

Berdoz Opticien a réussi son envol

A 20 ans, il s'est affranchi du cartel des opticiens. A 30, il a défié les poids lourds européens en lançant une chaîne à son nom. A 40 ans, le Vaudois doit pourtant réviser sa stratégie d'expansion nationale.

Chantal Thévenoz

En 1983, un jeune loup s'ébroue sous sa blouse blanche. Quand Marc-Etienne Berdoz achève sa formation, les professionnels de la santé – opticiens, médecins, dentistes – s'interdisent de voir les choses comme elles vont le devenir: commerciales. Que le Vaudois s'installe en choisissant d'ouvrir un magasin de lunetterie dans un centre commercial de la région lausannoise montre qu'il est plus ouvert que ses confrères au monde de la consommation. Peu après, il inaugure un deuxième point de vente à Lausanne même. Et transgresse la règle cartellaire des prix conseillés par la profession (comprenez: obligatoires) en proposant une deuxième monture gratuite.

En 1993, il brise un deuxième tabou: il s'offre une campagne de publicité, au mépris des interdits de la profession. Face au succès à l'étranger des champions du marketing Fielmann (Allemagne) ou Grand Optical (France), Marc-Etienne Berdoz comprend que les jours des opticiens indépendants sont comptés. Il entame une croissance au pas de charge, sur

Deux atouts face à Visilab

«D'abord, les propriétaires de centres commerciaux veulent diversifier leurs risques, donc leurs enseignes locataires», estime Marc-Etienne Berdoz, ce qui laisse une place aux petits concurrents comme lui. Deuxièmement, il ne croit pas au triomphe du cheval de bataille de ses concurrents, les «lunettes en une heure». A l'usage, les clients constateraient une différence de qualité. «Il faut savoir que le trai-

tement antireflets n'est possible que sur une des deux faces des verres, la face extérieure. Or c'est le traitement de la face intérieure qui détermine le confort du porteur de verres.» Les lunettes en une heure auraient moins de succès en Suisse qu'aux Etats-Unis. Et les enquêtes de satisfaction qu'il a menées auprès de ses clients montreraient que ceux-ci privilégient la qualité et la santé avant les délais de réalisation.

les talons du Genevois Visilab, mais sans les moyens du Groupe Pharmacie Principale dont dépend celui-ci.

En 2000, année charnière, l'entreprise vaudoise en quête de fonds pour financer son essor ouvre son capital à un géant japonais. Miki Paris, c'est son nom, détient un millier de magasins de lunettes au Japon et pas moins d'une centaine à l'étranger. Miki Paris brasse à l'époque 1,2 milliard de francs de chiffre d'affaires, soit beaucoup plus que l'ensemble du marché helvétique. Ce partenaire apporte aussi une expertise

reconnue dans les verres optiques et des économies d'échelles pour l'achat des montures. Dans l'euphorie de cette alliance – et de l'époque – Marc-Etienne Berdoz lance un pari osé: dans six ou huit ans, il aura 40 à 50 points de vente dans toute la Suisse.

Qu'a donné à ce jour le mariage du nain et du sumo? Un important gain d'image dans le positionnement de Berdoz Opticien sur le marché. Pour les verres: il est le seul à offrir le choix entre la qualité japonaise (héritée d'une technologie de pointe dans la photographie) et

la qualité européenne. Pour les montures: il propose un éventail de marques aussi grand que ceux de Visilab et de Grand Optical (Fielmann, pour sa part, vend surtout des produits maison). Quant aux délais, ils atteignent trois jours en moyenne et huit au maximum. Ne disposant pas d'un laboratoire dans chaque magasin, il ne peut proposer à une majorité de clients des lunettes en une heure, comme Visilab et Grand Optical. Ses prix sont concurrentiels grâce à son grand partenaire. Quant à l'accueil, enfin, et à l'apparence des magasins: les montures sont en libre accès, avec le conseil d'opticiens qualifiés ou diplômés, comme dans toutes les chaînes.

Mais le rythme de croissance annoncé n'a pas été tenu. Berdoz Opticien devait ouvrir cinq points de vente par an pour parvenir à la cinquantaine en 2008. Bilan intermédiaire: 11 points opérationnels à ce jour (soit deux seulement de plus que fin 2000) au lieu des 17 ou 18 attendus. Quant à la Suisse alémanique, il n'a glissé qu'un doigt dans la porte, avec un seul magasin dans un centre commercial à Emmenbrücke (Lucerne). Son

Le partenaire japonais de Marc-Etienne Berdoz lui apporte une expertise reconnue dans l'optique et des économies d'échelle.



François Girodet

chiffre d'affaires global a bien progressé, de 7,5 à 13,7 millions (prévision 2002) mais plus faiblement que prévu. La chaîne n'a pas comblé son retard vis-à-vis de Visilab (60 magasins, 100 millions de CA), mais elle a amélioré son niveau d'endettement.

Sur quatre nouveaux magasins (à Bienne, Fribourg, Lausanne, Genève), elle en a fermé deux à perte au bout d'un an, et un troisième après trois mois, à Lausanne, avec un bénéfice immobilier. «Bienne et Fribourg sont des insuccès. Ces deux expériences, assez semblables, nous permettent de tirer des conclusions», reconnaît l'entrepreneur, en les taxant d'«erreurs d'emplacement». A Bienne et à Fribourg, il avait choisi des centres commerciaux dont la «zone de chalandise primaire» comptait peu d'habitants.

Autrement dit, c'étaient des destinations d'achats non périodiques. «Ces centres ne nous ont pas apporté la fréquentation at-

tendue. Les passants n'étaient pas des clients réguliers.» Or les gens veulent acheter leurs lunettes là où ils vont régulièrement. «Ils le font près de leur lieu de travail ou bien là où ils font leurs courses habituellement, parce qu'ils anticipent un service après-vente de la part de l'opticien.»

Deuxième problème, le «mix marketing». Les autres enseignes vendaient des produits d'investissements rares et non périodiques. «Or, le meuble ou la hi-fi ne demandent pas de service après-vente. Les gens ne viennent pas là pour des services de santé. D'ailleurs, il n'y ni pharmacie ni droguerie dans ces centres.» Conclusion: «Les lunettes ne constituent pas un

objet d'achat d'impulsion au même titre qu'un achat de mode textile, par exemple. Cela disqualifie certains types d'emplacements.»

En revanche, le succès de deux «shops in the shop» (par exemple chez Globus à Lausanne) ouvre de nouvelles perspectives, estime l'entrepreneur. Et d'autres réussites ont renforcé la marque. «Le magasin de Genève nous donne du crédit auprès des clients et des partenaires potentiels d'autres cantons, qui découvrent notre vitrine en plein centre-ville, en face de Grand Optical et d'Optic 2000.» Et il se félicite de son magasin à Emmenbrücke (Lucerne). «Cela prouve que notre concept commercial répond à une demande en Suisse alémanique comme ici.»

Pour poursuivre son expansion, Marc-Etienne Berdoz devra négocier un nouveau tour de financement en 2003. «Je m'adresserai de nouveau à des investisseurs privés.» Les actionnaires actuels (majoritairement privés, aux côtés du groupe japonais) suffiront-ils? Ou faudra-t-il élargir leur cercle? Relèvera-t-il ses fonds propres ou creusera-t-il son endettement (actuellement contracté auprès de certains actionnaires, précisément-il)?

Le pari de Marc-Etienne Berdoz est osé, mais il est loin d'être perdu. Le poids lourd Fielmann répond mal aux «fashion victims», qui veulent des lunettes de marque, et perce difficilement en Suisse romande, alors qu'il fait un tabac outre-Sarine. L'autre poids lourd, Grand Optical, est absorbé par ses méga-investissements à Genève et Zurich. Tout le monde semble donc croire qu'il reste des parts de marché à prendre

dans les villes secondaires, pour des enseignes performantes comme Berdoz Opticien ou Visilab. Reste à savoir si ce dernier n'en raflera pas l'essentiel.

La chaîne genevoise marche très fort et vient d'ailleurs de franchir la barre des 100 millions de chiffre d'affaires. Interrogé, Daniel Mori, son président, annonce un futur concept de franchising, un moyen redoutable pour avaler des opticiens indépendants désécurisés. «Notre nouvelle enseigne devrait atteindre 70 magasins et le réseau Visilab continuer d'ouvrir deux magasins par an.»

Dans ces circonstances, la Suisse alémanique attendra. Marc-Etienne Berdoz a revu sa stratégie. Pour l'instant, sa priorité reste ici, en Suisse romande. «Nous devons mener une stratégie de nidification, c'est-à-dire renforcer notre pénétration dans les marchés où nous sommes déjà, notamment pour rentabiliser nos investissements publicitaires.» Car le danger vient de là, d'une surenchère publicitaire ruineuse entre les plus grands – Grand Optical, Visilab et Fielmann – et potentiellement dévastatrice pour les plus petits.

«Par rapport aux grands, nous conduisons essentiellement une stratégie de contournement.» Autrement dit, quand Grand Optical investit cinq ou six millions dans une ouverture luxueuse à Genève ou Zurich, Berdoz Opticien en dépense 600 000 dans un magasin proportionné aux villes moyennes. Finalement, la chaîne romande parviendra-t-elle à se déployer outre-Sarine? Et réussira-t-elle à conforter sa position en Suisse romande? Mais les chaînes moyennes existeront-elles encore demain? ■

Sa priorité immédiate n'est plus outre-Sarine. Mais en Suisse romande, où Berdoz doit améliorer son taux de pénétration.