



- 5 novembre 2014 -

Intervenant : Xavier Fontanet

Professeur à H E C

& past-Président-directeur général d'Essilor

**Thème : Comment les DRH de la sphère privée peuvent-ils
aider à la réforme de l'Etat ?**

Monsieur le Professeur et grand témoin de ce soir,
Madame la Présidente,
Mon Général,
Monsieur le Directeur Général,
Maître,
Madame et Monsieur le Directeur des Ressources Humaines,
Chers Amis,
Bonsoir.

Merci à tous de votre présence à notre cinquième dîner-débat de l'année du cercle Humania qui est lui-même dans sa dixième saison et reçoit chaque année plus de cinq cents DRH.

Je rappelle pour ceux qui nous rejoignent que le cercle Humania est un lieu d'échanges et de réflexions pour les DRH des grandes organisations privées et publiques. Nous souhaitons par la teneur des interventions et des questions/réponses qu'à l'issue de chaque soirée vous en sortiez différents. Et croyez-moi, ce soir, avec la qualité des participants que vous êtes, je vous le garantis.

Autre information : Vous avez pu remarquer que nous avons toujours deux partenaires prestigieux pour 2014 : l'Apec qui est leader sur le marché du recrutement et expert de la gestion des compétences pour les cadres avec Bertrand Hébert, directeur général adjoint, Patrick Rissel, DRH et Anne Dufresne, la directrice communication sans



oublier la partie émérite des collaborateurs des services aux cadres pour la cinquième année et, Kurt Salmon avec Claude Bodeau, Associé en charge de la practice ressources humaines & management, et la partie non moins émérite de l'équipe RH & Management et ce, pour la sixième année.

Un grand merci à nos deux partenaires et merci à ceux d'entre vous qui contribuent aujourd'hui ou contribueront demain à dynamiser ces partenariats comme les années précédentes, éléments clés pour faire vivre le cercle.

J'ajoute que nous avons eu le troisième Grand Prix du « DRH devenu Président » dont le lauréat a été Philippe GAS, Président de Shanghai Disney Resort.

Ce grand prix a eu lieu ici même au pavillon Dauphine le 2 octobre dernier auquel ont été associés le prix Innovation RH pour Siemens avec « CENTRE ÊTRE ET HANDICAP » et le prix RSE 2014 avec Renault et son projet MOBILIZ.

Vous trouvez dans votre pochette d'accueil le « 3 pages » les Echos qui relate cette magnifique soirée qui a réuni près de 250 personnes dont 14 présidents, 19 directeurs généraux et 180 DRH. N'oublions aussi la dernière étude RH – Kurt Salmon/Apec - du cercle sur le thème : Une fonction RH digitale engagée à accompagner la transformation numérique de son entreprise, pilotée par Sylvie François, Directrice générale adjointe, Directrice des ressources humaines et des relations sociales du Groupe La Poste.

Voilà, la page de la réclame « gratuite » est faite !

Suite à ces prolégomènes, nous accueillons pour ce cinquante quatrième dîner-débat et pour la première fois, es-qualité, au cercle, un professeur de renom d'HEC et notamment aussi, celui qui fera d'Essilor le leader mondial des verres optiques. Ce soir, nous avons l'honneur d'accueillir l'homme qui consacra quatorze ans de sa vie, avec talent et discrétion à cette belle aventure: le président et professeur Xavier Fontanet.



Selon les us et coutumes du cercle, je vais me faire un doux plaisir de vous le présenter !!! dans quelques instants.

Pour mémoire, Monsieur le Professeur, votre intervention est attendue sur le thème : « Comment les DRH de la sphère privée peuvent-ils aider à la réforme de l'Etat ? » Je reviendrai tout à l'heure sur ce qui nous questionne quant à cette phrase d'accroche librement proposée pour votre intervention.

Comme d'habitude lors de nos soirées et vous l'avez volontiers accepté, votre intervention sera suivie de nombreuses questions notamment sur l'actualité sociale française, sur notre modèle social dans le contexte de la compétitivité mondiale et sur la réforme de l'Etat.

Mais avant d'aborder le thème de ce soir, Xavier Fontanet, je commencerai par un bref historique de votre parcours en y adjoignant quelques anecdotes et singularités avouées.

Tout d'abord, vous êtes né le 9 septembre 1948 dans une cité millénaire, ancienne ville fortifiée, à mi-chemin entre la forêt de Brocéliande et le golfe du Morbihan, ville de 2400 habitants dont le nom veut dire : « mauvais défilé » et qui est traversée par le canal de Nantes à Brest ainsi que par la rivière Oust qui sont confondus à cet endroit. Vous avez tous reconnu la ville de Malestroit en Bretagne même si votre famille paternelle est d'origine savoyarde.

Vous êtes l'un des cinq enfants de Joseph Fontanet, ancien ministre de l'Education nationale et secrétaire général du mouvement républicain populaire. Vos études débuteront comme collégien et lycéen à Franklin, comme votre serviteur pour le petit collège, et ce, pour vous, toujours en tête de classe même pour les accessits du catéchisme. En revanche, vous aviez en horreur les interrogations écrites du lundi matin. Vous vous rappelez particulièrement de votre ancien professeur de maths, l'ancien amiral de Tanneberg qui vous a appris cette phrase qu'il répétait durant les épreuves : « Allez lentement, nous sommes pressés ». Et, puis en seconde, où vous avez eu le père Dutronc,

l'oncle du chanteur qui vous enseignait le français, le latin, l'histoire-géo, et, comme son neveu, il n'arrêtait pas de plaisanter.

Puis, vous rejoignez Ginette, établissement catholique reconnu pour sa préparation aux grandes écoles et ce, à Versailles. Le travail en équipe associé aux valeurs jésuites du partage et de l'écoute « vous ont fait du bien » dites-vous. De surcroît, vous serez affublé de la qualité de « Rabin général » chargé de toutes les âmes c'est à dire en charge du moral des troupes. Vous vous retrouvez dans la filière scientifique et êtes au début assez malheureux car vous ne compreniez tout simplement pas les cours de mathématiques ! Pour mémoire, vous ne décollez pas de la 30^{ème} place sur 35 !! Les professeurs vous écrasaient de leur intelligence. Mais, au début du mois de décembre, les bonnes notes ont commencé à venir. A cette époque, vous aviez changé de stylo. « Depuis, je l'ai toujours à portée de main, c'est une sorte de fétiche », racontez-vous ?

Intégrer HEC, comme votre père, vous attire, mais ce dernier avait rêvé de devenir ingénieur et vous a imposé, inconsciemment, son modèle inversé. Ayant réussi après deux spé, toutes les grandes écoles présentées, c'est l'Ecole des Ponts et chaussée – promotion 1971 – dont vous serez diplômé.

Comme votre femme est présente, ce soir, j'évoquerai que vous vous êtes connus jeune, elle était en première quand vous étiez en math sup, vos fiançailles eurent lieu à 18 ans avant de vous mariés à 22 ans.

Viendra ensuite, une bouffée de fraîcheur avec votre cursus qui se complète à Boston au sein d'un master of Science in management au MIT. Cela sera aussi la période ou dans le cadre d'une collocation, vous cohabitez au moins six mois avec des japonais et vous aurez vos premiers amis indiens. Votre capital « confiance » s'épanouira avec cette aventure américaine et consolidera le socle du futur patron que vous deviendrez demain.

De retour des USA, votre carrière débute non pas dans une des grandes entreprises françaises comme votre entourage familial le

prodigue mais au Boston Consulting Group pendant sept ans selon votre propre route et avec le tour de main exceptionnel du consultant en stratégie que vous allez devenir. Déjà, les bons chiffres et les courbes les plus parlantes sont toujours à votre portée de main ! De surcroît, votre vision quant à la stratégie s'aiguïsera au sein BCG avec cette maxime : « *La stratégie, c'est l'art d'évoluer à l'aise dans un système concurrentiel.* » Cette approche vous permettra d'avoir toujours un coup d'avance tout au long de votre carrière.

La rencontre avec Annette Roux, présidente de Bénéteau qui avait été votre cliente au BCG, vous pousse à dire qu'elle devrait doubler l'activité de son concurrent direct Jeanneau. Elle vous dit banco !! C'est ainsi que vous en prenez la direction générale et rachèterez quelques années plus tard Jeanneau. Vous découvrirez ainsi les charmes de Saint Gilles Croix de Vie, de la Vendée et des usines.

Puis, c'est par l'intermédiaire d'Antoine et Simone Veil, témoin de votre mariage, que vous serez demandé pour Eurest.

A nouveau, ce fut une rencontre mais cette fois-ci dans un avion avec Gérard Cotel, président d'Essilor que vous avez connu à l'époque de vos débuts au BCG, qui vous lança un défi en vous demandant de le suivre chez Essilor par cette question : pourquoi pas vous ?

Pour mémoire, Essilor vient de la fusion en 1972 des sociétés Essel et Silor.

C'est ainsi que c'est produite votre nomination comme directeur général du groupe Essilor antichambre pour devenir le Président-directeur général. Le maître d'œuvre du « miracle » du fabricant de verres optiques se fera avec une politique d'acquisition à marche forcée – un rythme a une époque d'une acquisition tous les 15 jours – et de joint-ventures audacieuses avec les plus grands noms dont Nikon au Japon – et un développement de verres à sept niveaux : « de la Porsche à la Logan ! » confiez-vous. Le leader ophtalmique mondial aura près de 50 000 collaborateurs dans le monde, plus 5 milliards de chiffre d'affaires sur 100 pays pour servir plus de 330 000 opticiens clients.

Votre bâton de maréchal mais aussi le sas de décompression sera votre présidence du conseil d'administration pendant deux ans pour ainsi consacrer 14 ans de votre vie à cette entreprise.

2011 sera votre millésime pour décrocher le prix du « Manager de l'année » par le Nouvel Economiste qui, associé à votre bâton de pèlerin tous azimuts, vous permettra de faire partager comme ce soir, votre vision positive de la mondialisation et de la concurrence. A lui seul, cet enthousiasme à contre-courant si communicatif aurait justifié cette distinction.

Nous n'oublions pas qu'entre deux avions, le patron globe trotter que vous étiez, exprima aussi son talent tant à la présidence du comité d'éthique du Medef que pour votre contribution à la Commission pour la libération de la croissance française bien connue sous le nom de Commission Attali tout en ayant été nommé par Nicolas Sarkozy.

Aujourd'hui, une nouvelle vie d'évangéliste de l'économie libérale se propage grâce à votre fondation, abritée par celle d'HEC, pour financer vos projets et autres activités sans oublier celle, hebdomadaire du jeudi, du chroniqueur roboratif dans « Les Echos ». Vous êtes effaré par la méconnaissance abyssale des mécanismes concurrentiels et économiques en France : trop d'idéologie et pas assez de réalité. Keynes est porté au pinacle, Bastiat et Hayek aux orties !!

Xavier Fontanet, voilà un parcours exceptionnel et époustouflant de celui qui répète à ses impétrants : « un entrepreneur n'est pas un riche comme les autres puisque sa richesse est risquée, qu'elle est liquide et qu'elle procure du travail à nos compatriotes. »

Votre auditoire a besoin de votre talentueux magister, de votre ton résolu ainsi que de votre sens de la pédagogie pour décliner le thème de la soirée : « Comment les DRH de la sphère privée peuvent-ils aider à la réforme de l'Etat ?

Nous pourrions tout d'abord situer le débat sachant que votre esprit d'entreprise, c'est la volonté humaine qui travaille dans le réel. Hélas, jugez-vous, le Français est tellement pour l'égalité qu'il est prêt à sacrifier sa liberté pour elle. Ce à quoi, vous rajoutez que « *la sphère publique étant devenue bien trop lourde en France, de censé nous protéger, en réalité, elle nous plombe.* »

Alors, fort de ce constat, comment les ressources humaines peuvent contribuer à la réforme de nos structures étatiques ?

Comment nos organisations qui sont en perpétuel mouvement et soumis aux évolutions du monde, peuvent-elles être une référence et être dupliquées pour façonner un état moderne et du futur ? Pouvez-vous, nous éclairer ?

C'est dans cet état d'esprit que l'homme de dialogue que vous êtes, Monsieur le Professeur, nous fera part de ses positions et des actions futures pour mettre à la disposition de nos concitoyens un état efficace, de premier ordre au moindre coût !

Ces questions et bien d'autres encore que l'auditoire vous posera, nous les attendons expliquées à votre façon, c'est-à-dire simple, directe et avec franchise.

En somme, ces interrogations, Xavier Fontanet seront complétées, tout à l'heure, après votre exposé, par les questions provenant des 90 DRH que vous avez devant vous ce soir et qui représentent plus de 1,5 million de salariés.

Pour conclure, je vais tracer rapidement certaines particularités de votre personne.

Votre trait de caractère : Volontaire, énergique, jusqu'aboutiste pour vos idées.

Votre gros défaut : Vous êtes quelqu'un de viscéralement optimiste.

Votre marque de fabrique : La confiance avec des convictions humanistes solidement ancrées.

Vos livres de chevet successifs : Souvent des biographies comme celles de Napoléon, de Churchill, de Marie-Antoinette, de Fouché qui précéda celle de Goering par François Kersaudy.

Anecdote : Lors de vos longs déplacements en voiture, vous écoutez des CD de Luc Ferry, d'Immanuel Kant ou de Baruch Spinoza.

Petit, que vouliez-vous faire : Jouer au tennis. A 14 ans, vous étiez déjà un champion de tennis.

Votre sport favori : Le tennis. Vous êtes fasciné par Roger Federer.

Un de vos passe-temps : Comme vous avez une passion pour les crayons, vous les collectionnez. Au Japon, vous avez découvert de nouveaux modèles de feutres ! dit-on ?

Votre péché mignon : Le chocolat. Vous êtes capable de prendre une tablette par jour.

Votre boisson préférée : un Bordeaux sans oublier un peu de chocolat

Votre prochain achat : La montre d'Apple

Votre film culte : Avec une bonne dose de péplum, une pointe de Russel Crowe, on obtient : Gladiatorque vous avez vu six fois !!

Vos prochaines vacances : Elles seront en Bretagne avec comme objectif d'acheter un robot pour tondre automatiquement la pelouse !!

Xavier Fontanet, votre intervention nous tient particulièrement à cœur et vous pouvez compter sur la perspicacité de nos invités.

Nous vous remercions chaleureusement de la transparence des échanges qui vont suivre dans l'esprit qui est le vôtre, c'est à dire en cultivant une certaine authenticité avec l'autre, en prenant des risques, en refusant le discours absconse et la soumission à la langue de bois mais sans vivre dans l'illusion du fusionnel.

Nous allons profiter de ce leitmotiv, à la Sacha Guitry, pour l'animation piquante, active et vivante de la thématique de cette soirée: « *Le français a un coté jaloux en préférant être complètement ruiné dans l'égalité qu'en bon état avec des gens plus riches.* »

Nous nous sommes préparés à cette endogamie.

Xavier Fontanet, en vous écoutant, nous récolterons la substantifique moelle de votre contribution oratoire qui sera le prodrome de notre satisfaction.

Merci, Monsieur le Professeur, pour votre participation.

Et merci à tous et à chacun de vos questions pertinentes à venir qui agrémenteront la qualité du débat.

Merci de votre attention pour ce prologue et espérons une bonne soirée grâce à « Pourquoi pasnous ? »

Ghislain Missonnier
Président du Cercle Humania

P .S : Il est repris dans ce mot d'accueil des phrases de livres ou articles retraçant la vie de notre grand témoin