



de l'accord que la Suisse envisage de conclure avec l'Union européenne.

Dario Brönnimann

employés temporaires existent. Quand un restaurant organise un grand événement, il fait aussi appel à du personnel temporaire supplémentaire.

#### Pourquoi refusez-vous de licencier du personnel? Seriez-vous un Pestalozzi?

Non, c'est une décision parfaitement rationnelle. Nous investissons énormément dans nos employés, et cela ne se limite pas aux salaires. Nous les recrutons, nous les formons, et beaucoup deviennent des spécialistes dans leur domaine. Ils vivent ici avec leurs familles, et leurs enfants voudront peut-être un jour suivre un apprentissage chez nous. Chaque année, nous formons environ 500 apprentis au sein du groupe. Quand nous traversons une crise de la demande, comme actuellement en Chine avec une baisse de chiffre d'affaires de 30%, ce n'est pas un problème structurel, mais conjoncturel. Licencier aujourd'hui pour économiser à court terme serait une absurdité, car nous savons que nous aurons besoin de ces mêmes employés une fois la crise des ventes passée.

#### Un peu Pestalozzi quand même?

Non. C'est une décision économiquement rationnelle. Il nous coûterait bien plus cher de devoir recruter à nouveau du personnel plus tard au lieu de le garder. Cette logique du «hire and fire» (engager et licencier) ne profite qu'aux chasseurs de têtes. Nos employés continuent de travailler dans de nombreux domaines, comme la recherche et le développement, ou l'entretien de nos machines. Je ne vais certainement pas me séparer de ceux qui fabriquent nos produits ou les vendent en magasin juste pour afficher un bénéfice à court terme légèrement plus élevé. Ce serait une vision à

"

## Licencier aujourd'hui pour économiser à court terme serait une absurdité.

court terme, dictée uniquement par la recherche du profit maximal.

#### L'intelligence artificielle ne menace-t-elle pas aussi les emplois dans l'horlogerie?

L'IA, c'est un mot à la mode, une bulle spéculative destinée à générer un maximum d'argent en bourse ou ailleurs. Cela fait longtemps que nous avons des usines entièrement automatisées, comme à Boncourt, où les machines sont interconnectées, apprennent les unes des autres et agissent de manière autonome, par exemple lorsqu'un produit ne répond pas aux critères de qualité. Cette évolution ne détruit pas d'emplois, bien au contraire, elle en crée davantage. Mieux vaut miser sur l'intelligence créative et artistique plutôt que de se focaliser uniquement sur l'intelligence artificielle.

Vous ne voulez même pas recourir au chômage partiel, alors que

#### certains employés sont actuellement sous-occupés? Si l'Etat propose cet outil, pourquoi ne pas s'en servir?

Le chômage partiel a du sens dans de nombreuses situations. Comme à l'époque du Covid, lorsque nous avons été contraints de fermer nos boutiques. C'était une intervention extérieure, et nous avons alors utilisé cet instrument. Mais la situation aujourd'hui est complètement différente. L'Amérique est en plein essor, le Japon également, et dans certains pays européens, les affaires vont bien, alors que dans d'autres, c'est plus compliqué. En Chine, où nous réalisons d'importants volumes et où nous sommes très forts, nous subissons actuellement un ralentissement. Mais c'est à nous de nous montrer proactifs. Même sur des marchés plus faibles, l'innovation nous permet d'augmenter nos ventes. Prenez notre dernière MoonSwatch «1965», que nous lançons le 1er mars 2025: la demande sera très forte, y compris en Chine.

**Rolex a coupé les ponts avec Carl F. Bucherer à Granges. Existe-t-il aussi des marques en sursis chez Swatch Group?**  
Non.

**Un point positif: les ventes de Tissot, Omega et Swatch aux Etats-Unis en décembre ont été bonnes. Qu'en est-il de janvier et février?**  
Les Etats-Unis, le Mexique, le Moyen-Orient avec Dubaï, ainsi que le Japon continuent de très bien se porter. Cette tendance se poursuit aussi en janvier et février. En revanche, la situation en Chine ne s'est malheureusement pas améliorée de manière significative. Ce n'est pas seulement le cas pour les montres, mais pour l'ensemble des biens de consommation.

#### Lors de la conférence des analystes et investisseurs, fin janvier, vous avez reconnu certaines erreurs.

Nous avons commis une erreur en étant trop optimistes pour 2024 après le boom post-Covid de 2023 en Chine. Nous sommes une entreprise émotionnelle où, heureusement, les tripes sont parfois plus fortes que la raison. De plus, nous n'avons pas ouvert assez rapidement nos propres boutiques pour certaines marques de prestige, comme Breguet. Aux Etats-Unis, par exemple, Breguet et Blancpain ne disposent à ce jour que de deux boutiques en propre. C'est un domaine dans lequel nous allons certainement investir davantage.

#### Les analystes demandent régulièrement de miser davantage sur le luxe et moins sur l'entrée de gamme, autrement dit davantage sur Breguet et que sur Swatch. Est-ce la bonne stratégie?

Non. Nous ne sommes pas une entreprise opportuniste qui cherche uniquement à servir une élite et à courir après le luxe. Nos clients potentiels ne se comptent pas en quelques millions, mais en milliards.

#### Ainsi, Swatch reste un élément clé?

Le potentiel est bien plus grand dans les segments d'entrée et de moyen de gamme. Je ne comprends pas cette obsession pour l'élite et le luxe. C'est pareil dans la mode: tout le monde regarde Gucci, Chanel ou Hermès, mais l'une des entreprises les plus rentables, c'est Zara, qui s'adresse à tout le monde. L'innovation vient rarement du luxe, elle provient bien plus souvent des marques à grand volume.

#### Avec la MoonSwatch et les modèles Swatch en biocéramique, vous misez sur l'innovation. Mais la Swatch classique se vend-elle encore?

Oui, la Swatch classique enregistre actuellement une croissance à deux chiffres.

#### Vraiment?

Oui. Parce que la marque incarne l'innovation et le plaisir. Elle est exclusive, tout en restant accessible à tous. Le week-end dernier, au Japon – et cela trois ans après le lancement de la MoonSwatch –, des centaines de personnes ont fait la queue sur des centaines de mètres pour acheter une Swatch qui n'est pourtant pas une édition limitée (réd: il montre une vidéo du Japon où l'on aperçoit la file d'attente). Les Japonais adorent Swatch. Et aux Etats-Unis, le grand marché des montres connectées, Swatch est en plein essor. Egalement les montres mécaniques de Swatch séduisent particulièrement la génération Z.

#### L'un des problèmes de l'horlogerie suisse, ce sont les stocks élevés. Swatch Group détient d'ailleurs des réserves d'une valeur de 7,6 milliards de francs.

Seriez-vous devenu analyste? Si nous vendions du poisson, vous auriez raison. Mais nos produits n'ont pas de date de péremption. Au contraire, nous devons conserver des pièces de rechange en stock pendant 30 ans et offrons parfois jusqu'à cinq ans de garantie sur nos montres. Nos produits sont durables et recherchés dans le monde entier. Pour nous, les stocks représentent une valeur et une chance. Si vous regardez le détail de ces stocks, vous verrez qu'un tiers est constitué d'or et de diamants. Une entreprise horlogère sans stock n'a pas de valeur. Et pendant le Covid, nous n'avons eu aucun problème lié aux ruptures des chaînes d'approvisionnement.

**Avec des stocks élevés et l'accent mis sur vos collaborateurs, il vous est régulièrement reproché de ne pas suffisamment vous soucier du cours de l'action et des actionnaires.**

Notre première priorité, c'est la fabrication des produits, donc nos employés. Notre deuxième priorité, c'est la vente des produits, donc les consommateurs. Et ensuite viennent les actionnaires. Quand vous achetez une action Swatch Group en bourse, où va l'argent?

#### A celui qui me vend l'action.

Exactement. Cela n'a absolument rien à voir avec nous. Nous ne sommes pas une start-up qui cherche du capital en bourse pour financer une innovation. Mon père a pris des risques avec son propre argent pour faire avancer l'entreprise. Un actionnaire qui investit directement dans une entreprise pour la faire progresser a tout à fait le droit de se poser des questions – que devient mon argent? pourquoi n'ai-je pas de dividende? Mais aujourd'hui, quand quelqu'un achète une action à 30 francs en bourse, c'est qu'il spéculer sur le fait de la revendre à 50 francs plus tard. Cela n'a aucun lien direct avec notre entreprise. Si je perds un employé, cela me coûte énormément d'argent. Si je perds un consommateur, cela me coûte aussi cher. Mais si je perds un actionnaire, je le regrette, bien sûr, mais cela ne me coûte rien, car il ne contribue pas directement à la création de valeur chez nous.

#### Dans ce cas, ne serait-il pas plus logique de sortir de la Bourse?

Pas si cela implique de s'endetter pour y parvenir. La force de Swatch Group réside justement dans son indépendance vis-à-vis des banques et des marchés financiers. La famille Hayek a investi tout son argent exclusivement dans les actions de Swatch Group. Nulle part ailleurs. Régulièrement, la banque envoie une note d'avertissement à ma sœur, mon neveu et moi. «Attention, vous prenez un risque majeur de concentration», parce que nous ne possédons des actions que d'une seule entreprise, le Swatch Group. Je leur réponds toujours que ce n'est pas un risque majeur, mais une opportunité de taille.

#### La politique douanière de Donald Trump vous inquiète-t-elle?

Non. On ne peut pas produire des montres Swiss made aux Etats-Unis. Nous sommes déjà confrontés à des droits de douane dans de nombreux pays. La Chine, par exemple, avait introduit des taxes sur les produits de luxe, ce qui a paradoxalement encore renforcé le succès des montres suisses. Quand quelqu'un veut une montre suisse, il trouve toujours un moyen de l'acheter, que ce soit à l'étranger ou dans un duty free.

#### Vous avez maintenant 70 ans.

#### Quand passerez-vous le flambeau à Marc Hayek?

Ça, il faudrait demander à Marc Hayek s'il en a envie. Mon père ne m'a jamais dit «tu dois le faire». Il faut être prêt à assumer ce rôle de son propre gré. Mais Donald Trump n'a que 78 ans... Nous avons encore largement le temps de nous poser la question (rires).

## Bio-express

Né le 23 octobre 1954, **Nick Hayek** est le fils de Nicolas G. Hayek. Après deux ans d'études à l'Université de Saint-Gall, puis au Conservatoire libre du cinéma français à Paris, il fonde sa propre société de production, Sésame Films, au milieu des années 80. Il rejoint Swatch Group en 1992 en qualité de directeur marketing de **Swatch**, marque dont il reprend la direction générale en 1996. Il succède à son père à la direction générale de **Swatch Group** le 1er janvier 2003. Il est membre du conseil d'administration du groupe depuis mai 2010.

# L'art de tracer sa propre route

**Horlogerie** CEO de Swatch Group, Nick Hayek se livre sans détours dans une interview exclusive. Il critique autant la politique de circulation à Bienne que l'accord-cadre avec l'Union européenne.

**Werner De Schepper**  
Traduction Laurent Kleisl

**Nick Hayek, combien de temps passez-vous à Bienne chaque année?**  
Je viens à Bienne tous les jours, sauf lorsque je suis en voyage d'affaires. Sinon, je suis toujours là. Mais je me rends aussi souvent dans nos nombreuses usines, que ce soit à Granges ou à La Chaux-de-Fonds. Je suis un homme de terrain. Chaque matin, je me rends de Zoug à Bienne en voiture, et le soir, je rentre chez moi. D'ailleurs, vous pouvez facilement le vérifier en comptant le nombre de contraventions que j'ai accumulées en raison des nombreux radars sur la route.

**Qu'est-ce qui vous lie à Bienne?**  
Je vis et ressens Bienne au quotidien. Je fais encore partie de ces personnes qui, par exemple, vont ici à La Poste pour payer leurs factures.

**Sérieusement?**  
Oui. Mais il ne me reste plus que le bureau de poste principal près de la gare, depuis que l'homme de McKinsey à La Poste, avec sa stratégie désastreuse, a fermé la plupart des autres agences. J'achète également mes cigares à Bienne. Je m'y sens bien, mais je n'y habite pas.

**Où aimez-vous aller manger à Bienne?**  
Ici, au restaurant du personnel de Swatch Group. Je ne fais pas partie de ceux qui sortent déjeuner au restaurant.

**Quand êtes-vous allé pour la dernière fois à la Tissot Arena?**  
Je n'ai encore jamais mis les pieds à la Tissot Arena. Mais beaucoup de nos collaborateurs y vont. Alain Villard, le directeur de Swatch, a d'ailleurs été défenseur au HC Bienne. Monsieur Aeschlimann, d'Omega, assiste aussi souvent à des matches.

**Vous êtes plutôt du genre «no sports»...**  
Non. Je ne suis simplement pas un habitué des stades, ni pour le football ni pour le hockey sur glace. Je n'ai pas non plus de club favori.

**Quel est votre endroit préféré à Bienne?**  
Le drive-thru de Swatch. Il s'y passe toujours quelque chose.

**L'une des particularités de Bienne est son bilinguisme. Quelle importance a-t-il pour Swatch Group sur place?**

Pour nous, le multilinguisme est quelque chose de naturel. Ici, je parle suisse allemand, bon allemand, français. Je m'adresse aux gens spontanément dans leur langue, et souvent, je ne me rends même pas compte du passage de l'une à l'autre. Et lorsqu'on reçoit des visiteurs anglophones, je parle bien sûr anglais. Le multilinguisme est une chose fantastique en Suisse, c'est l'une de nos forces. La semaine dernière, nous avons reçu un courrier de SIX Swiss Exchange, l'opérateur de la Bourse suisse. Ils nous demandaient de choisir une langue de correspondance. J'ai dit à notre directeur financier de leur répondre que notre langue, c'est l'allemand et le français. Il n'y a pas de choix unique. Nous sommes à Bienne, nous sommes bilingues. C'est cela, l'esprit suisse. Maintenant, je suis curieux de voir ce qu'il va se passer, il y aura sûrement encore des frictions. La Bourse préférerait sans doute l'anglais, ce qui simplifierait la vie de ses juristes.

**Vous critiquez depuis longtemps la situation hôtelière à Bienne. Ce manque est-il comblé avec le Courtyard sur l'Esplanade?**

Il faudrait encore en faire davantage. L'offre reste insuffisante. Nous recevons de nombreux visiteurs de nos filiales du monde entier et, bien souvent, nous devons leur proposer des hôtels à Neuchâtel, Berne ou même Zurich. Sans parler des 60'000 visiteurs qui viennent chaque année dans nos deux musées, Omega et Swatch. Mais la Ville de Bienne ne semble pas s'en soucier. Je ne vois en tout cas aucun signe positif.

**A quoi pensez-vous concrètement?**  
Par exemple, à des règles de circulation moins chaotiques, comme celles qui ont été réintroduites récemment sur la place de la Gare. Nos employés qui viennent de Neuchâtel n'arrivent même

plus à rejoindre leur lieu de travail en voiture en raison de toutes ces entraves à la circulation. Et quand je vais à l'ancienne succursale du Credit Suisse, je dois slalomer comme dans un parcours d'obstacles. La planification de la gestion du trafic est probablement le résultat du travail de bureaucrates.

**Vous devriez simplement prendre votre vélo pour aller de la Cité du Temps à la banque. Vous iriez beaucoup plus vite!**

J'aime faire du vélo, mais cette manière de vouloir forcer les gens à s'y mettre me rappelle une mentalité de gardien d'immeuble donneur de leçons. Interdit, interdit, interdit. Attendez, je vais vous montrer une image d'un artiste chinois que j'aimerais aussi présenter à la nouvelle maire de la Ville lorsque je la rencontrerai pour la première fois (il désigne l'image et invite notre photographe à l'immortaliser).

**Les relations entre la Suisse et l'Union européenne font actuellement débat. A quel point un accord-cadre est-il important pour Swatch Group?**

Je veux d'abord vous poser une question: quelle est, selon vous, la force de notre pays?

**Dites-le-moi.**  
Notre force, c'est la manière dont nous traitons et respectons les minorités en Suisse. C'est incroyable à quel point nous y arrivons bien. La démocratie vécue ici est exceptionnelle: nous votons et participons réellement aux décisions, que ce soit pour la construction d'une piscine ou pour l'enseignement du français. C'est cela, la force de la Suisse. C'est formidable de voir que le peuple juge les propositions de gauche et de droite de manière pragmatique, en disant par exemple non à davantage de vacances, mais oui à une 13e rente AVS. C'est unique et le plus important, nous sommes totalement décentralisés, le fédéralisme par excellence.

**Qu'est-ce que cela signifie pour votre relation avec l'Union européenne?**

Oui, nous devons collaborer avec l'Union européenne. Mais il n'y a aucune raison d'adopter une posture défensive vis-à-vis d'elle. Cela ne rendra pas les choses meilleures, plus simples ni moins bureaucratiques, même si certains dans le monde économique le pensent. L'UE détient probablement le record mondial du nombre de nouvelles réglementations adoptées, et tout cela se fait dans un cadre totalement centralisé.

**L'accord-cadre ne pourrait-il pas simplifier les relations pour les deux parties?**

Rien que le mot accord-cadre me dérange profondément. Je déteste les cadres. Un cadre nous limite. Imaginez qu'on vous propose un poste de journaliste en vous disant que vous



Le CEO de Swatch Group déteste les cadres réglementaires, d'où ses critiques sur l'esprit

devez vous en tenir strictement à un cadre, que tout ce qui en sort est tabou. Vous refuseriez immédiatement une telle offre. Moi non plus, je ne veux pas qu'on m'impose un cadre dans lequel je devrais rentrer. On peut s'entendre sur certains principes, bien sûr. Mais pourquoi faudrait-il nécessairement un cadre?

**Allez-vous rejoindre un comité opposé à l'accord-cadre?**

Non, car cela devient vite idéologique ou politique. Nous, au Swatch Group, restons crédibles parce que nous préservons notre indépendance. Nous donnons notre avis librement, sans nous aligner sur des organisations ou des soi-disant comités.

**Revenons à Bienne. Avec les anciens maires de la Ville, Hans Stöckli et Erich Fehr, vous trouviez souvent une oreille attentive.**

J'aimais beaucoup Monsieur Stöckli. Il était authentique et courageux. Monsieur Fehr, lui, était plutôt sur la défensive.

**Avez-vous déjà rencontré la nouvelle maire de la Ville?**

Non, nous cherchons encore une date. Je n'ai pas d'avis préconçu. J'ai besoin de ressentir les gens d'abord. Et peut-être qu'elle aussi a besoin de me ressentir.

**Que lui direz-vous lors de votre première rencontre?**

Que je me réjouis de faire sa connaissance.

**Swatch Group possède encore de nombreux immeubles et logements dans le Jura bernois issus de l'héritage de la Société générale de l'horlogerie suisse (ASUAG), dont certains nécessiteraient d'urgence**

**une rénovation. Votre groupe a-t-il une stratégie immobilière?**

Nos caisses de pension ont sans doute une stratégie et ont déjà rénové ou vendu certains biens. Mais l'essentiel, c'est que nous ayons une stratégie pour garantir et créer des emplois dans cette région, afin que les gens aient envie d'y vivre et d'y travailler.

**Les propriétaires de Rolex, via la Fondation Wilsdorf, gagnent aujourd'hui davantage d'argent avec l'immobilier qu'avec les montres.**

**Qu'en est-il de Swatch Group?**  
Nous sommes une entreprise industrielle. Notre objectif est de créer de la valeur pour l'ensemble de la société. Nous transformons une matière première – comme l'acier ou l'or – en un produit fini qui génère une véritable valeur ajoutée. Toute la chaîne de production en profite. Quelle est la valeur ajoutée d'un bien immobilier? Une fois construit, il est revendu. Ensuite, la seule valeur qui lui reste est purement spéculative.

**Depuis des années, la stratégie de Swatch Group consiste à ne pas licencier de personnel, même en période de crise. Les travailleurs de la région peuvent-ils avoir confiance dans le fait que cette stratégie va perdurer?**

Depuis que mon père a repris cette entreprise, y a-t-il eu le moindre signe indiquant que cela a changé ou que cela pourrait changer?

**Vous avez actuellement moins d'employés temporaires que par le passé. C'est tout à fait normal dans l'industrie. Il y a des pics d'activité avant Noël ou le Nouvel An chinois, et nous devons y répondre de manière flexible. C'est précisément pour cela que les**



Nick Hayek souhaite présenter cette œuvre d'un artiste chinois de street art à la nouvelle maire de Bienne, sur le thème des interdictions.

Dario Brönnimann