

Nicolas G. Hayek: «On a perdu l'esprit d'entreprise»

Interview publié dans L'express du 9 juillet 2009

Propos recueillis par Valérie Lion

Attention, patron rebelle! A Bienne, aux confins de la Suisse francophone et germanophone, son antre relève plus du studio d'artiste que du bureau de PDG: sculptures et toiles de maître se mêlent aux caricatures de presse et aux photos dédicacées. A 81 ans, le fondateur et président du conseil d'administration de Swatch Group, premier horloger mondial, ne connaît pas d'autre retraite que celle de Napoléon en Russie. Il dénonce plus que jamais les dérives du système financier et poursuit son rêve d'une voiture propre. Fidèle à sa légende, il porte quatre montres: au poignet droit, la première Swatch de série sortie en 1984, icône de la mode plastique, côtoie une Breguet Tourbillon, symbole du luxe intemporel ; au poignet gauche, une Omega conçue spécialement pour lui et, selon les circonstances, une Blancpain, une Tissot ou encore une Breguet, marque rachetée en 1999 et dont il assure la direction opérationnelle.

Valérie Lion > On vous connaissait, en France, comme «M Swatch», puis «M Swatchmobile», et aujourd'hui voici «M Breguet». C'est une nouvelle vie?

Nicolas G. Hayek > Non, pas une nouvelle vie, je suis entrepreneur et c'est une toute petite partie de l'histoire. Les Français m'aiment bien, ils me bombardent de titres, j'ai été élevé officier dans l'ordre de la Légion d'honneur, en 2003, et Christine Albanel m'a décerne en mars dernier le titre de commandeur de l'Ordre des Arts et des Lettres J'ai fait mes études en français, et je détiens un certificat de licence en mathématiques, physique et chimie de l'université de Lyon Mais la France est un drôle de pays, je n'ai jamais réussi à obtenir le diplôme original sur parchemin de luxe!

Un publicitaire français. Jacques Séguéla, a récemment prétendu que si on ne possédait pas une Rolex à 50 ans, c'est qu'on avait raté sa vie. Qu'en pensez-vous?

Cela témoigne d'une méconnaissance de l'industrie horlogère. Il aurait dû dire une Breguet! Pour réussir, il faut avoir du goût. Une Breguet, c'est un signe de grand goût. Ce n'est pas une montre, c'est une œuvre d'art, le comble du raffinement!

Le temps est-il votre ami?

D'un côté, je l'adore, car il m'a apporté des moments sublimes De l'autre je le hais car je ne peux pas le maîtriser, l'arrêter, le conserver, m le mettre en boîte! «O temps! suspends ton vol, et vous, heures propices! suspendez votre cours: laissez-nous savourer les rapides délices des plus beaux de nos jours!» Voilà pourquoi je hais le temps Mais, vous savez, mes montres ne sont pas faites en premier lieu pour regarder l'heure, ce sont des bijoux!

En présentant le bilan annuel du groupe Swatch, cette année, vous avez dénoncé l'«économie financière dominatrice des Bourses, des banques, des fonds, sa meute de virtuoses et d'acrobates pétris d'hypocrisie, ses spéculateurs, joueurs assoiffés, les acrobates et jongleurs du cirque financier actuel ». Rarement patron aura été si sévère...

Ce n'est pas seulement cette crise qui me conduit à dénoncer ce que j'appelle la «mentalité Wall Street», qui ne cesse de détruire toutes les richesses que nous, les entrepreneurs, nous construisons. Je le fais depuis quinze ans. J'ai toujours dénoncé les marchands du temple. Exemple, cet homme qui m'appelle, il y a cinq ans, en me disant: «Je représente un très gros fonds, nous voulons acheter pour 300 millions de votre capital, à condition que vous nous garantissiez le doublement de cet investissement en un an.» Je lui ai répondu: «Je vais vous garantir une chose, justement, c'est que nous n'allons pas doubler la valeur de nos actions en un an.» Je ne suis pas là pour promettre l'envolée du cours de l'action, mais pour améliorer le produit et l'outil de fabrication, créer des emplois, vendre le plus de montres possible. Selon moi, la Bourse n'est pas un étalon adéquat de mesure du succès d'une entreprise. Autre exemple cet intermédiaire qui m'a repéré dans la liste des gens les plus fortunés du monde, pour me vendre des placements bidon. Il veut que je devienne «encore plus riche». Mais cela ne m'intéresse pas! Dernier exemple: ce type qui me propose de racheter une entreprise. Elle est très chère, évolue principalement dans le textile, alors que moi je vends des montres. «Ce n'est pas grave, me dit-il, on lancera des rumeurs sur le marché pour faire chuter le titre, et le textile, on s'en occupera!» Tout cela illustre la mentalité lamentable de certains boursiers. Et le plus grave, c'est de penser qu'une entreprise cotée doit être gérée dans cet esprit. Voilà une des raisons pour lesquelles General Motors, venu, avant tous les autres constructeurs automobiles, discuter avec moi du lancement de la Swatchmobile – avant Volkswagen et Mercedes – n'a jamais osé franchir le pas, car le groupe craignait la réaction de la Bourse. Le contrôle de l'industrie par la finance contribue à la détruire.

Quelles leçons tirez-vous du séisme qui a ébranlé l'économie mondiale?

Quand cette énorme crise est survenue, j'étais choqué, comme tout le monde. Mais le lendemain, je me suis dit que cela allait au moins permettre de changer les mentalités. Sauf qu'aujourd'hui tout le monde s'exclame: «C'est formidable, la crise tire à sa fin!» Aux Etats-Unis, plusieurs banques ont dégagé des bénéfices au deuxième trimestre ; en Grande Bretagne, tel et tel établissement ont fusionné pour créer la plus grande banque d'investissement. Tout le monde applaudit. Mais attention, voilà justement ce qu'on critiquait il y a un an, cette course aux bénéfices non contrôlée qui a conduit à la catastrophe, ces banques surdimensionnées qu'on ne peut pas laisser faire faillite, sous peine d'être tous entraînés avec elles. Les gouvernements décident de mieux réglementer le système, la belle affaire! A qui font-ils appel? Pas à vous, ni à moi: ils choisissent des financiers, parce que ce sont eux les experts, eux qui ont l'expérience. Et que font-ils? Ils perpétuent la mentalité d'avant! L'être humain ne va pas apprendre. La cupidité, l'égoïsme, le manque de conscience total, le désir de spéculer, tout cela va revenir.

Que faire alors?

L'«internationale des entrepreneurs», voilà un exemple de ce qu'il faut faire! Un ancien président de Nestlé m'a dit: «Appelez cela autrement et je soutiendrai votre projet.» Il faut défendre les intérêts des entrepreneurs, ceux qui développent des produits, des emplois et qui n'ont pas envie d'autre chose que de créer, d'innover. Je ne suis pas pauvre, certes, et je pourrais vivre comme un nabab. Mais je conduis ma voiture tous les matins pour venir à mon bureau – 97 kilomètres aller, 97 kilomètres retour – je n'ai pas d'avion privé, je vis de façon normale et j'essaie de montrer l'exemple aux collaborateurs de notre groupe.

Mais vous êtes fier d'être milliardaire?

Non. Je suis content d'être indépendant. Je n'ai pas de dettes, je peux me permettre de dire ce que je pense. Et je peux développer mes projets. L'argent, pour un entrepreneur, c'est l'instrument de travail. L'objectif, c'est de créer des richesses pour tous. L'entrepreneur n'est pas forcément un chef d'entreprise. Nous sommes tous nés créatifs. Regardez l'Amérique: il y a eu Ford, Carnegie, etc. Puis, après la Seconde Guerre mondiale, l'Amérique a changé et la finance a commencé à primer sur l'industrie. On a perdu l'esprit d'entreprise, à cause des *business schools*. Il existe une différence entre un manager et un entrepreneur. On ne valorise plus beaucoup les entrepreneurs. Il faut savoir garder sa fantaisie, l'esprit de ses 6 ans. Continuer de croire au Père Noël. Oser avancer ses idées, même saugrenues. L'esprit d'entreprise a été en partie tué depuis qu'on s'est assis devant un ordinateur en pensant qu'on pouvait faire de l'argent à Wall Street sans bouger.

Vous prétendez qu'il est possible de traverser la crise sans licencier...

Quand un manager veut économiser de l'argent, sa première idée, c'est de renvoyer du personnel car c'est le plus facile. Il ne réfléchit pas en priorité à la façon d'améliorer ses revenus, ses achats, sa logistique... Si une entreprise est en déroute, si elle ne vend plus rien, il est évident qu'il faut réduire les effectifs. Mais dans la récession actuelle, où l'on connaît des chutes de chiffre d'affaires de 10, 15, voire 30%, il faut aller de l'avant. Chez Swatch Group, nous employons 25'000 salariés et nous avons accusé, depuis octobre 2008, une baisse de 12 à 14% de nos ventes. Mais nous n'avons renvoyé personne: nos collaborateurs représenteront une force de frappe formidable dès que la reprise sera là, ils nous font confiance et nous aident à trouver les moyens de réduire les coûts. Nous en profitons aussi pour faire de la formation, prendre des congés et, exceptionnellement, nous avons recours au chômage partiel, pour 285 de nos employés qui travaillent dans une unité de production d'aiguilles de montre.

Vous êtes donc convaincu que l'on peut garder et développer une industrie en Europe...

Je n'en suis pas seulement convaincu, je le prouve tous les jours. Nous fabriquons des montres en Suisse, dans plus de 165 usines, la Smart sort de l'usine de Hambach, en Lorraine, et je continue: avec notre nouvelle société, Belenos, nous mettons en place tout ce qu'il faut pour produire ici de l'énergie propre. Je suis un optimiste. Certains diront un inconscient. J'ai pensé la Swatchmobile et je me suis lancé. General Motors n'a pas osé et Mercedes, après la Smart, n'a jamais fait la voiture hybride que j'avais conçue et que notre contrat prévoyait. C'est malheureusement Toyota qui a réalisé un modèle hybride, la Prius. Pour améliorer le système énergétique des voitures, il faut sortir des métiers de la mécanique. Beaucoup de constructeurs en sont incapables. Alors, j'ai créé Belenos, du nom du dieu celte du soleil. Cette fois-ci, je vais fabriquer non pas une voiture, mais un moteur. Quand il sera prêt, les constructeurs pourront l'acheter, s'ils le veulent. Je n'ai pas besoin de leur argent maintenant. Ni de celui des pouvoirs publics. Nous avons le *cash* requis, nous investissons et gardons le contrôle.

Quel est le projet Belenos?

Il y a assez de soleil et de vent sur cette terre pour alimenter en énergie 10 fois la population mondiale. Mais il faut pouvoir capter, stocker et transporter cette énergie. L'enjeu, c'est d'améliorer l'efficacité des cellules photovoltaïques pour produire l'électricité en quantité suffisante et, ensuite, d'être à même d'exploiter cette électricité, par exemple avec une pile à combustible qui soit performante. Tout le monde y travaille – universités, instituts de recherche, constructeurs. Mes partenaires privilégiés sont les physiciens, car eux savent imaginer ce qui n'a jamais été fait. J'espère que d'ici à cinq ans nous pourrions industrialiser

nos procédés. Mais je ne veux pas donner d'échéance précise: pour une technologie innovante, ce serait mentir.

Vous plaidez pour le droit à l'erreur...

Il devrait être inscrit dans la Constitution! Il faut revendiquer le droit à l'échec pour chacun d'entre nous. Sans lui, je n'aurais jamais osé lancer la Swatch, ni garder toutes ces sociétés horlogères qu'on nous conseillait de fermer quand les Japonais inondaient le marché.

Quel est l'échec qui vous a le plus marqué dans votre carrière?

Ce sera peut-être de quitter un monde beaucoup plus terrible que celui dans lequel je suis né. De n'avoir guère pu contribuer à l'améliorer, malgré de multiples essais.

Croyez-vous qu'on peut changer le monde?

Oui, il peut être changé, par des révolutionnaires positifs et chaleureux. Par des inventeurs. Comme ceux qui ont imaginé la Croix-Rouge ou qui conçoivent des vaccins. Rien n'est impossible, sauf d'éviter la mort... et les impôts