

Pas de myopie pour



Marc-Etienne Berdoz, propriétaire du groupe de magasins d'optique du même nom, ne craint ni les Visilab, ni les Grand Vision, ni les Fielmann...

Même si le marché suisse de l'optique aiguise la convoitise des grands acteurs européens du secteur, le jeune groupe vaudois Berdoz Opticiens ne baisse pas les bras. Au contraire! La lutte pour les parts de marché ne fait que commencer.

Durant ces dernières années, le marché de l'optique a enregistré une très forte croissance en Europe. C'est plus récemment que la Suisse a suivi cette tendance. Elle trouve son origine dans l'accroissement du nombre de porteurs de lunettes, soit près de la moitié des Helvètes dont une

forte majorité de personnes âgées de 45 à 75 ans.

La lunetterie connaît aussi une réelle métamorphose. Considérées au préalable comme des instruments médicaux (et orthopédiques) favorisant la correction et l'amélioration de la vue, les lunettes et leurs montures sont devenues

de véritables accessoires de mode. Pour preuves: leurs formes, coloris, styles, et même les griffes de grands couturiers. Il n'y a pas de petits profits. Porter des lunettes n'est plus une punition ou une honte, mais relève désormais de l'esthétisme et peut-être même un art de vivre.

On trouve d'ailleurs des femmes et des hommes affublés de lunettes dont les verres ne sont pas correcteurs; histoire de se créer un genre, un «look», de paraître sérieux... Comme cette mutation du marché de l'optique, qui concerne les lunettes et tous ses accessoires, débouche sur d'énormes potentialités, ses acteurs se livrent désormais une concurrence acharnée.

La Suisse ne fait pas exception. Selon les spécialistes, la croissance annuelle serait de l'ordre de 5% par an pour un chiffre d'affaires total estimé à CHF 700 millions en 1998 et réparti entre les verres et les montures optiques (71%), les lentilles de

Berdoz Opticiens!

contact (13%), les lunettes de soleil (12%) et les accessoires (4%).

Des prix jugés prohibitifs

Le marché suisse est en pleine évolution, mais il est encore à la traîne par rapport aux pays européens en termes de nombre de paires de lunettes par personne et de renouvellement des équipes

d'un ophtalmologue – et peut-être une offre restée trop longtemps peu attractive à cause d'un secteur d'activité corporatiste et cartellaire.

Il existe une forte croissance dans le marché de la lentille de contact, surtout avec toute la génération de celles qui sont jetables ou à port prolongé. Les grands groupes internationaux comme Bausch &

avec sérieux les lentilles de contact, davantage complémentaires que simplement subsidiaires aux lunettes. Malgré les handicaps du marché suisse de l'optique, toutefois en voie de résolution, les grands groupes cherchent à s'y implanter, trop conscients du potentiel.

Toujours la notion de service

Marc-Etienne Berdoz, le bientôt quadragénaire propriétaire du groupe de magasins d'optique du même nom, ne craint ni les Visilab, ni les Grand Vision, ni les Fielmann... pour ne citer que ces redoutables concurrents-là. En fait, il croit en lui-même, ses collaboratrices et collaborateurs et surtout en sa stratégie marketing pour leur tenir la dragée haute et conforter sa position dans quelques villes romandes. Sans oublier un objectif ambitieux: dynamiser le marché de l'optique et modifier les habitudes des consommateurs.

Aujourd'hui, le groupe Berdoz Opticiens grandit à son rythme sur ce marché très convoité. Les ingrédients de son évolution plutôt positive? «Une croissance maîtrisée, une politique d'acquisitions sélective, avec des implantations dans ou proches de centres commerciaux, une enseigne commune pour les six magasins existants, une homogénéité dans le concept architectural des points de vente, intégrant des techniques récentes de merchandising et visant à favoriser une grande liberté dans l'approche des produits et des quelque 2000 modèles différents de montures, une centrale d'achats permettant de faire profiter les clients de conditions favorables, la distribution exclusive de plusieurs marques de renommée, la mise en commun de budgets publicitaires assurant des campagnes d'envergure tout en respectant les particularités locales, etc. Autrement dit,

Suite page 38

Un marché quadrillé

Au départ surtout contrôlé par des indépendants qui représentaient 90% de la branche, le marché de l'optique en Suisse est désormais la proie de grands groupes à l'affût du réel potentiel de développement.

Deux grandes enseignes gagnent du terrain sur ce marché: la firme allemande Fielmann, le plus grand distributeur européen aux méthodes de «discounting», très présente en Suisse alémanique, réaliserait déjà un chiffre d'affaires de CHF 50 millions et le groupe romand Visilab (voir PME Magazine de mars 99) avec ses 33 points de vente (aussi quelque CHF 50 millions de chiffre d'affaires), qui est spécialisé dans la livraison de lunettes en une heure. C'est un peu le «Mister Minit» de l'optique. Ce groupe «leader» qui a le vent en poupe, vient de racheter à Jelmoli les 16 points de vente Koch-Optik. Surtout basés en Suisse alémanique, ils représentent l'opportunité de s'y développer et de gagner entre 15 et 20% de nouvelles parts de marché. Le groupe Visilab souhaite se concentrer sur le marché national puis, dès 2001, exporter son concept dans les pays européens limitrophes. De son côté, Maxi-Vue regroupe 16 magasins d'optique en Romandie, pour un chiffre d'affaires de CHF 14 millions en 1998 (+7,5%). Quant à Delta Optique, également axé sur une politique de discount, Optique 2000 ou encore Grand Vision, qui regroupent des opticiens indépendants ayant des difficultés à faire face à la concurrence des ténors du marché, ils occupent concrètement le terrain, chacun avec des stratégies et des produits plus ou moins différents. Mais avec de très larges variétés de montures et, surtout, avec des budgets publicitaires colossaux.

ments visuels. Plusieurs raisons expliqueraient ce retard: les habitudes de consommation dans le domaine de la lunetterie surtout considérée à usage exclusivement médical, le prix des montures et des verres jugé prohibitif, le remboursement (très) limité des assurances maladie – environ CHF 200.– tous les cinq ans par paire de lunettes ou lentilles de contact avec une prescription médicale

Lomb, Ciba Vision ou Johnson & Johnson l'ont bien compris et créent des innovations constantes.

Mais pour assurer un bon développement de ce produit, les mentalités sont encore appelées à évoluer, tant du côté des opticiens qui doivent accepter de céder une partie de leur savoir-faire technique et de leurs compétences que des consommateurs amenés à considérer

Déjà six enseignes

Le groupe Berdoz existe depuis 1984; c'est en effet cette année-là que Marc-Etienne Berdoz, opticien diplômé, a eu l'opportunité d'ouvrir un premier magasin à l'enseigne de «Optique du Croset», au centre commercial d'Ecublens, à côté de Lausanne. Il n'était alors âgé que de 20 ans! Le début d'une suite d'ouvertures d'enseignes à Lausanne et environs, à Neuchâtel et récemment à Genève. «Ma première préoccupation était d'acquérir des parts de marché et de traiter un certain volume d'achats, de manière à être compétitif sur les prix», précise-t-il.

A la fin de l'année 1998, le groupe Berdoz opticiens contrôlait six enseignes pour un chiffre d'affaires consolidé en hausse de 27% par rapport à l'année précédente (aucun chiffre n'est communiqué); il emploie une trentaine de jeunes collabora-

teurs dont plusieurs collaboratrices, tous directement intéressés par les résultats du magasin où ils travaillent. Si la part de marché du groupe Berdoz Opticiens est encore difficile à évaluer, c'est surtout sur Lausanne et sa région qu'il occupe une position dominante. Elle est appelée à grandir, car sa stratégie passe par la croissance externe, soit l'ouverture en Suisse de nouveaux points de vente, voire l'acquisition éventuelle d'enseignes ayant pignon sur rue. Un système de franchising pourrait aussi voir le jour. D'ici 2005, Marc-Etienne Berdoz envisage l'ouverture d'une quinzaine de magasins en Suisse romande. Pour assurer le financement de cette croissance, il met en place une augmentation de capital avec des investisseurs privés.

il s'agit de l'application d'un concept unique pour l'approche de la clientèle et la qualité du service», précise le jeune dirigeant.

Côté approvisionnement, les verres ophtalmiques proviennent de grands groupes comme le français Essilor, mais aussi de sociétés familiales, y compris suisses, comme Reize à Olten; pour leur part, les montures sont achetées auprès de fournisseurs suisses (à l'instar de Luxottica) qui distribuent les marques. Mais le groupe a aussi développé son propre réseau d'approvisionnement auprès de fabricants étrangers, basés en Chine, en Corée, mais aussi en Italie et en France.

Des prix bien vu

«Nous pouvons ainsi offrir des prix plus intéressants et une très large palette de modèles», affirme-t-il. C'est essentiellement dans la stratégie marketing que réside la clé de voûte du succès du groupe Berdoz Opticiens, qui met toujours la clientèle et la notion de service au centre de ses préoccupations. Dans cet esprit, Marc-Etienne Berdoz a développé le concept de la collection «Bis»; elle a pour particularité d'offrir gratuitement une monture de sa quarantaine de modèles comme deuxième paire de lunettes à tout acheteur de lunettes optiques (verres et



monture) de l'ensemble de l'assortiment proposé par le groupe parmi les grandes marques.

Autre variante existante aux mêmes conditions (mais non cumulable), la possibilité de recevoir gracieusement deux verres de lecture progressifs. «Grâce à ces avantages, nous fidélisons la clientèle, nous valorisons le service de l'opticien et nous développons l'habitude et aussi le plaisir de posséder un deuxième équipe-

ment complémentaire», argumente l'opticien lausannois, dont le slogan cette année n'est autre que «Berdoz Opticiens, une vue claire et des prix nets».

La garantie de satisfaction totale du client constitue encore un outil marketing utilisé pour rester innovateur. Parfaitement décrite à travers un livret optique, elle prend en compte l'adaptation des verres, des montures ou des lentilles de contact qui, en cas d'inconfort, seront échangés gratuitement, ainsi qu'un conseil visagiste, un «contrat casse» verre et monture avec la réparation gratuite ou encore un service de réajustage et de nettoyage offert.

«La porte d'entrée d'une vente, c'est la compréhension des attentes du consommateur et sa satisfaction des prestations offertes», estime Marc-Etienne Berdoz.

L'épanouissement du personnel

Au cours de ses 15 ans d'existence, le groupe Berdoz Opticiens a naturellement rencontré quelques difficultés inhérentes au développement de toute PME (financement, trésorerie, maîtrise de la croissance, compétences internes). Mais les principales embûches étaient dues aux ressources humaines, c'est-à-dire à la direction des employés. C'est pourquoi un audit mené en 1996 a débouché sur la mise en place d'une conduite en matière de management, axée en priorité sur la communication du projet stratégique de l'entreprise et de ses objectifs, ainsi que sur l'adhésion des collaborateurs.

Le dirigeant a aussi élaboré un tableau de bord très précis sur la marche de ses activités, comprenant notamment des éléments d'évaluation sur les ventes, la compétitivité des magasins et des collaborateurs, etc.

«Déléguer des tâches et favoriser la prise de responsabilités sont aussi des méthodes nécessaires à l'épanouissement du personnel; les effets sont immédiats, avec des résultats qui s'inscrivent en hausse», explique Marc-Etienne Berdoz, précisant que ses difficultés sont davantage un apprentissage du fonctionnement de l'entreprise plutôt que des erreurs de jeunesse. «On apprend à marcher en tombant», telle est la devise qu'il distille parmi ses collaborateurs. C'est aussi sa philosophie de vie.

Didier Planche