

# NICOLAS HAYEK, PRÉSIDENT-FONDATEUR DE SWATCH GROUP

# « Un entrepreneur, c'est un artiste »

Le très atypique patron du groupe Swatch, sauveur de l'industrie horlogère suisse, explique sa conception du management – « supprimer des emplois, c'est la dernière chose à faire » – et sa vision de l'innovation « il nous faut retrouver la fantaisie originelle ».

icolas Hayek, votre entreprise, Swatch Group, a vécu comme les autres la crise de 2008-2009. Mais, à lire votre dernier message aux actionnaires, vous l'avez gérée d'une façon plutôt inhabituelle.

Dès le début de la crise, en septembre 2008, nous avons communiqué deux messages. Le premier, c'est que même si la crise devait être dure et longue, nous ne renverrions pas de personnel. Le deuxième, c'est qu'il n'était pas question de forcer nos partenaires commerciaux à acheter nos produits coûte que coûte. Beaucoup de mes confrères horlogers suisses ont contraint leurs concessionnaires à acheter toutes leurs collections de montres sinon ils les menaçaient de leur retirer leur concession. Résultat, les produits ont été revendus à un prix très bas. Nous n'avons pas voulu entrer dans cette logique. Et bien nous en a pris. En douze mois, la valeur de nos actions a grimpé de 110 %. Au terme de l'année 2009, notre chiffre d'affaires brut, avec 5,42 milliards de francs suisses, a certes reculé de 8 % et notre bénéfice de 8,9 %. Mais nous avons fait beaucoup mieux que le reste de l'industrie (-22.3 % en 2009) et mieux que tout ce que disaient les pronostics et les attentes des experts, et on a terminé l'année plutôt en bonne forme.

#### Revenons un instant sur l'emploi. Vous semblez refuser l'idée qu'on en fasse l'une des variables d'ajustement à une crise. Pourquoi?

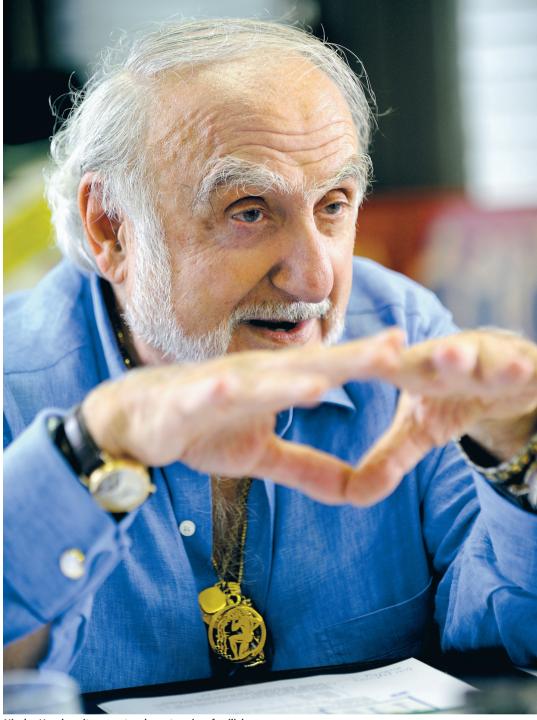
Je l'ai expliqué très en détail dans mon livre « Au-delà de la saga Swatch », publié en 2006, tout simplement parce que c'est la dernière des choses à faire, sauf quand ça va vraiment très mal et que les ventes tombent de plus de 50 %, par exemple. C'est devenu une habitude facile des managers, lorsqu'ils sont en difficulté, d'y répondre par la réduction de la masse salariale. Or il faut savoir que dans une grande compagnie industrielle de produits de consommation, que ce soit montres ou autres, un constructeur automobile, par exemple, les salaires ne représentent que de 10 % à, au maximum, 20 % des coûts. Le grand enjeu, c'est le matériel, la logistique et les rebuts, qui atteignent ensemble entre 50 % et 60 %, voire 70 %, des coûts. Le simple fait, par exemple, de réduire les rebuts de 10 % à 6% du prix de revient global, c'est une somme astronomique et donc une économie infiniment plus efficace que la réduction des postes de travail.

#### Mais les constructeurs automobiles, comme les autres industriels d'ailleurs,

Oui, les chefs travaillent à réduire ces coûts, mais pas tous et souvent pas assez! Car c'est un travail de tous les jours. Les grands chefs de l'automobile sont la plupart du temps des ingénieurs mécaniques de très grande classe. Ils sont capables, s'ils entrent dans tous les détails de la production, de réduire ces coûts inclus dans les achats. En France, chez Renault, ces travaux sont d'après mes expériences constamment bien réalisés. Mais je connais un autre grand constructeur automobile européen – si je le gérais moi-même, je vous sortirais chaque année plusieurs centaines de millions, voire 1 à 2 milliards d'euros d'économies supplémentaires.

## Etes-vous un patron paternaliste?

Non. On ne peut me qualifier par un adjectif quelconque. L'être humain est plus complexe que cela. Ce que je peux vous dire, c'est que dans beaucoup des 156 usines de Swatch Group en Suisse et en Europe, je suis toujours accueilli émotionnellement, plutôt comme un héros national. Il faut dire que les gens m'y voient souvent. Je ne suis pas un homme d'affaires, mais un entrepreneur, nous ne sommes pas Wall Street. L'atmosphère qui règne dans l'entreprise, ça n'est pas gagner de l'argent à tout prix et avec n'importe quoi. Nous essayons de donner à notre personnel un sentiment de sécurité, d'intégration et d'appartenance au groupe. Nous défendons la place de travail en Eu-



Nicolas Hayek croit aux vertus des entreprises familiales.

rope, les salaires n'étant pas le seul ni le plus essentiel facteur d'importance de l'industrie.

# Vous êtes devenu milliardaire. Qu'est-ce

que cela change pour vous? Rien. Je suis un être très normal. La seule chose, c'est que je crois encore au père Noël, au miracle. Quand elle parle de moi, ma femme dit : « Nicolas, c'est un enfant de six ans avec soixante-quinze ans d'expérience. » C'est vrai que je fais partie des multimilliardaires classés chaque année dans « Forbes Magazine ». J'ai décidé de faire quelque chose que je considère comme utile à l'humanité. C'est pourquoi j'ai créé une nouvelle société, Belenos Clean Power. J'y ai investi une partie de mon cash. Son objet, c'est l'utilisation du soleil comme source principale d'énergie. Nos recherches portent entre autres sur l'optimisation du rendement des cellules photovoltaïques, sur la production décentralisée d'oxygène et d'hydrogène grâce au courant solaire et sur la mise au point d'une nouvelle pile à combustible et d'autres projets importants et confidentiels. Belenos, c'est un holding. Chacune de ses activités peut accueillir de nouveaux

## Comment devient-on Nicolas Hayek?

Il faut définir ce que ça veut dire, « Nicolas Hayek ». J'ai beaucoup de facettes - entrepreneur, penseur, orateur, réalisateur, « motivateur », innovateur... Mais parlons de la

facette la plus connue, je suppose, de Nicolas Hayek comme créateur et chef du Swatch Group. J'étais entrepreneur consultant. Je dirigeais ma société Hayek Engineering, que je possède toujours. On m'a demandé de me pencher sur l'avenir de l'horlogerie suisse. A l'époque, au début des années 1980, il se fabriquait chaque année 1 milliard de montres-bracelets dans le monde ; 950 millions à moins de 100 francs suisses prix public, 42 millions entre 100 et 700 et 8 millions sans aucune limite de prix au-dessus de 700 euros. Les Suisses avaient une part de marché nulle sur le segment des 950 millions de montres, quasiment rien, soit 2 % à 5 % dans le segment intermédiaire, et 98 % du marché des montres à plus de 700 euros. J'ai décidé d'attaquer le gros du marché avec des montres à moins de 100 euros produites en Suisse. Mon raisonnement était tout simple : aucune industrie ne peut exister si elle ne s'appuie pas sur la production de grandes séries. Et si vous n'avez pas une vraie industrie de production, vous finissez par tout perdre, même le haut de gamme.

#### Le problème, c'est que la montre de grande série, il faut la trouver.

Toute stratégie d'entreprise doit en première priorité s'occuper du produit, et aussi en deuxième et troisième priorités, et en quatrième priorité de l'environnement du produit. Quand on m'a demandé cette analyse et étude stratégique sur l'horlogerie

suisse, on voulait surtout justifier son enterrement, son incapacité à faire face à l'invasion japonaise. En y travaillant, je me suis rendu compte que le problème ne venait pas des coûts des salaires très élevés en Suisse par rapport au Japon, mais du manque d'esprit d'entreprise.

Le management manquait d'efficacité et de vision. A l'époque, la mode, c'était de faire la montre la moins épaisse possible. Quatre millimètres, trois millimètres, puis deux millimètres : entre Japonais et Suisses, c'était la course permanente. Un beau jour, des ingénieurs de Neuchâtel ont fabriqué une montre de 1,9 millimètre. Ils avaient eu l'idée de fraiser le fond du boîtier pour y faire des trous et encastrer séparément les pièces du mouvement. Le mouvement d'une montre simple, c'est environ 150 pièces. Grâce à leur trouvaille, ils étaient descendus à 50 pièces. C'est alors que quelqu'un a eu l'idée d'utiliser ce processus mais dans une montre de 5 à 6 millimètres. Le projet réalisé de la Swatch est resté en veilleuse. Je n'ai fait que le lancer fortement, le pousser et le faire croître. Il nous a permis de fabriquer des montres en grande série pour un coût deux fois moins élevé puisqu'on avait besoin de moins de pièces. Après, on a automatisé le plus possible. Nous avons créé nos propres équipements. La maîtrise de l'outil industriel, c'est un impératif absolu. J'ai la chance d'être un technicien, un homme aussi de

l'atelier de production. Et je vois assez bien les choses qui vont venir et la bonne cible sur laquelle tirer.

#### Pour vous, qu'est-ce qu'un entrepreneur?

C'est dans un grand discours à l'Assemblée générale de l'économie suisse (Association de l'économie suisse) que j'ai expliqué pendant plus de quinze minutes les qualités de l'entrepreneur. Un entrepreneur, c'est quelqu'un qui sait que vous et moi, nous sommes nés avec énormément de fantaisie, qu'on a cru aux contes de fées. Puis c'est la famille, l'école, l'armée pour les hommes, l'université, l'administration ou l'entreprise, bref toute une série d'institutions qui ont, petit à petit, tué cette fantaisie originelle qui était en nous. C'est cela qu'il faut retrouver. Pour moi, un entrepreneur, c'est un artiste. Il crée des choses - des produits, de nouvelles richesses et des places de travail, il surmonte les obstacles. C'est cela qui le motive. Il n'est pas intéressé par l'obtention d'un grand revenu immédiat. C'est quelqu'un qui admire la beauté et la culture, qui motive, qui refuse la domination de la finance sur l'industrie, qui passe très vite de la théorie à la pratique, à la réalisation.

#### Vous avez déjà entamé un processus de succession. Et vous l'avez voulu familial. Le groupe est-il armé pour faire face à l'éloignement de son fondateur ?

J'ai donné, il y a sept ans, la direction opérationnelle du Swatch Group à mon fils Nick Dans la maison, il y a ma fille, mon petitfils... Il est vrai que ma femme et moimême sommes un exemple très fort pour eux. Mais nous avons tous un point commun. Nous sommes une famille d'artistesentrepreneurs plutôt fous, des provocateurs. Avant de prendre la direction du groupe, mon fils voulait être régisseur et producteur de cinéma. Il a fait des études en France pour cela et avait tourné plusieurs très bons films. Ma fille élève des chevaux pur sang arabes dans une ferme très spéciale en Suisse. Mon petit-fils fait de la course automobile et a été champion de BMX et de moto. Ils sont actionnaires mais représentent aussi l'actionnariat. Toutes les études montrent que les sociétés dont le chef est actionnaire principal, tout comme les entreprises familiales, sont mieux dirigées que les autres sociétés. Vous savez, je crois aux femmes et aux hommes davantage qu'aux organisations. Aucune organisation, si parfaite soit-elle, ne fonctionnera si vous n'avez pas en son sein des gens de haute qualité. Moi, j'ai la chance d'avoir les deux : la qualité des hommes et des femmes, et une organisation adaptée aux besoins de mon groupe.

PROPOS RECUEILLIS PAR DANIEL FORTIN