

Zeitschrift: Revue suisse : la revue des Suisses de l'étranger
Herausgeber: Organisation des Suisses de l'étranger
Band: 32 (2005)
Heft: 4

Artikel: Entretien avec Nicolas G. Hayek Sen. : Hayek: "La Suisse a de nouveau besoin d'entrepreneurs"
Autor: Eckert, Heinz / Hayek, Nicolas G.
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-911984>

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: 07.01.2026

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

Hayek: «La Suisse a de nouveau besoin d'entrepreneurs»

Nicolas G. Hayek, le sauveteur de l'industrie horlogère suisse, est mécontent des politiciens et souhaite des entrepreneurs à la place des managers. Interview: Heinz Eckert

«Revue Suisse»: Dans quel état se trouvait l'industrie horlogère suisse quand vous l'avez reprise et sauvée, au début des années 1980?

Nicolas Hayek sen.: L'industrie horlogère était au bord du gouffre et près de 20 000 emplois auraient été perdus.

Quelle était la première cause de cette situation désastreuse?

La mauvaise gestion et une appréciation faussée de la concurrence. La Suisse manquait déjà à cette époque d'entrepreneurs courageux, lucides et visionnaires. Pensez que la montre à quartz avait été inventée par un Suisse, mais qu'aucun fabricant helvétique ne s'y intéressait! Les Japonais ont alors fabriqué les premières montres à quartz et plongé l'industrie horlogère suisse dans la crise.

L'industrie horlogère était-elle menacée de reprise par des étrangers?

Oui, une société japonaise voulait racheter Omega et offrait 400 millions de francs pour la marque. J'ai conseillé de refuser. La concurrence japonaise croyait alors que nous autres Suisses pouvions fabriquer du bon fromage et du bon chocolat, mais étions incapables de produire des biens industriels. Ils ont augmenté leur offre et étaient prêts à payer cinq francs de plus par Omega vendue. Mais j'ai continué à refuser.

Et vous vous êtes mis alors vous-même en quête de fonds?

Non, j'avais assez d'argent, mais il me fallait convaincre les banques que le problème de l'industrie horlogère n'était pas le niveau élevé des salaires, mais le management, qui était aussi inepte que celui qui a acculé Swissair à la ruine. Quand les grandes sociétés sont dirigées par des managers plutôt que par des entrepreneurs, tout va en général à vau-l'eau. Pour diriger une entreprise, on n'a pas besoin d'experts financiers, c'est des entrepreneurs qu'il faut! Finalement, je suis parvenu à en persuader les banques. Comme je ne voulais pas assumer les risques tout seul, j'ai cherché des partenaires. Puis j'ai lancé la Swatch, parce qu'il me fallait un gros volume

d'affaires et que nous n'aurions pas pu sauver toutes nos fabriques avec les seules montres de luxe.

Que serait-il advenu de l'industrie horlogère suisse si les Japonais avaient acheté Omega?

Les montres Omega seraient fabriquées au Japon, il n'y aurait plus d'industrie horlogère suisse – ou du moins plus dans une mesure suffisante –, et les emplois et le savoir-faire seraient perdus.

Chaque fois que de grandes entreprises suisses sont au bord du gouffre, on appelle Hayek au secours. Vous seriez-vous cru capable de sauver d'autres industries?

Swissair serait toujours là si elle avait eu un management capable et un Conseil d'administration responsable. Swissair a commis à peu près toutes les fautes possibles. Si nous n'avions plus acheté que des sociétés non rentables et que nous ayons essayé de battre la concurrence avec des montres bon marché qu'elle pouvait produire plus avantageusement, nous aurions vite fait faillite. Nous avons procédé autrement et mis d'abord au point un nouveau produit capable de battre la concurrence, en misant sur tous les atouts qui caractérisent la Suisse à l'étranger: propreté, fiabilité, esthétique, précision, qualité.

Est-ce que Bally aurait aussi pu être sauvé?

Chaque grande marque suisse aurait pu être sauvée. En Suisse, les seuls produits qui rencontrent des difficultés sont ceux à fort coefficient de travail qui, en même temps, n'exigent aucun savoir-faire particulier ni aucune créativité, et cela parce que les salaires sont très élevés.

De nombreuses entreprises suisses reposant sur une longue tradition ont été depuis longtemps vendues à l'étranger. Faut-il le déplorer?

Il faudrait le déplorer si les Suisses n'avaient pas eux aussi racheté des entreprises étrangères renommées. Avec Glashütte-Original, par exemple, nous avons acquis une célèbre marque de montres allemande. Je crois que cela s'équilibre, mais ce qui est regrettable, c'est que nous avons perdu l'esprit pionnier de nos grands-parents. Naguère, la Suisse avait,

par rapport à sa taille, plus d'entreprises internationales que n'importe quel autre pays – et la meilleure compagnie aérienne! Aujourd'hui, dans bien des domaines, nous ne sommes plus que dans la moyenne.

Que doivent donc faire les «vrais» entrepreneurs?

Un bon entrepreneur est comme un artiste qui crée sans cesse du nouveau; il doit donc élaborer constamment de nouveaux produits, créer des emplois, trouver de nouveaux marchés. Il doit être toujours actif et disposé à assumer ses responsabilités. Trop souvent, le manager n'est qu'un administrateur qui n'a pas de stratégie claire, ne risque pas son propre argent, essaie de diriger une entreprise comme l'enseignent les manuels – et qui continue à toucher un salaire en cas d'échec.

De nos jours, le profit est presque toujours optimisé aux dépens des emplois...

... ce qui est faux. Un bon entrepreneur augmente les gains tout en créant de nouveaux emplois. Aujourd'hui, on supprime des emplois parce que l'on n'a pas d'autre recette pour maximiser les bénéfices. Lors du sauvetage d'Omega, par exemple, on a économisé des montants considérables au niveau de la logistique et des achats. Il ne faut licencier que lorsqu'une entreprise n'a plus rien à vendre et que le chiffre d'affaires diminue considérablement. Celui qui supprime des emplois alors qu'il gagne de l'argent est un mauvais entrepreneur.

Comment jugez-vous la place économique suisse?

La place économique suisse est bonne, mais ce dont nous avons besoin – comme partout ailleurs en Europe –, c'est de plus de chefs d'entreprise et de moins de politique. Mais un grand nombre de ceux qui forment l'opinion dans la société, les universités et les médias n'ont pas la moindre notion de ce qu'est un chef d'entreprise. Ils confondent entrepreneurs et managers et parlent surtout de ceux qui touchent des rémunérations abusives. Le footballeur qui met deux buts par an et gagne des millions est fêté comme un héros, tandis que le président d'une entreprise qui fait des milliards de bénéfices est critiqué à cause de son salaire.

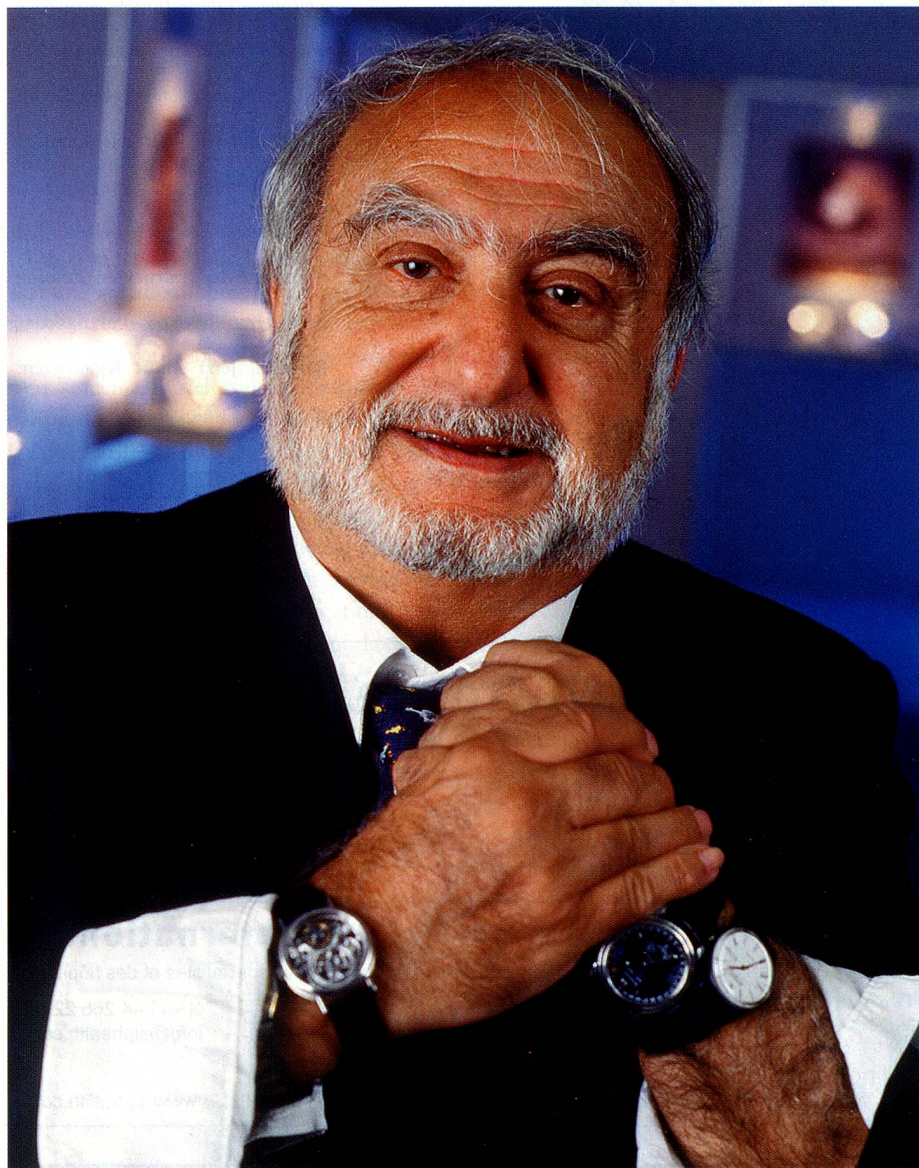
Regrettez-vous que la Suisse ne fasse pas partie de l'UE?

Non, absolument pas. L'UE n'édicte que des lois qui rendent les choses plus difficiles au lieu de les faciliter. Je peux l'affirmer en connaissance de cause, car je siège dans plusieurs commissions de l'UE, où je vois ce qui se passe en coulisses. On attendait de l'UE qu'elle consolide l'économie et la prospérité, mais le taux de chômage en France et en Alle-

magne n'a jamais été si élevé. Bien que notre situation ne soit pas très bonne, elle demeure meilleure que celle de nos voisins. Tant que l'UE ne se sera pas améliorée, il ne vaudra pas la peine d'y adhérer.

Mais l'industrie horlogère n'a-t-elle pas souffert du non à l'EEE?

Non, absolument pas. Comme producteurs et fournisseurs hautement qualifiés de montres de grande classe, nous n'avons pas besoin de faire partie d'un bloc pour réussir. Je ne suis pas opposé à l'Europe, mais je critique l'UE. N'oubliez pas qu'elle compte trois fois plus de fonctionnaires qu'il n'est nécessaire – c'est délirant!



Hayek: «Un bon entrepreneur crée toujours du neuf, comme un artiste.»

NICOLAS G. HAYEK

Né en 1928, Nicolas G. Hayek est cofondateur, président et délégué du Conseil d'administration du Groupe Swatch, à Bienne. Après avoir participé pendant plus de quatre ans à la restructuration des deux entreprises horlogères Asuag et SSIH et à leur fusion, due à son initiative, il acquiert en 1985, avec d'autres investisseurs suisses, la majorité des actions de cette nouvelle firme. En juin 1986, il en est nommé président et délégué du Conseil d'administration ainsi que président de la Direction. Sauveteur de l'industrie horlogère suisse,

Hayek a joué un rôle décisif dans le succès du Groupe Swatch, qui compte actuellement plus de 20 000 collaborateurs dans le monde entier et comprend les marques suivantes: Swatch, Breguet, Blancpain, Jaquet Droz, Glashütte-Original, Léon Hatot, Omega, Rado, Longines, Tissot, Calvin Klein, Certina, Mido, Pierre Balmain, Hamilton, Flik Flak et Endura. Conseiller de nombreux gouvernements européens, Nicolas G. Hayek a reçu d'eux plusieurs distinctions pour services rendus.

Avez-vous des souhaits à formuler à l'adresse de la politique suisse?

Les hommes et femmes politiques devraient enfin comprendre les enjeux de l'économie suisse et commencer à agir au lieu d'adopter un comportement opportuniste. La Suisse compte parmi les pays les plus chers. Pourquoi? Parce que le franc suisse est la devise la plus chère qui soit. Comment pouvons-nous baisser les salaires lorsque tout est si coûteux? Il faut absolument que le franc baisse, même si cela n'est pas dans l'intérêt de la place financière suisse. Ensuite, il faut cesser de diaboliser l'économie pour la seule raison que tel ou tel PDG gagne des sommes indécentes. Enfin, plutôt que de former des Masters of Business Administration, il faut recommencer à former des entrepreneurs. Les jeunes devraient être encouragés à devenir entrepreneurs, mais personne ne s'en soucie.

Ne faudrait-il pas que la politique agisse?

Oui, bien sûr, mais la plupart des hommes et des femmes politiques n'ont pas la moindre idée de l'économie, sinon il y a longtemps qu'ils auraient rendu la Suisse plus libérale. Ce qui était naguère un grand pays industriel n'est plus maintenant que le siège de banques, d'assurances et d'entreprises de services, où ne restent plus que quelques lieux de production. La Suisse stagne, ce qui n'est pas admissible.

Si l'on en croit les analyses conjoncturelles, l'industrie horlogère de luxe plane sur un nuage. Est-ce vrai?

Oui, c'est vrai, et la conjoncture nous est favorable. Mais il n'y a pas que les montres chères qui se vendent bien, et nous en profitons aussi.

Et pourquoi?

Une montre ne sert plus seulement à donner l'heure. De nos jours, on trouve celle-ci sur l'ordinateur, sur le téléphone portable et à chaque coin de rue. La montre est devenue un bijou, un accessoire de mode et une manière de singulariser ceux qui la portent.

La mention Swiss Made est-elle toujours un argument de vente?

Oui, lorsqu'elle exprime les vertus suisses, ce qui n'était malheureusement plus le cas de Swissair. Mais cela demeure vrai en ce qui concerne les montres: aucun pays, pas même le Japon, n'est en mesure de fabriquer une montre mécanique aussi bonne que celles qui viennent de Suisse.