

# L'horlogerie française : genèse d'une réindustrialisation

par

■ **Sandrine Marcot** ■

Présidente déléguée de l'Union de la Bijouterie Horlogerie, ex-directrice déléguée de France Horlogerie

■ **Tony da Motta Cerveira** ■

Consultant spécialisé en stratégie d'innovation et *Board Advisor* de start-up

## En bref

Héritière d'un savoir-faire d'exception, la filière horlogère française fut l'une des grandes pionnières mondiales de la mesure du temps. Pourtant, ce prestige historique a failli sombrer dans l'oubli. La base productive de cette filière a été laminée par une série de crises, de la révocation de l'édit de Nantes, qui provoqua l'exil des artisans horlogers protestants vers la Suisse, à la vague de désindustrialisation des années 1970, aggravée par la révolution du quartz. L'industrie horlogère française s'est alors progressivement muée en une filière d'assemblage, dépendante de l'étranger. Toutefois, depuis quelques années, un renouveau inattendu s'amorce. Face à une nouvelle crise, celle du Covid-19, la filière a décidé de reprendre son destin en main. C'est par un élan entrepreneurial, avec une mobilisation inédite de modèles académiques du management de l'innovation, que s'explique la genèse de la réindustrialisation de l'horlogerie française.

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

Séminaire animé par Michel Berry

*L'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

Séance organisée en partenariat avec La Fabrique de l'industrie et l'UIMM.

Parrains & partenaires de l'École de Paris du management :

Algoé<sup>1</sup> • Chaire etilab • Chaire Mines urbaines • Chaire Phénix – Grandes entreprises d'avenir • ENGIE • Groupe BPCE • Holding 6-24 • IdVector<sup>2</sup> • Kéa & Partners<sup>1</sup> • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • Mines Paris – PSL • NaTran • RATP • UIMM • Université Mohammed VI Polytechnique

1. pour le séminaire Vie des affaires / 2. pour le séminaire Management de l'innovation

**Sandrine Marcot** : Je suis présidente déléguée de l'Union de la Bijouterie Horlogerie et, pendant deux années, j'ai dirigé France Horlogerie (organisme représentant la filière horlogère française), à la suite de Patrice Besnard, avec pour mission de mener à bien le projet de réindustrialisation qu'il avait lancé.

## Le vrai berceau de l'horlogerie

Contrairement aux idées reçues, ce n'est pas la Suisse qui est le berceau de l'horlogerie européenne. En 1292 apparaît le nom du tout premier horloger connu au monde, Jehan l'Aulogier, et il est français.

En 1541, une réforme protestante interdit aux fidèles de porter des ornements ostentatoires. Les bijoutiers protestants se tournent alors vers l'horlogerie. En 1685, la révocation de l'édit de Nantes entraîne l'émigration massive des horlogers français protestants vers la Suisse. En 1793, des horlogers suisses retournent en France et installent leurs ateliers et manufactures à Besançon, qui devient alors la capitale française de l'horlogerie.

## Le déclin

Dans les années 1970, la révolution du quartz, initiée par le lancement de la première montre électronique par Seiko, en 1969, plonge les horlogers européens dans la crise. Lip, fleuron français de l'industrie horlogère, est placé en liquidation en 1977. France Ébauches, qui produisait 14 millions de mouvements et employait 400 personnes à Besançon, finira également par déposer son bilan des années plus tard, en 1994.

Entre-temps, en 1983, le consultant Nicolas Hayek est mandaté par les banques suisses pour sauver l'horlogerie. Il crée Swatch Group, qui compte aujourd'hui une vingtaine de marques horlogères, dont Omega, Longines ou Tissot. Dans les années 2000, les Suisses, après avoir travaillé sur le marketing territorial de l'Arc jurassien, lancent le label Watch Valley.

De son côté, l'industrie horlogère française fait le choix d'externaliser sa production, ce qui entraîne la disparition des fabricants de composants et de montres. Les marques françaises importent massivement et ne sont plus que des assembleurs. En 2012, la France se dote d'un ministère du Redressement productif pour relancer le made in France, mais l'impulsion donnée n'aura que peu d'effets. Entre 1999 et début 2020, le chiffre d'affaires de l'horlogerie française, sur le marché intérieur et à l'export, connaît un déclin permanent.

En 2020, un projet du programme Interreg France-Suisse, Arc horloger, obtient l'inscription de l'horlogerie sur la liste du patrimoine immatériel de l'humanité de l'UNESCO (Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture).

## Le déclin

Cette même année 2020, avec Patrice Besnard, nous avons décidé de monter une *learning expedition* et nous nous sommes rendus au NRF (National Retail Federation) de New York, un événement annuel consacré à la *retail tech* et aux marques. Nous en sommes revenus gonflés à bloc : « *Ce n'est plus possible de laisser l'horlogerie française dans cet état!* »

Au début de 2021, nous nous sommes attelés à l'analyse du marché. En 2020, 9,6 millions de montres ont été vendues en France, à un prix moyen de 160 euros, ce qui a engendré un chiffre d'affaires de 1,53 milliard d'euros. Seulement 2% de ces montres étaient d'origine française (contre 70% pour les montres d'origine chinoise et 6% pour la Suisse), ce que nous avons considéré comme une opportunité : un boulevard s'ouvrait devant nous pour redonner de l'élan à notre horlogerie!

## Une progression encourageante

En 2021, le chiffre d'affaires de la production horlogère française a atteint 341 millions d'euros, ce qui représentait un bond de 26 % par rapport à 2020. Cette tendance s'est poursuivie depuis et, en 2025, ce chiffre a atteint 450 millions d'euros !

Nous avons également noté que seulement 20 % du chiffre d'affaires de 2021 étaient réalisés en France contre 80 % à l'export (dont 10 % en Europe et 70 % hors d'Europe), ce qui montre que les compétences de notre pays en matière d'horlogerie sont reconnues dans le monde.

La majorité de la production porte sur les composants (43 %). Le reste correspond aux bracelets en cuir (27 %), aux montres (21 %) et à l'horlogerie domestique – les pendules – et technique (9 %).

L'analyse des attentes des consommateurs révèle qu'ils sont demandeurs de durabilité, de traçabilité des produits et des composants, ou encore d'hyperpersonnalisation des produits.

Le lancement du plan d'investissement France 2030, qui a pour objectif de réindustrialiser la France, nous a confortés dans l'idée que le moment était venu, pour la filière, de reprendre son destin en main.

## Les doutes et les fragilités de la filière

Nous sommes alors partis à la rencontre des industriels et nous nous sommes heurtés à leur profond scepticisme, voire leur pessimisme : « *On n'a plus la base industrielle, elle n'existe plus vraiment* », « *Nous sommes ultra dépendants de la Suisse à différents niveaux : mouvements, outillage...* », « *Il n'y a pas de volonté commune à se rassembler pour travailler sur un projet commun* », « *Tant qu'on n'aura pas des politiques qui s'attaqueront au problème, rien ne changera* », « *Ça fait plus de quarante ans que la France se désindustrialise* », etc.

Les doutes exprimés correspondent à des fragilités bien réelles. L'écosystème de l'horlogerie française est très éclaté, avec un tissu de TPE et de PME éparpillées dans le Doubs, le Haut-Doubs, le Jura et la vallée de l'Arve (Haute-Savoie), sans véritable cluster. Comment s'organiser dans ces conditions ?

Par ailleurs, la production française dépend fortement des composants suisses, mais aussi et surtout chinois, en particulier pour le spiral, qui est la pièce maîtresse de la montre. Le modèle "made in France" est-il viable face à une telle compétition ?

On note aussi la prégnance d'une culture du secret et le manque de collaboration entre les industriels. Ceux-ci n'ont aucune idée de ce qui se passe dans l'usine de leur confrère située à 2 kilomètres de la leur, ce qui fait naître un doute identitaire : « *Sommes-nous collectivement prêts pour faire renaître une filière ?* »

Le scepticisme est également très prononcé du côté des pouvoirs publics : certains jugent notre projet sans intérêt ! D'où une quatrième forme de doute : « *Serons-nous soutenus dans cette tentative de réindustrialisation ?* »

## Repenser le modèle

Au moment où nous menions ces réflexions, nous avons assisté à l'échec d'une entreprise horlogère qui avait voulu se relancer en se dotant d'une grande usine fonctionnant avec des outils et des méthodes classiques : elle n'avait même pas tenu un an. Il ne fallait surtout pas suivre cet exemple. Nous devons parler du futur autrement qu'à travers la planification et nous tourner plutôt vers l'innovation, mais en l'abordant pas-à-pas, afin de rassurer nos interlocuteurs.

Au cours de l'année 2021, j'ai suivi une formation sur le concept d'entreprise à mission à l'École des mines de Paris. J'y ai rencontré Tony da Motta Cerveira et celui-ci m'a parlé d'une théorie de l'innovation appelée la théorie C-K (*Concept-Knowledge*), développée à partir des années 1990 par Armand Hatchuel, puis

Benoît Weil et Pascal Le Masson. Nous avons décidé de nous inspirer de cette théorie pour repenser le modèle de la filière horlogère française.

**Tony da Motta Cerveira** : Pour la décrire simplement, cette théorie consiste à opérer un jeu d’aller et retour entre l’espace des concepts et celui des connaissances.

Appliquée à l’horlogerie française, la première étape consistait à analyser l’écosystème (chaînes de valeur, marché, acteurs, etc.) et à identifier les diverses ruptures en cours et les “effets de fixation”, c’est-à-dire les certitudes qui inhibent le raisonnement de conception et empêchent de proposer des voies nouvelles.

Une fois cette base de connaissances initiales acquise, il fallait imaginer des pistes de création de valeur alternatives au modèle de référence utilisé habituellement pour développer l’industrie, celui de la planification.

La troisième étape consistait à transformer ces hypothèses en feuille de route pour une action collective.

## Dépasser les certitudes

Parmi les effets de fixation, le comité de pilotage du projet a identifié six certitudes à questionner.

La filière se représentait elle-même comme une chaîne de valeur linéaire et rigide, où chaque acteur occupait une place et une responsabilité bien établies. À cette vision s’opposait la notion de boucle de valeur issue de l’économie numérique des plateformes, dans laquelle les consommateurs fournissent, en temps réel, de la donnée qui vient alimenter les phases de conception, de production et de distribution. Par ailleurs, les acteurs de la filière étaient convaincus que chacun devait innover seul dans son coin, alors que beaucoup d’industries prospères fonctionnent en *open innovation*. Enfin, ils donnaient la priorité au développement de la R&D en interne plutôt qu’au transfert de savoir-faire et de technologies.

En ce qui concerne l’avenir de la filière, la majorité des acteurs estimait que le projet de réindustrialisation devait être centré sur les composants, alors que les secteurs innovants se fondent généralement sur l’analyse des besoins et désirs des consommateurs. Par ailleurs, ils ne remettaient pas en question ce qu’est une montre et ils privilégiaient une conception réglée plutôt qu’une conception innovante inspirée de la théorie C-K ou d’autres méthodes comme TRIZ (acronyme russe signifiant “théorie de la résolution des problèmes inventifs”) ou ASIT (*Advanced Systematic Inventive Thinking*). Enfin, dans l’imaginaire des acteurs de l’horlogerie, la réindustrialisation allait de pair avec la création de nouvelles usines très dotées en machines. Or, il est désormais possible de concevoir des formes d’industrie ou d’artisanat industrialisé qui, grâce à des *process* optimisés reposant notamment sur l’industrie 4.0, ne nécessitent pas de grosses manufactures, tout en permettant d’offrir de courtes séries personnalisées et une expérience servicielle inédite.

## Définir une ambition stratégique

Après avoir identifié ces effets de fixation, nous avons cherché à nous aligner sur une ambition stratégique. Nous avons un double problème à résoudre, la fragilité de la filière et les doutes des acteurs et de l’écosystème, qui limitaient les possibilités de relocalisation et de réindustrialisation.

À l’issue de nombreux débats, nous nous sommes mis d’accord sur un périmètre d’action. Certains souhaitaient une réindustrialisation purement française. Nous avons finalement convenu de rester ouverts à l’Union européenne, à la fois par réalisme, pour assurer une production de qualité et pour renforcer nos exportations.

Du côté des compétences à construire, l’objectif était de parvenir à fabriquer l’ensemble des mouvements d’horlogerie en France et de pousser les acteurs vers l’industrie 4.0.

Enfin, Sandrine Marcot et les autres décideurs souhaitaient aller très vite : nous avons prévu un lancement de l’action dès l’automne 2022, avec des projections jusqu’en 2030, afin de nous inscrire dans le plan de relance national.

## L'exploration de plus de 200 hypothèses

L'ensemble de ces réflexions n'a pris que quarante jours et nous a permis d'aboutir à un concept fédérateur : « *Cocréer une nouvelle industrie française de la montre durable.* » Dans cette formule, les deux termes les plus importants sont *cocréer*, qui suppose d'abandonner les habitudes et de travailler ensemble, et *durable*, qui renvoie à la prise en compte des nouvelles attentes du consommateur en matière d'environnement, de circularité et de responsabilité.

Cette vision a été déclinée en huit macroconcepts : la nouvelle industrie française de la montre durable émergera grâce à la valorisation du patrimoine horloger français; en proposant une expérience omnicanale hors du commun; grâce à un discours de marque ou d'entreprise plus affirmé et visant à fidéliser les collaborateurs malgré de grands écarts salariaux par rapport à la Suisse; via l'appropriation d'un vrai made in France; en faisant éclore l'écosystème; en mobilisant les potentiels de l'industrie 4.0.; par des moyens légaux oubliés (comme les dotations d'État, des armées, etc.); en se tournant vers des marchés inexistantes.

L'exploration de ces macroconcepts a permis de formuler plus de 200 hypothèses qui ont systématiquement donné lieu à une recherche de connaissances complémentaires, conformément à la théorie C-K. Par exemple, lorsque nous avons envisagé de recourir à l'impression 3D, nous avons vérifié que cette technologie donnait de bons résultats avec du métal et à l'échelle micrométrique qui est celle de l'industrie horlogère.

La formule « *faire éclore l'écosystème* » a conduit à plusieurs hypothèses. Celle qui a été retenue par le comité de pilotage consiste à développer la coopération entre industriels au-delà de la filière horlogère proprement dite, à travers, notamment, la constitution de grappes d'entreprises. À nouveau, nous sommes allés chercher des connaissances susceptibles de rendre cette hypothèse plus concrète. En l'occurrence, j'avais entendu parler, via l'École de Paris du management<sup>1</sup> et les Presses des Mines, d'Alain Verna, qui a créé en 2009 le groupement d'entreprises Vialog dans la région de Dieppe. Je suis donc entré en contact avec lui pour en savoir plus sur les grappes d'entreprises.

**Sandrine Marcot** : D'autres rencontres ont eu lieu, dont certaines ont été dues au hasard. En revenant de Besançon, je me suis assise dans le train près d'un monsieur qui, à un moment donné, m'a adressé la parole. Nous avons commencé à discuter et il s'est avéré qu'il était en train de développer pour le Cetim (Centre technique des industries mécaniques) une plateforme industrielle appelée Quatrium, destinée à accompagner les entreprises manufacturières dans leur transformation. Exactement ce qu'il nous fallait !

## Une stratégie d'innovation responsable

Au terme de ce travail, nous avons pu définir cinq axes prioritaires.

Le premier, Composants, vise à permettre aux fabricants de se fournir en composants français et de réinventer la montre grâce à la coopération entre acteurs, un concept qui n'est pas familier aux chefs d'entreprises français. Nous retrouvons ici, notamment, le principe de grappes d'entreprises.

Le deuxième axe, Processus industriels, consiste à optimiser la production grâce aux potentiels de l'industrie 4.0, qui permettent à la fois de répondre aux enjeux de personnalisation et d'augmenter les volumes.

Le troisième axe, Produits, concerne l'utilisation de technologies et d'actifs méconnus, mais disponibles en France et en Europe pour proposer des produits innovants, en particulier des montres hybrides et connectées.

Le quatrième, Renaissance, porte sur l'émergence de nouvelles catégories de produits grâce à des innovations de rupture.

---

1. Gill Geryl, Ludovic Lepetit et Alain Verna, « [Dieppe Côte d'Albâtre fait le plein d'énergie](#) », séminaire Aventures industrielles, séance du 25 février 2020.

Enfin, le dernier axe, Formation et acculturation, a pour objectif de développer de nouvelles cultures d'entreprise facilitant la cocréation et l'innovation.

Lors de l'assemblée générale de France Horlogerie du 23 juin 2022, au cours de laquelle nous avons présenté le projet de relocalisation et d'innovation, nous avons décidé de créer une structure de type ECI (espace collaboratif d'innovation) pour encadrer le projet. L'ECI a commencé à piloter les deux premiers axes, Composants et Processus industriels, en s'inspirant de la plateforme digitale mise en place par le Cetim.

## Le soutien des pouvoirs publics

**Tony da Motta Cerveira** : Nous avons adressé à Roland Lescure, alors ministre délégué auprès du ministre de l'Économie et chargé de l'Industrie, une lettre d'intention intitulée « Stratégie d'innovation responsable pour la réindustrialisation et la relocalisation de la filière horlogère française à l'horizon 2030 ». Cette lettre était accompagnée d'un sondage réalisé auprès des fabricants de montres sur la question : « À combien estimeriez-vous les bénéfices directs et les créations d'emplois associés à la production de montres françaises ? »

Un tiers d'entre eux a répondu, ce qui constitue un assez bon score. En additionnant leurs projections, nous avons obtenu un total de 55 millions d'euros et de 325 créations d'emplois. En extrapolant ces résultats à l'ensemble de la filière, cela représente 165 millions d'euros et 1 000 créations d'emplois. Compte tenu de la volonté de développer une filière durable, on peut y ajouter les bénéfices indirects résultant de la réduction des émissions de CO<sub>2</sub> liées au transport des marchandises. Ceux-ci ont été estimés à 154 millions d'euros, soit une projection totale de 319 millions d'euros de bénéfices directs et indirects pour la relance de la filière horlogère française.

Dès novembre 2022, le projet a reçu un premier soutien des pouvoirs publics, à hauteur de 3 millions d'euros accordés à deux marques horlogères (Pierre Lannier et Herbelin) dans le cadre de France Relance. Ces subventions leur ont permis de fabriquer de nouveaux produits grâce au renouvellement de leur outil industriel.

## La coopération au cœur du nouveau

Les grappes d'entreprises permettent aux industriels de travailler ensemble et de mutualiser des machines, y compris, parfois, en dehors de la filière. Cette stratégie de grappes a d'ores et déjà été mise en place sur plusieurs sous-ensembles, comme le boîtier et le bracelet, et comprend des passerelles avec d'autres filières, comme la création de boîtiers de montre via l'appareil de production d'entreprises spécialisées dans le luxe ou le décolletage, ou encore l'adaptation de technologies issues de l'aéronautique pour personnaliser des montres. Cette stratégie a également permis la mutualisation de certaines ressources, à travers, par exemple, la création de groupements d'entreprises pour acheter des pièces (mouvements français, boîtiers, tiges...) ou la mise en commun de compétences R&D pour développer de nouveaux matériaux ou processus.

**Sandrine Marcot** : Alors que prévalait la culture du secret et du chacun pour soi, il est devenu désormais tout à fait naturel de travailler avec son concurrent, qui peut être celui qui se trouve à 2 kilomètres ou un industriel plus éloigné.

## La mise en place de l'ECI

**Tony da Motta Cerveira** : L'ECI, implanté à la fois à Besançon et à Morteau, propose dix services différents : un guichet unique de prise de contact, le pilotage des grappes d'entreprises, un studio de prototypage, une plateforme de conception, la mise en commun des ressources, un bureau d'experts, un espace de coworking, une salle de réunion accompagnée d'un pavillon d'exposition et d'une ruche d'idées, un club business, des ateliers de formation.

**Sandrine Marcot** : Le lancement de l'ECI n'aurait pas été possible sans le soutien de Francéclat, un comité professionnel de développement économique qui recueille la taxe HBJOAT (taxe pour le développement

des industries de l'horlogerie, bijouterie, joaillerie et orfèvrerie ainsi que des arts de la table) et réinjecte le produit de cette taxe dans des actions collectives au service des secteurs concernés. En l'occurrence, Francéclat finance plusieurs actions de l'ECI et va mettre à sa disposition un grand local situé dans une de ses infrastructures. Nous avons aussi bénéficié du soutien actif du maire de Morteau, qui s'est engagé dans le projet dès le départ et met également à la disposition de l'ECI des locaux, situés dans l'hôtel d'entreprises de sa ville.

En revanche, nous avons été déçus de ne pas obtenir le financement de 2 millions d'euros demandé aux pouvoirs publics. Comme nous avons vraiment besoin de l'ECI, nous avons décidé, pour soutenir sa création et son développement, de constituer une SCIC (société coopérative d'intérêt collectif), une forme d'entreprise alliant rentabilité économique et bénéfice social, qui associe des acteurs aux intérêts divers (usagers, collectivités, entreprises, etc.) et doit obligatoirement investir une partie de ses bénéfices dans l'amélioration de ses services ou dans le développement d'activités d'intérêt général.

Cette SCIC comprendra quatre collèges : les industriels, marques et métiers d'arts (50% des parts), les institutionnels (pouvoirs publics, syndicats et organismes de formation, à raison de 30% des parts), le collège aval (c'est-à-dire la distribution, avec 10% des parts) et le collège des employés (avec également 10% des parts).

## Un premier bilan encourageant

Depuis 2023, cette démarche a permis de valoriser le savoir-faire d'excellence de l'horlogerie française. Non seulement nos marques s'exportent, mais elles ont brillé à l'international en 2025, que ce soit au WindUp Watch Fair de New York, au Watches and Wonders Geneva, ou encore au salon allemand INHORGENTA.

France Ébauches, qui avait déposé son bilan en 1994 et avait été racheté en 2017 par la marque espagnole Festina, est en train de renaître de ses cendres. Depuis 2023, elle produit à nouveau des mouvements made in France qui sont vendus à des marques françaises.

La marque Pierre Lannier illustre également cette renaissance. Alors qu'elle faisait venir d'Asie la totalité de ses composants jusqu'au début de ce projet, elle a sorti en 2022 une très belle montre automatique baptisée 1977, en hommage à l'année de création de l'entreprise, qui a été entièrement conçue et assemblée en France, et dont tous les composants sauf un proviennent du territoire français.

**Tony da Motta Cerveira** : Après une longue phase baissière entre 1999 et 2020, le chiffre d'affaires de la filière horlogère française est reparti à la hausse. Cette reprise est encore modeste, mais elle c'est une évolution positive qu'il faut soutenir et poursuivre.

**Sandrine Marcot** : Cette dynamique positive attire de jeunes entrepreneurs passionnés d'horlogerie qui veulent lancer leurs propres marques et qui réussissent à lever des fonds pour cela. Ce mouvement a débuté en 2016, mais s'est accéléré à partir de 2022, si bien qu'il existe désormais 80 marques d'horlogerie en France.

## Les leçons de l'expérience

**Tony da Motta Cerveira** : Sans la persévérance de Patrice Besnard, de Sandrine Marcot et de nombreux autres acteurs de la filière, qui ont réussi à convaincre à la fois les entrepreneurs et les pouvoirs publics, ce mouvement de réindustrialisation n'aurait pas démarré. Il a également bénéficié du soutien de personnalités politiques au sommet de l'État, qui a permis d'enrôler les politiques régionaux et locaux, en sorte que les détracteurs du projet se sont fait plus discrets. Enfin, les promoteurs du projet ont eu l'audace et le mérite de s'adresser à un consultant en stratégie d'innovation plutôt qu'à un consultant en stratégie "classique", et d'accepter d'appliquer la théorie C-K à une filière très traditionnelle.

**Sandrine Marcot** : J'ai été frappée, au cours de ce processus, par l'importance des effets de fixation, aussi bien à l'échelle des individus et des entreprises qu'à celle de la filière tout entière. Après avoir réussi à surmonter ces freins, nous avons démontré que le raisonnement de conception innovante C-K peut s'appliquer simplement

et rapidement à une filière aussi traditionnelle que l'horlogerie, puisque l'exploration n'a pas duré plus de quarante jours. Enfin, j'ai découvert l'importance de "spatialiser" la stratégie d'innovation, c'est-à-dire d'aller à la rencontre des acteurs du territoire et d'impliquer l'écosystème. Cet exercice a été passionnant et des réunions qui n'attiraient que 40 ou 50 personnes dans les débuts mobilisent désormais 150 acteurs, qui sont très heureux de se retrouver.

J'ai aujourd'hui quitté la direction de France Horlogerie et je suis retournée dans le secteur de la vente. Je m'emploie désormais à convaincre les détaillants de jouer le jeu et de mettre encore davantage en avant les marques françaises.

## Débat



### Covid-19 et engouement pour l'horlogerie

**Un intervenant :** *Quelle est la situation du marché mondial de l'horlogerie ?*

**Sandrine Marcot :** Ce marché de 35 milliards d'euros est dominé par les acteurs suisses, avec une marque comme Rolex qui, à elle seule, réalise un chiffre d'affaires de 10 milliards de francs suisses. L'ensemble de la filière horlogère française ne représente que 2 milliards d'euros.

Ce marché a connu une croissance phénoménale depuis la pandémie du Covid-19. Le chiffre d'affaires de Rolex a ainsi doublé entre 2013 et 2024. Peut-être cet engouement pour les montres est-il lié à l'angoisse de la mort, qui a pu être ravivée par cette pandémie ?

**Patrice Besnard :** *L'une des préoccupations du président de la fédération horlogère suisse est que, si son chiffre d'affaires a fortement augmenté, les volumes produits ont baissé considérablement, ce qui, à terme, pose la question du maintien du potentiel industriel de la Suisse.*

### La chute de France Ébauches

**Int. :** *Comment explique-t-on la faillite de France Ébauches, présentée à l'époque comme un élève modèle qui avait énormément investi dans les moyens de production modernes et noué des partenariats avec des sociétés asiatiques ?*

**P. B. :** *Face à la crise du quartz, François Perret, le PDG de France Ébauches, a abandonné la stratégie du mouvement mécanique, alors que Swatch Group a eu la clairvoyance de la conserver. Par ailleurs, François Perret, qui a voulu privilégier le marché asiatique et abandonner peu ou prou le marché français, a été confronté au dumping japonais. Enfin, l'un de ses actionnaires étant Swatch Group, il a racheté très cher les actions en question pour être indépendant par rapport à son principal concurrent.*

*Les difficultés de France Ébauches s'expliquent aussi par des raisons plus générales. Le label Made in France a souffert du laxisme consistant à se contenter du fait que les montres étaient assemblées en France. Les Suisses ont été beaucoup plus intransigeants sur la proportion de composants fabriqués localement et cela leur a réussi.*

### Un projet trop ambitieux ?

**Int. :** *Je suis français, mais je vis en Suisse depuis quarante ans. J'ai travaillé successivement dans le secteur de la microélectronique et de l'horlogerie, au sein de Swatch Group, puis au sein de l'État, en tant que responsable du développement économique de la Suisse occidentale. Je connais donc bien les problématiques de développement*



*industriel et je doute fort que l'industrie horlogère française parvienne à renaître de ses cendres. Non seulement ce secteur est, en France, d'une trop petite taille, mais le modèle culturel français reste très linéaire et fermé. Vous-mêmes, vous continuez à parler de filière plutôt que d'écosystème...*

*Malgré leurs grandes déclarations, les entreprises industrielles françaises ont toujours beaucoup de mal à coopérer et, compte tenu de la lourdeur des réglementations françaises et européennes, elles sont loin d'offrir la même agilité que les entreprises suisses qui, elles, ont su s'adapter aux différentes évolutions du marché depuis les années 1970.*

**S. M. :** Nous n'avons jamais eu l'ambition de concurrencer l'industrie horlogère suisse. En revanche, nous avons été confrontés au pessimisme que vous exprimez et, si nous en étions restés là, rien n'aurait changé. Nous observons cependant que la tendance baissière de l'industrie horlogère française s'est inversée, bien qu'encore timidement, je vous l'accorde. On peut espérer que l'arrivée de nouveaux jeunes horlogers va permettre d'accélérer cette tendance.

**P. B. :** *L'horlogerie française a failli disparaître une première fois avec la révocation de l'édit de Nantes, puis elle a réussi à renaître, ce qui peut nous permettre d'être optimistes pour l'avenir.*

### Pourquoi la mayonnaise a-t-elle pris ?

**Int. :** *Dans votre exposé, vous avez évoqué les grappes d'entreprises, l'industrie 4.0, ou encore les plateformes d'innovation, concepts qui datent déjà de dix ou vingt ans et ont été appliqués à de nombreuses autres filières. Comment expliquez-vous que la "mayonnaise" ait pris seulement maintenant dans l'horlogerie française ? Peut-être était-ce sa dernière chance avant sa disparition complète ?*

**S. M. :** La pandémie de Covid-19 a certainement contribué à une prise de conscience. Lorsque tous les composants viennent d'Asie et que le marché se ferme, la situation devient grave... Vous avez raison de dire que les solutions que nous avons appliquées existaient déjà ailleurs, mais, justement, elles n'avaient jamais été envisagées dans cette industrie.

**Tony da Motta Cerveira :** C'est particulièrement vrai pour la théorie C-K, qui vient de l'aéronautique et de l'automobile, et n'est habituellement jamais appliquée à ce type de filière. Je ne recommanderais d'ailleurs pas de l'utiliser dans d'autres filières du même type, en l'absence de porteurs de projet aussi curieux et déterminés que Sandrine Marcot et Patrice Besnard.

### Quel positionnement pour la filière française ?

**Int. :** *Vous orientez-vous plutôt vers une stratégie de volume ou vers une stratégie de valorisation des marques ?*

**S. M. :** Au cours de nos travaux, de nombreuses marques ont pris conscience qu'elles devaient monter en gamme et relever leurs prix. La 1977 de Pierre Lannier se vend 2 000 euros, Herbelin propose des modèles à 3 000 euros et les jeunes marques comme Trilobe vendent des montres à plus de 20 000 euros.

**Int. :** *Ce positionnement s'appuie-t-il sur des performances techniques ou sur une qualité esthétique ?*

**T. da M. C. :** La France est reconnue pour sa créativité et ses talents artistiques, et cela compte sans doute davantage, dans le positionnement de son horlogerie, que la technicité qui caractérise les montres suisses.

**S. M. :** Le made in France compte énormément aussi dans la valeur accordée à ces montres. Désormais, les marques peuvent d'autant plus mettre cet argument en avant que leurs produits contiennent de plus en plus de composants français.

## ■ Présentation des orateurs ■

**Sandrine Marcot** : Diplômée en Management des organisations et de l'*Executive MBA* de l'Université Paris Dauphine-PSL, elle dirige l'Union de la Bijouterie Horlogerie (UBH) depuis 2014. Elle a débuté sa carrière dans le groupe Total, puis a dirigé plusieurs TPE avant d'intégrer le secteur des organisations professionnelles à la tête de la Fédération Française de Carrosserie – Industrie et Services en 2011, puis de l'UBH.

**Tony da Motta Cerveira** : Consultant, il est spécialisé en stratégie d'innovation et *Board Advisor* de start-up. Il siège au comité stratégique de Deglace, pilote l'expertise en management de l'innovation de Square management et conseille des leaders du Top 100 Global Innovators, du CAC 40 et d'ETI "[champions cachés](#)". Il a été auparavant directeur de l'Innovation du groupe industriel Matfer Bourgeat, leader mondial des équipements pour les métiers de bouche fondé en 1814. Il est diplômé du master PIC (Projet, Innovation, Conception) de l'École polytechnique.



---

Diffusion en avril 2026

---

**Retrouvez les prochaines séances et dernières parutions  
du séminaire Aventures industrielles sur notre site [www.ecole.org](http://www.ecole.org).**