



WORLD FORUM LILLE 15-16-17 NOV.11
RESPONSIBLE ECONOMY LILLE GRAND PALAIS

OSER LA RICHESSE



*To think is good
To act is better.*

www.worldforum-lille.org

Synthèse de la plénière P3

Une heure avec Xavier Fontanet

Sommaire

Essilor ou la croissance durable	3
Dédiaboliser la notion de profit	3
Arnaud LE GAL.....	3
Xavier FONTANET.....	3
Développement durable et mondialisation	3
Continuer à croître malgré la crise	4
Evaluer la performance.....	4
Concilier l'économie et le social.....	5
Quid de la responsabilité sociétale des entreprises ?	5
Le <i>business model</i> des caravanes en Inde.....	5
Echanges avec la salle	6

Essilor ou la croissance durable

Dédiaboliser la notion de profit

Arnaud LE GAL

Animateur

Que vous inspire l'intitulé « *Oser la richesse* » ?

Xavier FONTANET¹

Dirigeant du groupe Essilor

Le profit est de nos jours mal perçu car les gens pensent qu'il résulte de l'exploitation des employés et de la manipulation des consommateurs. Je pense, au contraire, que **le profit résulte d'un service rendu**. Dans le cas d'Essilor, notre croissance provient des services que nous rendons aux opticiens chaque jour. La richesse qui est générée par Essilor est très majoritairement réinvestie dans l'entreprise afin de proposer toujours davantage de services à nos clients.

Essilor est né de la fusion d'Essel et de Silor en 1972, deux sociétés concurrentes qui possédaient toutes deux des brevets stratégiques (Varilux, verre Orma...). Ces deux entreprises avaient une histoire très différente puisque Essel était une coopérative (la société des lunetiers) alors que Silor était détenue par une seule personne. Aujourd'hui, les salariés d'Essilor détiennent environ 8 % du capital et 14 % des droits de vote.

Développement durable et mondialisation

Arnaud LE GAL

Comment la notion de Développement Durable est-elle mise en œuvre chez Essilor ?

Xavier FONTANET

Afin de tendre vers un Développement Durable, il est nécessaire de faire en sorte que les relations avec nos fournisseurs et nos clients s'inscrivent dans la durée. En effet, **la rentabilité des fournisseurs et la satisfaction des clients permettent de faire converger les intérêts particuliers des uns et des autres vers des intérêts communs et généraux**. Par ailleurs, le Développement Durable d'une entreprise implique de croître plus vite que ses concurrents afin de conserver, voire d'améliorer, sa rentabilité. Je suis personnellement convaincu que la plupart des activités seront mondialisées d'ici quelques années ou quelques décennies. Le groupe Essilor, quant à lui, est *leader* mondial des verres ophtalmiques depuis déjà la fin des années 1980.

Les premières actions que nous avons menées afin de diminuer nos impacts sur l'environnement ont eu lieu dans les pays en voie de développement, et notamment aux Philippines. Dans ces pays, les charges en énergie et en eau représentent des dépenses majeures car la main-d'œuvre y est bon marché. Nous avons donc travaillé très tôt sur le recyclage de l'énergie et de l'eau dans nos usines.

¹ Xavier Fontanet est l'auteur du livre [Si on faisait confiance aux entrepreneurs - L'entreprise française et la mondialisation](#) (Edition Manitoba/Les Belles Lettres).

Continuer à croître malgré la crise

Arnaud LE GAL

Comment le groupe Essilor a-t-il réussi à faire face à la crise ?

Xavier FONTANET

La stratégie d'Essilor, qui consiste à essayer de travailler sans dette depuis 20 ans, lui a permis de faire face à la crise. Les Etats devraient s'inspirer de cette stratégie car celle qu'ils ont adoptée va complètement à l'encontre du développement durable. Par ailleurs, le chiffre d'affaires d'une entreprise étant généralement proportionnel à l'investissement qu'elle consent, **Essilor a toujours mené une forte politique d'investissement**. De plus, partant du principe que le versement d'importants dividendes diminue la rentabilité d'une entreprise, chez Essilor, les dividendes versés aux actionnaires représente 30 % de son bénéfice. Cette stratégie a payé car c'est grâce à elle que le groupe a pu poursuivre sa croissance durant la crise en utilisant le *cash* généré par ses précédents investissements pour acheter des sociétés lors de la crise. Cette crise étant principalement européenne, la présence d'Essilor dans des pays où la croissance est forte (Inde, Brésil...) prend tout son intérêt. J'encourage d'ailleurs les étudiants et les jeunes diplômés à voyager dans ces pays. Etant jeune, j'ai eu l'occasion de partir aux Etats-Unis et ce fut une expérience très enrichissante.

Evaluer la performance

Arnaud LE GAL

Quels sont les critères de performance auxquels vous prêtez particulièrement attention ?

Xavier FONTANET

Selon moi, il est possible d'évaluer la performance d'un dirigeant grâce aux trois critères suivants :

- l'évolution de la part de marché
- la qualité des équipes (un bon dirigeant doit être en mesure de recruter des personnes talentueuses et de créer un environnement de travail épanouissant)
- l'évolution du résultat.

Concilier l'économie et le social

Quid de la responsabilité sociétale des entreprises ?

Arnaud LE GAL

Comment le groupe Essilor se positionne-t-il vis-à-vis de la Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) ?

Xavier FONTANET

Essilor s'investit fortement dans la certification des *process* (ISO 14 001...). Par ailleurs, il me semble que l'entreprise n'est pas la seule responsable dans ce domaine et qu'il est nécessaire de faire en sorte que les Etats et les consommateurs prennent davantage conscience de leurs responsabilités. Par exemple, **combien de personnes sont prêtes à payer 40 % plus cher leurs lunettes si elles sont fabriquées en France ?** Il me semble important de ne pas dissocier l'économie et le social, au risque de se diriger vers une impasse.

Le *business model* des caravanes en Inde

Arnaud LE GAL

Pouvez-vous nous décrire une des initiatives d'Essilor qui vous a particulièrement marqué ?

Xavier FONTANET

Essilor s'est implanté en Inde en 1993. Le groupe a tout d'abord commencé à travailler avec les magasins d'optique des grandes villes, puis s'est intéressé aux populations rurales. Une partie de ces populations avait pour habitude de payer un roupie² à un loueur de lunettes présent sur les foires des villages pour bien voir pendant un quart d'heure. En partenariat avec les mairies des villages, **nous avons mis en circulation en 2004 une caravane qui passe dans les foires des villages** dès lors que 200 personnes ont chacune rassemblé 5 dollars pour s'acheter une paire de lunettes. Nous comptons désormais huit caravanes qui sillonnent le pays.

² Un roupie vaut un 1/50^e de dollar (soit 1/70^e d'euro).

Echanges avec la salle

De la salle

Le *business model* indien pourrait-il être transposé en Afrique ?

Xavier FONTANET

Ce modèle n'est malheureusement pas adapté à l'Afrique car la densité de population y est bien plus faible qu'en Inde³. Nous avons mis en place un système assez semblable au niveau des écoles en Chine.

De la salle

L'optique est-il devenu un phénomène de mode dans les pays riches ?

Xavier FONTANET

Les statistiques montrent que les gens changent de lunettes en moyenne tous les trois ans et demi. Actuellement, nos clients donnent davantage d'importance à leur vision qu'à leur look.

De la salle

Votre entreprise a-t-elle développé des outils spécifiques relatifs au Développement Durable ?

Xavier FONTANET

Essilor est un groupe très décentralisé et fonctionne grâce à des réseaux horizontaux qui permettent la diffusion des Bonnes Pratiques. **Nous faisons confiance à nos collaborateurs pour qu'ils échangent entre eux et agissent en faveur du Développement Durable.**

averti,
meetings & médias

Synthèse du World Forum Lille

15, 16 & 17 novembre 2011

© RESEAU ALLIANCES

³ En Inde, les villages comptent en moyenne 2 000 habitants et sont séparés les uns des autres d'environ 15 km.