et la capacité à innover d'une marque est considérée comme importante à extrêmement importante par 88 % des répondants. De plus, la valeur de revente/l'attractivité de la marque est jugée importante à extrêmement importante par 71 % des répondants.

L'ancienneté d'une maison est importante à extrêmement importante pour 59 % des acquéreurs. Finalement, l'engagement dans le développement durable est considéré comme important à extrêmement important par un peu moins de la moitié (49 %) des répondants.

### Quelle est l'importance des éléments suivants pour une marque de montre de luxe selon vous ?



**Figure 36:** L'importance de différents critères pour une marque

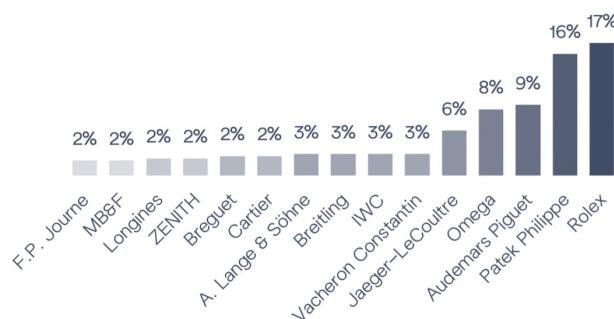
### La marque préférée des acquéreurs

Nous avons également demandé aux participants de nous indiquer quelle était leur marque favorite.

Sans grande surprise, Rolex est la marque préférée d'une majorité d'acquéreurs. Elle a été citée par 17 % des répondants.

Patek Philippe arrive en seconde position, citée par 16 % des répondants. Audemars Piguet arrive troisième avec 9 % des mentions. Omega arrive quatrième, citée par 8 % des répondants, devant Jaeger-LeCoultre, citée par 6 % des répondants.

### Quelle est votre marque préférée ? (top 15 des réponses)



**Figure 37:** Les marques préférées des acquéreurs

Sans grande surprise, Rolex est la marque préférée d'une majorité d'acquéreurs. Elle a été citée par 17 % des répondants.

La figure ci-dessous illustre les différents mots mentionnés et leurs occurrences (plus le mot est grand, plus il a obtenu de mentions).

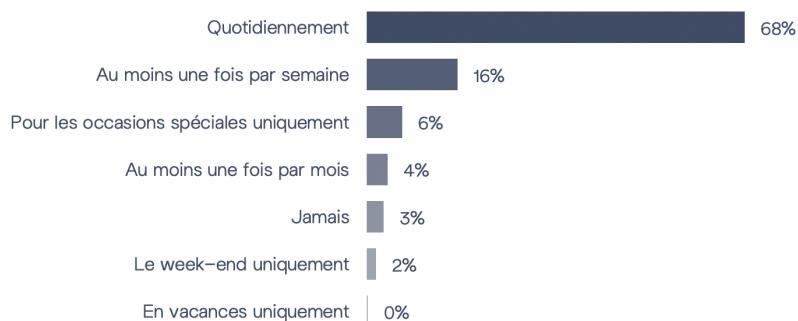


**Figure 38:** Les marques préférées des acquéreurs

#### Fréquence de port et d'achat de montres de luxe

Plus de deux tiers des répondants (68 %) ont répondu porter une montre de luxe quotidiennement, 16 % ont indiqué en porter une fois par semaine, et 6 % en portent pour les occasions spéciales uniquement.

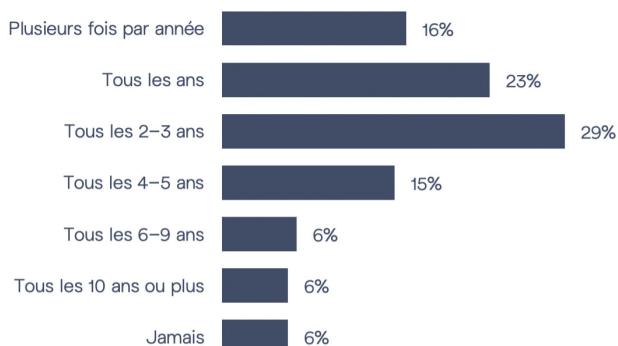
#### À quelle fréquence portez-vous une montre de luxe ?



**Figure 39:** Fréquence de port de montres de luxe

Concernant la fréquence d'achat de montres de luxe, seuls 16 % achètent une montre plusieurs fois par année. 23 % des répondants achètent une montre tous les ans, tandis que 29 % en achètent tous les 2 à 3 ans.

#### À quel rythme achetez-vous une nouvelle montre de luxe ?



**Figure 40:** Fréquence d'achat d'une montre de luxe

### **Les principales catégories de clients**

À partir des données que nous avons récoltées lors des entretiens réalisés avec les acteurs clés du secteur ainsi que les réponses des acquéreurs, nous avons identifié 5 catégories de clients types et déterminé leurs caractéristiques, la taille de leur collection, et leur influence sur le marché. Les catégories de clients sont les « Aficionados », les « Collectionneurs Accumulateurs », les « Amateurs Occasionnels », les « Investisseurs », et les « Spéculeurs ».

À partir des données que nous avons récoltées lors des entretiens réalisés avec les acteurs clés du secteur ainsi que les réponses des acquéreurs, nous avons identifié 5 catégories de clients.

#### **1. AFICIONADO**

##### **Caractéristiques**

- Est un collectionneur passionné
- Possède une importante connaissance et expertise de l'horlogerie de luxe
- Connaît l'histoire des marques
- Achète des modèles sans se soucier de la notoriété de la marque
- Achète des modèles de marques indépendantes et de niche
- Connaît la valeur économique et artistique des montres
- Préfère une marque en particulier

##### **Taille de la collection**

- Entre 10 et 100 montres

##### **Influence**

- Influence son réseau de collectionneurs

#### **2. COLLECTIONNEUR ACCUMULATEUR**

##### **Caractéristiques**

- Souhaite posséder tous les modèles attractifs et tendance
- Connaît peu les spécificités techniques des montres
- Connaît peu l'histoire des marques
- Dépense des montants conséquents
- Revend régulièrement ses montres
- Achète des montres pour signaler son statut
- Favorise les marques haut de gamme

##### **Taille de la collection**

- Plus de 100 montres

##### **Influence**

- Contribue à la montée des prix des modèles attractifs

### 3. AMATEUR OCCASIONNEL

#### Caractéristiques

- Apprécie les montres esthétiques et fonctionnelles
- Épargne en vue d'acquérir une pièce de manière ponctuelle
- Achète uniquement pour les grandes occasions
- Favorise les marques d'entrée ou milieu de gamme

#### Taille de la collection

- Moins de 10 montres

#### Influence

- Initie son entourage à l'horlogerie

### 4. INVESTISSEUR

#### Caractéristiques

- Achète des montres pour leur valeur refuge
- Influence le prix et la rareté des modèles attractifs
- Possède d'importantes connaissances et une expertise de l'horlogerie
- Ne cherche pas à faire des bénéfices sur ses achats à court terme
- Souhaite transmettre son patrimoine à ses enfants

#### Taille de la collection

- Entre 10 et 100 montres

#### Influence

- Influence le prix et la rareté des modèles attractifs

### 5. SPÉCULATEUR

#### Caractéristiques

- Acquiert les modèles les plus cotés
- Possède un fort intérêt pour la valeur de revente
- Connaît les tendances du marché
- Possède d'importantes connaissances du marché secondaire
- Est perçu comme une menace pour les marques

#### Taille de la collection

- Fluctuation constante

#### Influence

- Contribue à la montée des prix des modèles attractifs

L'évolution de la taille de ces différentes catégories est représentée sur la figure 41. Les aficionados connaissent une évolution plutôt stable, tout comme les collectionneurs accumulateurs. En revanche, en raison de la démocratisation du luxe, un nombre croissant d'amateurs occasionnels s'intéressent à l'horlogerie de luxe. En outre, du fait de l'explosion du marché secondaire, un nombre grandissant d'investisseurs et de spéculateurs arrivent sur le marché. Toutefois, il est intéressant de constater qu'en 2024, le nombre de spéculateurs semble se stabiliser.

	AFICIONADO	COLLECTIONNEUR ACCUMULATEUR	AMATEUR OCCASIONNEL	INVESTISSEUR	SPÉCULATEUR
ÉVOLUTION DE LA CATÉGORIE	STABLE	STABLE	CROISSANTE	CROISSANCE SOUTENUE	STABLE

Figure 41: Évolution des catégories d'acheteurs

#### En résumé

La collecte de données à travers la réalisation d'entretiens avec les acteurs clés du secteur ainsi que la collecte d'information sur les comportements et les préférences des acquéreurs de montres de luxe nous ont permis de déceler certaines tendances dans les attentes et l'évolution des habitudes d'achat. Ces données peuvent servir à mieux comprendre les clients, leurs besoins, et les motivations qui les animent. Ainsi, il est possible de définir la meilleure stratégie et les actions à entreprendre pour les atteindre, résonner avec leurs aspirations, et établir des relations pérennes et solides.

#### Défis

- Répondre aux attentes changeantes et parfois divergentes de la clientèle existante.
- Choisir la ou les catégorie(s) d'acquéreurs pertinentes à cibler.

## CLIENTÈLE FÉMININE

La clientèle féminine continue de prendre de l'ampleur et représente aujourd'hui un marché à fort potentiel, qui reste encore à développer et à conquérir.

### La clientèle féminine en croissance

Avec une croissance estimée à environ 4% par année, la valeur du marché féminin est non négligeable<sup>86</sup>. Et même si la clientèle masculine constitue aujourd'hui la plus grande partie du chiffres d'affaires – on estime en 2023 qu'environ deux tiers des montres finissent aux poignets des hommes en 2023 – les marques s'intéressent de plus en plus au marché féminin, moins saturé que celui des hommes<sup>87</sup>. En effet, un nombre grandissant de maisons lancent toujours plus de collections féminines ou unisexes<sup>88</sup>.

Mais ce marché est complexe, et se compose aujourd'hui de typologies d'acheteuses très variées et diverses, de tous âges et origines<sup>89</sup>. De plus, beaucoup de maisons sont encore positionnées comme créatrices de montres «pour hommes», avec un ADN et une histoire très parlante pour la clientèle masculine.

### Des consommatrices encore incomprises ?

Selon les acteurs clés de l'industrie que nous avons interrogés, la compréhension des attentes des consommatrices par les marques est encore lacunaire sur certains aspects. Certaines pensent qu'elles ont des motifs diamétralement opposés à ceux des hommes ; les femmes perçoivent la montre uniquement comme un bijou, un bel accessoire, sans volonté de signaler le prestige ou le statut, par exemple.

Pourtant, une étude menée par une marque a révélé que 50% des femmes acquéraient une montre pour des raisons liées au statut, afin de communiquer la place qu'elles occupent au sein de la société. D'autres pensent que les femmes sont plus sensibles à l'histoire de la marque et à l'émotion que suscite l'achat d'une montre, et ne s'intéressent pas du tout aux spécificités techniques, contrairement à une bonne partie des hommes.

En effet, l'horlogerie est un milieu traditionnel, qui interprète encore souvent les comportements des genres de manière orthodoxe ; les montres destinées aux hommes sont volumineuses avec de nombreuses complications et celles pour les femmes sont plus réduites, à quartz, et serrées. Mais cela ne correspond plus forcément à la réalité, comme nous le confient certains leaders du secteur. Les femmes recherchent des modèles qui ne sont pas des petits formats des montres masculines, avec leurs propres complications et spécificités. D'autres ne se reconnaissent plus dans les montres «pour femmes», mais préfèrent l'unisexe.

L'horlogerie est un milieu traditionnel, qui interprète encore souvent les comportements des genres de manière orthodoxe.

<sup>86</sup> Alliedmarketresearch.com (2021)

<sup>87</sup> Lemonde.fr (2015)

<sup>88</sup> Lazazza, M. (2023)

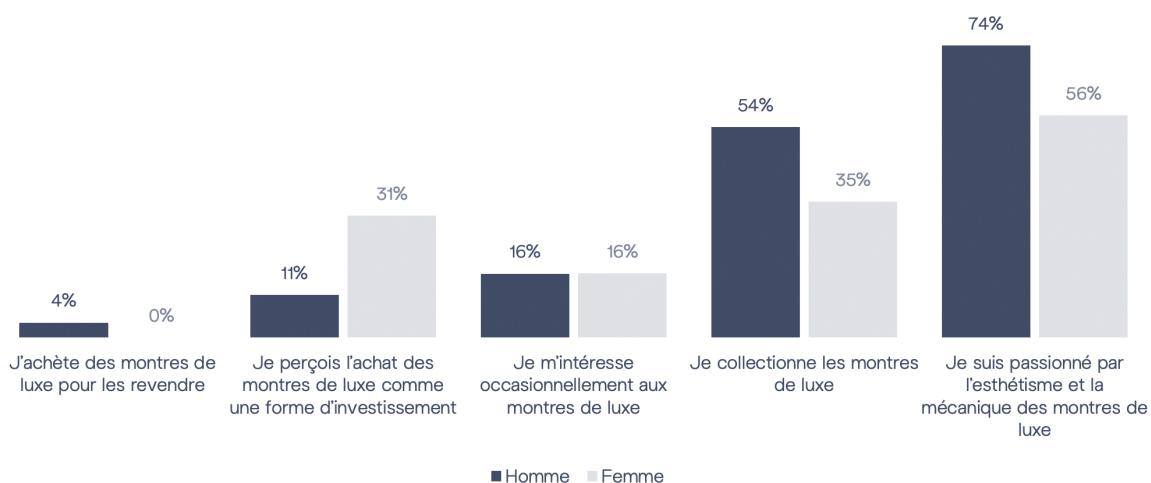
<sup>89</sup> Hendren, H (2023)

## Les différences et similitudes entre consommateurs et consommatriques

À travers notre étude, nous avons tenté de mieux comprendre ce qui caractérise la clientèle féminine. Nous avons élaboré une série de questions afin de mieux discerner les différences et similitudes entre les attentes des consommateurs et des consommatriques.

Lorsque l'on demande aux acheteurs et aux acheteuses de se décrire, 74 % des hommes et 56 % des femmes indiquent se passionner pour l'esthétisme et la mécanique des montres de luxe. Une proportion moins élevée de femmes (35 %) que d'hommes (54 %) se décrit comme collectionneuses. Les montres de luxe sont perçues comme un investissement par 31 % des femmes, tandis que cette perception est partagée par seulement 11 % des hommes.

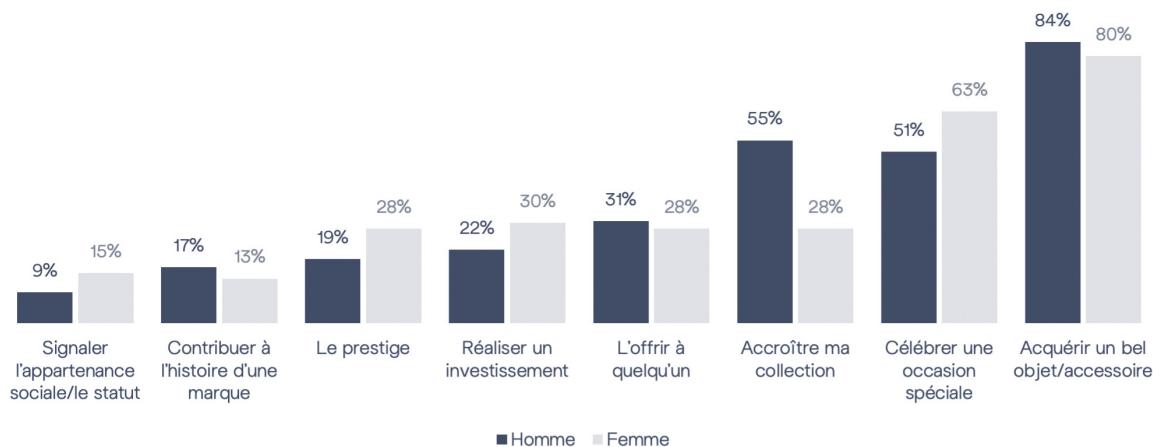
### Lesquelles des descriptions suivantes vous décrivent le mieux ?



**Figure 42:** Comment les acheteurs et les acheteuses se décrivent

En ce qui concerne les motivations d'achat, 55 % des hommes indiquent qu'ils acquièrent des montres pour accroître leur collection, tandis que cette motivation est moins fréquente chez les femmes avec 28 % de réponses. Par ailleurs, 63 % des femmes et 51 % des hommes indiquent qu'ils achètent un garde-temps pour célébrer une occasion spéciale. Les consommatriques s'intéressent aussi aux aspects d'investissement: 30 % des femmes et 22 % des hommes ont indiqué acheter une montre pour réaliser un investissement. Finalement, moins d'hommes (9 %) que de femmes (15 %) achètent une montre pour signaler leur statut social, ce qui contredit certaines idées exprimées précédemment.

### Pour quelle(s) raison(s) achetez-vous une montre de luxe ?

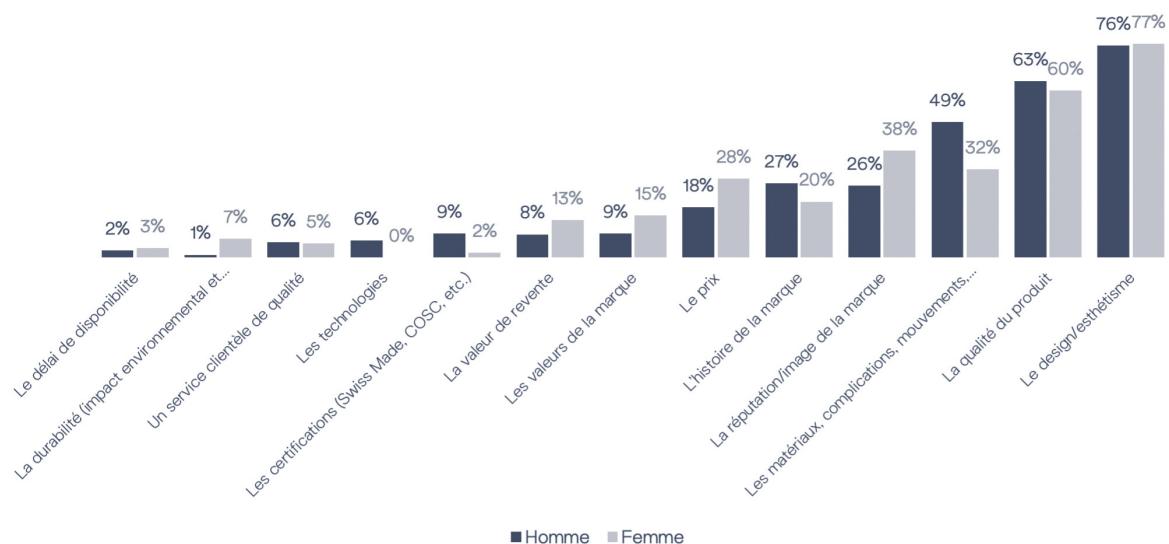


**Figure 43:** Motivations de l'achat d'une montre de luxe – Homme vs Femme

Les répondants ont dû indiquer les trois critères les plus importants lors de l'acquisition d'une montre de luxe. Les spécificités techniques (matériaux, complications, mouvements, etc.) sont un critère important pour 49% des hommes et 32% des femmes, qui ne semblent donc pas indifférentes aux aspects techniques, contrairement à certaines idées reçues. Les femmes semblent plus sensibles à la réputation/image de la marque (38%) que les hommes (26%). La durabilité est un critère plus important pour les consommatrices (7%) que pour les consommateurs (1%). Finalement, plus de femmes (28%) considèrent le prix comme un élément central lors de l'achat que d'hommes (18%).

**Qu'est-ce qui est le plus important pour vous lorsque vous achetez une montre de luxe ?**

*Veuillez sélectionner les 3 éléments les plus importants.*

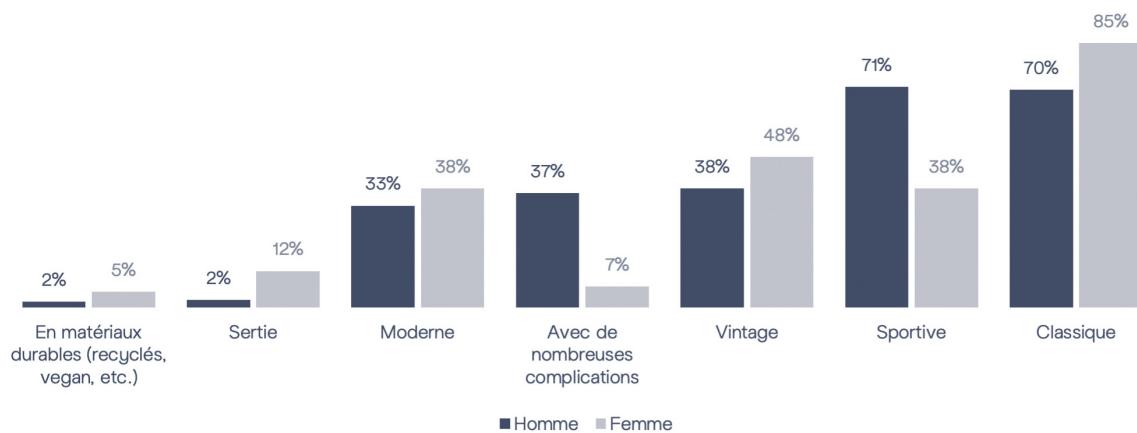


**Figure 44:** Critères les plus importants lors de l'achat d'une montre – Homme vs Femme

Concernant le style de montres que préfèrent les deux catégories, 85% des femmes apprécient les montres classiques, contre 70% chez les hommes. 71% des hommes aiment les montres sportives, contre 38% chez les femmes. Les montres vintages, quant à elles, sont appréciées par 48% des femmes, et 38% des hommes. Les montres serties plaisent à un plus grand nombre de femmes (13%) que d'hommes (3%).

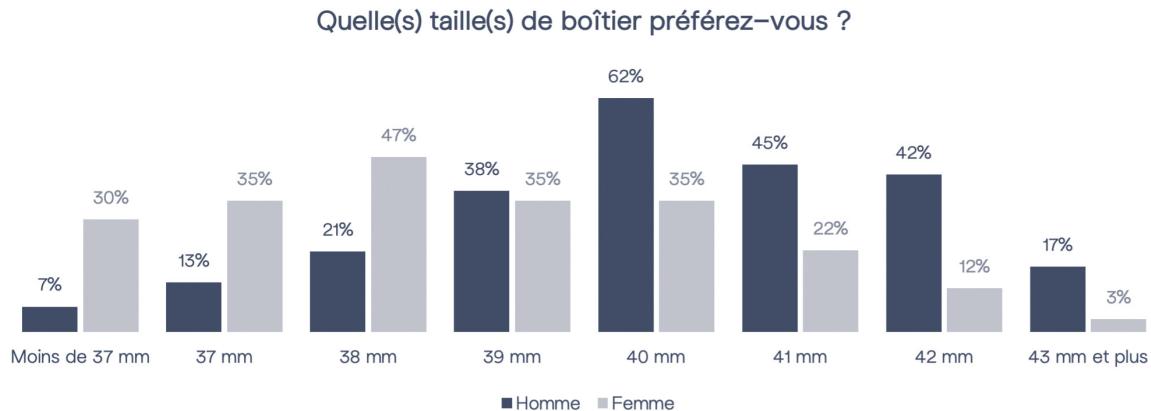
Finalement, 37% des hommes et seulement 7% des femmes apprécient les montres avec de nombreuses complications, indiquant que les montres les plus techniques plaisent toujours davantage aux hommes.

**Quelle type(s) de montre(s) préférez-vous ?**



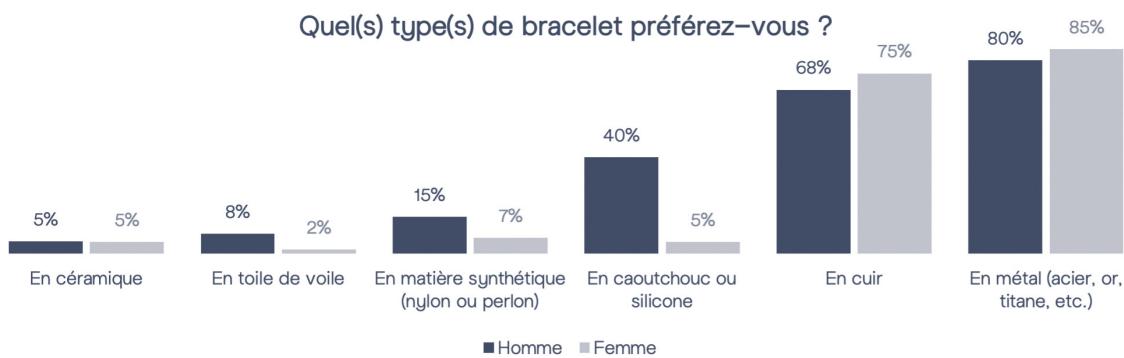
**Figure 45:** Préférence des acquéreurs en termes de style de montre – Homme vs Femme

Les préférences en termes de taille du boîtier sont les suivantes: 30% des femmes préfèrent les boîtiers de moins de 37mm, contre seulement 7% chez les hommes. Sans grande surprise, seulement 3% des femmes apprécient les boîtier de 43 mm et plus, contre 17% d'hommes. Les boîtiers de 40 mm plaisent à 35% de femmes, et 62% d'hommes. La différence semble donc persister pour les valeurs extrêmes. Néanmoins, un nombre conséquent de femmes (35%) apprécient les montres entre 39mm et 40mm, format standard chez de nombreuses marques.



**Figure 46:** Préférence des acquéreurs de la taille de boîtier – Homme vs Femme

Hormis les bracelets en caoutchouc ou silicone, appréciés par 40% des hommes et seulement 5% de femmes, ceux en matière synthétique, aimés par 7% des femmes et 15% des hommes, et ceux en toile de voile, peu appréciés par les femmes (2%) et aimés par 8% des hommes, les préférences en termes de type de bracelets sont relativement similaires.



**Figure 47:** Préférence des acquéreurs du type de bracelet – Homme vs Femme

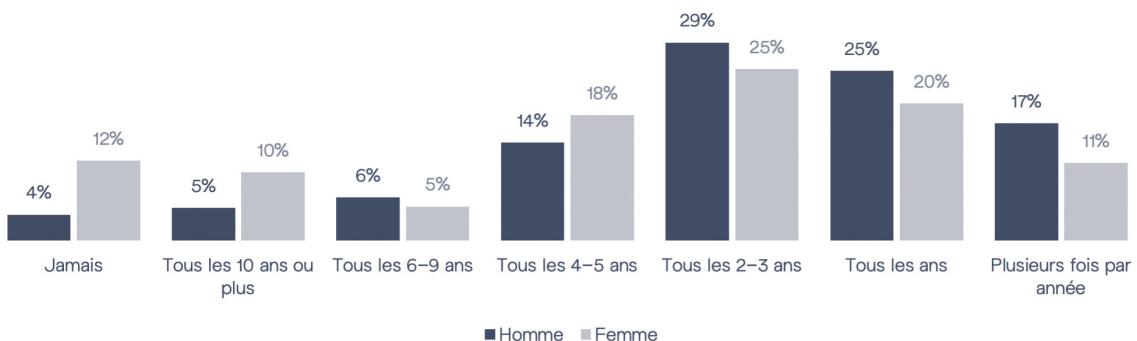
Concernant les fonctionnalités favorisées, le chronographe plaît à 63% des consommateurs et 45% des consommatrices, le fuseau horaire multiple à 40% des hommes et 22% des femmes, et le calendrier perpétuel à 31% des hommes contre 23% des femmes.



**Figure 48:** Les fonctionnalités recherchées par un acquéreur dans une montre – Homme vs Femme

Les hommes semblent acheter des montres plus fréquemment que les femmes. En effet, seul 11% des femmes indiquent acheter des garde-temps plusieurs fois par année, contre 17% d'hommes. 10% des femmes et 5% des hommes ont répondu acheter une montre tous les 10 ans ou plus. Finalement, 12% des femmes n'achètent jamais de montres, contre seulement 4% d'hommes.

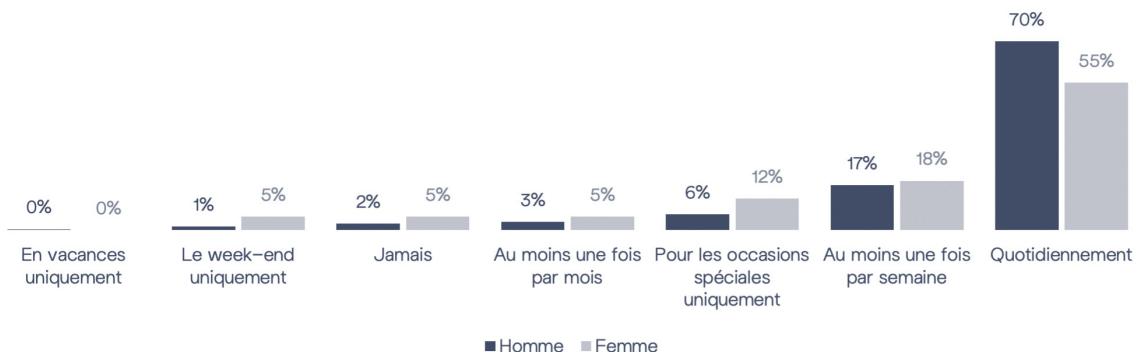
#### Habituellement, à quel rythme achetez-vous une nouvelle montre de luxe ?



**Figure 49:** Fréquence d'achat d'une montre de luxe – Homme vs Femme

Les femmes semblent porter moins fréquemment de montres que les hommes. 55% des femmes portent une montre de luxe tous les jours, contre 70% d'hommes. Une proportion similaire d'hommes (18%) que de femmes (17%) en portent de manière hebdomadaire. Une plus grande proportion de femmes (12%) que d'hommes (6%) portent des montres pour les occasions spéciales uniquement.

#### À quelle fréquence portez-vous une montre de luxe ?

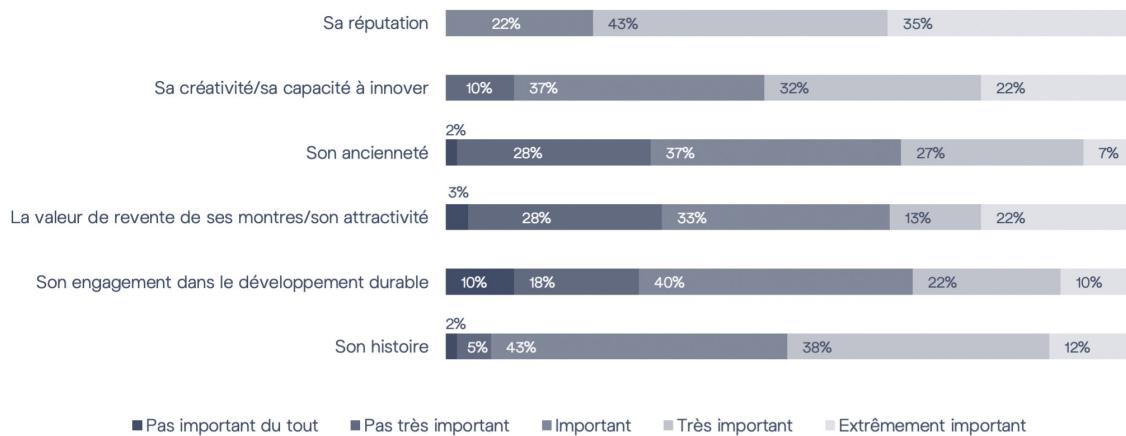


**Figure 50:** Fréquence de port de montres de luxe – Homme vs Femme

Il nous a semblé pertinent d'interroger notre échantillon d'acquéreurs sur les caractéristiques essentielles que doit posséder une marque. Il en résulte que l'engagement dans le développement durable est important pour 45% des hommes et 72% des femmes, qui semblent être plus sensibles à la question.

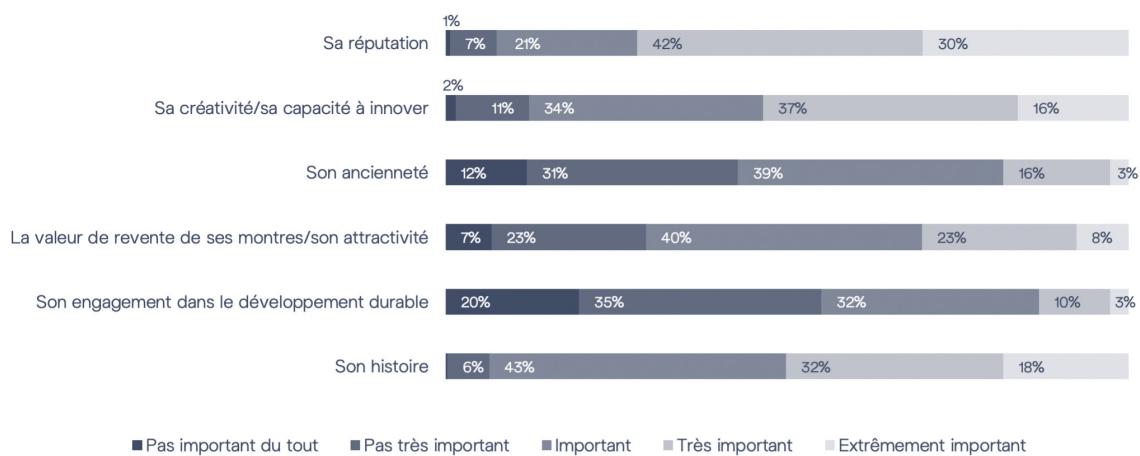
La valeur de revente/l'attractivité de la marque est importante pour 71% des hommes et 68% femmes. La réputation d'une marque est très importante à extrêmement importante pour 100% des femmes et est importante pour 93% des hommes.

**Quelle est l'importance des caractéristiques suivantes pour une marque de montre de luxe selon vous ?**  
*Femmes*



**Figure 51:** L'importance de différents critères pour une marque – Femme

**Quelle est l'importance des caractéristiques suivantes pour une marque de montre de luxe selon vous ?**  
*Hommes*



**Figure 52:** L'importance de différents critères pour une marque – Homme

### Pour résumer

En somme, le marché des femmes présente un important potentiel de croissance. Elles sont moins nombreuses à collectionner les montres de luxe que les hommes, achètent plus rarement, souvent pour des grandes occasions. Même si, globalement, les attentes diffèrent de celles de leurs contreparties masculines, les goûts et besoins des consommatrices ont évolué. La clientèle féminine est plus sensible que les hommes à l'image, la réputation, et à l'engagement dans la durabilité des marques. Les femmes sont plus nombreuses à aimer les montres au style classique que les hommes, et n'aiment pas seulement les montres serties de petites tailles. De plus, malgré certaines préconceptions dans le secteur, elles apprécient également les complications, les caractéristiques techniques des montres, et achètent plus que les hommes pour signaler un statut social.

### Défis

- Comprendre et répondre aux attentes du marché féminin.
- Cerner les différences et similitudes entre hommes et femmes.
- Sortir de la caricature dans le design des produits et de la communication, tout en intégrant les nouvelles spécificités, attentes et besoins particuliers de ce marché.
- S'adapter à l'évolution des besoins de ce marché.

## LES JEUNES CONSOMMATEURS

L'autre catégorie d'importance centrale pour les années à venir est celle des jeunes consommateurs. Possédant des caractéristiques qui leurs sont propres, les jeunes représentent l'avenir du marché et doivent donc bénéficier d'un intérêt particulier de la part des acteurs de l'industrie.

### Une catégorie qui prend de l'importance

Le rapport Xerfi<sup>90</sup> met en évidence le défi majeur qu'est de susciter l'intérêt pour les garde-temps de luxe auprès des jeunes générations. Ce défi est particulièrement important, car le rapport indique qu'en 2025, la génération Y représentera 50% des acquéreurs, la génération X de 20 à 25%, et la génération Z plus de 20%. Ces trois catégories représenteront donc entre 90 et 95% des clients au total, contre 5 à 10% pour les baby-boomers, comme illustré ci-dessous (Figure 53). Les chiffres entre parenthèse représentent la part des différentes générations en 2019.

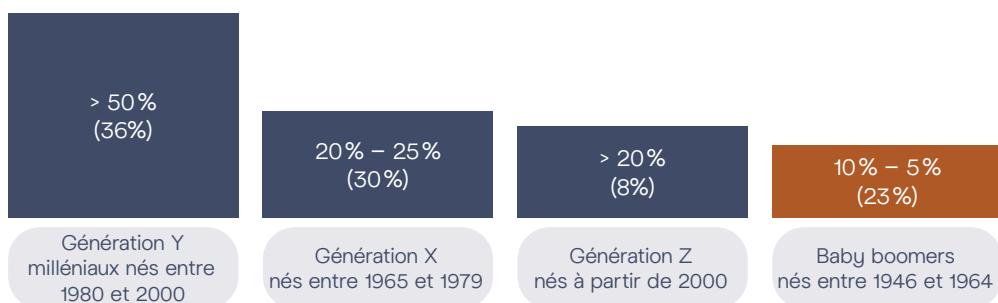


Figure 53 : L'importance des générations 2019 VS 2025. Source : adapté de Xerfi (2022)

### Difficiles à séduire

Les acteurs clés du secteur interrogés le savent mieux que personne, rester pertinent et attirer la jeune clientèle fait partie des enjeux majeurs pour les années à venir. Mais selon eux, il n'est pas aisément de satisfaire la nouvelle génération.

Elle est moins patiente, et ne se contente plus de délais d'attentes de plusieurs mois ou même années, peu importe la rareté du modèle ou de la désirabilité de la marque. De plus, les jeunes ne perçoivent plus l'achat d'une montre comme un objet célébrant un jalon de leur vie, mais comme un bien de consommation plus courant. Leurs goûts changent plus vite, et ils achètent et revendent plus souvent. En outre, ils perçoivent davantage l'achat de montres comme un investissement.

Ils ont besoin de plus de transparence quant à la provenance des matériaux utilisés et de l'impact éthique et social des garde-temps. Ils aiment les montres fonctionnelles et pratiques, peu importe la complexité des mouvements.

Finalement, certains dirigeants ont identifié un afflux conséquent de nouveaux clients, jeunes, intéressés par l'investissement et la spéculation. Ils ne s'intéressent pas forcément au produit et achètent des montres principalement pour des aspects financiers, et non pas pour des raisons de valeur, d'ADN, de savoir-faire, de belle mécanique ou de design.

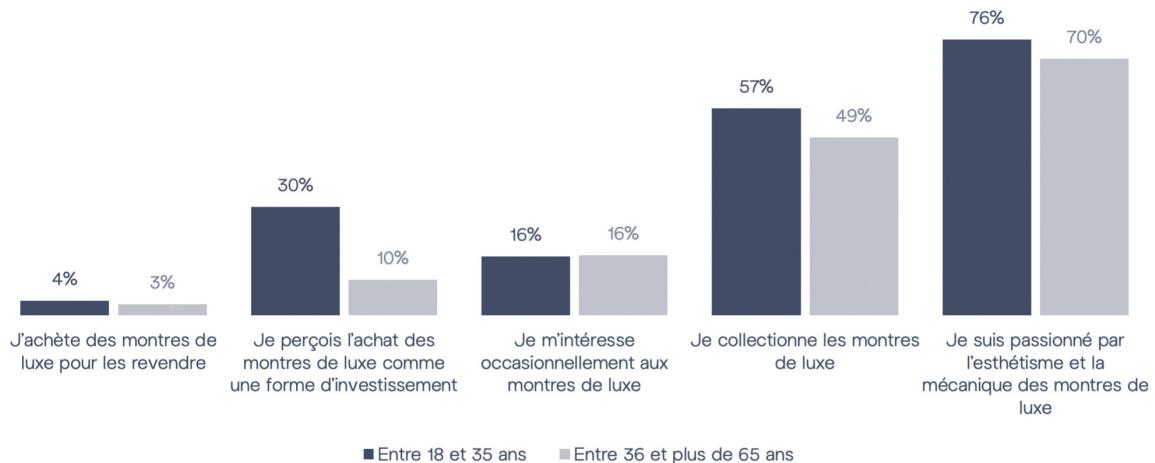
La jeune génération est moins patiente, et ne se contente plus de délais d'attentes de plusieurs mois ou même années.

## Les caractéristiques des jeunes consommateurs

D'une manière similaire à notre comparaison de la clientèle féminine et masculine, nous avons analysé les différences et similitudes entre les jeunes acheteurs et les moins jeunes. Nous avons défini la catégorie des consommateurs de moins de 36 ans comme « les jeunes », et ceux de 36 ans ou plus comme « les plus âgés ».

Lorsqu'on demande aux deux catégories de se décrire, 57% des jeunes et 49% des clients plus âgés se qualifient de « collectionneurs ». 76% des jeunes et 70% des moins jeunes se décrivent comme des passionnés de belles montres. En ce qui concerne la perception de l'achat de montres comme un investissement, 30% des plus jeunes et seulement 10% des plus âgés partagent cette perspective, ce qui confirme les prédictions des acteurs clés du secteur.

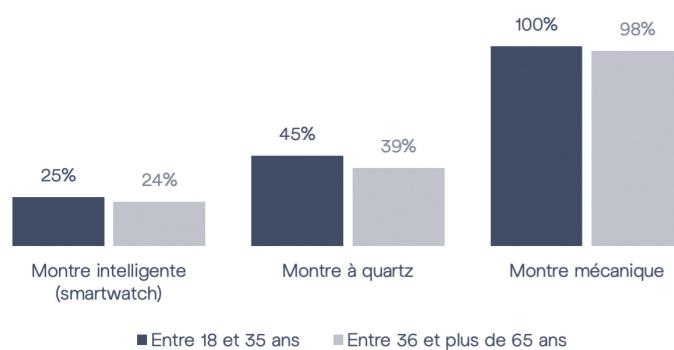
### Lesquelles des descriptions suivantes vous décrivent le mieux ?



**Figure 54:** Comment les acheteurs et les acheteuses se décrivent – selon l'âge

Les jeunes ne semblent pas forcément plus intéressés par les montres connectées que les répondants plus âgés. En effet, 24 % des répondants âgés de 36 ou plus ont indiqué posséder une montre intelligente, contre 25 % pour les répondants de moins de 36 ans.

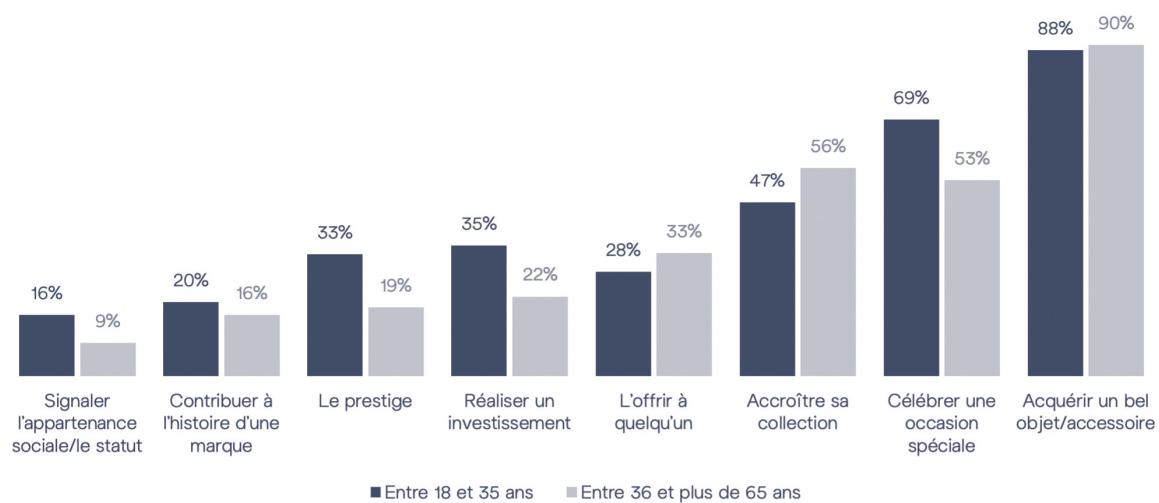
### Quel(s) type(s) de montre(s) possédez-vous ?



**Figure 55:** Type de montres que les acquéreurs possèdent – selon l'âge

Concernant les motifs d'achat, les plus jeunes acheteurs sont plus nombreux à acquérir une montre de luxe pour célébrer une occasion spéciale (69%) que les consommateurs plus âgés (53%). Puis, 16% des consommateurs de moins de 36 ans déclarent acheter une montre pour signaler son statut social, contre la moitié moins (9%) pour les plus âgés. De plus, comme affirmé par les professionnels du secteur, les jeunes achètent davantage pour des motifs d'investissement (35%) que les consommateurs plus âgés (22%). Finalement, l'importance du prestige lié à l'achat d'une montre est plus marquée chez les jeunes (33%) que chez les acquéreurs plus âgés (19%).

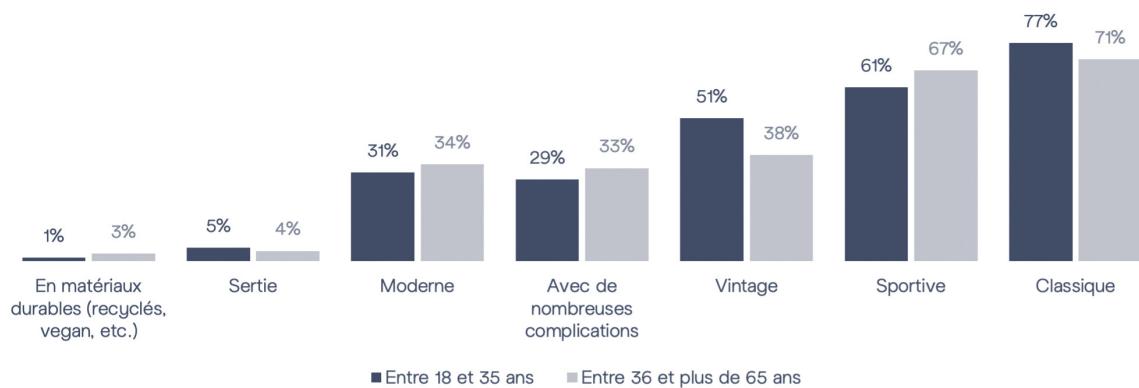
#### Pour quelle(s) raison(s) achetez-vous une montre de luxe ?



**Figure 56:** Motivations de l'achat d'une montre de luxe – selon l'âge

Les montres vintage plaisent à un plus grand nombre de jeunes (51%) que de consommateurs plus âgés (38%). Les préférences des deux catégories semblent similaires pour les autres styles de montres.

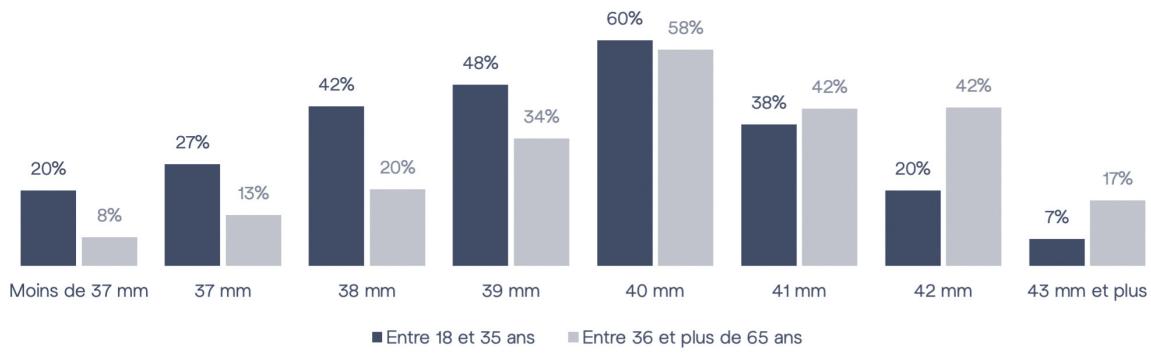
#### Quelle type(s) de montre(s) préférez-vous ?



**Figure 57:** Préférence des acquéreurs en termes de style de montre – selon l'âge

Les préférences en termes de boîtiers divergent. Les boîtiers de 38mm sont appréciés par la moitié plus de jeunes (42%) que de moins jeunes (20%). Ceux de 39mm sont appréciés par 48% de jeunes et 34% de moins jeunes. Seulement 20% des plus jeunes apprécient les boîtiers de 42mm, contre 42% des plus âgés. La différence existe aussi pour les boîtiers de 43mm et plus, qui sont appréciés par 17% des moins jeunes et 7% des jeunes seulement. Les acquéreurs plus jeunes semblent donc favoriser des boîtiers de montres plus petits que leurs ainés.

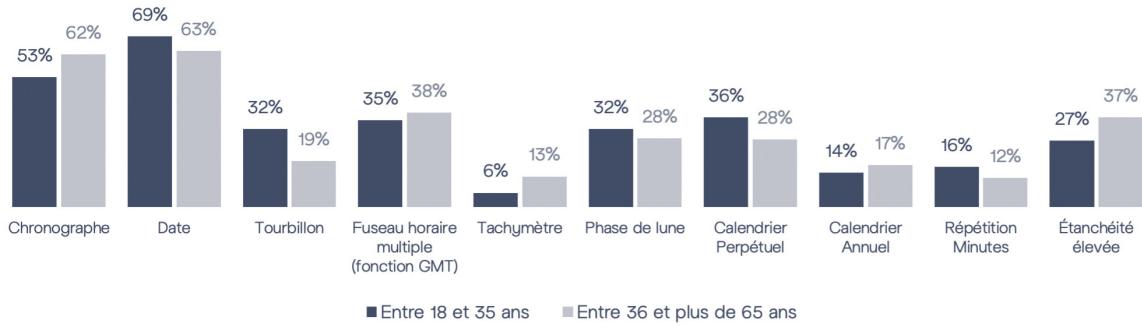
### Quelle(s) taille(s) de boîtier préférez-vous ?



**Figure 58:** Préférence des acquéreurs de la taille de boîtier – selon l'âge

Au sujet des fonctionnalités, le Tourbillon, considéré comme une complication prestigieuse, rencontre plus de succès auprès des plus jeunes (32%) que des moins jeunes (19%). Même constat pour le calendrier perpétuel, favorisé par 36% de jeunes contre 28% de moins jeunes.

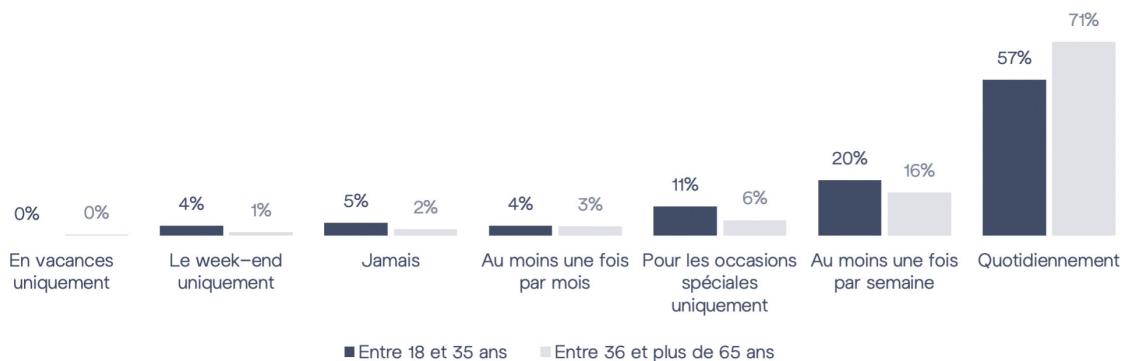
### Quelles sont les fonctionnalités que vous recherchez dans une montre de luxe ?



**Figure 59:** Les fonctionnalités recherchées par un acquéreur dans une montre – selon l'âge

Les acquéreurs de moins de 36 ans portent une montre moins fréquemment que ceux de 36 ans et plus. En effet, 57% des plus jeunes consommateurs ont indiqué porter une montre tous les jours, contre 71% pour les plus âgés.

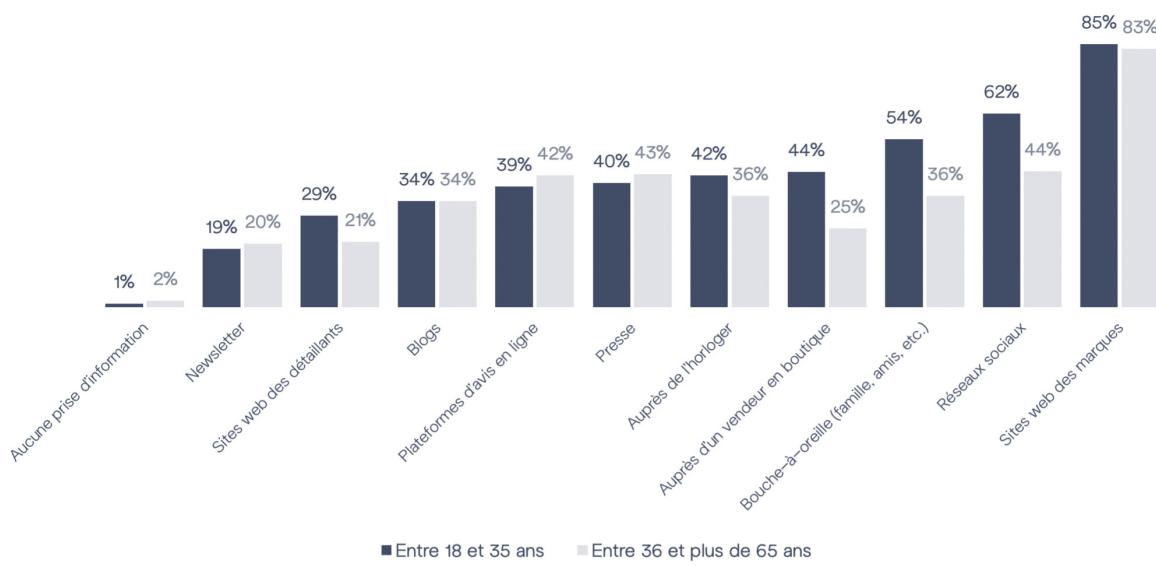
#### À quelle fréquence portez-vous une montre de luxe ?



**Figure 60:** Fréquence de port de montres de luxe – selon l'âge

Autre fait intéressant, les jeunes (62%) se renseignent plus sur les réseaux sociaux que les moins jeunes (44%) avant de passer à l'achat. Les autres canaux sont utilisés par une proportion similaire au sein des deux catégories.

#### Quels moyens utilisez-vous pour vous renseigner avant l'achat d'une montre de luxe ?



**Figure 61:** Moyens de renseignement avant l'achat d'une montre de luxe – selon l'âge

Les acquéreurs de moins de 36 ans portent une montre moins fréquemment que ceux de 36 ans et plus.

## Pour résumer

En résumé, les jeunes acquéreurs ont des comportements et des préférences qui leur sont propres, bien qu'ils partagent beaucoup de similitudes avec leurs aînés.

Les différences les plus marquantes sont qu'un nombre plus élevé de jeunes considèrent l'achat d'une montre de luxe comme un investissement. Ils achètent davantage pour le statut et le prestige, et plus souvent pour des occasions spéciales. Les jeunes portent des montres de luxe un peu moins fréquemment, ils aiment les montres plus petites et apprécient les complications les plus prestigieuses. Finalement, ils semblent plus connectés car se renseignent davantage sur les réseaux sociaux avant un achat, mais ne sont pas plus intéressés par les montres intelligentes que les moins jeunes pour autant.

## Pistes de réflexion

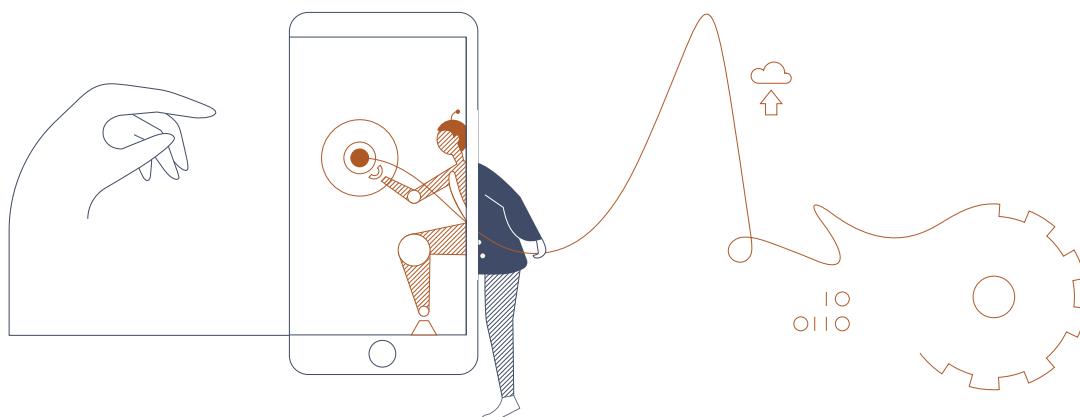
Les jeunes consommateurs ainsi que les femmes sont des clientèles à ne pas ignorer, car elles constitueront bientôt une part importante du marché et continueront à soutenir l'augmentation de la demande.

Ces catégories représentent une source de croissance plus ou moins importante pour les marques selon leur niveau actuel de présence, leur capacité à se positionner envers ces catégories, leurs fondements, ou encore leur storytelling.

Les marques ont donc intérêt à entreprendre des actions particulières pour résonner avec les attentes de ces groupes, qui possèdent des caractéristiques particulières. Par exemple, les jeunes achètent plus pour le prestige et le statut et pour des motifs d'investissement que les moins jeunes. Ou encore, la réputation et l'engagement dans le développement durable semblent plus importants pour les femmes que les hommes. De plus, un plus grand nombre de jeunes que de moins jeunes, et de femmes que d'hommes apprécient les montres vintage.

### Défis

- Intéresser une catégorie qui s'est détournée des montres de luxe, et au-delà de la valeur de l'investissement.
- Prendre au sérieux et adresser ces consommateurs qui sont l'avenir de la clientèle.
- S'adapter aux besoins, attentes et nouvelles habitudes de consommation des jeunes sans trahir l'ADN de la marque.



# CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT : ENTRE CONTRÔLE ET AGILITÉ

Si l'on s'appuie sur les évolutions des dernières décennies, l'industrie horlogère peut être qualifiée de cyclique. Son activité économique, ses revenus et ses profits tendent à fluctuer selon des cycles économiques plus larges. Et cela est particulièrement vrai pour la chaîne d'approvisionnement qui fait face à de nombreux défis, principalement conjoncturels.

## Une chaîne d'approvisionnement sous tension

Comme de nombreuses autres industries, l'horlogerie a connu un ralentissement de son activité lors de la période de Covid. La production a drastiquement baissé, entraînant l'approvisionnement des matières premières avec elle<sup>91</sup>. Mais depuis 2022, le problème est tout autre ; une bonne partie des manufactures n'arrivent plus à suivre la hausse de la demande, qui a fortement augmenté depuis la réouverture des marchés après la période de privation forcée. Néanmoins, les marques doivent aussi composer avec de nouveaux phénomènes macro-économiques impactant l'industrie, susceptibles d'entraver la croissance des dernières années.

## Des troubles en série

Les sanctions prises à l'encontre de la Russie ont complexifié l'approvisionnement de l'horlogerie suisse, notamment au niveau des importations russes d'or, de métaux précieux et de diamants. La Russie étant le 3<sup>e</sup> importateur mondial d'or, les manufactures ont été obligées de repenser leurs achats<sup>92</sup>. Par exemple, le groupe Richemont a dû trouver de nouveaux fournisseurs de diamants pour la production de ses montres<sup>93</sup>.

Et ce n'est pas tout. Les acteurs clés du secteur observent une difficulté d'approvisionnement sur d'autres matériaux, comme l'acier et l'acier recyclé, les matières précieuses respectant certains critères durables, les cuirs d'animaux, ou encore certains composants comme des aiguilles produites par de petits artisans aux capacités de production limitées.

L'inflation qui s'est installée en 2023 pèse également sur le secteur. La hausse des prix de l'énergie, qui continuera sa progression pour s'élever en moyenne à 18% en 2024 selon les estimations<sup>94</sup>, a fortement impacté les fournisseurs et les sous-traitants. En effet, ces fabricants et assembleurs de composants et de complications horlogères se sont retrouvés contraints de reporter cette hausse sur leurs clients, les entreprises horlogères<sup>95</sup>. Les prix des matières premières ont eux aussi augmenté, en particulier ceux des métaux utilisés dans la haute horlogerie, dont l'augmentation est chiffrée entre 10% à 20%<sup>96</sup>. Les marques opérant dans les segments d'entrée de gamme sont particulièrement impactées, car elles sont forcées de reporter cette hausse des coûts sur les prix de leurs montres, qu'elles vendent aux clients dont la demande est la plus élastique<sup>97</sup>.

Finalement, de nombreux fournisseurs et sous-traitants ont perdu certaines compétences durant la période de COVID, du fait de nombreux licenciements et reconversions professionnelles de travailleurs désillusionnés. Et la pénurie de main-d'œuvre actuelle ne leur permet pas toujours de les remplacer<sup>98</sup>.

<sup>91</sup> Cougot, H. (2023)

<sup>92</sup> Lefigaro.fr (2022)

<sup>93</sup> Lefigaro.fr (2022)

<sup>94</sup> admin.ch (2023)

<sup>95</sup> Rfj.ch (2022)

<sup>96</sup> Lemanbleu.ch (2022)

<sup>97</sup> Deloitte. (2023)

<sup>98</sup> Maillard, P. (2020)

### Des délais grandissants pour les clients finaux

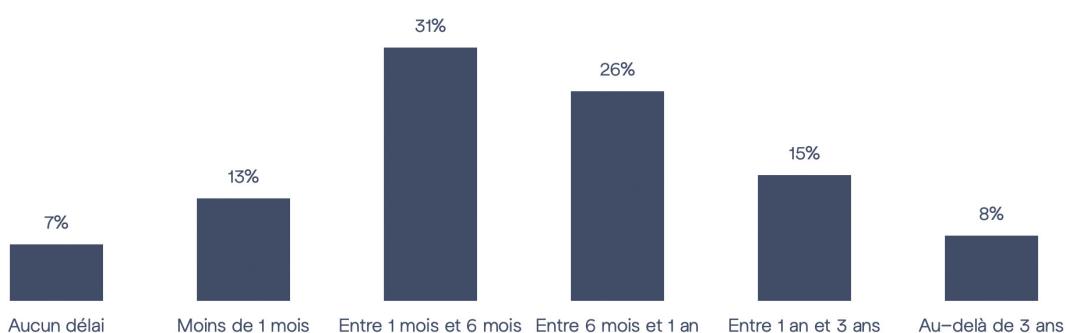
L'augmentation des prix, les conflits géopolitiques, la pénurie et la hausse des coûts de la main-d'œuvre sont autant de phénomènes entravant le rythme de production des garde-temps qui génèrent un risque de retard dans la livraison aux clients finaux<sup>99</sup>. En effet, certaines marques ont de plus en plus de mal à garantir la disponibilité pour les années à venir.

Ces délais préoccupent une partie de l'industrie. Plusieurs dirigeants des marques que nous avons interrogés ont constaté qu'un nombre croissant de clients se retirent des fameuses listes d'attente. Et même s'il existe différents facteurs expliquant le phénomène, le rallongement des délais en est l'une des causes principales, selon eux.

De plus, les délais d'attente amplifient le phénomène de rareté, faisant encore grimper les prix des modèles les plus attractifs. Notons tout de même qu'une majorité des dirigeants ayant participé à une étude en 2023 pensent que les clients accepteront d'attendre plus, car un garde-temps est un investissement à long terme<sup>100</sup>. En outre, les délais peuvent aussi créer une forme de désirabilité qui peut être bénéfique, en fonction du modèle ou de la marque.

Du côté des acquéreurs, 31% des participants à notre étude n'attendaient pas plus de 6 mois pour la livraison d'une montre. 25% n'attendaient pas plus de 1 an, 16% n'attendaient pas plus de 3 ans, et seulement 8% pourraient attendre au-delà de 3 ans (Figure 62).

**Quel est le délai maximum pour lequel vous seriez prêt à attendre pour l'acquisition d'une montre de luxe ?**



**Figure 62:** Le délai maximum d'attente pour l'acquisition d'une montre

### Augmentation de la capacité de production

Les divers défis liés à l'approvisionnement mentionnés précédemment ne semblent pas décourager les projets de croissance des manufactures, et en particulier ceux des grands groupes. Augmenter la capacité de production des usines est une priorité pour près de la moitié des dirigeants du secteur interrogés dans une étude, et en particulier pour ceux des segments de milieu et haut de gamme<sup>101</sup>. En revanche, les marques restent vigilantes, et préfèrent accroître leur production en Suisse, et non pas à l'étranger, pour éviter d'être trop dépendantes des fournisseurs et sous-traitants opérant dans d'autres pays.

Et cela concerne autant les marques que les fournisseurs et les sous-traitants. Du côté des marques, Rolex a entrepris un projet de construction d'une nouvelle manufacture à Bulle, Audemars Piguet a fait de même au Locle, à Meyrin, et au Brassus, Hublot à Nyon, et Greubel-Forsey au Crêt-du-Locle. Du côté des fournisseurs, les sociétés Helios Precision SA, Kif-Parechoc, ou encore STS ont toutes trois récemment agrandi leurs infrastructures de production<sup>102</sup>.

<sup>99</sup> Rfj.ch (2022)

<sup>100</sup> Deloitte. (2023)

<sup>101</sup> Deloitte. (2023)

<sup>102</sup> Chokron, D. (2023)

### **Une tendance à la verticalisation du marché**

Afin de se départir de l'instabilité de l'approvisionnement, un nombre croissant d'acteurs qui en ont les ressources intègrent certains de leurs fournisseurs et sous-traitants, ou rachètent des parts de leur capital. Cela leur permet d'avoir davantage de contrôle sur leur réserve de cadrans, d'aiguilles, de mouvements et d'autres composants des garde-temps, et ainsi sur les délais et les processus de qualité, particulièrement importants dans cette industrie. La structure du marché a ainsi considérablement changé ces 20 dernières années, passant d'une multitude de fournisseurs indépendants à l'absorption en série des petits fournisseurs par les grands groupes<sup>103</sup>.

Par exemple, Louis Vuitton a récemment racheté des fournisseurs de composants, sertisseurs et décorateurs pour sa division de haute horlogerie, La Fabrique du Temps<sup>104</sup>. Frank Muller, de son côté, poursuit une stratégie de verticalisation complète, et intègre une palette extensive des différents métiers nécessaires à la production d'une montre dans son entiereté. Rolex a intégré divers sous-traitants et partenaires dès les années 1990, tels que Genex ou Gay Frères. Richemont a racheté Stern, fabricant de cadrans, dans les années 2000, et Patek Philippe a racheté en 2022 des parts du capital de Salanitro, un sertisseur<sup>105</sup>.

Ces rachats en série affectent certaines manufactures qui peinent à se faire livrer<sup>106</sup>. En effet, les sous-traitants et fournisseurs qui travaillent avec différentes marques horlogères en priorisent certaines, par exemple celles qui commandent des volumes plus grands, au dépend d'autres.

La verticalisation rend donc moins accessibles certains composants ou services, comme le sertissage, pour les acteurs moins influents, qui sont parfois contraints de repousser le lancement de certains modèles.

Finalement, la verticalisation est rarement un procédé facile. En effet, le sous-traitant racheté, opérant jusqu'alors de manière indépendante et flexible, peut voir soudainement sa culture d'entreprise chamboulée, son personnel hiérarchisé, et ses objectifs et sa stratégie bouleversés<sup>107</sup>.

La verticalisation rend moins accessibles certains composants ou services pour les acteurs moins influents, qui sont parfois contraints de repousser le lancement de certains modèles.

### **Vers une évolution de la relation entre les marques et les fournisseurs et sous-traitants**

Outre le phénomène de verticalisation, la nature de la relation entre les entreprises horlogères et les fournisseurs et sous-traitants évolue. Selon plusieurs répondants, certaines marques souhaitent établir des relations plus étroites avec les fournisseurs, afin d'être mieux informées et intégrées au sein de leur réseau, notamment sur les questions liées à la provenance, la traçabilité, ou encore aux délais de livraison.

En contrepartie, les entreprises horlogères devraient soutenir leurs fournisseurs, même en cas de période difficile. En effet, lors de périodes creuses, comme celle du COVID, certaines marques avaient mis sur pause leurs commandes auprès des fournisseurs et sous-traitants. En conséquence, certaines de ces entreprises, moins résilientes ou plus petites, ont été très impactées, ou ont même dû fermer<sup>108</sup>.

<sup>103</sup> Delage, F. (2023)

<sup>104</sup> Machalova, A. (2023)

<sup>105</sup> Delage, F. (2023)

<sup>106</sup> Deloitte. (2023)

<sup>107</sup> Maillard, P. (2020)

<sup>108</sup> Maillard, P. (2020)

### **La durabilité dans la chaîne d'approvisionnement**

La durabilité est l'un des autres défis majeurs lié à la chaîne d'approvisionnement de l'industrie en 2023. Le sujet ayant déjà été traité dans le chapitre sur le développement durable, nous ne développerons pas la problématique ici.

Néanmoins, nous pouvons préciser qu'un grand nombre de dirigeants des marques que nous avons interrogés ont cité le manque de transparence des fournisseurs comme l'un des principaux défis en 2023. Cela concerne notamment la provenance et les conditions de sourcing des matières premières utilisées, et empêche les marques de connaître, de reporter et d'améliorer leur réel impact environnemental et leur éthique.

### **Pistes de réflexion**

En somme, la chaîne d'approvisionnement est confrontée à de nombreux défis, à la fois liés aux phénomènes macro-économiques actuels et à la verticalisation croissante du secteur. Dans cet environnement instable, les marques doivent réussir à pérenniser leurs activités.

Limiter la dépendance envers ses fournisseurs est dans certains cas une stratégie à suivre, en particulier pour les marques moins influentes. Cela peut se faire en équilibrant l'approvisionnement à travers les marchés et en effectuant du multi-sourcing dans différentes régions.

Travailler et renforcer la relation avec les fournisseurs et un autre moyen de pérenniser l'approvisionnement. De plus, mettre en place des mécanismes de communication et de transmission de l'information permettra d'obtenir une meilleure visibilité et augmentera la capacité à anticiper les changements.

En ce qui concerne les délais d'attente, allouer des quotas à travers les magasins et zones géographiques, proposer d'autres modèles, ou encore contacter les meilleurs clients avant la sortie du produit peuvent permettre de maintenir l'intérêt et réduire les frustrations de la clientèle.

La augmentation de la capacité de production, quant à elle, doit être réalisée de manière prudente, afin que les marques ne soient pas contraintes de suspendre les activités ou de licencier du personnel lors du prochain ralentissement.

Finalement, en ce qui concerne les enjeux liés au développement durable, les marques ont intérêt à contracter avec des prestataires qui respectent les réglementations, font preuve de transparence, et entreprennent des mesures environnementales et sociales concrètes. Elles devraient aussi sanctionner les fournisseurs et sous-traitants adoptant des pratiques peu éthiques.

### **Défis**

- Pouvoir s'approvisionner en temps et en heures pour répondre à la demande sans imposer des délais supplémentaires aux clients finaux.
- Savoir augmenter ou stabiliser la capacité de production en anticipant la demande et les cycles économiques.
- Entretenir des relations proches avec les fournisseurs et sous-traitants et avoir accès à plus de données de leur part.
- Obtenir plus de transparence et influencer l'impact environnemental et social des sous-traitants et fournisseurs.
- Pouvoir s'approvisionner même en étant une marque produisant de faibles volumes.
- Réussir l'intégration et la fusion des cultures avec le sous-traitant ou fournisseur racheté.

## SÉCURITÉ : UNE INQUIÉTUDE GRANDISSANTE

Partout dans le monde, et en particulier dans les grandes villes telles que Paris, New York, Londres, ou encore Milan, les vols de montres de luxe augmentent. Face à ce phénomène qui prend de l'ampleur, les marques doivent réussir à rassurer leurs clients.

### Les vols sont en augmentation

L'augmentation des vols inquiète de plus en plus les dirigeants de l'industrie, qui ont cité l'insécurité croissante ressentie par les acquéreurs lorsqu'ils portent leurs montres de luxe comme l'un des phénomènes les plus préoccupants de l'industrie en 2023<sup>109</sup>. Malheureusement, les vols tendent à devenir de plus en plus violents, car la typologie de voleurs a elle aussi évolué. Désormais, aux criminels organisés braquant les grandes boutiques s'ajoutent des petits voyous amateurs, agissant seuls, remplaçant la ruse par la violence lors de vols à l'arraché<sup>110</sup>.

Selon Watch Register<sup>111</sup>, qui fournit une base de données mondiale des montres perdues et volées et aide les propriétaires à les récupérer, plus de 6'800 montres pour un total 1.3 milliards de dollars ont été reportées volées en 2022 sur leur plateforme. Cela représente une augmentation de 60% par rapport à l'année d'avant. Les marques les plus visées sont Rolex, qui représente 44% des montres volées, Omega (7%), Breitling (6%), TAG Heuer (5%), et Cartier (4%)<sup>112</sup>. La police londonienne, quant à elle, a constaté 667 vols de montres Rolex en l'espace de seulement 9 mois en 2022<sup>113</sup>.

### Les causes de la recrudescence

La montée en puissance du marché secondaire et l'envolée spectaculaire des prix de certains modèles expliquent en partie l'attrait grandissant des voleurs pour les garde-temps. L'organisation et la professionnalisation du marché secondaire a permis aux criminels de revendre une montre plus rapidement et plus facilement, et de percevoir ainsi du cash en peu de temps. De plus, les acquéreurs de montres font trop souvent l'erreur d'afficher au grand jour leur collection onéreuse sur les réseaux sociaux<sup>114</sup>. Le vol d'une montre ne nécessite pas la mise en place de grands moyens, quelques secondes en plein jour suffisent pour dérober l'objet de petite taille. Par ailleurs, la démocratisation de l'horlogerie de luxe a favorisé l'apprentissage des malfrats, qui aujourd'hui n'ont plus de peine à reconnaître les marques et modèles onéreux.

L'organisation et la professionnalisation du marché secondaire a permis aux criminels de revendre une montre plus rapidement et plus facilement.

<sup>109</sup> Deloitte. (2023)

<sup>110</sup> Gachet, S. (2022)

<sup>111</sup> Thewatchregister.com (s.d.)

<sup>112</sup> Hoffman, A. (2023)

<sup>113</sup> Thaler, S. (2023)

<sup>114</sup> Rts.ch (2023)

### **Les acteurs de l'industrie réagissent**

Les acteurs de l'industrie tentent d'apporter des solutions à leurs clients. Par exemple, Audemars Piguet a lancé le « AP Coverage Service », une garantie de protection contre le vol durant 2 ans, permettant aux clients de se faire rembourser ou remplacer leur montre en cas de vol, sous réserve de certaines conditions. Richemont, de son côté, a lancé en 2023 sa propre plateforme de lutte contre le vol de montres, nommée Enquirus, permettant d'enregistrer ses montres volées et de les rechercher dans une base de données. Breguet recense dans une liste les montres dérobées de ses clients sur son site web<sup>115</sup>. De plus, la majorité des marques proposent des certificats d'authenticité, et apposent des numéros de série sur leurs garde-temps, facilitant leur traçabilité.

Les dirigeants que nous avons interrogés sont aussi préoccupés. Certains estiment que le sentiment d'insécurité grandissant peut être une menace sérieuse pour l'industrie, en particulier chez les clients possédant les modèles les plus cotés. Certains pensent que le secteur du luxe devrait adopter une approche plus discrète, en commençant en amont par rendre les boutiques moins visibles.

Certains estiment que le sentiment d'insécurité grandissant peut être une menace sérieuse pour l'industrie.

Finalement, la volonté de signaler le statut ayant été identifiée comme l'une des principales motivations de l'achat d'une montre de luxe par les dirigeants et acteurs clés du secteur, redonner confiance aux clients afin qu'ils puissent exposer leurs montres paraît indispensable pour les marques.

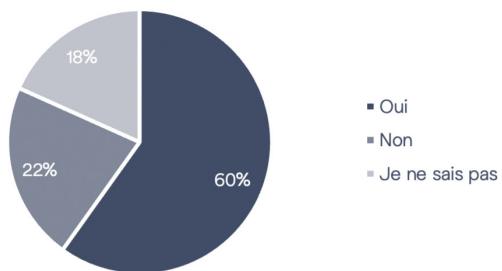
### **Ce qu'en pensent les acquéreurs**

54% des répondants de notre échantillon se sentent en sécurité lorsqu'ils portent une montre, et 25% craignent les vols et agressions. Néanmoins, de nombreux répondants, même s'ils n'éprouvent généralement pas de peur, ont tenu à souligner qu'ils ne se sentaient pas en sécurité partout. Par exemple, plusieurs acquéreurs ont indiqué pouvoir porter leur montre en Suisse, à Singapour ou à Dubaï, mais pas dans certaines grandes villes, où ils préfèrent ne pas exposer leurs modèles. Ils indiquent en outre devoir porter des manches longues afin de cacher leurs montres, ou faire usage de « safety tips » selon l'endroit où ils se trouvent. De plus, plusieurs acquéreurs nous ont confié s'être déjà fait dérober une montre par le passé.

---

<sup>115</sup> Gachet, S. (2022)

### Est-ce que vous vous sentez en sécurité lorsque vous portez une montre de luxe ?



**Figure 63:** Le sentiment de sécurité d'un acquéreur lorsqu'il porte une montre de luxe

L'étude de Deloitte de 2023 fournit des chiffres similaires, 43% des répondants ont confié se sentir en sécurité lorsqu'ils portent une montre, et 30% ne sentent pas en sécurité dans des endroits bondés ou lors de voyage à l'étranger<sup>116</sup>.

#### Pistes de réflexion

Une part non-négligeable des acquéreurs ne se sentent pas complètement en sécurité lorsqu'ils portent une montre. À terme, cela pourrait décourager l'envie d'achat de certains clients, et priver les marques de la visibilité dont elles peuvent bénéficier lorsque les acquéreurs portent leurs modèles dans la rue. Les acteurs du marché doivent donc mettre en place des solutions pour leurs clients.

L'utilisation de la technologie de la blockchain peut être une solution pour lutter contre le vol. En effet, si une montre possède un certificat numérique infalsifiable et sécurisé par chiffrement, détaillant tout l'historique des transactions, réparations, ou transmissions, il sera plus facile d'identifier si elle a été dérobée<sup>117</sup>. Cela pourrait potentiellement décourager les voleurs, et rassurer les acheteurs.

De plus, offrir un service de remboursement en cas de vol avéré, sous certaines conditions, pourrait contribuer à rassurer les clients.

L'utilisation de la technologie de la blockchain peut être une solution pour lutter contre le vol de montres.

#### Défis

- Augmenter le sentiment de sécurité chez les propriétaires malgré l'augmentation du nombre de vols.
- Mettre en place des mesures augmentant la traçabilité et la transparence de l'historique des montres dans un marché souvent opaque.

<sup>116</sup> Deloitte. (2023)

<sup>117</sup> Jaberg, S. (2020)

## SALONS HORLOGERS: ÉVOLUTION ET PERTINENCE

Watches and Wonders, Dubaï Watch Week, SIAR, Geneva Watch Days, ou encore Time to Watches, nombreux sont les salons qui rassemblent les acteurs de l'industrie tout au long de l'année. Présenter les nouvelles collections, renforcer la visibilité de la marque, échanger en direct avec leurs clients et les détaillants, ou encore de se renseigner sur ce que font leurs concurrents: les marques horlogères dépensent d'importantes sommes pour être présents lors de ces événements.

### Les salons horlogers évoluent

La fonction des salons horlogers n'est plus la même aujourd'hui qu'elle était il y a une dizaine d'années. Auparavant, ces événements étaient l'occasion pour les marques de réaliser les lancements de leurs collections, et surtout de conclure des ventes avec les détaillants pour l'année à venir. Ainsi, les événements comme SIAR et Watches & Wonders, autrefois SIHH, étaient des rendez-vous incontournables lors desquels les marques réalisaient une partie importante de leur chiffre d'affaires. Le nombre de manifestations de ce type était restreint, et les marques s'y préparaient pendant de nombreux mois, adaptant en conséquence leur calendrier de lancement. Aujourd'hui, le modèle a changé, les détaillants sont en contact avec les marques tout au long de l'année. De plus, la tendance de la stratégie d'ouverture de boutiques monomarques a rendu la rencontre avec les détaillants moins importante lors de ces événements.

Désormais, les professionnels de l'horlogerie profitent surtout de ces événements pour converser avec leurs clients, présenter leurs modèles aux médias, et échanger avec les autres acteurs. Et ils souhaitent le faire plus régulièrement, ce qui a conduit à une augmentation du nombre de salons et leur ouverture au grand public.

En effet, certains des événements les plus connus comme le Watches and Wonders ont ouvert leurs portes au public lors des dernières éditions. Le salon genevois a pour la première fois dédié trois jours au public en 2023, passant ainsi de 22'000 visiteurs en 2022 à 43'000 en 2023<sup>118</sup>.

### Nouveaux formats

Un nombre grandissant de salons ont vu le jour ces dernières années, souvent avec des formats ou des thèmes différents des salons existants. En effet, certains acteurs souhaitaient voir évoluer l'organisation ainsi que le coût que représentait l'inscription, qui peut s'élever à plusieurs millions pour les leaders du marché<sup>119</sup>.

L'événement « Geneva Watch Days » est en ce sens novateur, car c'est aux marques d'organiser elles-mêmes la réception de leurs invités, dans les lieux et sous les conditions de leur choix. Ainsi, même les marques indépendantes ont pu y exposer<sup>120</sup>.

Le salon Reluxury, de son côté, est un salon qui place au centre l'économie circulaire. Vente de produits de luxe, conférences, accueil de plusieurs milliers de participants, le tout autour du thème « pre-owned »<sup>121</sup>, témoignant de l'intérêt grandissant d'une partie du public pour les enjeux de la durabilité.

---

<sup>118</sup> Machalova, A. (2023)

<sup>119</sup> Machalova, A. (2023)

<sup>120</sup> Gva-watch-days.com (2023)

<sup>121</sup> Reluxuryevent.com. (s.d.)

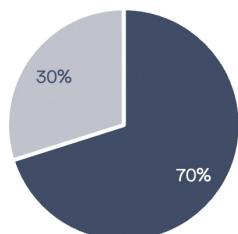
### Une présence requise ?

Selon certains répondants, les salons sont des événements clés, ou l'industrie se retrouve et fait rêver les acheteurs en exposant les nouvelles collections. L'attrait pour ce genre d'événements s'est fait particulièrement ressentir à l'issue de la période COVID, lorsque le besoin d'un retour aux rassemblements physiques pour voir, essayer et toucher les garde-temps se faisait particulièrement ressentir.

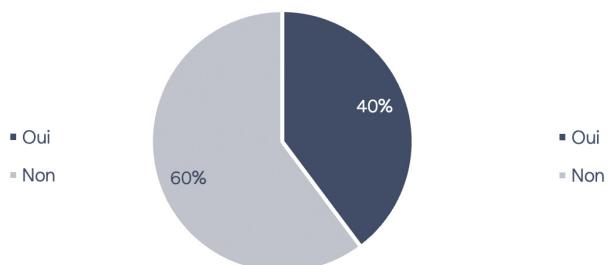
En outre, les salons revêtent une importance essentielle pour intéresser les jeunes. En effet, environ 25% des visiteurs du salon Watches and Wonders 2023 avaient moins de 25 ans<sup>122</sup>. Cela en fait des lieux propices aux rencontres et échanges avec cette clientèle jeune, composée des futurs acquéreurs de montres de luxe.

Du côté des acquéreurs, 70% des participants à notre étude ont indiqué avoir déjà participé à une manifestation dédiée à l'horlogerie de luxe, et 40% d'entre eux ont indiqué avoir déjà acheté une montre après l'avoir découverte lors d'un salon horloger.

Avez-vous déjà assisté à un salon/une manifestation dédié(e) à l'horlogerie ?



Avez-vous déjà acheté une montre de luxe après l'avoir vu à un salon/une manifestation dédié(e) à l'horlogerie ?



**Figure 64:** Répartition des répondants ayant déjà assisté à un salon/manifestation dédié(e) à l'horlogerie

**Figure 65:** Répartition des répondants ayant déjà acheté une montre après l'avoir vu à un salon/manifestation dédié(e) à l'horlogerie

70 % des participants à notre étude ont indiqué avoir déjà participé à une manifestation dédiée à l'horlogerie de luxe.

Les salons semblent donc avoir de beaux jours devant eux, mais il est important que ces manifestations évoluent, afin de répondre aux attentes des acteurs de l'industrie ainsi que du public et des autres parties prenantes.

<sup>122</sup> Machalova, A. (2023)

# PREMIUMISATION DU MARCHÉ: UNE STRATÉGIE RISQUÉE?

L'un des plus importants défis auquel est confrontée l'industrie horlogère réside dans le phénomène de « premiumisation du marché ». En effet, de nombreux acteurs font le choix d'augmenter leurs tarifs.

## Les raisons de la premiumisation

Les raisons de cette augmentation sont multiples. Certains le font pour se repositionner dans le segment plus haut de gamme. D'autres marques, très désirables sur le marché primaire et secondaire, profitent du volume de la demande ainsi que de l'envolée du cours de leurs modèles sur le marché secondaire pour augmenter les prix.

La tendance se confirme à travers l'analyse des chiffres. La valeur des exportations augmente, mais le nombre de pièces vendues connaît une baisse depuis une dizaine d'années, témoignant du phénomène de hausse des prix<sup>123</sup>.



**Figure 66 :** Évolution des exportations suisses des montres-bracelets en volume et valeur.

Source: adapté de Morgan Stanley (2022)

## Ce que font les acteurs

La Fabrique du Temps de Louis Vuitton en est un exemple. L'entreprise est dans le processus d'opérer un virage stratégique, afin de monter en gamme et de développer des montres mécaniques de haute qualité, aux tarifs supérieurs. La Tambour Moon Tourbillon Volant, ou le modèle développé en collaboration avec l'atelier Akrivia en sont des exemples parlants<sup>124</sup>.

Carl F. Bucherer poursuit une stratégie similaire. La marque, créée en 1888, a annoncé vouloir arrêter la fabrication de ses modèles les plus abordables au profit du développement de ses collections haut de gamme<sup>125</sup>.

Omega, de son côté, a augmenté les tarifs de ses montres d'environ 8% sur le marché américain, selon Morgan Stanley<sup>126</sup>. Rolex et Cartier ont de leur côté majoré leurs prix de 4% à 7% en 2022<sup>127</sup>.

<sup>123</sup> Loreto, V. (2023)

<sup>124</sup> Lechevalier, B. (2023)

<sup>125</sup> Türler, W. (2023)

<sup>126</sup> Hoffman, A. (2023)

<sup>127</sup> Hendricks, T. (2022)

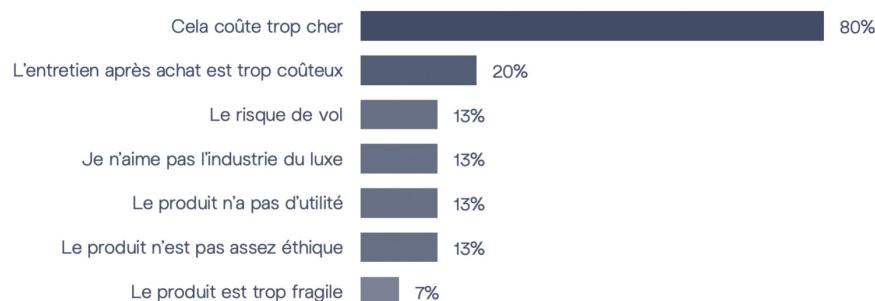
### Un danger pour le secteur ?

Le phénomène de premiumisation creuse davantage l'écart entre les marques leaders et les autres, contribuant à leur montée en puissance ainsi qu'à la polarisation croissante du marché. Conséquence, les marques les plus désirables deviennent difficilement accessibles aux clients.

À terme, cela pourrait lasser même les plus fervents collectionneurs, en plus des passionnés d'horlogerie qui n'ont pas de grandes ressources financières. De plus, l'augmentation des prix dans le segment très haut de gamme entraîne avec elle l'augmentation des prix dans les segments inférieurs, accroissant le niveau des prix dans toute l'industrie.

Sachant que le prix est la raison la plus citée (Figure 67) lorsque l'on demande aux personnes qui ne possèdent pas de montre de luxe quelle est la raison pour laquelle elles n'en achètent pas, l'augmentation généralisée des prix dans cette industrie pourrait être un réel défi à l'avenir.

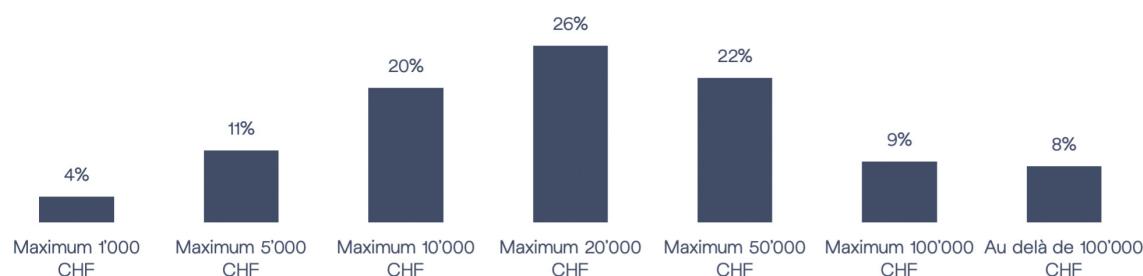
#### Pourquoi ne voudriez-vous pas acquérir une montre de luxe ?



**Figure 67:** Les raisons de ne pas vouloir acquérir une montre de luxe

De plus, en ce qui concerne les personnes qui sont déjà clientes, seule une partie (39%) serait prête à dépenser des montants au-delà de 50'000 CHF (Figure 68).

#### Quel est le montant maximum que vous seriez prêt·e à dépenser pour une montre de luxe ?



**Figure 68:** Montant maximum prêt à dépenser pour acquérir une montre de luxe

Finalement, la premiumisation du marché peut également présenter un risque pour les sous-traitants, qui voient le volume de leurs commandes diminuer. Cela augmente la pression sur les acteurs, qui sont parfois contraints d'intégrer de plus grands groupes.

### Défis

- Se positionner face à la premiumisation du marché.
- Établir une stratégie de pricing durable dans un environnement instable.

# QUELQUES AXES STRATÉGIQUES POTENTIELS



Sur la base des défis identifiés dans l'analyse, nous présentons ci-après une matrice simple et générique comprenant quelques axes stratégiques, des pistes d'actions générales qui en découlent et leur interconnexion avec d'autres défis.

L'objectif est de mettre en évidence les liens entre les défis, et d'apporter des pistes de réflexion sans tomber dans la complexité. Bien évidemment, les axes stratégiques à suivre et les actions à mettre en place dans la réalité dépendront des spécificités de chaque entreprise et son environnement, et devront être élaborés plus en détail sur la base d'une analyse approfondie des capacités stratégiques de chacune d'entre elles.

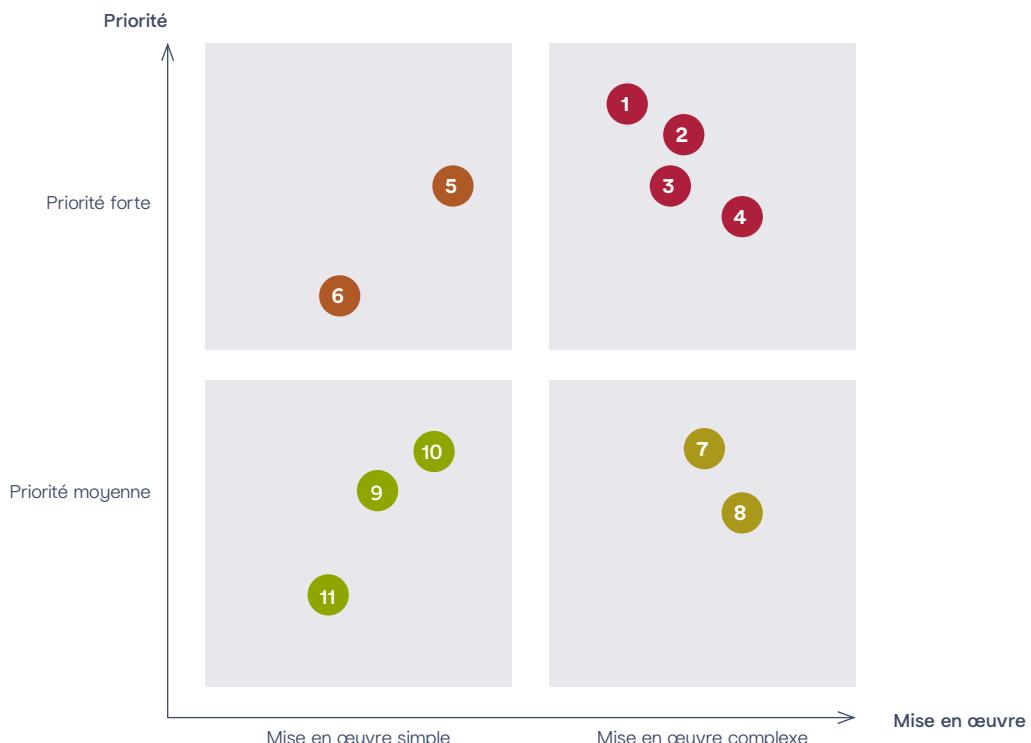
Axes stratégiques	Exemples d'actions	Interconnexions avec d'autres défis
<b>Entrer dans le marché secondaire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Repenser le modèle d'affaires</li> <li>• Développer le canal digital</li> <li>• Étoffer les ressources et compétences</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attirer les jeunes clients</li> <li>• Développer l'écosystème digital</li> <li>• Agir pour le développement durable</li> </ul>
<b>Choisir une stratégie de distribution adaptée</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyser les besoins en ressources et contraintes imposées par les différents canaux</li> <li>• Analyser le processus d'achat, attentes et besoins de la clientèle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Répondre aux attentes et besoins actuels des clients et des futurs clients</li> </ul>
<b>Développer l'écosystème digital</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyser les besoins et attentes de la clientèle</li> <li>• Définir une fonction pour l'écosystème digital</li> <li>• Élaborer une stratégie omnicanale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer une offre CPO</li> <li>• Renforcer la sécurité à travers les ventes en ligne, l'enregistrement et le suivi des données de la montre à travers les technologies digitales</li> </ul>
<b>Favoriser l'inclusion et la diversité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en place des politiques et des indicateurs visant à favoriser la diversité et l'inclusion</li> <li>• Développer une communication inclusive</li> <li>• Ouvrir le recrutement à des profils variés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Élargir le vivier de talents dans une période de pénurie</li> <li>• Favoriser l'identification et renforcer l'intérêt de la clientèle féminine</li> <li>• Résonner avec les attentes des jeunes</li> </ul>
<b>Agir pour le développement durable</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entreprendre des mesures environnementales et sociales</li> <li>• Renforcer les efforts en matière de gestion du personnel</li> <li>• Élaborer une communication intègre et honnête autour de la durabilité</li> <li>• Intégrer le développement durable dans la stratégie d'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Répondre aux attentes d'une partie de la clientèle existante</li> <li>• Résonner avec les attentes des jeunes clients et de la clientèle féminine</li> </ul>
<b>Adapter la capacité de production</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyser et anticiper les évolutions macro-économiques et les tendances du marché</li> <li>• Renforcer les relations avec les fournisseurs et sous-traitants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agir pour le développement durable</li> <li>• Réduire les délais d'attente pour répondre aux attentes des clients existants et nouveaux</li> </ul>
<b>Mettre en place des mesures pour attirer et retenir les talents</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Offrir des conditions de travail attrayantes (rémunération, flexibilité d'horaires, etc.)</li> <li>• Proposer des formations en interne</li> <li>• Former des partenariats avec des institutions qui forment les talents est une autre possibilité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Favoriser la diversité et l'inclusion</li> </ul>
<b>Satisfaire de nouvelles catégories d'acquéreurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyser les attentes et besoins des nouvelles catégories d'acquéreurs</li> <li>• Élaborer des stratégies d'acquisition selon les catégories</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer l'écosystème digital</li> <li>• Agir pour le développement durable</li> <li>• Développer une offre CPO</li> </ul>
<b>Mettre en place des mesures pour restaurer le sentiment de sécurité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer la technologie de la blockchain afin d'assurer la traçabilité</li> <li>• Développer des garanties ou services de remboursements sous certaines conditions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer l'écosystème digital</li> <li>• Répondre aux besoins et attentes des clients</li> </ul>
<b>Se positionner face à la premiumisation du marché</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyser de manière pointue le marché</li> <li>• Établir une stratégie de pricing durable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Répondre aux besoins et attentes des clients</li> </ul>

Tableau 6: Axes stratégiques

Afin d'en illustrer les connexions, les défis ont été classés sur deux axes, qui sont le niveau de priorité ainsi que la difficulté de mise en œuvre.

Le niveau de priorité a été déterminé sur la base des données récoltées lors des entretiens. Un niveau de priorité élevé indique qu'un défi doit être abordé dans une temporalité proche, et qui a souvent été cité comme l'un des défis actuels principaux de l'industrie par les dirigeants et acteurs clés du secteur. Toutefois, une « priorité moyenne » indique simplement la priorité relative d'un défi face aux autres, et doit également être abordé en temps opportun.

La complexité de la mise en œuvre détermine l'importance de l'investissement en ressources, en temps, et en analyse, ainsi que l'ampleur et l'impact que pourrait avoir le traitement du défi.



**Figure 69 :** Matrice des défis

- 1 Développer la bonne stratégie de distribution
- 2 Définir le bon modèle d'affaires pour développer une offre de montres CPO
- 3 Savoir augmenter ou stabiliser la capacité de production en anticipant la demande et les cycles économiques
- 4 Agir pour un futur responsable tout en préservant l'exclusivité et l'excellence des produits de luxe
- 5 Recruter et retenir les talents dans une période de pénurie de personnel
- 6 Favoriser l'inclusion et la diversité dans un environnement conservateur
- 7 Définir l'objectif de l'écosystème digital et le développer
- 8 Répondre aux attentes changeantes et parfois divergentes de la clientèle existante
- 9 Comprendre et répondre aux attentes du marché féminin
- 10 Comprendre et répondre aux attentes des jeunes consommateurs
- 11 Se positionner face à la premiumisation du marché

Les défis semblent donc résolument liés entre eux, et doivent donc être abordés d'une manière cohérente et globale par les acteurs du secteur. La priorité et la complexité de mise en œuvre dépendra en outre de chaque entreprise, de ses stratégies, de ses objectifs et de ses ambitions.

“

Les défis semblent résolument liés entre eux, et doivent être abordés d'une manière cohérente et globale par les acteurs du secteur. La priorité et la complexité de mise en œuvre dépendra en outre de chaque entreprise, de ses stratégies, de ses objectifs et de ses ambitions.

# UNE PÉRIODE DÉCISIVE ET UNE ÉVOLUTION REQUISE



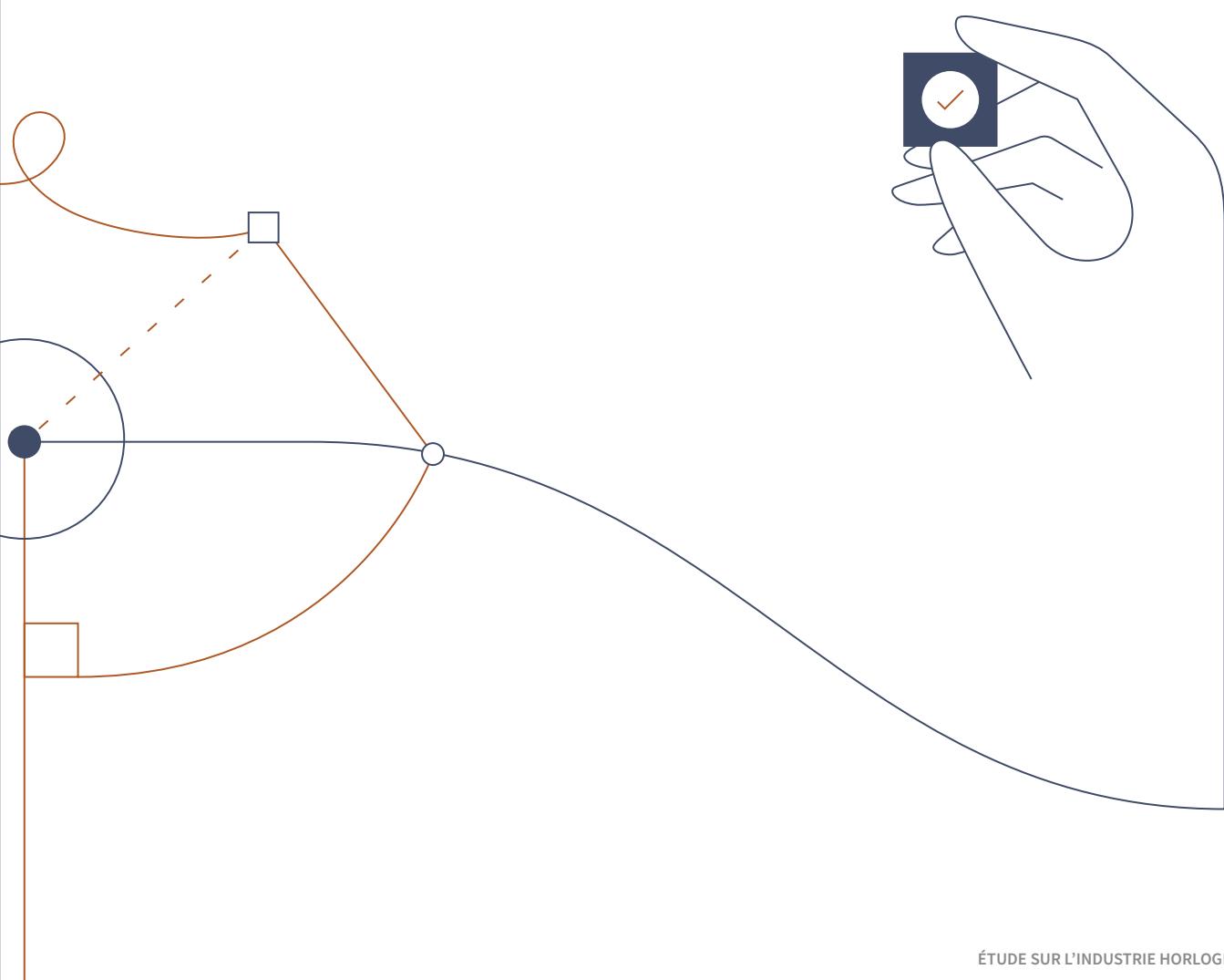
L'horlogerie de luxe se trouve résolument à un moment décisif de son existence. La croissance spectaculaire de ces dernières années révèle de nombreuses sources de développement possibles. Afflux de nouveaux consommateurs sur le marché du luxe, nouveaux marchés, nouveaux canaux de distribution, ou encore nouveaux modèles d'affaires, les opportunités ne manquent pas.

Néanmoins, notre étude met en lumière d'importants défis, tant au niveau structurel que conjoncturel. Stabilisation de la demande, premiumisation du marché, progression du sentiment d'insécurité ou encore manque de diversité, sont autant d'enjeux qu'il sera nécessaire d'adresser.

Chaque acteur de cette industrie prestigieuse peut saisir les opportunités et surmonter les obstacles d'une manière qui lui est propre, compte tenu de son positionnement, de sa clientèle, de sa taille, de ses objectifs, ou encore de son histoire.

Notre analyse indique que tous ces éléments sont liés, et que la solution réside dans le développement d'une stratégie d'entreprise solide, d'une déclinaison cohérente de stratégies opérationnelles, et d'une organisation efficiente.

Le succès à long terme des entreprises horlogères dépendra donc de la pertinence des décisions prises aujourd'hui, et de leur capacité à évoluer dans un environnement de plus en plus instable.



# LES CONTRIBUTEURS

## Réalisation

La réalisation de cette étude d'envergure a mobilisé pendant 10 mois l'équipe d'analyses et recherches du cabinet M&BD Consulting.

**Luisa Rosa**, Business & Strategy Analyst

Contribution : Analyse, rédaction, collecte et extraction de données

**Elvis Gonzalez**, Fondateur et CEO

Contribution : Initiation de l'étude, collecte de données, relecture, validations finales

**Susana Mendes**, Business Analyst & Project Coordinator

Contribution : Collecte et extraction de données, relecture

**Vanesa Perez**, Excellence Center Manager & Organization & Strategy Expert

Contribution : Relecture

## Soutien

Nous remercions également les autres contributeurs pour leur soutien tout au long de la réalisation de l'étude, grâce auxquels nous avons bénéficié d'une diversité de ressources et de connaissances.

**GMT Publishing**

**WorldTempus**

## Et tous les autres contributeurs

Les participants qui ont pris le temps de partager leur savoir durant les entretiens, les répondants qui ont donné leurs avis dans notre questionnaire, toutes les personnes qui ont généreusement partagé leurs connaissances, leur vision, leurs ressources, leur réseau...



# LIMITES DE L'ÉTUDE

## Données existantes

L'analyse et la rédaction de l'étude reposent sur des sources ayant été consultées entre le début de l'année 2023 et janvier 2024. Toute information parue ultérieurement n'a pas été prise en compte dans le cadre cette étude.

De plus, l'exactitude des informations et statistiques provenant de documents externes n'a pas toujours été contrôlée et dépend donc directement de la source.

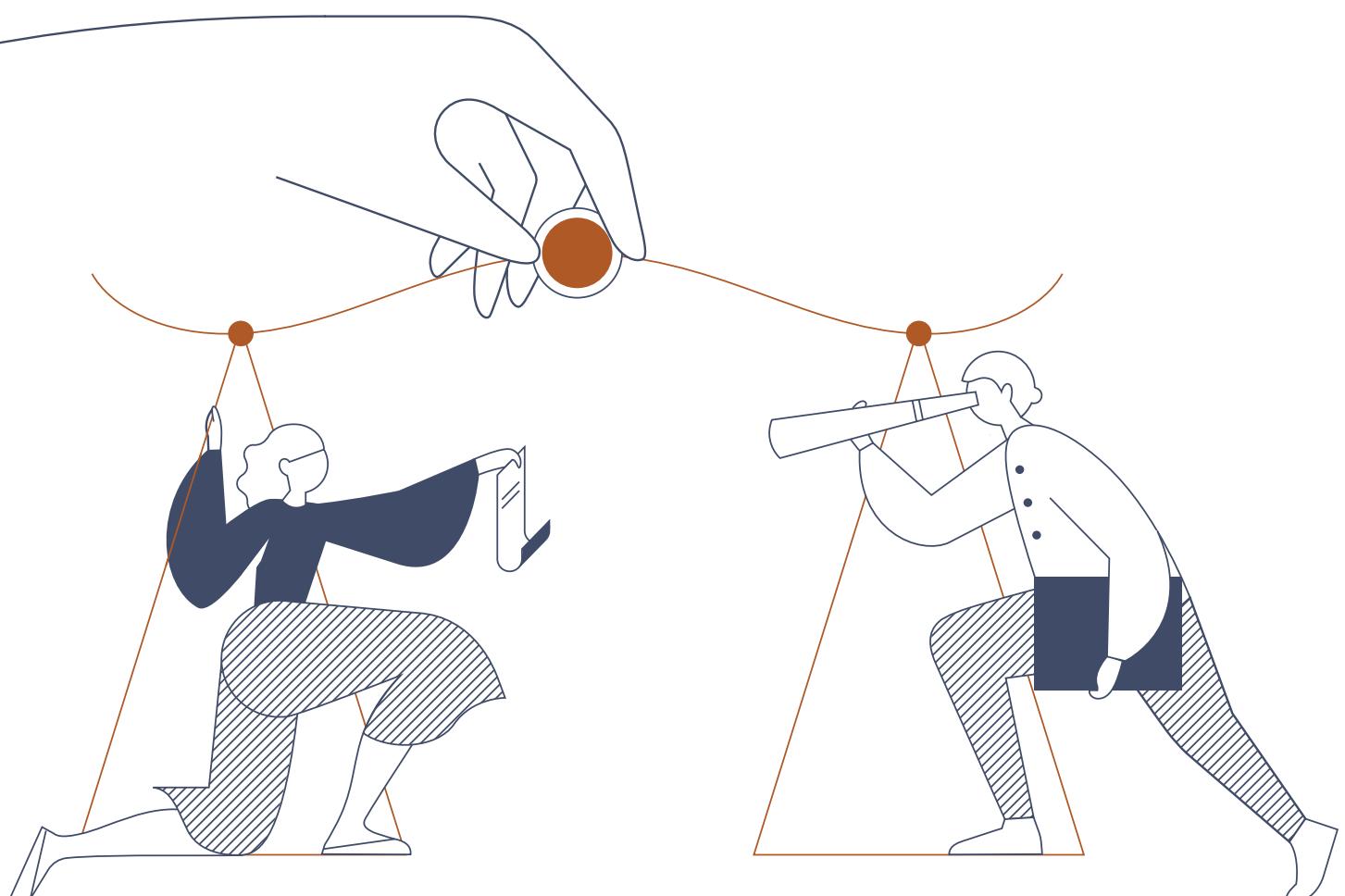
## Échantillonnage du questionnaire

La sélection de l'échantillon n'a pas été probabiliste. Différents canaux ont été utilisés pour la diffusion, mais ceux-ci étaient propres aux réseaux et canaux de M&BD Consulting et de ses partenaires. Nous avons donc procédé à un échantillonnage de convenance et représentatif, c'est-à-dire que nous avons sondé des personnes à travers des canaux ciblés et possédant une caractéristique déterminante pour leur sélection : un intérêt pour les montres de luxe.

Les résultats, bien que reflétant les opinions, comportements et attentes des acquéreurs, ne peuvent pas être généralisés à la population cible dans son entiereté.

## Données qualitatives des entretiens

Compte tenu du nombre de participants aux entretiens qualitatifs, les résultats de ceux-ci ne sont pas extrapolables à la population cible. La qualité et la véracité des réponses obtenues dans les entretiens dépendent directement des répondants et ne peuvent donc être garanties.



# RÉFÉRENCES

- 20min.ch (2023) Les horlogers suisses attendent que la Chine s'éveille de nouveau. Disponible sur: <https://www.20min.ch/fr/story/les-horlogers-suisses-attendent-que-la-chine-seveille-de-nouveau-595061477952>
- Adams, W. (2015) Conducting Semi-Structured Interviews. Onlinelibrary.wiley.com. Disponible sur: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/9781119171386.ch19>
- admin.ch (2023) Nouvelle hausse des prix de l'électricité en 2024. Disponible sur: <https://www.admin.ch/gov/fr/accueil/documentation/communiques.msg-id-97619.html#:~:text=Un%20m%C3%A9nage%20type%20paiera%20l,de%204.94%20ct.%2FkWh>.
- Alexandre H. (2023) Morgan Stanley: les gagnants et les perdants du marché de l'horlogerie. Mrmontre.com. Disponible sur: <https://www.mrmontre.com/morgan-stanley-les-gagnants-breitling-vacheron-constantin-et-perdants-tissot-du-marche-de-lhorlogerie.html>
- Alliedmarketresearch.com (2021) Luxury Watches Market Size, Share, Competitive Landscape and Trend Analysis Report by Type, End User, and Distribution Channel: Global Opportunity Analysis and Industry Forecast 2021–2027. Disponible sur: <https://www.alliedmarketresearch.com/luxury-watches-market-A06350>
- Bain.com (2023) Le marché mondial du luxe devrait atteindre une valeur-record de 1500 milliards d'euros en 2023. Disponible sur: <https://www.bain.com/fr/a-propos-de-bain/media-center/communiques-de-presse-france/2023/le-marche-mondial-du-luxe-devrait-atteindre-une-valeur-record-de-1500-milliards-deuros-en-2023--les-consommateurs-de-nouveau-en-quete-dexperiences-de-luxe/>
- Bcg.com (2023) Luxury Preowned Watches, Your Time Has Come. Disponible sur: <https://www.bcg.com/publications/2023/luxury-watch-market-trends>
- Bfs.admin.ch (2023) Ecart salarial. Disponible sur: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/travail-remuneration/salaires-revenus-cout-travail/niveau-salaires-suisse/ecart-salarial.html>
- Bilan.ch (2022) La branche doit attirer près de 4000 talents. Disponible sur: <https://www.bilan.ch/story/la-branche-doit-attirer-pres-de-4000-talents-376972825814>
- Bilan.ch (2023) Crescofin en liquidation. Disponible sur: <https://www.bilan.ch/story/actualite-top-secrets-du-magazine-bilan-257647511666/2>
- Cerboneschi, I. (2021) L'essor des montres «certified pre-owned» booste le marché horloger. Bilan.ch. Disponible sur: <https://www.bilan.ch/luxe/lessor-des-montres-booste-le-marche-horloger>
- Chokron, D. (2023) Des investissements record chez les horlogers en 2023. Bilan.ch. Disponible sur: [https://www.bilan.ch/story/horlogerie-des-investissements-record-chez-les-horlogers-en-2023-678431962751?utm\\_source=sfmc&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=Bl\\_ED\\_9\\_ENG\\_EM\\_NL\\_XX\\_ACTUALITE\\_XX\\_2023-12-05&utm\\_term=2023-12-05&utm\\_content=4244239\\_](https://www.bilan.ch/story/horlogerie-des-investissements-record-chez-les-horlogers-en-2023-678431962751?utm_source=sfmc&utm_medium=email&utm_campaign=Bl_ED_9_ENG_EM_NL_XX_ACTUALITE_XX_2023-12-05&utm_term=2023-12-05&utm_content=4244239_)
- Chrono24.fr (2023) Rapport sur la Watch Collection–partie I. Disponible sur: [https://www.chrono24.fr/magazine/rapport-sur-la-watch-collection-partie-i-p\\_109205/#gref](https://www.chrono24.fr/magazine/rapport-sur-la-watch-collection-partie-i-p_109205/#gref)
- Colombus-consulting. (s.d.) Digitalisation de la relation client des horlogers suisses. Disponible sur: <https://colombus-consulting.com/digitalisation-de-la-relation-client-des-horlogers-suisses/>
- Conrath, B. (2021) Les femmes dans l'horlogerie, un long parcours inachevé pour sortir des préjugés et des emplois réservés. Blogs.letemps.ch. Disponible sur: <https://blogs.letemps.ch/vaucher-manufacture-fleurier/2021/02/11/les-femmes-dans-lhorlogerie-un-long-parcours-inacheve-pour-sortir-des-prejuges-et-des-emplois-reserves/>
- Cosc.swiss (2023) Garant de la tradition horlogère suisse de précision. Disponible sur: <https://www.cosc.swiss>
- Cougot, H. (2023) Le luxe réinvente sa chaîne d'approvisionnement. Luxus-plus.com. Disponible sur: <https://luxus-plus.com/le-luxe-reinvente-sa-chaine-dapprovisionnement/>
- CPIH.ch (2022) Près de 4000 professionnels à former d'ici 2026. Disponible sur: <https://cpih.ch/pres-de-4000-professionnels-a-former-dici-2026/>
- CPIH.ch (2023) Recensement du personnel et des entreprises des industries horlogère et microtechnique suisse. Disponible sur: <https://cpih.ch/wp-content/uploads/Recensement-2023-1.pdf>
- Delaye, F. (2023) Cent terrains de foot: les ressorts de la prodigieuse expansion de l'horlogerie genevoise. Heidi.news. Disponible sur: <https://www.heidi.news/explorations/genève-une-puissance-industrielle-qui-signore/cent-terrains-de-foot-les-ressorts-de-la-prodigieuse-expansion-de-l-horlogerie-genevoise>
- Deloitte (2022) The Deloitte Swiss Watch Industry Study 2022 | Recalibrating for the future. Disponible sur: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/consumer-business/deloitte-ch-en-swiss-watch-industry-study-2022.pdf>
- Deloitte. (2023) The Deloitte Swiss Watch Industry Study 2023 | A calibre of its own. Disponible sur: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/consumer-business/ch-deloitte-swiss-watch-industry-study-2023\\_EN.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/consumer-business/ch-deloitte-swiss-watch-industry-study-2023_EN.pdf)
- Derville, E. (2023) L'inde fait rêver les géants du luxe. Bilan.ch. Disponible sur: <https://www.bilan.ch/story/nouveaux-marches-linde-fait-rever-les-geants-du-luxe-895880752511>
- Econom.ch (2021) La montre Swiss Made est-elle assez authentique? Disponible sur: <https://www.econom.ch/node/84>
- Eda.admin.ch (2021) Export. Disponible sur: [https://www.eda.admin.ch/aboutswitzerland/en/home/wirtschaft/uebersicht/export.html#:~:text=Exports%20to%20EU%20countries%20account,ands%20precision%20instruments%20\(7%25\)](https://www.eda.admin.ch/aboutswitzerland/en/home/wirtschaft/uebersicht/export.html#:~:text=Exports%20to%20EU%20countries%20account,ands%20precision%20instruments%20(7%25))
- Etienne, R. (2023) La durabilité, talon d'Achille des horlogers, selon le WWF. Letemps.ch. Disponible sur: <https://www.letemps.ch/economie/la-durabilite-talon-d-achille-des-horlogers-selon-le-wwf>
- Fedlex.admin.ch. (1971) Ordonnance réglant l'utilisation du nom «Suisse» pour les montres. Disponible sur: [https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/1971/1908\\_1915\\_1915/fr](https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/1971/1908_1915_1915/fr)

- Fhs.swiss (s.d.) Watch industry statistics. Disponible sur: <https://www.fhs.swiss/fre/statistics.html>
- Fournier, B. (2023) Des montres de luxe pour 200 francs par mois. Disponible sur: <https://www.bilan.ch/story/bijouteries-2-0-des-montres-de-luxe-pour-200-francs-par-mois-187908897330>
- Fr.statista.com (2023) Valeur du marché des biens personnels de luxe au niveau mondial entre 1996 et 2022. Disponible sur: <https://fr.statista.com/statistiques/519561/industrie-luxe-biens-personnels-valeur-marche/>
- Freudenreich, E. (2022) L'horlogerie a du mal à se mettre à l'heure féminine. Pme.ch. Disponible sur: <https://www.pme.ch/strategie/2022/03/08/lhorlogerie-a-du-mal-a-se-mettre-a-lheure-feminine>
- Gachet, S. (2022) Criminalité: l'horlogerie confronté au fléau des vols de montres de luxe. Illustre.ch. Disponible sur: <https://www.illustre.ch/magazine/criminalite-lhorlogerie-confrontee-au-fleau-des-vols-de-montres-de-luxe-392031>
- GMT Magazine Numéro 80, page 35
- Gva-watch-days.com (2023) Geneva Watch Days The Experience. Disponible sur: <https://www.gva-watch-days.com/#experience>
- Hendren, H (2023) She's Got Time: Female Buyers are Transforming the Watch Market. Rapaport.com. Disponible sur: <https://rapaport.com/magazine/article/shes-got-time-female-buyers-are-transforming-the-watch-market/>
- Hendricks, T. (2022) Le marché de l'horlogerie: nos prévisions pour 2023. Chrono24.fr. Disponible sur: [https://www.chrono24.fr/magazine/le-previsioni-2023-per-il-mercato-orologiero-p\\_104395/#gref](https://www.chrono24.fr/magazine/le-previsioni-2023-per-il-mercato-orologiero-p_104395/#gref)
- Hoffman, A. (2023) Luxury Watches Worth £1 Billion Reported Missing in Theft Surge. Brnbbloomberg.ca. Disponible sur: <https://www.brnbbloomberg.ca/luxury-watches-worth-1-billion-reported-missing-in-theft-surge-1.1961571#:~:text=Around%2080%2C000%20watches%20have%20been,period%20the%20company%20said%20Monday>
- Hoffman, A. (2023) Omega Raises Luxury Watch Prices as Other Brands Struggle. Bloomberg.com. Disponible sur: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2023-07-07/omega-raises-luxury-watch-prices-as-other-swatch-brands-struggle>
- Hoffman, A. (2023) The Record Rush to Buy a Rolex or Patek Philippe is Over. Bloomberg.com. Disponible sur: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2023-12-08/rolex-omega-patek-phillippe-luxury-swiss-watch-boom-is-over?leadSource=uverify%20wall>  
<https://colombus-consulting.com/digitalisation-de-la-relation-client-des-horlogers-suisses/>  
<https://www.lefigaro.fr/flash-eco/richemont-a-cesse-de-s-approvisionner-en-russie-pour-ses-diamants-20220330>
- Huron, T. (2023) Distribution horlogère: La concentration se poursuit. Europastar.ch. Disponible sur: <https://www.europastar.ch/le-dossier/detailants/1290-distribution-horlogere-la-concentration-se.html>
- Iseli, M (2023) Après Rolex, Audemars Piguet se lance dans le CPO. Pme.ch. Disponible sur: <https://www.pme.ch/actualites/2023/02/06/apres-rolex-audemars-piguet-se-lance-dans-le-cpo-570615>
- Iwc.com (s.d.) SUSTAINABILITY PRODUCT CLAIMS. Disponible sur: <https://www.iwc.com/hk/en/specials/sustainability.html>
- Jaberg, S. (2017) Le « Swiss made » rapporte des milliards de francs à l'horlogerie suisse. Swissinfo.ch. Disponible sur: [https://www.swissinfo.ch/fre/economie/un-label-existantiel\\_le-swiss-made-rapporte-des-milliards-de-francs-a-l-horlogerie-suisse/42785084](https://www.swissinfo.ch/fre/economie/un-label-existantiel_le-swiss-made-rapporte-des-milliards-de-francs-a-l-horlogerie-suisse/42785084)
- Jaberg, S. (2018) Des montres de luxe à portée de clic. Swissinfo.ch. Disponible sur: [https://www.swissinfo.ch/fre/economie/distribution-horlogere\\_des-montres-de-luxe-a-portee-de-clic/43923506](https://www.swissinfo.ch/fre/economie/distribution-horlogere_des-montres-de-luxe-a-portee-de-clic/43923506)
- Jaberg, S. (2020) La blockchain française pour mieux tracer les montres suisses. Swissinfo.ch. Disponible sur: <https://www.swissinfo.ch/fre/economie/la-blockchain-francaise-pour-mieux-tracer-les-montres-suisses/46155352#:~:text=<La%20blockchain%20permet%20d%27emettre,La%20Soudiere%2C%20cofondateur%20de%20GoodsID>
- Jaberg, S. et Turban, P. (2020) Les huit choses que vous devez savoir sur l'horlogerie suisse. Swissinfo.ch. Disponible sur: <https://www.swissinfo.ch/fre/economie/les-huit-choses-que-vous-devez-savoir-sur-l-horlogerie-suisse/45888244>
- Karthan, G. (2023) Cette Patek Philippe est la montre la plus chère vendue aux enchères en ligne. Disponible sur: <https://www.20min.ch/fr/story/cette-patek-philippe-est-la-montre-la-plus-chere-vendue-aux-encheres-en-ligne-367142310460>
- Kunz, J. May, S. Schmidt, H. (2020) Sustainable luxury: current status and perspectives for future research. D-nb.info. Disponible sur: <https://d-nb.info/1212083466/34>
- Latribune.fr (2023) L'Inde sera le pays le plus peuplé au monde d'ici mi-2023, selon l'ONU. Disponible sur: <https://www.latribune.fr/economie/international/l-indie-sera-le-pays-le-plus-peuple-au-monde-d-ici-mi-2023-selon-l-onu-959341.html>
- Lazazzera, M. (2023) Women first ? How Swiss watchmakers are pivoting for growth. Voguebusiness.com. Disponible sur: <https://www.voguebusiness.com/companies/women-first-how-swiss-watchmakers-are-pivoting-for-growth>
- Lechevalier, B. (2023) La Fabrique du Temps Louis Vuitton est entrée dans une nouvelle dimension. Fr.worldtempus.com. Disponible sur: <https://fr.worldtempus.com/article/montres/style-et-tendance/louis-vuitton-la-fabrique-du-temps-louis-vuitton-est-entree-dans-une-nouvelle-dimension-32761.html>
- Lefigaro.fr (2022) Les horlogers suisses forcés de repenser leurs approvisionnements en Russie. Disponible sur: <https://www.lefigaro.fr/economie/les-horlogers-suisses-forces-de-repenser-leurs-approvisionnements-en-russie-20220403>

- Lefigaro.fr (2022) Richemont a cessé de s'approvisionner en Russie pour ses diamants. Disponible sur: <https://www.lefigaro.fr/flash-eco/richemont-a-cessé-de-s-approvisionner-en-russie-pour-ses-diamants-20220330>
- Lemanbleu.ch (2022) L'inflation pèse aussi sur les fournisseurs horlogers. Disponible sur: <https://www.lemanbleu.ch/fr/Actualite/Economie/L-inflation-peste-aussi-sur-les-fournisseurs-horlogers.html>
- Lemonde.fr (2015) La femme est l'avenir de la montre de luxe. Disponible sur: [https://www.lemonde.fr/m-le-mag/article/2015/12/16/la-femme-est-l-avenir-de-la-montre-de-luxe\\_4827283\\_4500055.html](https://www.lemonde.fr/m-le-mag/article/2015/12/16/la-femme-est-l-avenir-de-la-montre-de-luxe_4827283_4500055.html)
- Loreto, V. (2023) Morgan Stanley Report: The Swiss Watch Industry in 2022. Italianwatchspotter.com. Disponible sur: <https://italianwatchspotter.com/top-10-watch-brands-morgan-stanley/?lang=en>
- Machalova, A. (2022) Le rouge gripe de la haute horlogerie. Bilan.ch. Disponible sur: <https://www.bilan.ch/story/le-rouge-gripe-de-la-haute-horlogerie-336096052416>
- Machalova, A. (2023) Louis Vuitton rachète trois de ses fournisseurs suisses. Bilan.ch. Disponible sur: <https://www.bilan.ch/story/louis-vuitton-rachete-trois-de-ses-fournisseurs-suisses-565211881151>
- Machalova, A. (2023) Record de fréquentation pour le grand rendez-vous horloger. Bilan.ch. Disponible sur: <https://www.bilan.ch/story/record-de-frequentation-pour-le-grand-rendez-vous-horloger-357842370790>
- Machalova, A. (2023) Une Village horloger ouvrira au pont de la Machine. Bilan.ch. Disponible sur: <https://www.bilan.ch/story/watches-and-wonders-un-village-horloger-ouvrira-au-pont-de-la-machine-604906082910>
- Maillard, P. (2020) La sous-traitance horlogère à l'heure du brouillard. Europastar.ch. Disponible sur: <https://www.europastar.ch/le-dossier/sous-traitance-horlogere/894-la-sous-traitance-horlogere-a-l-heure-du.html>
- Maillard, S. (2022) L'horlogerie peut faire beaucoup mieux en termes de diversité. Europstar.ch. Disponible sur: <https://www.europastar.ch/time-business/108-l-horlogerie-peut-faire-beaucoup-mieux-en-termes.html>
- Metas.ch (2023) Certification de montres. Disponible sur: [https://www.metas.ch/metas/fr/home/dok/rechtliches/Zertifizierung\\_Uhren.html](https://www.metas.ch/metas/fr/home/dok/rechtliches/Zertifizierung_Uhren.html)
- Montres-de-luxe.com (2016) Livre Blanc De La Haute Horlogerie. Disponible sur: <https://www.montres-de-luxe.com/attachment/702413/>
- Montres-de-luxes.com (2021) Longines: une nouvelle expérience d'achat à distance grâce à un studio digital de dernière génération. Disponible sur: [https://www.montres-de-luxe.com/Longines-une-nouvelle-experience-d-achat-a-distance-grace-a-un-studio-digital-de-derniere-generation\\_a16578.html](https://www.montres-de-luxe.com/Longines-une-nouvelle-experience-d-achat-a-distance-grace-a-un-studio-digital-de-derniere-generation_a16578.html)
- Müller, O. (2022) Le sablier | Le blog de Olivier R. Müller.
- Blogs.letemps.ch. Disponible sur: <https://blogs.letemps.ch/olivier-muller/2022/03/07/les-7-magnifiques-morgan-stanley-publie-son-rapport-annuel-sur-l-industrie-horlogere-suisse/>
- Murat, A. Lochard, C. (2011) Luxe et développement durable : La nouvelle alliance. Paris: Eyrolles [https://books.google.ch/books?hl=fr&lr=8{id=KCLdouuvNg8C&oi=fnd&pg=PA5&dq=%2BLuxe+et+d%C3%A9velop+ment+durable%2B+La+nouvelle+allianc&ots=ebkpl5wtei&sig=njLV5lxW8AgYhKYQJGivW6w&redir\\_esc=y#v=onepage&q=chapitre%20&f=false](https://books.google.ch/books?hl=fr&lr=8{id=KCLdouuvNg8C&oi=fnd&pg=PA5&dq=%2BLuxe+et+d%C3%A9velop+ment+durable%2B+La+nouvelle+allianc&ots=ebkpl5wtei&sig=njLV5lxW8AgYhKYQJGivW6w&redir_esc=y#v=onepage&q=chapitre%20&f=false)
- Noghera, F. (2023) Affaire de l'Omega « Frankenstein » : seules les marques peuvent certifier leurs montres. Letemps.ch. Disponible sur: <https://www.letemps.ch/economie/horlogerie-joaillerie/affaire-lomega-frankenstein-seules-marques-peuvent-certifier-leurs>
- Observatoirechronometrique.ch. (s.d.) Watchmaking Achievements Since 1772. Disponible sur: <https://www.observatoirechronometrique.ch/en>
- Panerai.com. Durabilité. Disponible sur: <https://www.panerai.com/ch/fr/world-of-panerai/sustainability.html>
- Pittard, J. (2005) A watchmaking school. Em.worldtempus.com. Disponible sur: <https://en.worldtempus.com/article/a-lange-et-sohne-a-watchmaking-school-13264.html>
- Poincondegeneve.ch. (s.d.) Certification d'origine et de conformité de la montre. Disponible sur: <https://www.poincondegeneve.ch/fr/provenance>
- Qualite-fleurier.ch. (s.d.) FQF, La première certification horlogère qualitative et indépendante de montres terminées, manufacturées 100 % en Suisse. Disponible sur: <https://www.qualite-fleurier.ch>
- Reluxuryevent.com. RE-think, RE-invent, RE-pair and RE-sell the luxury of tomorrow. Disponible sur: <https://www.reluxuryevent.com>
- Rfj.ch (2022) Horlogerie: les prix de l'énergie pèsent sur les fournisseurs. Disponible sur: <https://www.rfj.ch/rfj/Actualite/Region/20221014-Horlogerie-les-prix-de-l-energie-pesent-sur-les-fournisseurs.html>
- Rfj.ch (2022) Horlogerie: les prix de l'énergie pèsent sur les fournisseurs. Disponible sur: <https://www.rfj.ch/rfj/Actualite/Region/20221014-Horlogerie-les-prix-de-l-energie-pesent-sur-les-fournisseurs.html>
- Robbreport.com (2021), Watches of Switzerland Just Bought 3 American Watch Retailers. Disponible sur: <https://robbreport.com/style/watch-collector/watches-of-switzerland-buys-3-american-watch-dealers-1234646832/>
- Robbreport.com (2023) Patek Philippe's Thierry Stern on Skipping the CPO Craze and How Washing His Car Led to One of the Brand's Most Striking Dials. Disponible sur: <https://robbreport.com/style/watch-collector/patek-philippes-thierry-cpo-craze-new-watches-1234825009/>

- Rts.ch (2023) Les vols à l'arraché de montres de luxe suisses se multiplient à Londres. Disponible sur: <https://www.rts.ch/info/monde/14253657-les-vols-a-larrache-de-montres-de-luxe-suisses-se-multiplient-a-londres.html>
- Ruchti, F. (2023) Le marché gris des montres de luxe, prix exorbitants et petits arrangements. Swissinfo.ch. Disponible sur: <https://www.swissinfo.ch/fre/economie/le-marche-gris-des-montres-de-luxe-prix-exorbitants-et-petits-arrangements/48836964>
- Savary, F. (2023) Économie chinoise : de mal en pis. Allnews.ch. Disponible sur: <https://www.allnews.ch/content/points-de-vue/economie-chinoise-de-mal-en-pis>
- Seco.admin.ch (2024) Responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Disponible sur: [https://www.seco.admin.ch/seco/fr/home/Aussenwirtschaftspolitik\\_Wirtschaftliche\\_Zusammenarbeit/Wirtschaftsbeziehungen\\_nachhaltigkeit\\_unternehmen/gesellschaftliche\\_verantwortung\\_der\\_unternehmen.html](https://www.seco.admin.ch/seco/fr/home/Aussenwirtschaftspolitik_Wirtschaftliche_Zusammenarbeit/Wirtschaftsbeziehungen_nachhaltigkeit_unternehmen/gesellschaftliche_verantwortung_der_unternehmen.html)
- Swisse-made-watch.ch (2023) Patek Philippe parts ways with 30% of retailers. Disponible sur: <https://swiss-made-watch.ch/patek-philippe-parts-ways-with-30-of-retailers/>
- Teisseire, B. (2022) AUDEMARS PIGUET, ADEpte DISCRET DE LA DURABILITÉ HORLOGÈRE. Disponible sur: <https://www.europastar.ch/le-dossier/horlogerie-et-environnement/1140-audemars-piguet-adepre-discret-de-la-durabilite.html>
- Thaler, S. (2023) Rolex tops list of most-stolen luxury watches as thefts soar to £1.3B. Nypost.com. Disponible sur: <https://nypost.com/2023/08/21/rolex-was-the-most-stolen-luxury-watch-in-2022/>
- Thewatchregister.com. The leading global database of lost and stolen watches. Disponible sur: <https://www.thewatchregister.com>
- Thewosgroupplc.com (2022) Watches of Switzerland Group is set to open multiple mono-brand boutiques across Europe. Disponible sur: <https://www.thewosgroupplc.com/news-media/watches-of-switzerland-group-is-set-to-open-multiple-mono-brand-boutiques-across-europe/>
- Türler, W. (2023) Carl F. Bucherer monte en gamme. Pme.ch. Disponible sur: <https://www.pme.ch/business/2023/08/29/carl-f-bucherer-monte-en-gamme-632203>
- Ukcareers.thewosgroup.com. Mono-Brand Boutique. Disponible sur: <https://ukcareers.thewosgroup.com/jobs/mono-brands/>
- Unia.ch. Femme dans l'horlogerie. Disponible sur: <https://www.unia.ch/fr/monde-du-travail/de-a-a-z/industrie/horlogerie/femmes-dans-l-horlogerie>
- Wälti, C. (2007) Aux origines du Swiss made horloger. Swissinfo.ch. Disponible sur: <https://www.swissinfo.ch/fre/culture/aux-origines-du-swiss-made-horloger/5989116>
- Watchanalytics.io (2024) Watch Analytics. Disponible sur: <https://watchanalytics.io/en/indexes/wa50>
- Watchcharts.com (2024) Watch Charts Overall Market Index. Disponible sur: [https://watchcharts.com/watches/price\\_index](https://watchcharts.com/watches/price_index)
- wwf.ch (2023) Classement des marques de bijouterie et d'horlogerie : la marge de progression est importante. Disponible sur: <https://www.wwf.ch/fr/medias/classement-des-marques-de-bijouterie-et-dhorlogerie-la-marge-de-progression-est-importante>
- wwf.ch (2023) Évaluation du WWF dans les secteurs de l'horlogerie et de la joaillerie. Disponible sur: <https://www.wwf.ch/fr/nos-objectifs/evaluation-du-wwf-dans-les-secteurs-de-lhorlogerie-et-de-la-joaillerie>
- Yee, L. (2021) Cortina completes acquisition of Sincere Watch. Businesstimes.com.sg. Disponible sur: <https://www.businesstimes.com.sg/companies-markets/cortina-completes-acquisition-sincere-watch>

# ANNEXES

## ANNEXE 1: MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

L'étude se fonde sur l'analyse de la documentation existante jusqu'à janvier 2024 ainsi que sur la récolte de données primaires, qualitatives et quantitatives. La combinaison de ces différents moyens permet le croisement des conclusions tirées de chaque type de données et l'obtention de résultats robustes. Elle permet aussi de pallier les éventuelles faiblesses de chaque méthode et d'obtenir ainsi des résultats significatifs.

Concernant la chronologie, nous avons en premier lieu rassemblé et pris connaissance de la documentation existante. Nous sommes ensuite passé à la collecte des données primaires, qui a eu lieu de juin à janvier 2024. Cela comprend la réalisation de plus de 50 entretiens auprès d'acteurs clés du secteur horloger, ainsi que la récolte des attentes et opinions de plus de 450 acquéreurs de montres de luxe à travers un questionnaire en ligne.

Finalement, nous avons également récolté des données sur la qualité de l'expérience client grâce la réalisation d'une tournée « client mystère » dans près de 30 boutiques horlogères en juillet 2023.

### DOCUMENTATION EXISTANTE

La collecte et l'analyse de documentation existante a commencé au début de l'année 2023, et s'est étendue jusqu'à la fin de celle-ci. Plus de 500 documents ont été consultés afin de mieux comprendre les enjeux du secteur. Le type de documents analysés sont listés dans le tableau ci-dessous.

#### Documents analysés

- | Documents analysés  |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Rapports et études (Xerfi, Deloitte, Morgan Stanley, Sell-Out-Index – Mercury Project, etc.)</li><li>• Statistiques (CPIH, FH, Statista, etc.)</li><li>• Articles de médias spécialisés</li><li>• Articles de blogs et forums spécialisés</li><li>• Communiqués de presse</li><li>• Articles des acteurs de l'industrie</li><li>• Rapport annuel des acteurs de l'industrie</li></ul> |

Tableau 7: Documents analysés

### ENTRETIENS INDIVIDUELS

Durant la période de juin à novembre 2023, nous avons interviewé plus de 50 dirigeants d'entreprises horlogères et acteurs clés du secteur.

L'objectif était de récolter les opinions d'un large échantillon de professionnels, occupant des postes dans différents domaines au sein du secteur, comme illustré dans le tableau 8.

#### Typologie des répondants

- | Typologie des répondants  |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• CEO</li><li>• Responsables en expérience client/utilisateur</li><li>• Responsables en innovation</li><li>• Responsables de marchés</li><li>• Responsables en marketing/communication</li><li>• Responsables en ressources humaines</li><li>• Responsables en digital</li><li>• Influenceurs et collectionneurs</li><li>• Experts</li><li>• Connaisseurs du marché seconde main</li><li>• Fournisseurs et sous-traitants</li><li>• Détaillants</li></ul> |

Tableau 8: Typologie des répondants

## STRUCTURE ET FORMAT DES ENTRETIENS

Les entretiens réalisés ont duré en moyenne 1 heure, suivant la méthode de l'entretien semi-structuré. Cette méthode consiste à poser des questions préparées en amont, ainsi que des questions ouvertes et spontanées survenant au gré des échanges. Cela permet une plus grande flexibilité tout en disposant d'un guide afin d'aborder les thématiques clés, et ainsi d'obtenir des réponses détaillées et approfondies.

Les questions étaient classées selon une liste de différents thèmes présenté ci-dessous.

### Liste non-exhaustive des thèmes abordés

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Le marché</li><li>• La demande</li><li>• Le marché secondaire</li><li>• La distribution</li><li>• Le développement durable</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Les ressources humaines</li><li>• L'innovation</li><li>• Les certifications</li><li>• La chaîne d'approvisionnement</li><li>• Autre</li></ul> |
|--|---|

**Tableau 9:** Liste non-exhaustive des thèmes abordés durant les entretiens

## QUESTIONNAIRE EN LIGNE

Le questionnaire en ligne a été développé afin de collecter les attentes et opinions des acquéreurs de montres de luxe. Il a été diffusé entre octobre 2023 et janvier 2024, et nous avons récolté les réponses de plus de 500 participants.

## STRUCTURE DU QUESTIONNAIRE

Afin d'optimiser le taux de réponse, le questionnaire a été proposé en deux langues (français et anglais). Il a été modélisé de sorte à couvrir les principaux thèmes abordés avec les acteurs clés que nous avions interrogés en amont. Il était ainsi composé de différentes parties, traitant notamment les thèmes suivants :

- Préférences et habitudes d'achat
- Certifications, durabilité et sécurité
- Vente et distribution
- e-commerce
- Marché secondaire
- Salons
- ...

Afin de laisser la possibilité aux personnes de s'exprimer et préciser certaines de leurs réponses, nous avons inséré des zones de commentaires dans la plupart des questions. Ceci nous a permis de collecter de l'information qualitative par le biais du questionnaire.

## CANAUX DE DIFFUSION

Le questionnaire a été diffusé à travers différents canaux, provenant de notre cabinet ainsi que de nos partenaires GMT Publishing et WorldTempus, comprenant principalement les éléments suivants :

- Newsletter M&BD Consulting
- Newsletter Fine Watch Club
- LinkedIn M&BD Consulting
- Réseau dans l'horlogerie
- Article WorldTempus
- Réseau Tatler Asie
- Répondants aux entretiens individuels
- ...

## TOURNÉE « CLIENT MYSTÈRE »

Finalement, une tournée « client mystère » a été réalisée durant l'été 2023. Des visites ont été effectuées dans des boutiques de montres de luxe en tant que client ordinaire, dans le but d'évaluer la qualité de l'expérience client, du service, ou encore de l'environnement de la boutique.

La sélection s'est portée sur près de 30 boutiques de montres de luxe situées à Genève, aussi bien monomarques que multimarques. Pour des questions de confidentialité, nous ne dévoilerons pas le nom de ces boutiques.

Lors de cette journée, une équipe de 5 clients mystères a été déployée dans le centre névralgique du luxe romand. Afin de crédibiliser nos évaluateurs auprès du personnel de vente, 4 scénarios différents ont été définis en amont.

L'évaluation s'est divisée en 5 étapes clés lors de la visite d'une boutique, comprenant l'accueil, l'aménagement, la recherche des besoins, la présentation du ou des produits, et la cérémonie de « closing ». Pas moins de 18 critères ont été définis afin de permettre une évaluation complète et méthodique de la qualité de l'expérience client.

## ANNEXE 2: CARACTÉRISTIQUES DE L'ÉCHANTILLON

En amont de l'exploitation des réponses, nous avons analysé les données démographiques des répondants à notre questionnaire.

Premièrement, l'analyse de l'échantillon révèle qu'une grande majorité des répondants sont des hommes (83%).

Toutes les catégories d'âge des personnes sont représentées, mais il existe une proportion plus importante de répondants dans la catégorie des « 36 à 65 ans ». Les catégories des acquéreurs plus jeunes (entre 18 ans et 30 ans) et plus âgés (plus de 65 ans) sont quant à elles moins représentées.

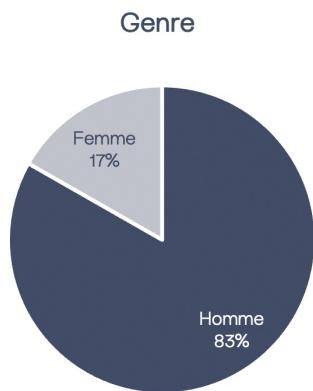


Figure 70: Répartition par genre

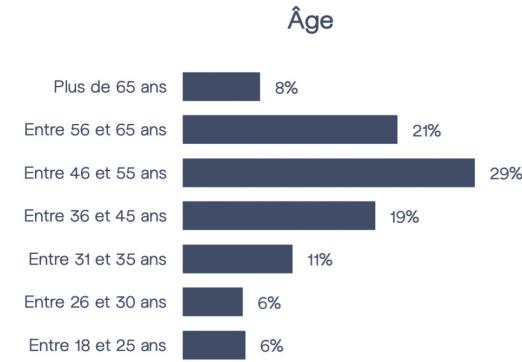


Figure 71: Répartition par âge

Les répondants sont originaires de 31 pays différents. Néanmoins, une majorité est domiciliée hors de la Suisse (57%).

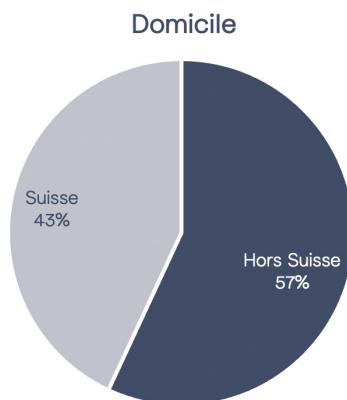


Figure 72: Répartition par lieu de domicile

# TABLE DES FIGURES

<b>Figure 1:</b> Méthodes de collecte de données	6
<b>Figure 2:</b> Évolution des exportations horlogères suisses (mio. de CHF). Source: adapté de fhs.swiss (s.d.)	12
<b>Figure 3:</b> Parts de marché par région selon le volume des exportations horlogères suisses 2023. Source: adapté de fhs.swiss (s.d.)	12
<b>Figure 4:</b> Variation de la valeur des exportations entre 2023 et 2022 par région. Source: adapté de fhs.swiss (s.d.)	13
<b>Figure 5:</b> Variation de la valeur des exportations entre 2022 et 2021 par région. Source: adapté de fhs.swiss (s.d.)	13
<b>Figure 6:</b> Parts de marché (2022). Source: adapté de Morgan Stanley (2022)	15
<b>Figure 7:</b> Parts de marché (2022) des principaux acteurs du marché. Source: adapté de Morgan Stanley (2022)	16
<b>Figure 8:</b> Nombre de boutiques mono-marque. Source: adapté de The Sell-Out Index / Mercury Project (2022)	19
<b>Figure 9:</b> Nombre de détaillants agréés. Source: The Sell-Out Index / Mercury Project (2022)	21
<b>Figure 10:</b> Préférence du lieu d'achat	22
<b>Figure 11:</b> Niveau de satisfaction de la dernière expérience d'achat	22
<b>Figure 12:</b> Prix maximum pour l'achat d'une montre en ligne	26
<b>Figure 13:</b> Incitations à l'achat d'une montre en ligne	26
<b>Figure 14:</b> Moyens de renseignement avant l'achat d'une montre de luxe	27
<b>Figure 15:</b> Prix des 50 modèles de montres les plus échangés. Source: adapté de Subdial, Bloomberg (2023)	28
<b>Figure 16:</b> WatchCharts Overall Market Index. Source: adapté de WatchCharts (2024)	29
<b>Figure 17:</b> Répartition des répondants ayant acheté une montre de luxe de seconde main	33
<b>Figure 18:</b> Achat d'une montre de seconde main	33
<b>Figure 19:</b> Lieu d'achat d'une montre de seconde main	34
<b>Figure 20:</b> Raisons d'achat d'une montre de seconde main	34
<b>Figure 21:</b> Éléments importants lors d'un achat de seconde main	34
<b>Figure 22:</b> Préférence d'achat: neuve vs seconde main	35
<b>Figure 23:</b> Influence d'une certification sur la décision d'achat	40
<b>Figure 24:</b> Les certifications qui ajoutent de la valeur à une montre	40
<b>Figure 25:</b> L'importance que les acquéreurs accordent à la durabilité	45
<b>Figure 26:</b> Importance de l'engagement d'une marque dans le développement durable	45
<b>Figure 27:</b> Répartition des acquéreurs prêts à payer plus pour une montre de luxe durable	46
<b>Figure 28:</b> Motivations de l'achat d'une montre de luxe: acquéreurs vs dirigeants	47
<b>Figure 29:</b> Nombre de montres que possèdent les acquéreurs	48
<b>Figure 30:</b> Type de montres que les acquéreurs possèdent	48
<b>Figure 31:</b> Classement des critères les plus importants lors de l'acquisition d'une montre	49
<b>Figure 32:</b> Préférence des acquéreurs en termes de style de montre	49
<b>Figure 33:</b> Préférence des acquéreurs de la taille de boîtier	50
<b>Figure 34:</b> Préférence des acquéreurs du type de bracelet	50
<b>Figure 35:</b> Les fonctionnalités recherchées par un acquéreur dans une montre	50
<b>Figure 36:</b> L'importance de différents critères pour une marque	51
<b>Figure 37:</b> Les marques préférées des acquéreurs	51
<b>Figure 38:</b> Les marques préférées des acquéreurs	52
<b>Figure 39:</b> Fréquence de port de montres de luxe	52
<b>Figure 40:</b> Fréquence d'achat d'une montre de luxe	52
<b>Figure 41:</b> Évolution des catégories d'acheteurs	54
<b>Figure 42:</b> Comment les acheteurs et les acheteuses se décrivent	56
<b>Figure 43:</b> Motivations de l'achat d'une montre de luxe – Homme vs Femme	56

<b>Figure 44:</b> Critères les plus importants lors de l'achat d'une montre – Homme vs Femme	57
<b>Figure 45:</b> Préférence des acquéreurs en termes de style de montre – Homme vs Femme	57
<b>Figure 46:</b> Préférence des acquéreurs de la taille de boîtier – Homme vs Femme	58
<b>Figure 47:</b> Préférence des acquéreurs du type de bracelet – Homme vs Femme	58
<b>Figure 48:</b> Les fonctionnalités recherchées par un acquéreur dans une montre – Homme vs Femme	58
<b>Figure 49:</b> Fréquence d'achat d'une montre de luxe – Homme vs Femme	59
<b>Figure 50:</b> Fréquence de port de montres de luxe – Homme vs Femme	59
<b>Figure 51:</b> L'importance de différents critères pour une marque – Femme	60
<b>Figure 52:</b> L'importance de différents critères pour une marque – Homme	60
<b>Figure 53:</b> L'importance des générations 2019 VS 2025. Source : adapté de Xerfi (2022)	61
<b>Figure 54:</b> Comment les acheteurs et les acheteuses se décrivent – selon l'âge	62
<b>Figure 55:</b> Type de montres que les acquéreurs possèdent – selon l'âge	62
<b>Figure 56:</b> Motivations de l'achat d'une montre de luxe – selon l'âge	63
<b>Figure 57:</b> Préférence des acquéreurs en termes de style de montre – selon l'âge	63
<b>Figure 58:</b> Préférence des acquéreurs de la taille de boîtier – selon l'âge	64
<b>Figure 59:</b> Les fonctionnalités recherchées par un acquéreur dans une montre – selon l'âge	64
<b>Figure 60:</b> Fréquence de port de montres de luxe – selon l'âge	65
<b>Figure 61:</b> Moyens de renseignement avant l'achat d'une montre de luxe – selon l'âge	65
<b>Figure 62:</b> Le délai maximum d'attente pour l'acquisition d'une montre	68
<b>Figure 63:</b> Le sentiment de sécurité d'un acquéreur lorsqu'il porte une montre de luxe	73
<b>Figure 64:</b> Répartition des répondants ayant déjà assisté à un salon/manifestation dédié(e) à l'horlogerie	75
<b>Figure 65:</b> Répartition des répondants ayant déjà acheté une montre après l'avoir vu à unsalon/manifestation dédié(e) à l'horlogerie	75
<b>Figure 66:</b> Évolution des exportations suisses des montres-bracelets en volume et valeur. Source : adapté de Morgan Stanley (2022)	76
<b>Figure 67:</b> Les raisons de ne pas vouloir acquérir une montre de luxe	77
<b>Figure 68:</b> Montant maximum prêt à dépenser pour acquérir une montre de luxe	77
<b>Figure 69:</b> Matrice des défis	80
<b>Figure 70:</b> Répartition par genre	93
<b>Figure 71:</b> Répartition par âge	93
<b>Figure 72:</b> Répartition par lieu de domicile	93

## LISTE DE TABLEAUX

<b>Tableau 1:</b> évaluation des boutiques monomarques et multimarques	23
<b>Tableau 2:</b> Ce que font les marques sur le marché secondaire	30
<b>Tableau 3:</b> Les principaux risques liés au marché secondaire identifiés par les acteurs clés du marché	32
<b>Tableau 4:</b> Brève description des principales certifications horlogères	39
<b>Tableau 5:</b> Initiatives dans le développement durable	44
<b>Tableau 6:</b> Axes stratégiques	79
<b>Tableau 7:</b> Documents analysés	90
<b>Tableau 8:</b> Typologie des répondants	90
<b>Tableau 9:</b> Liste non-exhaustive des thèmes abordés durant les entretiens	91



# À PROPOS DE M&BD CONSULTING

M&BD Consulting est un cabinet suisse de conseil stratégique basé à Lausanne et Genève. Depuis plus de 10 ans, nous apportons notre expertise aux dirigeants, avec l'objectif de les aider à créer de la valeur et à s'adapter à un environnement complexe et exigeant.

Nous collaborons avec des entreprises privées, de la PME à la multinationale, sur des projets couvrant tous les domaines de la gestion d'entreprise. Nous leurs offrons des solutions 100% sur mesure, qui leur permettent de mieux structurer et organiser leur croissance, d'innover en continu et d'augmenter leur performance.

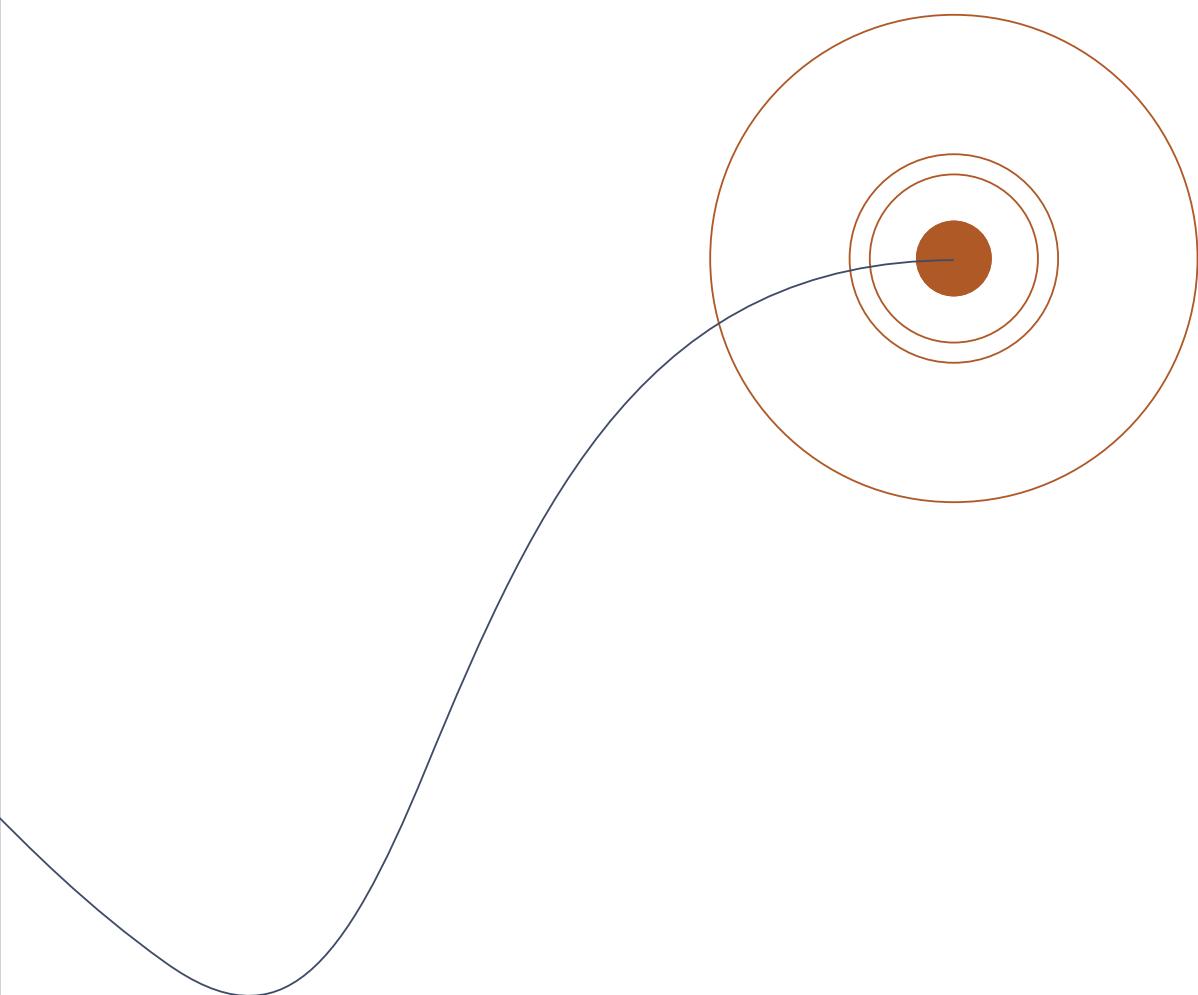
Notre expertise s'étend sur 8 disciplines principales: stratégie d'entreprise, gouvernance, organisation, marketing & développement des affaires, ressources humaines, transformation digitale, innovation et expérience client.

Motivé par l'excellence, notre cabinet a développé des outils qui lui sont propres, permettant de fournir aux sociétés des solutions adaptées à leurs besoins, afin de développer leur mode de fonctionnement, augmenter leurs parts de marché et pérenniser l'organisation.

Par ailleurs, nous allons au-delà de la fonction de simple cabinet de conseil en offrant à nos clients la possibilité d'implémenter les solutions proposées, selon leur situation et leurs ressources.

Guidés par des valeurs de professionnalisme, d'honnêteté et de transparence, nous plaçons l'intérêt de nos clients au cœur de nos priorités pour assurer un service de qualité et ainsi maximiser la valeur ajoutée sur leurs activités.

Dans cette optique, nous menons régulièrement des études permettant d'acquérir de nouvelles connaissances sur les différents marchés.



# CLAUSE DE CONFIDENTIALITÉ

Ce document a été rédigé par M&BD Consulting SA et ne doit pas être copié, modifié, offert, vendu ou transmis à un tiers de toute autre manière, sans l'accord de M&BD Consulting SA. Nonobstant la volonté d'exposer les faits avec exactitude et de garantir l'équilibre et la compréhension des avis figurant, le but de ce document n'est pas de fournir une présentation exhaustive. Il sert d'introduction sommaire aux affaires de M&BD Consulting SA. Lorsque le document indique que les informations et statistiques proviennent d'une source externe, on ne saurait considérer que M&BD Consulting SA a contrôlé l'exactitude de ces informations et statistiques ni qu'elle les a approuvées. Ni M&BD Consulting SA ni ses directeurs, cadres, collaborateurs et consultants, ni aucune autre personne, ne répondent d'un éventuel dommage, direct ou indirect, qui résulte-rait de l'utilisation des informations précitées. Les faits et informations contenus dans le présent document qui se rapportent à des services, des tendances ou à des situations de marchés correspondent à l'état actuel des données disponibles sans recherche déraisonnable. A l'avenir des modifications sont possibles. Ni M&BD Consulting SA, ni ses directeurs, cadres, collaborateurs et consultants, ni aucune autre personne, ne fournissent de garantie, expresse ou tacite, quant à l'exactitude ou à l'exhaustivité des informations contenues dans le présent document. Ni M&BD Consulting SA, ni ses directeurs, cadres, collaborateurs et conseillers, ni aucune autre personne, ne répondent d'un éventuel dommage, direct ou indirect, qui résulterait de l'utilisation du présent document. Le présent document contient des déclarations concernant M&BD Consulting SA qui sont orientées vers l'avenir et qui comportent certains risques et incertitudes. Le lecteur doit être conscient du fait que de telles déclarations constituent des pronostics qui peuvent s'écarte sensiblement de l'évolution et des résultats réels. Toutes les déclarations orientées vers l'avenir se fondent sur les données dont M&BD Consulting SA dispose au moment de la rédaction du présent document. Tous les commentaires et informations figurant dans le présent document (y compris dans d'éventuelles annexes) n'ont pas pour but de contourner des inconvénients et/ou sanctions qui résulteraient de lois nationales et/ou d'une convention internationale; ils ne doivent pas non plus être utilisés à cette fin. Les données figurant dans le présent document ne sont pas assimilables à une offre de M&BD Consulting SA. Une relation contractuelle ne saurait se nouer que sur la base d'une offre juridiquement contraignante conformément aux documents d'un contrat de mandat ou de conseil valable et aux conditions stipulées dans celui-ci.