

Xavier Fontanet

SI ON FAISAIT
CONFIANCE
AUX
ENTREPRENEURS

L'entreprise française
et la mondialisation

MANITOBA /
LES BELLES LETTRES

Manitoba

*Sous la direction de Bernard Deforge
et Laurent Acharian*

SI ON FAISAIT CONFIANCE
AUX ENTREPRENEURS

XAVIER FONTANET
avec la collaboration
de Jacques BARRAUX et Gérard BONOS

SI ON FAISAIT CONFIANCE
AUX ENTREPRENEURS

Les entreprises françaises
et la mondialisation

PARIS
MANITOBA / LES BELLES LETTRES
2012

*Pour consulter notre catalogue
et découvrir nos nouveautés
www.lesbelleslettres.com*

Ce livre a bénéficié de la collaboration éditoriale
de Laurent Acharian.

*Tous droits de traduction, de reproduction et d'adaptation
réservés pour tous les pays.
© 2010, 2011, 2012, Société d'édition Les Belles Lettres,
95, boulevard Raspail, 75006 Paris.*

ISBN : 978-2-251-99000-2

*À mes six petits enfants, leur arrière-grand-mère,
à ma femme, mes filles et tous mes proches qui m'ont accompagné
et aidé à me construire.*

PROLOGUE :

CE LIVRE, POURQUOI ?

Il y a quelques années, en juin, notre service communication m'informe qu'un grand hebdomadaire veut faire un papier sur Essilor. Petit sentiment de fierté : c'est toujours un honneur et une reconnaissance d'être ainsi sollicité. Très rapidement cependant, je réalise que je n'ai aucun intérêt à répondre. L'image d'Essilor est bonne, pourquoi prendre le risque d'un mauvais article ? Pourquoi faire plus que les deux interviews annuelles que nous accordons traditionnellement aux *Échos* et au *Figaro* en mars et en septembre pour faire le point sur nos résultats ?

Réponse polie mais dilatoire : « Pourquoi ne pas le faire plus tard, l'an prochain par exemple, pour parler de l'année écoulée ? »

« Monsieur Fontanet, si vous refusez de vous exprimer, nous ferons quand même le papier », m'indique le journaliste, sympathique au demeurant.

Je lui demande à réfléchir et reviens vers les équipes en leur expliquant la situation. À mon avis, mieux vaut répondre pour éviter les contresens et les approximations. Les avis sont pourtant contrastés. Certains sont hostiles, ne mesurant ni le bénéfice ni même le risque pour notre société. D'autres au contraire m'encouragent à faire une exception et à rompre nos habitudes. Va pour l'article donc !

Je rappelle le journaliste pour lui annoncer la bonne nouvelle et lui propose de visiter certaines de nos usines à l'étranger, aux États-Unis et au Japon notamment. Sa réponse m'étonne : « Impossible, on ne peut pas financer de tels reportages ! On préfère faire cela dans une usine française. »

Je plaide ma cause : « Mais cela n'a pas de sens, le gros de notre activité aujourd'hui n'est plus en France ! »

Finalement, nous trouvons une solution intermédiaire : nous invitons le journaliste à interviewer les dirigeants pendant un comité exécutif, qui réunit tous les mois les responsables du monde entier et qui, par chance, se tient à Paris la semaine suivante.

Faute d'évaluer l'entreprise, il peut prendre la mesure de ses dirigeants internationaux.

Deux mois après ces entretiens, toujours rien ! Nous rappelons donc le journaliste.

« Non, monsieur Fontanet, tout bien réfléchi, nous ne ferons pas d'article. Tout va bien chez vous, il n'y a rien à dire !

– Si ça va bien, dites-le !

– Cela n'intéressera personne ! »

Voilà qui me rappelle la remarque que m'avait faite un animateur radio à l'occasion d'un spot publicitaire entre deux passages : « Vous êtes un cauchemar pour les journalistes, tout va bien chez vous ! »

Il faut être au Japon pour lire des articles qui expliquent dans le plus grand détail quels systèmes de qualité sont mis en place dans le TGV japonais, le Shinkansen – exploité par une société privée, ce qui est assez peu connu ! –, pour s'assurer qu'il arrive 99,97 % du temps à l'heure prévue par l'horaire officiel, à dix secondes près.

Je proteste en lui faisant valoir que nous avons sollicité beaucoup de monde et pour plaisanter je lui dis : « Écoutez, j'ai l'air de quoi vis-à-vis du comité exécutif ! Vous avez dérangé notre travail puisque les principaux directeurs ont défilé devant vous pendant notre réunion. » Comprenant ma remarque, le journaliste me dit qu'il fera quelque chose. L'article sortira un peu plus tard.

L'article paru est de très bonne qualité... jusqu'à la chute qui indique en substance que, seule faille dans tout le système, nous perdons des parts de marché en France. C'est évidemment un contresens, le journaliste a confondu la part de la France dans le chiffre d'affaires global d'Essilor – cette part a évidemment chuté puisque nous nous sommes internationalisés – avec la part de marché d'Essilor en France, restée constante pendant toute la période.

Il fallait un petit coup de patte, fût-il inexact, pour que l'article passe. Le journaliste aurait-il été gêné vis-à-vis de ses collègues ou de ses lecteurs de ne dire sur nous que des choses aimables ?

Cela a été un petit déclic. Au fond, la presse grand public a besoin d'accroches fortes pour vendre. Pourquoi pas, après tout, si c'est ce que veut le lecteur ?

Quand je vais au bureau et que j'écoute la radio, j'ai l'impression que le monde va s'écrouler. En poussant la porte d'Essilor, je vois des gens actifs, tout le monde s'affaire, sourit, se dit « Bonjour, comment ça va ? ». Puis je plonge dans une réunion passionnante... là encore, je me dis : « Sommes-nous une exception, ou beaucoup de choses vont bien et on ne parle que de ce qui ne va pas ? »

Nous avons besoin d'un climat de confiance, car le monde qui nous attend, en dehors de la France, va changer et, si nous n'arrivons pas à créer ce climat entre nous Français, je crains que nous ne soyons pas prêts à la mobilité qui va être nécessaire.

Aussi, je me suis dit qu'un livre est un lieu où l'on peut s'exprimer à loisir sans être interrompu, un lieu où l'on peut espérer parler d'expériences positives en étant lu jusqu'au bout. Bien sûr, le débat, voire la contradiction, est essentiel. Ce qui peut passer pour un monologue peut ne pas avoir le cachet de la crédibilité. Mais, l'essentiel de l'information que nous recevons étant hachée et agressive, je me suis dit qu'aller dans le sens opposé pour donner un peu de douceur ne pouvait pas nuire au débat.

Ce livre aura son *blog* : je vous serai infiniment reconnaissant d'y mettre toutes vos réactions¹. J'y répondrai personnellement. Cela permettra d'améliorer les rééditions s'il y en a. La balle est dans votre camp !

Pourquoi les Belles Lettres ?

Le hasard ou peut-être la chance (hasard et chance sont le même mot en chinois). Un de ses vice-présidents, Bernard Deforge, est venu me voir après une conférence faite devant un parterre de jeunes entrepreneurs. Il habite près de chez moi, nous passons le mois d'août ensemble en Bretagne, donc nous nous connaissons. Même si je suis scientifique de formation, même si je ne sais pas écrire – peut-être du fait de cela d'ailleurs ! –, je suis partisan d'enseigner les lettres, le langage, le choix des mots. Je pense aussi que nos enfants doivent recevoir un enseignement de philosophie, c'est, à n'en pas douter, une des meilleures armes pour réussir dans l'environnement mondialisé qui sera le leur.

1. www.sionfaisaitconfianceauxentrepreneurs.com.

J'avais par ailleurs lu de très bons livres d'économie de cette maison d'édition. Je pense qu'il faut absolument réécrire tous les livres d'économie dans lesquels nos enfants étudient, ces manuels ont un siècle de retard, et je donnerai dans ces pages quelques pistes pour leur révision. Dans ma vie, les rencontres et les hasards ont toujours eu leur importance. Voilà, ce n'est pas plus compliqué que cela !

X. F., Loctudy, le 4 août 2010

LE MOT DU PREMIER LECTEUR

Je ne connaissais pas Xavier Fontanet avant de participer à la rédaction de son ouvrage.

Je connaissais bien sûr son entreprise Essilor ainsi que son patronyme, qui évoquait plus pour moi celui d'un ministre de la République que celui d'un chef d'entreprise. Pour le reste, nous n'avions, à vrai dire, guère de raisons de nous croiser.

Je n'avais donc pour le personnage ni antipathie ni admiration. Je n'éprouvais qu'une saine curiosité pour un individu dont je ne partageais *a priori* ni les valeurs ni les idées.

Nous avons appris à nous connaître sur un mode accéléré. Nous avons beaucoup discuté, nous nous sommes heurtés aussi parfois, car certains de ses propos m'ont fait réagir. Je pense d'ailleurs qu'ils feront réagir bien des lecteurs.

Au fil de nos échanges, j'ai compris certaines choses.

Tout d'abord, on a beau être un président d'une société du CAC 40, on n'en reste pas moins un Français comme les autres. N'allez pas chercher chez cet homme un luxe tape-à-l'œil ou des signes malsains d'opulence. Bien sûr, Xavier Fontanet n'a pas le salaire de monsieur tout le monde ; bien sûr, il peut se permettre certains plaisirs, certains confort. Mais très franchement, rien de grandiose ni de démesuré.

Mais là n'est pas le principal enseignement. Xavier Fontanet a une pensée libérale raisonnable et assumée. À soixante ans, l'homme a réfléchi, il a confronté ses idées à la réalité au fil de ses expériences,

partout dans le monde. Sa réussite, ou plutôt celle de son entreprise, lui confère une légitimité certaine. Bref, il sait de quoi il parle, et pourtant on ne l'entend pas assez !

J'ai eu le sentiment au cours de nos échanges d'entendre un son nouveau qui a un grand mérite : celui de « dédiaboliser » l'entreprise, l'économie de marché et la mondialisation.

L'entreprise, à mes yeux, était simplement une communauté tournée vers la réalisation d'un profit. C'est écrit dans tous les livres d'économie de nos écoles, du collège au supérieur. Pour Xavier Fontanet, là n'est pas le sujet. L'entreprise rend avant tout un service, et le profit n'en est que la récompense.

L'économie de marché n'est pas cette jungle où règne irrémédiablement la loi du plus fort. Elle n'est pas cet état de nature ultra-violent où les petits n'ont pas leur place. Au travers notamment du commentaire de Hayek, de Schumpeter, et surtout de Bruce Henderson, dont vous découvrirez certainement le nom dans cet ouvrage, vous comprendrez que chacun a sa place dans cette économie. À condition de jouer le jeu, de se spécialiser, de s'ouvrir à l'international et de s'adapter sans cesse.

Autrement dit, plutôt que de nous battre pour conserver des « acquis » – ce terme est intéressant puisqu'il sous-entend d'une certaine façon que notre société est figée à jamais –, battons-nous pour nous adapter, pour aller défier les meilleurs dans nos domaines. Présenté ainsi, le *challenge* a de quoi séduire puisque nous avons tous à y gagner.

Voilà aussi un homme qui ose affirmer que la mondialisation est une chance pour qui veut bien y participer. Il est amusant de lire une telle assertion alors qu'une crise traverse l'ensemble de nos économies. Là encore, la parole de Xavier Fontanet a du sens puisque son groupe s'est notamment développé en Inde, en Chine, aux États-Unis, en Corée, pour devenir le *leader* mondial de l'optique ophtalmique. L'homme a suffisamment de recul pour mesurer les bienfaits de cette internationalisation. Il a aussi la sagesse nécessaire pour discerner et souligner, quand il le faut, les excès d'un système.

Le président d'Essilor a bien sûr réfléchi aux clés du succès d'une entreprise française dans la mondialisation. Mais son analyse va bien au-delà. Il a un profond attachement à la France. Il a aussi une vision claire de la façon dont devrait évoluer notre pays. Sa parole n'a rien de politique. Elle est le fruit de son parcours, de son expérience. Elle est pleine de bon sens.

Ce que j'aime chez Xavier Fontanet, c'est la remise en cause permanente des idées les plus admises. Des choses qui vous semblent des évidences, que l'on vous a apprises et répétées des années durant méritent toujours pour lui d'être discutées.

D'une certaine façon, il est une « torpille », qui a toujours l'envie et le besoin de retourner à l'origine des choses pour les accepter ou les réfuter. C'est donc une pensée toujours en éveil. Il faut suivre ! Ses cheminements sont parfois déroutants, mais tout est toujours construit et lu à l'aune de sa formidable expérience.

Le plus remarquable enfin, c'est l'honnêteté de ce chef d'entreprise. L'économie de marché est à ses yeux un système vertueux qui n'en a pas moins connu des dérives inacceptables, à l'origine d'une rupture de confiance. Le patron-auteur souligne ses excès sans concession. Pas si courant pour un dirigeant.

J'ai cru que Xavier Fontanet voyait un peu trop la vie en rose, que sa nature optimiste et sa vie trépidante l'empêchaient de voir parfois la réalité des choses. Facile de son siège de président de dire que la mondialisation est un ascenseur social, non ? J'ai eu l'occasion de discuter avec certains salariés d'Essilor. J'en tire une conviction forte : il ne m'a pas menti ! En partant après quarante-trois ans de « maison », l'un des syndicalistes écrit en ce sens : « Nous devons tous conserver l'esprit humain de cette belle entreprise. »

Vous aimerez ou non cet ouvrage. Mais ce qui importe, c'est que, comme moi, vous allez mieux comprendre les ressorts de l'économie de marché. Qui sait ? peut-être même irez-vous travailler demain dans des dispositions différentes...

Laurent Acharian

INTRODUCTION

On ne dit pas assez que nos grandes entreprises, ou plus précisément celles qui ont su se placer sur les marchés mondiaux, tiennent leur cap actuellement malgré la crise. Ce développement, qui est un fait, est la preuve que les Français peuvent très bien s'adapter et participer pleinement à la mondialisation.

Journaux, radios et télévisions donnent pourtant bien de mauvaises nouvelles : fermetures, licenciements... Quand les résultats sont bons, ils sont présentés comme indécents alors qu'il faudrait objectivement se réjouir : au moins quelque chose marche ! Les dividendes sont vilipendés alors qu'ils servent à financer par recyclage les nouvelles activités. La mondialisation est présentée comme la source de tous les problèmes, et les Français attendent de l'État (qui se prête un peu rapidement à ce rôle) une protection : on croirait revenir à l'époque où les paysans se soumettaient à leur seigneur en échange de la protection contre les Huns ou les Normands !

La mondialisation est pourtant une chance considérable pour la société et ses entreprises, il faut le dire. La France ne représente que 5 % de l'économie mondiale. En jouant le jeu de la mondialisation, nos entreprises peuvent devenir vingt fois plus grandes qu'en restant sur le territoire national. Outre ce changement de taille, c'est aussi un changement de nature qui s'offre à elles. Au contact de méthodes, de *process* et de cultures nouvelles, elles et tous leurs collaborateurs grandissent et progressent. On dénigre les entreprises du CAC 40 et du SBF 120, moins connu mais tout aussi important ; elles ont pourtant objectivement fait un sacré chemin dans les vingt dernières années.

Les grandes entreprises ont mauvaise presse. La mondialisation est chargée de tous les maux. Le capitalisme voué aux gémonies. Mais le comportement irresponsable de certains acteurs économiques ne doit faire oublier ceux qui – et ils sont nombreux – trouvent un épanouissement personnel authentique dans ce cadre, en nouant autour d’eux de solides relations de confiance.

C’est de cette expérience partagée par beaucoup mais souvent passée sous silence que Xavier Fontanet entend nous parler dans ce livre. Ses années vécues dans le monde de la concurrence économique l’ont conduit à sillonner la planète et à découvrir bien des cultures différentes de la nôtre. Avec dynamisme et conviction, il retrace cette aventure qui n’est pas que de chiffres, tout en décrivant de manière limpide l’univers méconnu des multinationales. Être passionné par son entreprise et être passionné par l’humain n’est pas si antithétique qu’on voudrait bien le croire.

Xavier Fontanet est président d’Essilor. Diplômé des Ponts-et-Chaussées et du MIT (Massachusetts Institute of Technology), il a commencé sa carrière au Boston Consulting Group puis est devenu directeur général de Bénêteau, directeur de la restauration du groupe Wagons-lits, directeur général d’Essilor de 1991 à 1996 et PDG de 1996 à 2010.

- Prix de l’excellence économique 2010
- Prix du meilleur manager de l’année 2011
par *Le Nouvel Économiste*
- Prix de la Fondation Manpower/HEC Paris 2011

Si on faisait confiance aux entrepreneurs a été traduit en anglais (2011) et en chinois (2011).

www.sionfaisaitconfianceauxentrepreneurs.com

Code Sodis : NU84560
ISBN : 978-2-251-99000-2

