



En millions d'euros

Essilor	2012	2013
Capitaux propres	3 914	4 041
Dettes nettes	237	369
Chiffre d'affaires	4 989	5 065
Résultat opérationnel	831	843
Résultat net	584	593

Hubert Sagnières aigüise sa vision

Essilor

Renouvellement de son mandat d'administrateur, inauguration de son plus grand laboratoire de R&D, importance grandissante d'Internet : le président du premier groupe mondial d'optique fait le point.

Votre mandat d'administrateur a été renouvelé lors de l'assemblée générale du 7 mai. Quel bilan tirez-vous de votre action à la tête d'Essilor ?

J'ai rejoint le groupe il y a maintenant vingt-cinq ans. Mon mandat à sa tête n'est donc qu'une petite partie de mon parcours professionnel. Ce dont je suis le plus fier, c'est d'avoir participé à

la poursuite de la construction d'un grand groupe mondial de l'optique et de constater qu'aujourd'hui, un milliard de personnes sur terre portent nos produits. C'est le résultat de 160 années d'existence d'Essilor et du travail fourni par des dizaines de milliers de femmes et d'hommes partout dans le monde.

Comment évolue le métier de l'optique ?

Les verres de lunettes existent depuis 600 ans. Pendant plus de 550 ans, leur première utilité a été de corriger un défaut visuel. Les verres de lunettes jouent un deuxième rôle depuis une vingtaine d'années : protéger la vue. Nous nous sommes aussi rendu compte que les yeux subissaient de nombreuses agressions dues notam-

ment à la luminosité et aux rayons ultraviolets. Pour éviter une réduction trop rapide du capital santé de l'œil, nous avons mis au point de nombreux types de verres : antireflets, polarisés, photochromiques, etc. Depuis deux ou trois ans, la protection a évolué vers la prévention, la préservation de la santé visuelle. Aujourd'hui, il est possible de se prémunir contre l'aggravation de certains défauts visuels. Essilor a ainsi créé une gamme de verres pour ralentir, notamment chez l'enfant, l'évolution de la myopie (Myopilux). Nous avons également lancé en France, à la fin de 2013, puis dans le reste du monde, les verres Crizal Previncia permettant de filtrer sélectivement la lumière bleue nocive qui altère les cellules au fond de la rétine et favorise l'apparition de la

dégénérescence maculaire liée à l'âge (DMLA). En filtrant la lumière bleue, nos verres ralentissent le vieillissement prématuré des yeux. Nous avons développé pratiquement tous ces produits dans nos laboratoires en France.

Vous venez d'inaugurer votre plus grand centre Innovation et Technologie à Créteil (Val-de-Marne)...

Nous investissons chaque année plus de 150 millions d'euros pour préparer notre futur. Essilor, à l'origine des trois quarts des découvertes mondiales en optique, possède trois grands centres de recherche-développement : à Dallas (Texas), à Singapour, où il est spécialisé dans la myopie, et à Créteil, où travaillent 900 personnes et où viennent d'être investis 35 millions d'euros. C'est en fait là que se trouve le cœur du savoir-faire de notre filière optique mondiale. Nous avons voulu abriter sous un même toit tous les éléments de la recherche : fondamentale (nos chercheurs travaillent sur la vision dans vingt ans) et physiologique (nous essayons de comprendre l'évolution génétique de l'œil pour que nos produits s'adaptent à celle des défauts visuels). Nous inventons des verres qui répondent à tous les besoins des consommateurs, nous créons aussi les machines pour les fabriquer, nous faisons de la recherche appliquée.

Quelle est l'importance de votre marché ?

Pour répondre à cette question, il faut commencer par caractériser l'œil. Il en existe deux types : les myopes, qui sont des yeux "courts", et les hypermétropes, des yeux "longs". Par exemple, très schématiquement, les populations chinoises sont plus affectées par la myopie et les Indiens par l'hypermétropie. Les Caucasiens réunissent les deux. S'ajoute un troisième défaut, lié au vieillissement de la population, la presbytie : à partir de 45 ans, toute personne possède une cornée plus fragile ; le cristallin – la petite lentille à l'intérieur de l'œil – s'opacifie et la vision de près devient moins performante. Ces trois défauts visuels peuvent se combiner et la presbytie touche tous les individus !

Sur 7 milliards d'individus dans le monde, 4,3 milliards ont besoin de corriger leur vision. Parmi ceux-ci, 2,5 milliards ne le font pas, le plus souvent pour des raisons économiques ; les

autres – 1,8 milliard – prennent soin de leur vision : certains avec des verres correcteurs, d'autres avec des verres qui protègent également, et les derniers avec des verres qui font tout à la fois : correction, protection et prévention. Dans son ensemble, la filière optique (verres, montures, lentilles, produits) affiche un chiffre d'affaires de 85 milliards de dollars [61 milliards d'euros, NDLR], dans lequel nous représentons 5,2 milliards d'euros.

Considérez-vous qu'Essilor a une responsabilité sociétale ?

Ce sujet fait partie de notre manière de conduire les affaires, héritée de nos racines. Essilor est une entreprise privée avec une mission de santé publique qui est essentielle, compte tenu du fort impact économique et social des problèmes de vue sur les citoyens. Bien voir est important et tout le monde est concerné. Nous avons donc placé cette problématique au centre du conseil d'administration en créant un comité de responsabilité sociétale. Composé de six administrateurs, il suit nos initiatives partout dans le monde.

Aujourd'hui, pour apporter une solution aux 2,5 milliards de personnes qui voient mal dans le monde, 3,5 millions de paires de lunettes sont distribuées gratuitement chaque année par l'ensemble des acteurs de l'optique. Pour inverser la courbe, il faudrait en distribuer une cinquantaine de millions ou les vendre à très bas prix. Nous avons nos propres fondations philanthropiques, mais nous avons aussi monté des filières pour développer l'entrepreneuriat local dans l'optique. C'est par le développement de nouveaux modèles innovants d'économie inclusive que nous pourrions rendre la correction visuelle accessible à tous.

En Inde, nous avons créé un programme Eye Mitra ("l'ami des yeux", en sanscrit) : nous nous rendons dans les villages et offrons aux habitants la possibilité de suivre un cours pendant six

semaines pour devenir Eye Mitra. Ils pourront faire des tests de vue simples et vendre des lunettes très basiques à 275 roupies (2,50 euros). À ce prix, l'Eye Mitra gagne de l'argent et nous, nous n'en perdons pas. Le gouvernement de l'État du Rajasthan nous a demandé de mettre en place la filière optique dans le monde rural. Nous intervenons aussi en Chine, dans les entreprises. Ces modèles d'économie inclusive se développent partout (Chine, Inde, Brésil, Mexique, etc.).

Nous avons aussi créé un Observatoire des enjeux de la vision : le coût du "mal voir", mesuré par l'Organisation mondiale de la santé, s'élève à environ 275 milliards de dollars par an dans le monde ; pour la France, c'est 6 millions d'euros par jour. Enfin, nous sommes attentifs au développement durable.

Vous avez une politique de croissance externe dynamique... Est-ce pour explorer de nouveaux métiers, de nouveaux marchés ?

Essilor, né du rapprochement de deux petites sociétés dans l'est de la France, Essel et Silor, fondées respectivement en 1849 et 1931, a toujours grandi grâce à des prises de participations et des acquisitions. Pour s'implanter aux États-Unis, le groupe a acheté son distributeur américain. La même stratégie a été adoptée en Asie. Notre modèle n'a pas changé depuis quinze ans : plutôt que de faire des acquisitions qui ne sont pas toujours créatrices de valeur, nous préférons nouer des partenariats en prenant la majorité, parfois la minorité, de sociétés qui ont du talent. Elles nous rejoignent et nous les aidons à se développer et à utiliser leurs compétences dans un cadre plus organisé. Nous leur donnons accès à nos technologies, leur ouvrons d'autres marchés, mais nous utilisons aussi leurs compétences dans nos activités. Nous réalisons à peu près une opération de ce type tous les quinze jours en moyenne ! Depuis six mois, je note une montée en puissance des grosses acquisitions.

Y a-t-il une raison particulière ?

C'est le pur effet du hasard. Certaines opérations se sont conclues beaucoup plus rapidement que ce que l'on pensait et d'autres beaucoup plus lentement. La première, signée le 1^{er} avril, est la prise de contrôle à 100 %, pour 1,8 milliard de dollars (1,3 milliard



d'euros), de Transitions Optical, un joint-venture créé il y a vingt et un ans. C'est la plus grosse opération jamais réalisée par Essilor. Nous possédions 49 % de son capital, nous avons décidé d'acquérir les 51 % restant pour faire croître le marché des verres photochromiques, une catégorie de produits en pleine croissance.

Au même moment, nous avons lancé une OPA sur la société canadienne Coastal.com, spécialisée dans la vente en ligne de produits optiques (lentille de contacts, verres, accessoires, etc.), finalisée le 28 avril dernier. Une manière de compléter notre dispositif de vente en Amérique du Nord.

Troisième opération, dans le solaire. Nous étions déjà présents sur ce segment de marché, mais très peu actifs. Nous avons décidé de changer après nous être rendu compte que les consommateurs, qu'ils soient à Paris, à Manhattan ou à New Delhi, qu'ils soient prêts à payer 25, 150 ou 300 euros, n'avaient pas de garantie sur la qualité de la protection solaire de leurs verres. En tant qu'"Essiloriens", nous plaçons celle-ci au cœur de nos préoccupations, mais nous n'avons pas réussi à convaincre les fabricants de lunettes solaires, ou très peu, d'améliorer l'information.

Nous allons donc distribuer nous-mêmes nos innovations à travers nos propres marques solaires et développer l'offre de verres solaires correcteurs. Nous avons racheté trois marques : Bolon (leader chinois des lunettes solaires), Costa (première marque américaine sur la côte est) et Ryders (premier fabricant canadien, tourné vers les sports de vélo et d'escalade).

Quelle est aujourd'hui la croissance du marché ?

Le premier axe de développement, c'est la croissance démographique : 80 % des personnes qui naissent aujourd'hui auront un jour besoin de corriger leurs défauts visuels. Et ce, même si certaines décident de traiter leur myopie au laser ; à un moment ou à un autre, elles deviendront presbytes, généralement plus tôt que si elles étaient restées myopes non corrigées. La cyclicité de la presbytie, en mars-avril et en septembre-octobre, c'est-à-dire quand la lumière augmente ou diminue, est à ce titre extraordinaire à observer.

Second axe de développement, le vieillissement de la population. Mais la croissance viendra également des pays émergents : l'augmentation du pouvoir d'achat permet de répondre aux pro-

blématiques du vieillissement et des défauts visuels. Il y a aussi les nouveaux produits de santé visuelle, avec notamment les lunettes solaires correctrices.

Comment considérez-vous Internet ?

Nous nous intéressons au canal Internet depuis le milieu des années 1990. Tout a commencé avec une plateforme destinée à l'industrie optique mondiale, VisionWeb. Créée aux États-Unis, c'est une autoroute électronique qui relie tous les acteurs du marché ; elle nous compte parmi ses actionnaires aux côtés d'autres fabricants d'optique, de mutuelles américaines, de la presse professionnelle, etc.

Il y a cinq ans, nous avons commencé à investir dans la vente en ligne aux États-Unis ; nous possédons deux sites, Framesdirect.com (ventes premium) et Eyebuydirect.com (ventes value). Des conseillères virtuelles – elles existent réellement, en Alaska, à Vancouver, à New Delhi, etc. – guident les consommateurs partout dans le monde, en 36 langues. Nous avons mis au point Myonlineoptical.com. Destiné aux opticiens, c'est un magasin électronique que nous gérons pour eux.

Au plan mondial, nous tablons sur le développement des ventes par Inter-

net, canal qui offre des perspectives intéressantes, de manière complémentaire à la distribution traditionnelle en magasin par les opticiens.

Qu'en est-il des ventes sur Internet en France ? De nouveaux entrants, comme Marc Simoncini, accusent Essilor d'empêcher l'arrivée d'acteurs qui pourraient baisser les prix ?

Le véritable sujet est de savoir comment les ventes en ligne s'organisent par rapport aux autres réseaux de distribution. L'ophtalmologiste et l'opticien (l'optométriste pour certains pays) sont les seuls capables de juger du type de correction nécessaire. Ils doivent donc rester le passage obligé de tout consommateur. Quand l'œil est sain et que le besoin visuel est simple, vous trouvez sur Internet des produits basiques correspondant à vos besoins. Nous recommandons toutefois des examens de la vue réguliers et l'intervention d'un professionnel de la vue.

Les pays où les ventes en ligne se développent sainement sont ceux où un examen de la vue est systématiquement effectué. En Amérique du Nord, notre site ne vend des lunettes qu'une fois l'ophtalmologiste appelé pour confirmer l'existence d'un examen visuel et pour s'assurer que celui-ci correspond bien à la prescription.

Je constate que certains modèles français de vente en ligne, où on peut tout trouver, ne sont pas les plus simples ni les plus sains ! Parce que le marché n'est pas organisé, nous avons décidé de ne pas mettre sur Internet nos produits sophistiqués, qui nécessitent l'intervention physique d'un professionnel de la vue. Dans ce cadre, Marc Simoncini a naturellement accès à nos produits, au même titre que l'ensemble des acteurs de la distribution. L'essentiel pour nous est de permettre aux consommateurs d'accéder aux produits correspondant à leurs besoins dans les meilleures conditions.

Comment réagissez-vous au plafonnement du remboursement des lunettes ?

Si le gouvernement confirme les projets de décret en circulation, ce sera un drame pour la filière en France et pour l'emploi. L'industrie optique, filière d'excellence, devra réduire la voilure dans l'Hexagone. Chez Essilor, nous ne sommes pas certains de garder

toutes nos usines ; quelques-uns de nos concurrents ont d'ailleurs commencé à fermer les leurs. Cela pèsera aussi sur la santé visuelle des Français. Pour faire baisser les prix, il existe des solutions plus simples, mais, et c'est aberrant parce que nous sommes reconnus mondialement comme experts de la correction visuelle, nous n'avons pas été consultés par le gouvernement. D'autres pays ont mis en place des modèles différents, notamment en Amérique du Nord ; la France aurait pu s'en inspirer.

Plafonner le prix des lunettes en France risque de pousser les opticiens à acheter des verres d'entrée de gamme en Asie pour les revendre ensuite à un prix proche du plafond. Comme les autres acteurs de la filière optique, nous souhaitons être entendus par le gouvernement, mais nous sommes visiblement meilleurs pour vendre des verres de lunettes que des idées ! La concertation est pourtant la seule voie possible pour trouver une solution qui préserve le tissu industriel, l'emploi et l'accès aux soins pour chacun. Le plafonnement, combiné à la politique de reste à charge nul de certains réseaux de soins, aboutirait à l'exclusion de pans entiers de produits du marché et constituerait une atteinte à la liberté de choix du consommateur. Nous serions le seul pays au monde où on ne laisserait pas le consommateur dépenser un peu plus pour avoir un produit correspondant à ses besoins. C'est atterrant...

Êtes-vous satisfait de l'évolution du cours de Bourse d'Essilor ? Comment s'annonce 2014 ?

Sur le long terme, le cours de Bourse d'Essilor est satisfaisant, voire très satisfaisant, avec un gain de 44 % depuis trois ans et de plus de 90 % depuis six ans. À court terme, il y a toujours de la volatilité, il faut investir pour le long terme... Cette année s'annonce comme l'une des meilleures pour notre groupe : notre croissance mondiale devrait être comprise entre 12 et 15 % ; la marge devrait passer de 18,2 à 18,5 % du chiffre d'affaires. Le premier trimestre confirme cette tendance. Nous avons de très bons produits, notre activité croît rapidement dans les pays émergents, les pays européens sont en plein redressement, c'est le cas en Europe du Sud et au Royaume-Uni. ●

Propos recueillis par Frédéric Paya, avec Agnès Pinard Legry