**Zeitschrift:** Revue économique Suisse en France
**Herausgeber:** Chambre de commerce suisse en France
**Band:** 80 (2000)
**Heft:** 1: Automobile : ça roule pour la Suisse!

**Artikel:** Nicolas Hayek et l'automobile : je t'aime moi non plus
**Autor:** Bartu, Friedemann / Hayek, Nicolas
**DOI:** https://doi.org/10.5169/seals-889272

**Nutzungsbedingungen**
Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

**Conditions d'utilisation**
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

**Terms of use**
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

**Download PDF:** 06.07.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch**

# Nicolas Hayek et l'automobile : Je t'aime moi non plus

© Edipresse. Photo Guy Perrenoud.

**Friedemann Bartu**

*Correspondant économique de la Neue Zürcher Zeitung auprès des Organisations internationales à Genève*

**Nicolas Hayek a-t-il vraiment abandonné l'automobile ? Ne rêve-t-il pas toujours d'une voiture économique, révolutionnaire et bon marché. N'a-t-il pas quelques surprises dans ses tiroirs et dans ses ateliers ? Une interview exclusive du père de la Swatch.**

**Resf : M. Hayek, vous avez décidé de réduire considérablement votre engagement dans l'industrie automobile. Regrettez-vous d'avoir mis le pied dans ce secteur si fortement compétitif ?**

Nicolas Hayek : Non, pas du tout. Nous avons appris et beaucoup profité de cette expérience. Notre pas est positif, un pas en avant. La preuve : presque tous les constructeurs nous copient actuellement avec des petites voitures. Je regrette seulement deux choses : que nous ayons dû faire l'expérience de retards dans la production et le lancement de la SMART et que notre système de management n'ait pas su s'imposer davantage. Nous étions minoritaires dans l'affaire et nous dépendions d'une coopération étroite avec Mercedes. Nous ne pouvions pas réussir seuls. Ni hier, ni aujourd'hui, ni demain. J'ai dû accepter de ne pas être seul maître à bord. J'ai dû convaincre, expliquer deux fois, vingt fois, cinquante fois… les cultures des deux entreprises étant différentes. ►►►

**Resf : Pourquoi les responsables de Mercedes ne vous ont-ils pas écouté davantage ?**

N. H. : Nous cherchions à innover dans l'industrie automobile. Pour innover, il faut à la fois de l'argent et du courage. Malheureusement, dans la réalité, ceux qui ont le courage n'ont bien souvent pas l'argent et vice versa... Et puis, n'oubliez pas que Mercedes est de longue date un spécialiste mondial de voitures. Nous pas.

**Resf : Maintenant, la SMART est-elle encore votre "bébé" ?**

N. H. : La SMART n'a jamais été mon bébé. Elle est le résultat d'une coopération extrêmement étroite entre Mercedes et le Swatch Group. C'était une coopération très pragmatique. Je ne suis pas le grand manitou qui sait infailliblement ce que les marchés réclament et ce que les consommateurs achèteront demain. Par contre, je suis aidé par une armée de gens qui analysent les choses et qui m'aident à faire jaillir des idées nouvelles. Comme tous les bébés, la Smart a une maman et un papa. De qui le bébé tient le plus, du père ou de la mère, c'est difficile à dire.

**Resf : A vos yeux, la SMART est-elle un succès ou un échec ?**

N. H. : Je pense qu'il est encore trop tôt pour porter un jugement définitif. Les choses sont en pleine évolution. Il est certain que notre retrait du projet découle du fait que nous n'étions plus disposés à en assumer l'énorme responsabilité financière. Cependant, les derniers chiffres de vente sont tout à fait encourageants et la SMART est loin d'être un échec.

**Resf : On a beaucoup critiqué le fait qu'elle n'ait que deux places. Mercedes a déjà réagi et annoncé une version quatre places dans un futur proche. Qu'en pensez-vous ?**

N. H. : Il ne s'agissait pas d'une erreur d'appréciation. Les recherches des spécialistes ont clairement mis en évidence qu'en moyenne une voiture est occupée par seulement 1,1 personne. La SMART prend en considération cette réalité.

Et nos propres analyses de marché ont bien montré qu'il existait une vraie demande pour une petite voiture à deux places. Mais à 16.000.- DM le prix est supérieur à ce que nous avions imaginé. C'est un handicap pour la vente, en plus des quelques problèmes techniques fâcheux qui ont renchéri sa production et retardé son lancement.

**Resf : A qui la faute ?**

N. H. : Il n'est pas facile de répondre à cette question. Ayant choisi Mercedes comme allié pour le projet SMART, nous étions sûrs et certains d'avoir trouvé le partenaire idéal : un partenaire mondialement connu pour sa technologie solide et son très grand savoir-faire en la matière.

J'ai toujours dit, même en public, que sans un partenaire patent de l'industrie automobile nous aurions seulement produit des « caisses à savons ». Il est vrai que la technique jouissait, dans ce projet, d'une priorité absolue. Autant chez Mercedes que chez nous. En rétrospective, je crains que ce fait ait eu des conséquences négatives : les techniciens sont peut-être devenus trop arrogants et trop sûrs d'eux. Ils supportaient mal la critique, même la plus constructive. C'était peut-être là notre plus grande faiblesse.

**La SMART n'a jamais été mon bébé.**

**J'aurais bien voulu être le fils de Henry Ford. Ainsi j'aurais pu dominer toutes les fonctions et étapes dans la production d'un véhicule.**

**Resf : Si vous aviez la possibilité de retourner la roue de l'Histoire, que feriez-vous différemment ?**

N. H. : J'ai accepté depuis longtemps le fait qu'on ne peut jamais « retourner la roue ». Ni dans la vie privée, moins encore dans la vie professionnelle. Entreprendre c'est prendre des risques. Moi, comme tous les entrepreneurs, j'en prends. C'est ce qui fait le charme du métier. Mais pour répondre à votre question : J'aurais bien voulu être le fils de Henry Ford. Ainsi j'aurais pu dominer toutes les fonctions et étapes dans la production d'un véhicule : le planning, l'exécution et le contrôle. Seul maître à bord, je n'aurais été dépendant de personne.

**Resf : Et quel genre de voiture auriez-vous produit ?**

N. H.. : Mon rêve a toujours été de construire la voiture la plus écologique du monde. Pas une pure électromobile. Cette idée, vous pouvez l'oublier. Une telle voiture a besoin d'une batterie qui coûte actuellement presque 100.000.- FFR et pèse 200 kg pour un rayon d'action de quelque 50 km maximum. Et en plus six heures sont nécessaires pour la recharger. Toutes ces raisons ont conduit la SMH Automobile à développer un moteur hybride qui crée sa propre électricité à bord comme une dynamo sur un vélo. Un petit moteur à essence donne l'énergie nécessaire au départ pour que ce générateur puisse travailler et fournir de l'électricité à une batterie d'un poids raisonnable. Ensuite, la batterie passe le courant aux quatre moteurs électriques placés chacun à chaque roue du véhicule. Dans notre jargon, cette voiture s'appelle Swatchmobil Smart.

**Resf : Pourquoi tous ces projets ? Etes-vous un passionné de la voiture ?**

N. H. : Pas vraiment. Mais,

comme chaque citoyen, je suis préoccupé à la fois pour l'humanité et la terre. Pour moi la voiture est un objet commode, qui me donne la liberté d'un déplacement individuel et rapide. Elle est, de plus, devenue un produit de consommation. La Suisse est le seul pays industrialisé qui n'ait pas d'industrie automobile. Chaque année, elle importe quelque 240.000 voitures. Le développement d'un nouveau concept d'automobile en Suisse, est une chance pour elle. J'y vois là un grand potentiel, une opportunité à saisir pour se hisser au rang des pays producteurs. C'est pour cela que nous avons déjà développé un successeur pour la SMART qui pourra être produit en Suisse. Notre pays est un marché test de première catégorie parce que les Suisses ont une responsabilité et une sensibilité écologique très poussée.

**Je ne suis pas le grand manitou qui sait ce que les marchés réclament et ce que les consommateurs achèteront demain.**

**Resf : Mais vous avez annoncé avoir tourné le dos à l'automobile.**

N. H. : Ce n'est pas tout à fait vrai. J'ai dit m'être retiré du projet SMART, mais que nous continuerions avec notre projet de voiture à moteur hybride. Car l'industrie automobile offre un grand potentiel d'innovation. Depuis trop longtemps les constructeurs concentraient leurs efforts sur l'amélioration des techniques existantes, au lieu de les remplacer par d'autres comme la propulsion hybride ou les carrosseries en composite. C'est peut-être là notre chance. C'est pour cela que les hautes technologies, l'électronique et la montre sont et resteront nos secteurs de prédilection avec le secteur automobile à qui nous fournissons beaucoup de composants et des systèmes.

Ces derniers temps, nous avons par exemple considérablement renforcé notre position en tant que fournisseur de téléphonie mobile.

**Il existait une vraie demande pour une petite voiture à deux places. Mais pas à 16.000.- DM**

**Resf : Mais ne croyez-vous pas que pour le Groupe Swatch, la montre est surtout le produit stratégique, votre vrai *core-business*, comme votre récent achat de Breguet l'année passée peut l'illustrer ?**

N. H. : C'est vrai. Pour être fort dans une industrie, il faut contrôler la production ou la distribution. Ou, idéalement, les deux. C'est ce que nous faisons dans les montres. Dans d'autres secteurs, par contre, comme celui de la voiture, nous ne contrôlons ni l'un ni l'autre. En ce qui concerne Breguet, force est de constater que les produits horlogers de luxe sont rentables. Swatch Group cherchait depuis longtemps à acquérir une nouvelle marque de prestige.

Mais j'ai toujours dit que pour pouvoir maintenir une importante présence dans le haut de gamme il faut aussi une position forte dans les secteurs de moyenne gamme et dans la production et le marché de masse.

**Mon rêve : construire la voiture la plus écologique du monde**

**Resf : Selon vous, l'entrepreneur est celui qui prend des risques. Mais ces risques ne conduisent-ils pas parfois à l'échec ?**

N. H. : Bien sûr. C'est pour cela que chaque entrepreneur a aussi le droit à l'échec et que ce droit mériterait même d'être inscrit dans la Constitution. Mais l'entrepreneur n'est pas seulement un preneur de risques. C'est aussi un artiste. Et comme tous les artistes, il doit conserver la fantaisie de ses six ans. Je suis persuadé que nous sommes tous nés avec un énorme capital de fantaisie et de créativité.

Malheureusement beaucoup d'entre nous le perdent au fur et à mesure sur les durs bancs de l'école, sous l'effet de la pression sociale et de l'enfermement dans des structures d'entreprise beaucoup trop rigides. Par contre, l'entrepreneur capable de se libérer de ces pressions conserve ses dons toute sa vie. C'est un artiste vrai. Il crée du bien-être autour de lui, il enthousiasme les gens, il les rend heureux. Il convainc grâce à sa chaleur humaine.

**Resf : Ne trouvez-vous pas, qu'en Suisse, on a perdu cette capacité de rêver ? Spécialement ces derniers temps ?**

N. H. : Peut-être. Mais, laissez-moi vous répondre avec les mêmes mots utilisés dans mon discours à l'Assemblée des délégués de l'Union suisse du commerce et de l'industrie (Vorort) il y déjà trois ans : « Il n'y a aucune raison pour les Suisses de sombrer dans la morosité, dans le doute et la peur, dans l'autocritique sans fin. Si nous parvenons par nos actes, par notre audace, notre engagement, notre assiduité, notre chaleur humaine, par risque calculé – et avec le droit à l'erreur – à forger un état d'esprit positif et à retrouver la motivation et la confiance en nous-mêmes, alors, la Suisse redeviendra cette perle magnifique, unique, lumineuse. Et c'est cet état que nous voulons atteindre. » ✚