

**Séminaire
Ressources Technologiques
et Innovation**

organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :

Air France
Algoé²
Alstom
ANRT
ArcelorMittal
Areva²
Cabinet Regimbeau¹
Caisse des Dépôts et Consignations
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte
École des mines de Paris
EDF
Entreprise & Personnel
ESCP-EAP
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Roger Godino
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IDRH
IdVectoR¹
La Poste
Lafarge
Ministère de l'Industrie,
direction générale des Entreprises
Paris-Ile de France Capitale
Economique
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
Schneider Electric Industrie
SNCF¹
Thales
Total
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation

² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} juillet 2008)

**RENDRE LES LUNETTES ACCESSIBLES
AUX PLUS PAUVRES**

par

Patrick CHERRIER

Président d'Essilor Asie

Jayanth BHUVARAGHAN

Vice-président d'Essilor Asie-Sud

Séance du 21 mai 2008,

Compte rendu rédigé par Loïc Vieillard-Baron

En bref

L'Inde rurale comporte des centaines de millions de personnes qui auraient besoin de s'équiper de lunettes pour voir normalement. Mais elles sont entravées par la nécessité d'aller passer un diagnostic dans les hôpitaux des villes, par de très faibles moyens financiers et par une mentalité encore parfois fataliste. Après avoir découvert ce marché original au fil d'une coopération avec des hôpitaux indiens, Essilor a conçu une chaîne de production à très bas coût, un circuit de distribution par camionnette itinérante et une argumentation capables de lui permettre de vendre des lunettes à quelques dollars. En opération depuis deux ans, le *business model* semble être validé. Bien qu'encore toute petite – le chiffre d'affaires s'élève à quelques dizaines de milliers de dollars – l'initiative suscite auprès de plusieurs institutions indiennes ou occidentales l'envie d'y être associées à titre de sponsor ou d'actionnaire. C'est une entreprise économique à part entière qui est en train de naître.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ

Patrick CHERRIER : L'expérience que nous allons présenter est celle de la pénétration d'un marché très spécifique, celui de la population rurale de l'Inde. Pour Essilor, dont le métier consiste à produire des lunettes (montures et verres), c'est un marché vaste car la population y est très nombreuse et a de gros besoins en matière de correction de la vue, mais difficile car les gens ont des moyens très limités. Il exige donc une offre adaptée. Pour la créer, Essilor a mis en place en 2004 une division spécialisée. Jayanth Bhuvanaraghan, le directeur d'Essilor en Inde qui a porté cette initiative, va d'abord présenter globalement l'Inde et ce marché, puis la stratégie développée pour y prendre place, et enfin les résultats actuels et les perspectives.

Jayanth BHUVARAGHAN : L'Inde est un pays immense, territorialement structuré en trente et un États. La population totale dépasse un milliard cent millions de personnes dont 54 % ont moins de vingt-cinq ans. Économiquement, la croissance du pays est actuellement de l'ordre de 8 % par an. À l'horizon d'une trentaine d'années, ce sera l'une des trois premières économies du monde avec la Chine et les États-Unis. Politiquement, l'Inde est une démocratie. C'est donc un pays jeune et prometteur en termes de développement et d'initiatives privées.

La population se répartit géographiquement en six cents grandes villes, plus de cinq mille villes moyennes et près de six cent quarante mille villages, parle vingt-deux langues officielles et plus de mille six cents dialectes. Les spécificités locales sont donc multiples et particulièrement prégnantes dans les campagnes.

Un marché rural prometteur

La population rurale comprend environ six cent cinquante millions de personnes. En quelques décennies, elle est passée d'une mentalité caractérisée par la résignation, le fatalisme conduisant à se contenter de ce que l'on a, à une attitude beaucoup plus volontariste pour obtenir une vie meilleure et s'offrir ce que d'autres populations plus avantagées ont déjà. Elle est donc ouverte à l'innovation et aux nouveaux produits.

Néanmoins, elle n'a pas encore beaucoup de moyens financiers, quoique sa richesse globale s'accroisse, comme le prouve la réduction constante depuis dix ans du nombre de personnes à très bas revenu. Le revenu moyen d'une personne qui travaille s'élève à un dollar par jour, soit environ quarante roupies, ce qui permet de faire vivre une famille mais qui reste très faible dans l'absolu.

À ce jour, il est clair que ce marché ne peut pas permettre à une entreprise comme Essilor d'y faire de grands profits. En revanche, le fait d'y prendre de bonnes positions apparaît prometteur à long terme. Dans ces circonstances, ce qui paraît opportun, c'est donc de construire une structure d'envergure limitée mais capable de prendre place sur le marché et de fonctionner de manière stable économiquement.

Une sensibilité aux produits de marque

L'immense taille de ce marché et sa répartition en une multitude de villages empêchent les produits d'être présents partout. De ce fait, contrairement aux villes, il n'y a guère de concurrence directe entre les produits. Pour vendre, un producteur doit simplement réussir à être présent sur le terrain avec la bonne proposition.

Au cours des dernières années, le marché rural a cependant beaucoup changé quant à ses habitudes et ses aspirations. Il se caractérise de plus en plus par une exigence de produits adaptés aux besoins locaux – les consommateurs n'achètent plus les rebus des villes et encore moins ceux des pays étrangers – et une sensibilité aux produits de marques. Les consommateurs peu aisés préfèrent souvent acheter une toute petite quantité d'un produit de

bonne qualité et reconnu plutôt qu'un produit médiocre. Ainsi, une entreprise célèbre de produits d'hygiène a conquis très rapidement une énorme clientèle en modifiant son conditionnement pour vendre son shampoing en doses correspondant à un seul lavage, donc toutes petites, qui de plus évitent les problèmes de stockage.

C'est aussi un marché qui, quoique constitué pour une grande partie d'illettrés, est assez évolué : les gens savent utiliser les produits technologiques indépendamment de leur connaissance de la lecture ; le téléphone portable se répand très vite. Par ailleurs, les kiosques internet se multiplient et les gens commencent à prendre l'habitude d'emprunter de l'argent, notamment pour ce qui touche aux besoins de la santé.

Le marché de la vue et des lunettes

La vision est un problème de santé important en Inde. De fait, dans les zones rurales, on rencontre de très nombreux aveugles. Il y a deux causes majeures aux problèmes de vue : la cataracte et les défauts de réfraction non corrigés. Ce deuxième problème (myopie, hypermétropie,...) ressortit directement au métier d'Essilor. C'est donc à celui-ci que nous nous sommes intéressés.

Une étude effectuée en 2000-2001 par un institut spécialisé auprès de quatre mille enfants dans les zones rurales de l'État du Mahabubnagar a montré que le nombre d'erreurs de réfraction non corrigées s'élevait à 61 %. C'est considérable. De manière générale, il n'y a en Inde que quatre-vingts millions de verres correcteurs pour une population de plus d'un milliard de personnes. C'est un taux très faible. Le marché qui n'a pas encore été atteint est donc gigantesque.

Avec le Aravind Eye Hospital, un hôpital spécialisé dans les problèmes de vue avec lequel Essilor entretient un partenariat privilégié, nous avons mené en 2004 une étude pour mieux comprendre les barrières qui ont empêché jusqu'à présent un grand nombre d'Indiens d'avoir accès aux soins de la vue ou même simplement d'acheter une paire de lunettes quand ce serait pourtant suffisant. Deux causes se sont fortement dégagées, atteignant 78,2 % des réponses : le manque d'accompagnement et la contrainte de temps.

Concrètement, le besoin d'accompagnement et le temps qu'il faut consacrer pour se faire faire une paire de lunettes entraînent une dépense d'au moins six dollars, somme importante pour des villageois. En effet, pour un rural, une consultation à l'hôpital en ville prend au moins un jour, dans le cas le plus favorable où l'aller-retour à la ville et la consultation peuvent être réalisés dans la même journée. Comme les habitudes indiennes font qu'on ne fait pas seul un tel voyage, cela veut dire que cette visite occupe une deuxième personne, donc l'équivalent d'une deuxième journée. Enfin, comme la réalisation de la correction nécessite au moins deux voyages à l'hôpital, l'un pour faire le diagnostic et l'autre pour essayer et prendre les lunettes, cela prend au total quatre journées, voire dix lorsque le village est éloigné et que le déplacement occupe à lui seul une journée. À raison d'un revenu d'un dollar par jour et par personne, la contrainte de temps correspond à quatre dollars de manque à gagner. À ces quatre dollars, il faut ajouter le coût du transport que l'on peut évaluer au total à environ deux dollars.

La conclusion de cette étude a été qu'il fallait prioritairement trouver un moyen de fournir notre prestation là où habitent les gens qui en ont besoin. Nous avons alors conçu le *Mobile Refraction Van Project* (MRVP), un projet capable d'apporter par camionnette notre offre d'optique dans les villages.

Le MRVP

Concrètement, le MRVP est constitué d'une camionnette équipée des instruments de diagnostic nécessaires pour les cas relativement simples, d'un stock de verres correcteurs et de montures, ainsi que d'une équipe de six personnes comprenant un chauffeur et un copilote, deux assistants ophtalmologistes, un vendeur et une personne qui gère les plannings. Cette équipe est choisie localement de manière à ce qu'elle parle la langue des régions traversées.

L'équipe part en voyage avec sa camionnette deux fois par mois pendant douze jours selon un itinéraire prévu d'avance. Elle s'arrête en moyenne deux jours par village.

Actuellement, quatre camionnettes circulent dans quatre régions différentes. La première a été lancée en juin 2006 pour parcourir les zones rurales du Karnataka au sud de l'Inde ; la seconde a suivi en décembre 2006 et opère sur une partie du territoire de l'Uttar Pradesh au nord de l'Inde ; la troisième a démarré en avril 2007 dans le Tamil Nadu, un État du sud ; la quatrième vient juste d'être mise en place et parcourt le Maharashtra, situé à l'ouest du pays.

Entre juin 2006 et avril 2008, nos équipes ont visité 755 villages, évalué sur le plan ophtalmologique 64 882 patients, généré 41 813 ordonnances, et vendu 8 681 montures et 17 362 verres.

Le prix moyen d'une prestation complète, incluant un diagnostic et la fourniture d'une monture et d'une paire de verres, s'élève à cinq dollars, à comparer aux six dollars correspondant au coût minimal du seul déplacement. Certaines prestations descendent même jusqu'à 3,5 dollars. C'est donc un système très économique.

Un projet tout petit mais qui fonctionne

Aujourd'hui, les ventes sont encore faibles, mais le coût opérationnel très bas permet tout de même une rentabilité correcte. Ce projet est encore très petit à l'échelle d'un groupe comme Essilor mais il suscite un fort intérêt local : nous recevons beaucoup de propositions d'opticiens ou d'hôpitaux qui désirent participer au projet en tant que sponsors. L'expérience est donc prête à grandir. Un premier objectif pour les années à venir est de mettre en circulation une quinzaine de nouvelles camionnettes dans d'autres régions pauvres de l'Inde.

DÉBAT

Un intervenant : *Vous avez dit que les gens sont aveugles à cause de défauts de réfraction non corrigés. Je ne comprends pas comment c'est possible. Sauf exception, l'aveuglement provient d'autres causes.*

Patrick Cherrier : Jayanth Bhuvanaraghan n'a pas utilisé le mot dans le même sens qu'en France. En Inde, le mot aveuglement (*blindness* en anglais), signifie couramment une vue très basse.

Jayanth Bhuvanaraghan : Comme la plupart des ruraux ne testent pas leur vue et que la dégradation est souvent très progressive, certains ne se rendent pas compte qu'ils ne voient quasiment plus rien. Il y a en Inde de nombreuses personnes presque aveugles qui s'ignorent. Pour simplifier, on les appelle des aveugles.

La Logan des lunettes ?

Int. : *Comment faites-vous pour vendre des lunettes à quelques dollars seulement alors que vous les vendez plusieurs centaines de dollars sur les marchés occidentaux ?*

P. C. : Tout d'abord, les lentilles que nous vendons dans le cadre de cette opération sont beaucoup moins sophistiquées que celles que nous vendons en Occident ou dans les centres urbains indiens dont une partie ne se différencie guère de l'Occident. Elles ne possèdent que les caractères indispensables pour effectuer des corrections simples. Elles ne corrigent pas l'astigmatisme, n'ont pas de couche d'antireflet, mais seulement un vernis contre les rayures. De plus, les montures sont rudimentaires et fabriquées en Chine à des prix défiant toute concurrence. D'une manière générale, l'ensemble de la chaîne de production et de distribution réside exclusivement dans des pays à très bas coûts salariaux. En plus, nous faisons un profit unitaire quasiment nul – c'est sur le volume que nous espérons faire des profits.

J. B. : J'ai souligné que les Indiens ruraux aimaient pouvoir placer leur sensibilité personnelle dans ce qu'ils achètent. Il faut donc leur offrir des choix même si cela conduit à un léger surcoût. Par exemple, nous proposons des montures variées dans la couleur et dans les formes ainsi qu'une certaine gamme de prix. Selon les choix faits par le client, le prix final va de 3,5 dollars à dix dollars environ. Le souci de réduire au maximum les coûts n'a pas conduit à une offre uniforme et peu attrayante.

Int. : *Comment est organisé votre outil de production de verres ? Ce n'est pas facile de placer côte à côte une ligne de production pour des lunettes de haute sophistication et une autre pour des lunettes beaucoup plus simples.*

P. C. : Nous ne les fabriquons pas dans la même unité de production. Nous avons conçu une usine dédiée à ce produit. Sur le plan technique, il n'y a donc pas d'ambiguïté. En plus, le fait d'avoir une usine dédiée a permis d'y intégrer de multiples astuces qui réduisent le coût final. D'une manière générale, les ingénieurs indiens sont très imaginatifs pour réduire les coûts. Nous en avons profité au maximum. En l'occurrence, ils ont mis au point un vernis spécifique qui permet de protéger correctement les lentilles à un prix très réduit – vernis qui ne peut être mis sur les lunettes de haut de gamme car il adhère mal aux surfaces des verres plus techniques de ces dernières.

Int. : *Finale, votre production est l'expression du concept low cost dans le monde des lunettes. Va-t-il s'y produire ce que l'on observe dans l'automobile avec la Logan, c'est-à-dire la constitution d'une production à bas coût conçue pour les pays pauvres mais qui finit par trouver sa place chez nous ?*

P. C. : Ce n'est pas un objectif stratégique d'Essilor. Dans les pays développés, nous avons des modes de production et de distribution qui fonctionnent bien et que nous n'envisageons pas de remettre en question. Cela dit, des distributeurs indépendants s'empareront peut-être du sujet et essaieront de vendre des lunettes à très bas coût en Occident. On peut déjà en repérer quelques signes en Grande-Bretagne.

Int. : *Pour réduire les coûts, je suppose que vous évitez d'employer des expatriés.*

P. C. : D'une manière générale, aucune filiale d'Essilor à l'étranger ne comporte d'expatriés. C'est une condition nécessaire pour l'équilibre financier de ce genre d'opération. Mais, de fait, sur le plan du fonctionnement de l'entreprise, nous n'en avons pas spécialement besoin : dans la plupart des pays, il y a de nombreuses personnes de haute valeur à embaucher.

Une idée singulière qui monte du "terrain"

Int. : *La structure de l'exposé donne le sentiment que l'idée du MRVP vient d'une analyse déductive qui descend d'en haut : analyse de la situation de l'Inde en général, identification de l'immense marché rural, analyse plus précise de ce marché, mise en place d'une réponse. D'un autre côté, l'exposé a présenté une coopération préliminaire avec des hôpitaux qui a servi de base. L'idée du MRVP est-elle venue d'en haut ou d'en bas ?*

P. C. : L'exposé de Jayanth Bhavaraghan est organisé pour permettre de comprendre la pertinence du projet à l'intérieur de la situation indienne. Mais, en pratique, notre idée est plutôt partie d'en bas : Essilor travaillait depuis longtemps avec deux grands hôpitaux spécialisés dans les problèmes d'yeux, le Aravind Eye Hospital et le Sankara Nethralaya qui étaient ses clients. Or, ces deux hôpitaux se déplaçaient en camionnette dans l'espace rural pour y diagnostiquer les cas de cataracte. Nous leur avons d'abord proposé de les accompagner dans leurs déplacements pour adjoindre une prestation de fourniture de lunettes, ce dont ils ont été heureux car ils ne savaient pas le faire. Cela nous a permis de mieux comprendre le marché rural. Pour fixer un peu plus nos idées, nous avons alors conduit une étude de marché, réalisée par des étudiants en relation avec ces hôpitaux. Enfin, nous avons conçu notre propre projet et les aménagements de notre camionnette. Maintenant, nous nous déplaçons de manière autonome.

J. B. : Par ailleurs, nous continuons à coopérer avec ces deux hôpitaux. Ils ont notamment l'intérêt de pouvoir fournir des prestations médicales au-delà de la correction des erreurs de réfraction. Si le besoin se fait sentir, ils peuvent ainsi compléter notre prestation et fournir un service complet aux malades, notamment en détectant les cas de cataracte et en amenant les patients à se faire opérer à l'hôpital.

Un développement au rythme des réalités locales

Int. : *Vos ambitions sont de l'ordre d'une quinzaine de camionnettes supplémentaires dans les années qui viennent, alors que vous ne touchez que quelques centaines de villages sur les centaines de milliers que comporte l'Inde. Pourtant, vous avez validé votre modèle sur les plans économique, managérial et médical. Ne pourriez-vous avoir des ambitions beaucoup plus grandes ?*

P. C. : Nous avons validé notre modèle, c'est vrai. Mais, ce n'est pas pour cela qu'il est évident à mettre en œuvre. En particulier, ce n'est pas facile de recruter du personnel qui accepte un mode de vie itinérant. De plus, nous voulons être aussi assurés que possible de maîtriser financièrement notre croissance ; or, le profit par opération étant très minime, cela laisse peu de marges de manœuvre.

Int. : *Selon vos chiffres, vous avez fait passer soixante mille examens et vendu seulement huit mille paires de lunettes. Comment expliquez-vous cet écart ?*

J. B. : Effectivement, nous devrions en vendre beaucoup plus. Sur le plan médical, il serait logique d'en vendre au moins vingt ou trente mille. Si le taux actuel est si faible, c'est en partie pour une raison financière (le prix reste encore élevé pour un vaste pan de la population) mais surtout pour une raison de mentalité. Même après avoir essayé des lunettes et avoir constaté qu'ils voyaient beaucoup mieux, les gens n'ont pas forcément la motivation de les acheter. Ils ont toujours vécu sans et considèrent qu'ils n'ont pas besoin de changer de mode de vie. Cela vous surprendra peut-être, mais il y a dans les villages indiens un petit business de location de lunettes. Quand les gens veulent lire le journal, ils les louent à des voisins puis les rendent ensuite. Ils n'éprouvent pas le besoin de les avoir plus longtemps. On constate cependant que notre venue fait mûrir leur réflexion. C'est pourquoi nous organisons nos itinéraires de manière à repasser de temps en temps dans les villages où nous sommes déjà allés.

Int. : *Est-ce que votre initiative a inspiré d'autres acteurs et de la concurrence ? Craignez-vous que des acteurs locaux, qui seraient peut-être capables de faire des prix encore plus bas, ne viennent vous attaquer ?*

P. C. : Nous n'avons guère de concurrence sur le marché rural mais nous n'en serions pas gênés. Tout d'abord, d'un strict point de vue concurrentiel, notre position en Inde sur le marché de l'optique est excellente puisque nous détenons 65 % du marché global et que notre crédibilité est très solide grâce à notre coopération ancienne avec deux hôpitaux extrêmement réputés. Dans ce genre de conditions, la concurrence est stimulante sans être trop dangereuse. Mais surtout, du fait de l'immensité du marché indien, les acteurs qui s'intéresseraient au marché rural iraient sur d'autres territoires que ceux où nous sommes et contribueraient à faire prendre conscience à la population de l'intérêt de se faire corriger la vue quand c'est nécessaire. Pour une tâche aussi vaste, Essilor est tout petit et a bien besoin d'aide !

Dans cette logique, il convient aussi de signaler que nous lançons une initiative complémentaire de celle du MRVP qui vise à ancrer sur le long terme une présence d'opticiens dans les villages. En coopération avec nos partenaires hospitaliers habituels, nous avons créé une école pour former des villageois à exercer un métier d'opticien, et mis au point un système de microcrédit pour qu'ils puissent ouvrir une boutique à l'issue de leur formation. Celle-ci sera courte, environ six mois, mais leur donnera les moyens de vendre correctement des lunettes pour corriger les myopies ou les hypermétropies courantes. Aujourd'hui, il manque en Inde au moins cent cinquante mille opticiens. Là non plus, nous n'aurons pas la force de résoudre l'affaire en quelques mois ni en quelques années !

Int. : *Un microcrédit est-il vraiment suffisant pour ouvrir une boutique d'optique ? Quel en est le coût d'installation ?*

P. C. : Avec deux ou trois cents dollars, on peut acheter les équipements nécessaires pour résoudre les cas simples – mais qui sont nombreux.

Le social, le business, les actionnaires

Int. : *Je ne comprends pas bien si ce projet relève d'une dimension humanitaire ou économique pour Essilor.*

P. C. : Je ne crois pas que la distinction conceptuelle entre ces deux dimensions corresponde à notre activité, que ce soit celle de ce projet ou d'Essilor en général. Au sein d'Essilor, quel que soit le projet, notre souci prioritaire est de fournir un service qui améliore la vie des gens, comme l'exprime notre slogan « *seeing the world better* ». En ce sens, la dimension humanitaire est toujours présente. Nous le voyons clairement quand nous essayons de monter des coopérations. Certaines personnes sont strictement concentrées sur l'objectif de gagner le plus d'argent le plus immédiatement possible. Comme elles ne partagent pas notre souci d'améliorer la vie des gens, elles ne comprennent pas un certain nombre de nos pratiques managériales qui y sont implicitement associées, et la coopération n'arrive pas à fonctionner.

Mais simultanément, nous ne croyons pas qu'il soit possible d'améliorer la vie des gens sur le long terme sans un équilibre économique interne de l'entreprise d'une part, et sans que les gens payent pour le service que nous leur apportons d'autre part. Nous avons fait, par exemple, l'expérience que lorsque l'on donne des lunettes aux habitants des pays pauvres, un grand nombre d'entre eux s'empressent de les vendre à d'autres. Comme, en plus, ils le font évidemment sans aucune aptitude médicale, il se produit souvent des drames aussi bien sur le plan de la santé que sur celui des relations sociales, l'acheteur se sentant berné si les lunettes sont inadaptées à son besoin spécifique. En réalité, le fait de payer le service que l'on utilise est un acte qui aide à l'utiliser correctement. Cela me semble être une vérité très générale...

Quoi qu'il en soit, ce projet est sans ambiguïté à but lucratif. Nous visons 10 à 15 % de résultat opérationnel. Essilor fait payer son service, service qu'elle a mis au point en fonction des caractéristiques spécifiques de ce marché. C'est à cette condition que nos actionnaires nous donneront les moyens de développer à grande échelle cette offre tournée vers les populations les plus démunies.

Int. : *Votre taux de profit reste cependant plus bas que dans vos autres activités, et le profit total est presque ridicule pour un groupe international puisqu'il s'élève actuellement à six ou sept mille dollars par camionnette soit trente mille dollars en tout ! Est-il possible de gérer un tel projet dans la même structure d'actionnariat que vos autres activités ?*

Int. : *À vous écouter, j'entends beaucoup de discrétion, presque de la pudeur à montrer qu'à ce stade, il s'agit tout de même d'une opération à fort caractère social. Les perspectives de profit à moyen terme l'illustrent pourtant clairement : au mieux quelques dizaines de milliers de dollars. À l'École de Paris, des dirigeants de Danone ont plusieurs fois raconté des opérations qui se situent aussi à la limite de l'œuvre sociale – quoique soucieuses comme la vôtre d'être équilibrées sur le plan économique ; mais ils ne semblent pas hésiter à en faire une certaine publicité. « Après tout, se disent-ils, si nous faisons quelque chose de bien, autant que cela se sache. » Votre discrétion est-elle liée à la crainte de la réaction de vos actionnaires qui pourraient se dire : « Mais cela ne fait pas partie du cœur de notre business. Il ne faut pas poursuivre dans cette voie. » ?*

P. C. : Ce que nous faisons a été expliqué à nos actionnaires et a été présenté aux analystes financiers. Les uns et les autres ont pu poser leurs questions et comprendre notre logique. Nous ne cherchons pas particulièrement à cacher cette opération vis-à-vis de quiconque et encore moins vis-à-vis de la communauté financière. Si nous sommes discrets, c'est plutôt par tradition d'entreprise.

Cela dit, il est clair que cette activité n'est pas tout à fait du même ordre que ce qui se passe dans le reste du groupe, et ne peut pas être appréciée sur les mêmes critères. C'est pourquoi nous souhaitons la placer dans une filiale autonome qui aura son propre actionnariat.

Des opticiens indiens désireux de contribuer au développement de leur pays pourraient être intéressés. Cela permettra aussi d'intégrer des institutions extérieures dans la gouvernance, comme les hôpitaux dont nous avons parlé, qui nous offrent de participer au projet mais qui n'ont pas vocation à intégrer l'actionnariat du groupe Essilor lui-même. Avec une structure séparée, nous pourrions leur donner une place adéquate.

L'Inde, la Chine et les autres

Int. : *Dans beaucoup de pays en voie de développement, une difficulté pour faire avancer un projet consiste à obtenir la coopération ou au moins la bienveillance des autorités du pays. Avez-vous été soutenu par les autorités indiennes ?*

P. C. : D'une manière générale, nous avons rencontré en Inde un pays particulièrement civique. Les rapports avec les deux hôpitaux et avec les autorités administratives ont été excellents et tout entier tournés vers l'amélioration de la santé de la population.

Int. : *À l'heure actuelle, dès qu'on parle de l'Inde, on pense à la Chine et réciproquement. Quelles différences voyez-vous entre ces deux pays ?*

P. C. : Le marché chinois est également immense et présente en principe des caractéristiques similaires en termes de coût de production, de distribution et de modèle de profit : des profits unitaires tout petits mais sur des masses gigantesques. Cependant, en pratique, dans notre domaine lié au monde médical, il est beaucoup plus difficile d'y faire preuve d'initiative, car l'État a mis beaucoup de barrières. On peut franchir ces barrières, mais cela coûte de l'argent ! La corruption y est beaucoup plus forte qu'en Inde... Enfin, actuellement, beaucoup de Chinois veulent gagner de l'argent le plus rapidement possible, ce qui n'est pas compatible avec la construction d'un projet comme le nôtre.

Int. : *Et qu'en est-il dans les autres pays ?*

P. C. : Dans beaucoup de pays, quand les autorités administratives locales voient une entreprise comme Essilor essayer de développer une activité, elles pensent d'abord au profit qu'elles peuvent en tirer pour elles-mêmes. Ce contexte de corruption pose des problèmes éthiques et financiers : dans un projet à la limite de la rentabilité comme celui-ci, on ne peut pas se permettre d'alourdir les coûts. Nous avons malgré tout quelque espoir de développer un projet similaire aux Philippines.

J. B. : De manière très générale, le marché constitué par une population pauvre mais très nombreuse existe dans de nombreux pays sur la planète. Cependant il n'existe pas encore beaucoup d'expériences ni de modèle de business sur lesquels s'appuyer. Les institutions académiques ont à peine exploré ce champ. Nous avançons donc au rythme de notre propre expérience.

Présentation des orateurs :

Patrick Cherrier : Président d'Essilor Asie

Jayanth Bhuvaraghan : Vice-président d'Essilor Asie-Sud (Inde, Moyen Orient, Afrique de l'Est et du Sud).

Diffusion juillet 2008