



Risque de rencontre, par Xavier Fontanet

« Le plus beau risque dans la vie est le choix du mariage. C'est le choix de l'épouse. Je crois beaucoup à la famille, à la stabilité de la famille. La deuxième chose très importante pour moi est de rencontrer les autres. Il ne faut pas rester enfermé. Après la famille, ce qui a beaucoup compté, ce sont les gens que j'ai rencontrés. J'ai toujours choisi les personnes, jamais les métiers. »

Témoignage Risque de chance de Xavier Fontanet le 16/10/2019 à Paris. Chef d'entreprise français, ex-dirigeant du BCG, d'Eurest, de Bénéteau et d'Essilor, professeur associé de stratégie à HEC Paris, chroniqueur aux *Échos* et à BFM Business, auteur.

En tant que chef d'entreprise, stratège, chroniqueur, homme de bon sens, papa, pouvez-vous me dire, s'il vous plaît, quel est le plus beau risque dans la vie ?

Oh là là ! (Rire) C'est le choix du mariage. C'est le choix de l'épouse. Je pense que c'est le point le plus important. Je crois beaucoup à la famille, à la stabilité de la famille. Dans le monde actuel, on ne dira jamais assez l'importance d'une famille aimante, solide, une famille au sens élargi, avec les frères, les sœurs. L'harmonie familiale est sûrement la chose la plus importante. Une des raisons qui m'en rend absolument certain, c'est que je suis beaucoup allé en Chine pour développer Essilor, pendant 25 ans. J'ai vu sortir la Chine de l'ère Mao. Nous avons commencé à agir là-bas

au moment où Deng Xiaoping ouvrait la Chine et reconstruisait toutes les structures familiales, alors que le communisme avait cherché à détruire la famille. On prend conscience, dans de telles circonstances, de l'importance majeure de la famille. Pour moi, c'est l'élément clé.

Le deuxième élément très important pour moi est de rencontrer les autres. Il ne faut pas rester enfermé. Après la famille, ce qui a beaucoup compté, ce sont les gens que j'ai rencontrés. J'ai toujours choisi les personnes, jamais les métiers. J'ai eu des profs extraordinaires dans le secondaire qui m'ont beaucoup marqué, un ou deux profs hors du commun en préparation aux grandes Écoles, puis aux Ponts⁵⁶ et au MIT⁵⁷ – des profs exceptionnels. Je crois que toute la structure éducative est très importante. Ce sont toujours des personnes, des profs exceptionnels qui vous marquent. Cela étant dit, celui qui m'a marqué dans mon premier job, tout à fait inattendu, c'est Bruce Henderson, fondateur du BCG⁵⁸, une boîte de conseil. J'avais accepté un job avec quelqu'un d'autre, mais la veille du jour où je devais entrer dans l'entreprise, un copain m'appelle et me dit : « Bruce vient à Paris, il faut absolument que tu le voies avant de foncer. » J'ai donc eu un déjeuner tout à fait imprévu avec lui et ce fut l'éclair. C'est quelqu'un qui m'a beaucoup structuré. J'ai quitté le BCG huit ans plus tard pour aller chez Bénéteau. Madame Roux, qui était la patronne de Bénéteau, est quelqu'un d'exceptionnel. C'est donc surtout la rencontre des personnes qui a joué un rôle dans ma vie et qui explique mon chemin. J'ai également beaucoup travaillé pour Essilor au BCG, donc, quand on m'a proposé de devenir DG, c'étaient des gens que je connaissais très bien et que j'appréciais. Tout a toujours fonctionné avec les personnes. Dans le boulot, le développement d'Essilor a demandé beaucoup de recherches, il y avait donc une bonne ambiance à créer pour que les gens soient créatifs. Mais nous avons également fait énormément de joint-ventures, de mariages entre entreprises et, à chaque fois, c'était avec les gens. Je regardais bien les parts de marché pour comprendre l'échiquier, mais à l'heure du choix c'étaient avant tout les personnes qui entraient en ligne de compte. Les rencontres sont absolument fondamentales, et pour rencontrer des gens il faut sortir de chez soi. C'est mon expérience. Je ne prétends pas que c'est ce qu'il faut faire, mais c'est ce que j'ai vécu.

56. École Nationale des ponts et chaussées.

57. Massachusetts Institute of Technology.

58. Boston Consulting Group.

Comment l'avez-vous vécu et qu'est-ce qui était vraiment important pour vous, voire pour plus grand que vous ?

Quand on est dans l'action, on ne se rend absolument pas compte de ce que l'on fait. Partout où j'ai été, j'ai eu la chance de vivre des développements énormes. Je suis rentré 40e ou 50e embauché au BCG et la boîte doit être à 15 000 personnes aujourd'hui. Quand j'ai rencontré Madame Roux chez Bénéteau, le chiffre d'affaires était de 3 millions d'euros alors qu'aujourd'hui il est de 1500. Cela fait une multiplication de 500. En vous parlant, j'ai sauté un passage important pour moi chez Eurest, dans la restauration collective. Quand je suis entré, ils devaient être 30 000, je crois qu'ils sont 1 million aujourd'hui. La progression d'Essilor, enfin, est la plus grosse croissance que j'ai connue. Quand j'ai connu Essilor, au BCG, la société devait faire 10 ou 20 000 francs et aujourd'hui 20 milliards. Cela représente une multiplication par 1000 ! Je n'ai connu que des croissances énormes. Sans que je m'en rende compte, il se trouve que les gens que j'ai rencontrés étaient toujours sur une trajectoire de développement. Des petites boîtes en croissance. Le petit qui frétille plutôt que le gros qui roupille. J'étais toujours instinctivement attiré par des gens qui avaient des projets. Je préfère cent fois un petit job dans une petite boîte qui se développe que le gros truc dans une boîte qui ne grandit pas. Le développement est pour moi absolument fondamental.

Je serais incapable de gérer une boîte sans la faire croître. Absolument incapable. Un autre facteur qui joue, c'est le brassage. Toutes ces boîtes ont en commun le passage à la mondialisation. Elles ont toutes en commun le fait d'avoir été de petites boîtes. BCG est une boîte américaine qui est devenue très grosse. Eurest, Bénéteau, Essilor sont des petites boîtes françaises qui sont devenues gigantesques. Elles partent constamment à la conquête du monde. À part Bruce (Henderson), les gens que je vous ai cités sont plutôt des Français, mais nous avons établi un deal avec des gens comme le patron de Nikon ou d'autres avec qui nous avons fait du chemin en Chine et en Inde. Ce sont des personnalités exceptionnelles. Nous avions un dialogue qui nous imposait d'être à la hauteur. On grandit sans s'en rendre compte. Donc, en fait, je ne me suis rendu compte de rien. C'est une fois que j'ai été à la retraite que j'ai vu le chemin, mais pas au moment où je le parcourais.

Cela s'explique assez bien. Les chiffres assez vertigineux de développement dont je vous parle – des multiplications entre 200 et 500 –

représentent en fait 10 ou 11 % de croissance par an. Quand vous êtes capable de tenir du 12 % par an pendant 50 ans, faites le calcul, cela fait 1 000. Cependant, 10 % de croissance, certes c'est très élevé, mais ce n'est pas pour autant monstrueux. Donc, il faut s'habituer au développement.

Ce qu'apporte également le développement, c'est la multiplication des décisions. Quand vous êtes constamment en développement, il faut constamment prendre des décisions. Dans une situation stable, les décisions sont beaucoup plus simples. Il y a presque une tradition constituée, donc on applique la tradition. Quand vous n'avez pas de développement, vous établissez les budgets d'un monde traditionnel. Mais quand vous êtes en plein développement, vous avez constamment des décisions inédites à prendre. Quand vous prenez une décision, vous faites forcément des erreurs, mais vous ne pouvez pas vous passer de la prendre. Apparaît là un mécanisme très vertueux. Car si l'on est capable de comprendre ses erreurs, on progresse à tous les coups. Quand vous prenez une bonne décision, vous prenez confiance à partir d'elle. Quand vous vous plantez, si vous êtes capable de comprendre où est l'erreur, vous avancez. Donc en prenant des décisions, forcément, vous vous améliorez. Je fais beaucoup d'erreurs, j'ai aussi pris de bonnes décisions et nous avons corrigé des erreurs. L'erreur va de pair avec le fait de décider, on en fait tout le temps.

Quelle est votre contribution au monde, votre mission, votre vocation ?

Je n'appartiens pas à la génération actuelle. Actuellement, il faut de grandes missions et l'on se définit donc par rapport aux missions. Cela n'a pas été mon moteur. Après coup, rétrospectivement, nous constatons que nous avons rendu des services. Mais c'était sans le faire exprès. Je souhaite ici expliquer une chose à laquelle je suis très sensible. Il faut partir du sens fondamental de l'économie de marché. En fait, l'économie de marché, c'est le pouvoir aux consommateurs. Or le consommateur n'est pas idiot. On peut effectivement tromper un consommateur quelque temps. Je ne sais plus qui disait : « On peut tromper quelqu'un tout le temps, on peut tromper tout le monde quelque temps, mais on ne peut pas tromper tout le monde tout le temps. » Le consommateur est très malin. Il faut avoir développé des entreprises pour savoir que le consommateur est extrêmement intelligent et que c'est seulement quand on comprend cela que ça marche. On peut certes m'opposer toute l'histoire de la pub, avec des gens pas géniaux qui

réussissent des coups, mais sur la durée, seuls l'emportent les gens qui ont des produits meilleurs.

Les gens qui attaquent l'économie de marché mettent en avant les comportements de rapacité. Mais quand vous développez une boîte par 100, vous ne le faites pas par rapacité. La rapacité ne permet de développer le profit que de 20 %; quand on parle du centuple, on n'est pas dans cette logique. Si l'on parvient au centuple, c'est parce qu'on a trouvé de nouveaux clients, qui ne sont pas idiots, je le répète. Dès que vous sortez d'un pays pour attirer de nouveaux clients dans un autre pays, il faut que le produit ou le service que vous offrez soit très, très bon. Je lutte contre les idées fausses que l'on donne de l'économie de marché. Ces idées fausses émanent évidemment de gens qui n'ont pas eux-mêmes fait de la vente ou de la production. Il est important d'expliquer cela aux jeunes.

Le développement correspond à la mise en œuvre d'idées supérieures, et les idées supérieures sont celles qui plaisent aux clients. Le profit n'est pas le résultat de l'exploitation des ouvriers. Le profit, c'est la récompense que donne un client au fournisseur qui lui a rendu service dans la durée. La capitalisation, la mesure du profit d'une entreprise est la mesure du service rendu. Bien entendu, on ne peut pas être compris quand on dit cela dans un pays comme la France, où l'on explique très mal l'économie. Mais, pour avoir monté avec des équipes et à plusieurs reprises quatre grands « bazars », je peux dire que le profit est une récompense de la part du client. Ce n'est pas de l'exploitation. Si les affaires ont bien marché là où j'ai agi, c'est parce que nous avons compris cela.

Un autre point important, c'est que l'on explique la mondialisation comme étant l'uniformisation du monde. Ceux qui disent cela sont des gens qui n'ont pas fait de vente et jamais fait de conquête. Par exemple, si Essilor s'est développé, c'est que nous avons des produits géniaux. Le verre organique en plastique a été une révolution, car auparavant tous les verres de lunettes étaient en verre. La matière organique est infiniment supérieure, car elle est incassable, elle filtre les UV et elle est quatre fois plus légère. Puis il y eut les verres progressifs, une invention de Maitenaz (Bernard), un Essilorien. Une révolution complète de la conception d'un verre ophtalmique ! Ces spécificités françaises sont devenues mondiales. C'est en poussant en avant des spécificités françaises que nous avons réussi

à conquérir le monde. Des spécificités locales qui deviennent mondiales et acquièrent une valeur mondiale. L'être humain est super malin, et la « classe », il la repère au premier coup d'œil. C'est cela qui explique le développement et qui explique aussi la mondialisation.

Le refrain sur l'uniformisation, c'est du pipeau. Bien sûr, il y a McDo, mais les sushis s'installent aussi dans les quartiers et vous vous nourrissez aussi bien. Le sushi du coin a un impact sur le McDo. Cela signifie que le sushi, qui est l'une des meilleures idées culinaires des Japonais, est en train de « prendre », comme en son temps la pizza italienne. Ce qui se développe, ce sont les spécificités. On prend le meilleur de chaque pays. Il y a un travail d'explication énorme à faire sur la mondialisation. Seuls les intellos en parlent ! Il faut donner la parole aux chefs d'entreprise qui l'ont vécue en s'offrant des entrées dans tous les pays. Essilor était leader dans tous les pays. Leader en Chine, en Inde, en Corée. Il n'y a que le Japon où nous sommes numéro deux, mais c'est une autre histoire. La mondialisation est un mécanisme très heureux à condition d'être très flexible. On ne peut pas vouloir, en tant que consommateur, acheter tout ce que l'on veut, changer de fournisseur à sa guise et en tant que producteur produire en monopole, sur le thème : « Dans mon boulot, c'est le monopole. En tant que consommateur, c'est la concurrence. » Non, ce paradoxe est intenable. Si l'on veut de la flexibilité d'achat, il faut de la flexibilité de production. Il y a donc un travail de pédagogie terrible à faire !

Toutefois, il n'y a pas de grands problèmes à se poser, car les gens savent d'eux-mêmes ce qui est bon pour eux et ce qui marche dans la durée. Nous n'avions aucun problème entre l'excellence du produit et la quête de sens. Mon moteur a été d'être leader mondial. J'ai eu un moteur sportif. Je voulais toujours être le Federer. Dans toutes les entreprises que j'ai conduites, j'ai cherché le leadership mondial. Il se trouve que dans les quatre cas, nous l'avons trouvé. La nouvelle génération est très focalisée sur le sens, mais ce n'est pas incompatible. La vraie segmentation se trouve entre ceux qui pensent que les clients sont bêtes et qu'on les manipule, et ceux qui pensent que les clients sont intelligents et qu'ils veulent le meilleur. Les premiers disent : « Le producteur exploite ses ouvriers, fait un surcroît de profit qu'il fout dans la pub pour manipuler les clients. » C'est ce que vous racontent tous les tenants d'alternatives économiques. Parmi ceux qui racontent cela, pas un seul n'a créé une boîte ou vendu quelque chose dans le monde entier.

Leurs discours sont très intelligents et séducteurs pour les esprits, mais c'est du pipeau total. Il vaut mieux laisser parler les gens qui eux-mêmes ont « fait ». Les jeunes sont très sensibles à cette réflexion aujourd'hui. Je le vois dans les cours que je donne. Les « doers » commencent à avoir une grande crédibilité par rapport aux intellos. Les jeunes sont beaucoup plus réalistes dans leur quête de sens. Moi, ma quête était d'être leader mondial en rendant service, parce que les gens ne sont pas idiots.

Qu'est-ce que vous reconnaissez en vous-même, par vous-même qui vous donne le goût de vivre ?

Ce sont les autres. Le contact avec les autres. Il faut que ce soit intéressant. Ma passion, c'est la pédagogie. Ce sont les Japonais qui ont le mieux formulé cela, c'est tout l'« Ikigai » – voir la constitution d'Okinawa. L'harmonie est un équilibre entre ce dont le monde a besoin, ce que vous aimez, ce pour quoi vous êtes doué et ce pour quoi vous êtes payé. Plus ces cercles se recoupent, plus on est heureux. Si l'on est dans des bulles complètement différentes, on est moins heureux.



*Ikigai est un concept équivalent japonais de la « joie de vivre »
qui permet de trouver sa « raison d'être ».*

La technique consiste à partir de sa force. Nous sommes tous différents, donc nous avons tous un talent différent. Je me suis rendu compte qu'en ce qui

me concerne, j'avais la capacité de synthétiser une situation complètement « foutoir ». Je suis toujours arrivé à discerner les points forts. Donc à mettre de la clarté dans le foutoir total. En cela, j'ai d'ailleurs un esprit bien français. Les Français sont très à l'aise dans les situations fouteurs. Comment se débrouiller dans un désordre complet ? Il faut parvenir à lire le désordre. Le désordre est beaucoup plus ordonné qu'on ne le croit, si l'on regarde les concurrents. Apprendre à comprendre le concurrent révèle déjà beaucoup d'ordre. Vous distinguez ce qui est lié au marché et ce qui est lié à la concurrence. Quand vous voyez bien ce que font les concurrents, tout d'un coup la notion de marché apparaît très claire et l'environnement s'éclaire en conséquence. J'ai utilisé cette compétence comme un point fort.

Dans une boîte on ne peut pas tout faire, et dans une bonne équipe on demande à chacun d'être fort dans un domaine. Après, on assemble l'équipe en prenant les bons éléments. Ce n'est pas quelqu'un de moyen en tout qui est utile dans une équipe, mais quelqu'un qui est très fort en quelque chose. À partir de là, avec huit ou dix personnes on couvre tout le spectre, et vous créez des équipes extrêmement puissantes. Ensuite vient la stratégie. Il s'agit à la fois de donner l'axe et d'être opérationnel. Si vous avez bien expliqué la stratégie, tous vos collègues sauront la décliner dans leurs métiers. Il ne faut pas la décliner à leur place, ils savent le faire. Dès lors, vous avez constitué des équipes gagnantes. Nos concurrents – que je suis allé voir, quand je me suis trouvé à la retraite – m'ont tous dit : « La force, c'est cela. La capacité de créer des équipes extrêmement puissantes. Des gens très spécialisés qui ont compris l'axe stratégique. » Je me suis toujours particularisé par la défense de cette idée. Si vous êtes champion, dans n'importe quel domaine, ce que vous produisez devient universel. Et les champions se comprennent tous. J'admire Federer et quand j'écoute ses interviews, nous sommes entièrement d'accord, alors que nous ne nous sommes jamais rencontrés. Pourquoi ? Parce qu'il est champion du monde. Même une assistante doit être championne du monde de l'assistance. Quoi que l'on fasse, il faut le faire bien, et cela atteint alors une valeur universelle.

Face au difficile, n'est-ce pas souvent en s'ouvrant à tout autre chose que les solutions naissent ?

Vous avez raison, c'est un sujet très intéressant. Quand votre système est bloqué, il faut être capable de sortir du système pour prendre les choses sous un autre angle. C'est très difficile. Ce n'est pas donné à tout le monde.

Il existe deux types de talents assez opposés. D'un côté les gens très ouverts sur l'extérieur, les communicants, etc. Et puis des gens extrêmement précis, qui ont besoin d'un environnement stable. On a besoin des deux. Il faut avoir avec soi des gens qui sont capables de voir à l'extérieur, mais ensuite, pour réaliser, il faut de grands producteurs. Le grand producteur a besoin d'un monde stable, qui commence par rationaliser et qui transforme. Il a besoin de créer des process. Derrière tout produit, il y a un process. Les grands producteurs travaillent sur le process qui fait le produit. Pour faire le process, il faut ériger des murs à l'intérieur desquels on travaille. La sortie par le haut se fait souvent grâce à des gens très ouverts sur l'extérieur, qui lisent beaucoup, voient beaucoup de monde. C'est souvent l'analogie qui permet de voir l'extérieur. Les inventions pures sont rarissimes. C'est Einstein (Albert), Newton (Isaac), Planque (Jean), ou Jobs (Steve). Ce sont les vrais, mais c'est rarissime. Avec eux, on est dans le génie. Moi, je parle de gens plutôt normaux. L'analogie mondiale est capitale. Souvent les problèmes sont déjà résolus ailleurs. Il faut être capable de regarder cela.

Est-ce un risque de chance d'être le fils de Joseph Fontanet⁵⁹ ?

Oui, il a été assassiné. J'ai eu énormément de chance avec ma famille et d'avoir des parents tels que les miens. Mes parents étaient formidables. Mon père était très, très pris, donc on le voyait moins souvent, mais quand il était là, il était pleinement là. Ma mère s'est très bien positionnée par rapport à lui, dans la complémentarité. Avec tous mes frères et sœurs, nous avons eu une jeunesse très heureuse. Quelque chose qui a beaucoup compté pour moi, ce sont les « Jèzes ». Je défends beaucoup les jésuites. J'ai été élève à Franklin puis à Sainte-Geneviève, donc je suis un fils de Jèzes. Les intuitions de départ de la Compagnie sont très fortes. Le sens du service, de l'écoute, de l'équipe sont à la base des intuitions des jésuites et d'Ignace (de Loyola) le fondateur. Cela m'a aussi beaucoup structuré. J'ai donc eu beaucoup de chance. Les Fontanet sont des familles provinciales, non des Parisiens. Je ne suis toujours pas parisien. Nous sommes des familles où il y a beaucoup de médecins, des curés, des militaires, des juristes, des notaires – la bourgeoisie provinciale. Nous sommes habitués à la sobriété. L'important pour nous, c'est d'avoir de bons amis. Toutes les histoires de fric, nous n'en avons rien à battre. Mais vraiment rien !

59. Ministre de Georges Pompidou, assassiné en 1980.

Je n'ai pas été éduqué aux notions d'argent, pas du tout. C'est au boulot que j'ai commencé à comprendre ce que c'était. J'ai fait des études plutôt intellectuelles. J'aurais été différent si j'avais eu des parents moins installés dans la société, même une société régionale. Papa a eu un destin national, mais c'est autre chose. Peut-être que j'aurais été entrepreneur, que j'aurais créé des boîtes. Je suis entré dans les sociétés comme salarié. J'ai été appelé ensuite à être PDG, donc mandataire et intéressé au capital, mais de fait c'est au boulot que j'ai découvert l'argent – avec Bénêteau. La boîte était assez endettée; pour pouvoir faire les payes, nous étions obligés d'établir des factures et de les porter à la banque, qui nous donnait une partie en cash. Là, j'ai compris le lien qu'il y avait entre les ventes et les payes ! Nous étions obligés de bien regarder le cash. Je dois cela à Monsieur et Madame Roux, quand j'étais DG de Bénêteau, qui était une petite boîte à l'époque. J'ai découvert ces réalités à l'âge de 30 ans. Auparavant, c'était complètement abstrait pour moi. En gros, dans ma famille, le principe, c'était : « On ne parle jamais de ces choses-là, ce qui compte c'est la bonne ambiance. »

Il faut expliquer aux Français que le profit n'est pas du cash. Le cash, c'est le profit moins l'investissement. Quand une société croît très vite, elle a de gros profits, mais elle manque de cash. Il faut toujours courir après le cash, alors qu'il y a des profits. Quand vous investissez plus que le profit, il faut trouver du cash. Il faut expliquer cette réalité. Les gosses comprennent très bien ça. Dans les classes de sixième, seconde, première, terminale, ils comprennent très bien, mais généralement on ne leur explique pas tout cela. C'est ce que je fais actuellement. Des cours d'économie. J'espère vraiment pouvoir travailler à l'Éducation nationale : j'aimerais réécrire les cours de première et terminale. C'est ça le vrai boulot et la perspective qui m'amuse maintenant. Il y a des pistes très intéressantes à suivre.

Est-ce un risque de chance d'être démocrate, chrétien et savoyard ?

Je suis savoyard et breton. Ma mère est bretonne, donc j'ai les deux. Ce sont des pays très proches, car la montagne et la mer sont deux mondes dangereux. Ce sont des pays où il y a eu beaucoup d'expatriation. La montagne et la mer ne rapportent pas assez pour faire vivre tout le monde, donc cela donne des pays ouverts. Sur le reste, je suis croyant et je n'ai aucun problème avec cela. Je considère que c'est un don. Déjà, j'ai la chance d'avoir le don et je vis bien avec cela. Par ailleurs, je pense que la

spécificité locale est une chance énorme. En tant que chef d'entreprise, je pense que nous avons conquis la Chine et l'Inde parce que j'étais breton et savoyard. Certains de mes ancêtres ont réalisé des choses admirables en Chine et en Inde il y a trois ou quatre cents ans. Pour bien marcher, il faut être bien dans sa peau. On est ce que l'on est. Il ne faut surtout pas renier ses origines, mais en faire une force.

Dans la mondialisation, un ancrage local est une chance. Si vous êtes un citoyen du monde standard, vous n'intéressez pas un Chinois ou un Japonais. Si vous êtes un Savoyard ou un Breton, d'un seul coup vous commencez à discuter. Pourquoi ? Parce que le Japonais n'est pas japonais, il est né à Okinawa. Dès que vous commencez à comparer la montagne et Okinawa, cela devient intéressant. Bref, c'est exactement l'inverse de tout ce que l'on nous raconte. La mondialisation, ce sont des spécificités locales. Allez donc vous promener en Suisse. Allez à Vevey. Quand les salariés sortent de Nestlé, entreprise multinationale s'il en est, les filles mettent des robes locales, les garçons mettent des pantalons en cuir et cela passe extrêmement bien. Au Japon, les gars passent dans la journée du kimono historique aux ordinateurs les plus sophistiqués. Il n'y a aucun problème ! Mais le micro n'est pas suffisamment donné à ceux qui connaissent la réalité des choses, car il y a une petite jalousie du petit système qui veut garder tout cela pour lui. Il faut faire voyager les Français et leur apprendre à regarder à l'extérieur. Cela remet les compteurs à zéro.

Est-ce un risque de chance de diffuser un cours de stratégie à la télévision ?

C'est une chance. Ma prise de retraite, il y a six ans, a coïncidé avec l'arrivée de François Hollande au pouvoir. Ils ne se sont pas rendu compte de ce qu'ils faisaient, mais avec l'ISF⁶⁰ des gens comme moi avaient à payer des impôts beaucoup plus élevés que tous leurs revenus. Car avant la retraite, vous avez l'outil de travail, donc vous ne déclarez pas. Dès que vous passez à la retraite, vos revenus sont divisés par trois et vous vous retrouvez devant cette masse d'impôts, qui représente trois fois vos revenus. Personne n'arrivait à comprendre le problème. J'ai eu la chance de pouvoir aller jusqu'au Conseil constitutionnel expliquer comment on calcule un impôt après l'arrivée de Hollande. Ils tombaient de l'arbre ! Je leur ai dit : « Tous mes copains partent. » Et de fait, beaucoup sont partis.

60. Impôt sur la fortune.

Le phénomène a été minimisé, mais la vérité est qu'un tas de gens ont fui la France à cause de l'ISF.

Moi, je suis resté en faisant des fondations. J'ai donc fait des abandons d'usufruit. J'ai créé la Fondation Fontanet, en souvenir de mon père, avec une bourse HEC pour soutenir l'enseignement, ainsi que la recherche en stratégie d'entreprise, et favoriser l'accès à HEC aux étudiants méritants. C'est là que tout s'est enchaîné et que j'ai fait mes cours de stratégie. Encore une histoire de personnes ! Le patron d'HEC, avec qui j'étais à Sainte-Geneviève chez les Jèzes, m'a dit : « Xavier, tu es à la retraite, tu as fait le BCG, tu as de l'expérience, viens voir s'il y a des cours de stratégie. » Je lui ai répondu : « Bernard, il n'y a pas de cours de stratégie. » Et lui m'a dit : « Fais-en un. » Le cours marche très bien et j'ai eu la chance d'avoir des proches d'Alain Weill⁶¹. Après ma rencontre avec Alain Weill, j'ai commencé à « faire des ménages » sur les plateaux télé. Je remplaçais Franck Riboud en dépannage, par exemple. Puis il m'a dit : « Vous passez très bien à la télé, faites le cours »⁶². C'est parti comme cela. Le replay du cours se développe et les inspecteurs de l'Éducation nationale sont intéressés pour adapter le cours, car comme je l'ai dit, les gosses de Première comprennent tout. Ensuite, en joint-venture avec une entreprise, j'ai créé des jeux de stratégie, qui marchent très bien sur le net (Strathena.fr). On regarde si l'on peut expliquer l'économie par le jeu. Vous achetez le jeu sur Apple Store et le tutoriel du jeu, très sérieux, est un cours d'économie. Tout cela est arrivé par hasard. Il faut dire que je suis aidé dans cette affaire par Simottel, car nous faisons l'émission ensemble et c'est un très bon journaliste. Il est l'élève et je suis le prof. C'est un journaliste très connu, mais il se met en position d'élève, ce qui fait que cela marche très bien. J'ai une technique, c'est de toujours faire des produits plus forts que ce que les gens attendent. Ce n'est pas très compliqué. Il faut toujours que le client ait beaucoup plus que ce qu'il attend. À ce moment-là, il devient vendeur à son tour. Il s'agit toujours de partir de l'idée de l'excellence du produit ou du service. Ainsi vous ne perdez pas les clients, vous n'avez donc pas besoin d'équipe de vente pour regagner les clients perdus et vous transformez le client en vendeur.

61. PDG de NextradioTV et SFR.

62. Cours BFM Stratégie avec l'animateur Frédéric Simottel le samedi à 23 h et le dimanche à 14 h, BFM Business.

Qui êtes-vous comme magicien et que faites-vous en tant que magicien dans ce monde ?

Je ne comprends pas le mot « magicien ». Il faut préciser « magicien ». Je ne me pose pas cette question. Magicien, non. Il est très dur pour un jeune de savoir où il va aller, car le monde bouge beaucoup plus qu'à notre époque. À notre époque c'était assez simple. Les grosses boîtes cherchaient des cadres et il s'agissait de mondialiser l'existant. Aujourd'hui, c'est un foutoir extraordinaire. Le Net qui arrive, la mondialisation, etc. Donc je dis aux jeunes et notamment à mes filles : « Faites n'importe quoi, mais faites-le bien. » C'est l'élément clé. Tout métier est passionnant dès qu'on le fait bien. Je dis cela d'expérience, car j'ai fait du produit, du service, de la distribution, de la vente, de la recherche, j'ai touché à tout. Par exemple, une des grandes forces d'Essilor ce sont les vernis. Les verres deviennent irrayables, alors qu'ils sont en plastique et que le plastique est rayable. Ces vernis sont durs et ont les caractéristiques d'un verre. Comment marier un matériel dur incassable avec un produit plastique mou ? Les volumes sont gigantesques, avec à peu près un milliard de verres. Ce sont les mêmes volumes qu'Apple en quantité. Personne n'avait réussi à mettre en équation les vernis. Avec des gars qui souvent ne sont pas allés au-delà du bac, mais qui ont un savoir-faire, car des milliards de verres leur passent dans les mains, nous l'avons fait ! Des prix Nobel viennent les voir. Si quelqu'un qui fait quelque chose de très simple devient champion du monde dans son domaine, il est capable de discuter avec les prix Nobel.

Il faut donc faire n'importe quoi, mais bien. Viser l'excellence partout, partout, partout. L'artisanat. La personnalisation. À partir du moment où vous personnalisez le produit, on arrive à l'artisanat. Artisan, art, artiste, génie, signature. Un menuisier ou quelqu'un qui fait des tasses (Xavier me montre ma tasse de thé préparée avec grande gentillesse par son épouse) travaille la matière, les formes, les vernis. Il peut jouer sur de nombreux facteurs et il réalise une œuvre qu'il signe. Ce peut être une œuvre d'art qui dans mille ans vaudra des fortunes. Tous les travaux d'artisanat peuvent être merveilleux. C'est vrai pour tout. Chez Essilor nous avons gagné de très gros deals parce que la maison était propre. La personne qui balaie fait beaucoup plus qu'enlever de la poussière, elle permet de créer un deal. Le Japonais dit : « Ah, c'est beaucoup plus propre que je ne le croyais. On peut peut-être s'entendre. » D'un seul coup vous faites un deal gigantesque. Pourquoi ? Parce que la femme de ménage a bien balayé.

Partagez-vous la vision de Jean Vanier : « Toute personne est une histoire sacrée » ?

Bien sûr. Je suis tout à fait d'accord. Il faut revenir à cela. C'est très, très bien dit. S'y exprime à la fois le respect de la personne humaine et le fait que nous sommes tous différents. C'est un gros sujet de différence entre l'Europe et l'Asie. En Asie, les gens sont des confucéens. Leur capacité à comprendre le corps social est plus forte que la nôtre. Un Asiatique se voit comme la feuille d'un grand arbre. Alors que pour l'Occidental, lié au christianisme, l'individu est un génie. En Occident, l'idée est qu'avec de bonnes règles de comportement, bien écrites, le foisonnement des stratégies individuelles va aboutir à l'harmonie. Ce n'est pas du tout le même système que le système confucéen, qui s'apparente au système grec, un système du temps du cosmos. L'empereur organise tout et donc les gens ont un sentiment social très fort. En Occident, c'est le génie de chaque individu qui va créer l'harmonie de la société, si les règles sont bonnes. Donc il faut bien écrire les règles. C'est le grand sujet. (Rire) Vanier a donc raison, mais il parle en Occidental. La notion de sacré est différente en Asie. Quand vous devez commercer avec ces deux mondes, c'est passionnant. L'Occidental, moins équipé naturellement, va apprendre de l'Asiatique la valeur sociale alors que l'Asiatique, équipé à travailler dans un monde hiérarchisé, va se mettre à comprendre l'initiative individuelle. Il est complètement stupide de se taper dessus. Au contraire, on peut prévoir un foisonnement passionnant entre la Chine et l'Occident.

Avez-vous un défaut dont vous souffrez ?

Oui, je fais trop vite confiance. Je fais tout le temps des erreurs à cause de cela. Donc, j'ai besoin de quelqu'un qui me compense. J'ai besoin d'avoir quelqu'un de plus prudent à mes côtés. J'ai beaucoup d'idées, je suis très dynamique, mais il faut quelqu'un qui me freine, sinon je fais des bêtises. Je ne vois pas le mal, c'est cela mon défaut.

Quelle est l'intention positive qui se cache derrière ce défaut, à votre avis ?

Je n'en sais rien. Je conteste le mot « intention ». La question n'a pas de sens, elle est même inquiétante. Il n'y a pas d'intention, ça ne marche pas comme cela. La seule chose à laquelle je suis très sensible, ce sont les règles de la société. C'est le rôle des politiques d'y veiller, et actuellement il

y a un sacré boulot à faire. Je ne crois pas qu'il y ait de détermination. Je ne pense pas comme cela. L'élément contre lequel il faut lutter, c'est la bêtise. C'est très simple, très universel. Lutter contre le mensonge, la jalousie, l'orgueil. Tous les défauts. En discutant beaucoup avec les Chinois, je me suis rendu compte qu'ils avaient défini les mêmes péchés capitaux que nous. En vertu d'une sagesse humaine commune. Sur tous les continents, il n'est pas bien de mentir. Il peut y avoir quelques personnes qui disent que ce n'est pas grave de mentir aux autres, mais là on entre dans les grands sujets sur lesquels il faudrait bien réfléchir. En général, dans l'absolu, le mensonge est condamné. En Occident comme dans le monde asiatique il faut respecter la famille, les vieux, les enfants, ne pas mentir, et la jalousie est un vilain défaut. Le refus de l'hubris⁶³... Toute l'Asie est passionnante avec le taoïsme et le confucianisme. Il faut savoir s'arrêter. Tout cela est universel. Fondamentalement l'être humain est le même partout. J'ai eu la chance de travailler pendant vingt-cinq ans avec des Chinois et des Indiens, nous avons fait de sacrés trucs ensemble, donc on se connaît bien, nous sommes bons copains, et nous avons été éduqués en fait de la même façon. Les superstructures confucéennes et chrétiennes peuvent être différentes. Socrate et Jésus d'un côté et Confucius de l'autre, avec un peu de Tao – certes, c'est différent. Mais si l'on creuse un peu, nous avons été éduqués de la même façon, les familles ont eu les mêmes objectifs.

Votre vie est-elle un stage d'Amour comme la mienne ici-bas ?

C'est une question trop compliquée pour moi. Je ne comprends pas l'expression : « stage d'Amour ». Je comprends le respect de l'autre, l'affection. C'est la base de tout, pour ceux qui y arrivent. Et il y a la notion de l'éternité. Est-ce qu'on y croit ou pas ? Vous me permettez de rester modeste dans tout cela. Je me suis suffisamment dévoilé pour que le lecteur, l'auditeur se fasse lui-même son jugement.

Faut-il tout oser demander dans la vie ?

Je ne vois pas les choses comme cela. Moi, mon premier problème en arrivant à la retraite a été de rester en France, parce que tous mes copains se taillaient et se sont taillés. L'ISF est un problème très grave. Quand vous êtes mondialisé, avec une épouse qui n'est pas forcément du pays, vous

63. La démesure.

pouvez quitter votre pays. J'ai éprouvé un sentiment d'appauvrissement de la France en voyant partir ses élites. C'est absolument dramatique. Aussi bien la gauche que la droite, Chirac, Sarkozy autant que Hollande et toutes leurs équipes ont trempé dans le crime. Macron a été courageux de mettre un coup d'arrêt. Car l'ISF a fait partir beaucoup de monde. Personnellement je ne souhaite pas partir, car je suis attaché à mon pays. On n'a aucune crédibilité si l'on part. On ne peut plus parler. On nous dira : « Le monde s'est fait par des migrations et peut-être fallait-il que la France fasse partir ses élites ? » Je ne suis pas d'accord.

Mais le choix de rester fut pour moi un choix très lourd. Qu'est-ce que j'aurais fait, si j'étais parti en Suisse ou au Canada ? Je ne le sais pas. Si je suis resté, c'est en vertu d'un choix très fondamental. Tous mes copains m'ont dit : « Xavier, tu es complètement fou de rester. » J'ai fait un peu de chemin, et je pense que la situation s'est améliorée. J'ai senti qu'il y avait un devoir à accomplir, donc je l'ai fait. Évidemment, quand vous faites un choix, vous avez des tas d'opportunités qui s'offrent. Il faut les saisir. Le problème, après, c'est de faire le tri. J'assume beaucoup trop de choses. Je suis obligé de dire non neuf fois sur dix. Chaque soir, j'ai au moins quatre ou cinq invitations et cent demandes de conférences en attente.

Pourquoi avez-vous accepté ma demande ?

Je ne sais pas tellement. Je me suis posé des questions. Je me suis dit : « Il y a peut-être un petit service à rendre. » C'est un peu ça : un peu de hasard, un peu d'intuition. La possibilité aussi pour moi d'exprimer mes idées, par un autre canal que ceux dont j'ai l'habitude. Je ne raisonne pas en termes de demande. J'essaie d'aller assez au fond des choses.

Donc, quel est le plus beau risque dans la vie, en un mot s'il vous plaît ?

Je ne peux pas le dire en un mot. Ce qui est bien dans notre conversation, c'est qu'elle tourne autour de tout, mais l'idée que l'on puisse rassembler l'essentiel en un mot est une erreur – bien actuelle. Je refuse complètement ce mode de communication cher à la télé.

Mon beau risque aura été de partager ce moment avec vous aujourd'hui... Merci du fond du cœur.

Avez-vous une question ?

Votre plan d'action. Avec l'expérience de mes cours de stratégie – l'un des meilleurs replays de BFM, ce qui est normal, car c'est intemporel –, je vous conseille d'utiliser le net. Les podcasts. Il faut chercher à avoir le million d'auditeurs. C'est très difficile, mais il y a là quelque chose à tenter. C'est le moyen d'influence le plus puissant actuellement.