

## BERDOZ OPTIC BINGO SUR LA JEUNESSE!

*Patron à vingt ans, Marc-Etienne Berdoz a développé son entreprise sur des bases marketing et une stratégie commerciale de pointe. Entretien avec un jeune loup qui n'a pas eu peur de révolutionner un secteur fortement cartellisé.*

### Comment est né le groupe Berdoz Optic?

Je n'avais alors fait qu'un apprentissage d'opticien avant de me lancer dans l'aventure de l'indépendance. Avec un associé titulaire d'une patente, j'ai ouvert, en 1984, un premier point de vente de 56 m<sup>2</sup> au Centre commercial d'Ecublens, en empruntant 140'000 francs avec la caution de mon père, petit entrepreneur plâtrier-peintre. Puis, au fil des ans, j'ai, après avoir passé ma maîtrise à la Haute Ecole Suisse d'optique à Olten, acquis ou ouvert une douzaine de magasins en Suisse romande et allemande, avant de me recentrer sur la Romandie où travaillent actuellement mes soixante-quinze employés dans neuf succursales.

### Quelles différences cultivez-vous par rapport à vos concurrents?

D'emblée, j'ai privilégié l'aspect commercial en m'installant dans des supermarchés. Au grand dam de la profession, plutôt réticente au monde de la grande distribution. Après avoir réuni tous mes magasins sous l'enseigne Berdoz Optic, j'ai brisé d'autres tabous en lançant des campagnes publicitaires et des actions en proposant, notamment, une monture à un franc, dès l'achat du premier équipement, surfant ainsi sur le trend de la téléphonie mobile. Enfin, en 2000, j'ai ouvert mon capital au géant asiatique Paris Miki, à hauteur de 17,8%. Ce Sumo de l'optique occupe le 15% du marché japonais et contrôle environ un millier de points de vente en Orient, mais également en Australie et aux Etats-Unis. Cette alliance me permet d'obtenir des conditions d'acquisition particulièrement avantageuses dont bénéficie ma clientèle.

### Etes-vous un patron conventionnel dans votre manière de diriger votre personnel?

Quand j'ai débuté, il y aura vingt ans l'an prochain, j'ai beaucoup appris à travers les erreurs que j'ai commises. Qu'on le veuille ou non, diriger des gens quand on a vingt ou vingt-cinq ans n'est guère facile. Il y a un apprentissage à faire et l'expression prendre de la bouteille reste vraie. Je m'appuie aujourd'hui sur un management par objectifs, assez pragmatique. Je prends beaucoup de temps pour expliquer et pour faire adhérer. Confronté à certaines situations d'entreprise, je me bats pour que mes employés dépensent la même énergie et prennent ce même soin de dialoguer. Je pense fonctionner beaucoup plus sur ce mode-là que sur celui de la contrainte. La chance d'une entreprise comme la mienne, c'est qu'elle a un patron. Un patron qui n'a pas peur de se mettre en avant et qui sait prendre ses responsabilités en cas de besoin. C'est un style participatif de sincérité que j'essaie de faire partager à mon personnel. Je ne prétends pas, par là, que mon entreprise soit un modèle de démocratie, mais les personnes qui la composent peuvent s'exprimer et sont écoutées.

### Avez-vous choisi votre personnel en fonction de l'âge du patron?

Certains employés sont plus âgés que moi. Il est vrai cependant que, globalement, une entreprise novatrice dirigée par un patron jeune attire des gens ayant les qualités de la jeunesse: enthousiasme, flexibilité, capacité d'adhérer rapidement à un système consistant à pratiquer

le métier différemment. Toutefois, il faut aussi considérer le revers de la médaille, notamment l'instabilité. On sait bien, statistiquement, que les trois premiers postes de travail d'un individu ont deux à trois ans de durée moyenne. Alors on essaie de travailler les cursus internes en proposant des postes à responsabilité, de faire monter notre personnel. Mais avec cela, il faut évidemment que la croissance suive.

### Formez-vous des apprentis?

Nous en avons une quinzaine sur les soixante-quinze personnes que nous employons. Un responsable de la formation anime huit cours internes par an. Nous bénéficions également du concours d'une enseignante de la Haute Ecole Suisse d'optique à Olten. Notre personnel s'est équilibré aujourd'hui entre Français établis chez nous et Suisses. Nous manageons nos apprentis sur le même modèle que notre personnel, leurs cours théoriques étant calqués sur un système de formation par objectif. Leurs bulletins de notes sont analysés de la même façon: constat, résultat, écart avec les objectifs fixés, etc. Cette exigence détermine le style de ceux qui travaillent chez nous.

### Quelle est votre stratégie pour demain?

Le climat économique actuel, on le sait, est extrêmement ralenti. Après deux ans de consolidation, je me donne encore deux ans dans cette voie. Il y aura du développement, mais plus modeste qu'auparavant. Nous allons vraisemblablement ouvrir en 2004 deux points de vente, et en 2005 deux autres. Nous sommes actuellement sur un trend d'environ 11,5 millions, avec

**"QUAND J'AI DÉBUTÉ, IL Y AURA VINGT ANS L'AN PROCHAIN, J'AI BEAUCOUP APPRIS À TRAVERS LES ERREURS QUE J'AI COMMISES. QU'ON LE VEUILLE OU NON, DIRIGER DES GENS QUAND ON A VINGT OU VINGT-CINQ ANS N'EST GUÈRE FACILE."**

*Marc-Etienne Berdoz, propriétaire de Berdoz optic.*

neuf magasins. Je compte sur 12,5 à 13 millions l'an prochain et entre 14 et 15 millions pour 2005. J'ai revu ma stratégie, sans baisser les bras par rapport à mes projets initiaux. Mais il faut avoir l'intelligence d'intégrer la réalité économique du moment pour accélérer quand c'est le plus favorable. Pour l'instant, ça ne l'est pas. En attendant, consolidons. Je crois qu'il y a eu suffisamment d'entreprises autour de nous qui ont eu, à un moment donné, de grandes ambitions mais une politique démesurée par rapport à leurs moyens, pour que je ne prenne pas en compte cela. Je suis l'actionnaire majoritaire, je suis le patron, je l'ai fondée, mon entreprise j'y tiens!

#### **Quel est le marché de la lunette en Suisse?**

La perte du volume pour cette année 2003 est estimée entre moins 5 et moins 7%. Cela, sur un chiffre d'affaires d'à peu près 830 millions de francs réalisé en 2002. Cela représente donc une baisse conséquente sur l'ensemble du marché qui, à mon avis, s'explique par la conjoncture actuelle, certes, mais aussi par une explosion du développement de la concurrence entre 1999 et 2001, où toutes les grandes enseignes sont apparues sur le marché suisse, elles ont multiplié les investissements publicitaires pour prendre position, pour se faire connaître. Cela a eu certainement une incidence sur le comportement d'achat des consommateurs. Mais il faut savoir que les produits qu'on vend ont une durée de vie de trois à quatre ans. Par conséquent, après l'effervescence de ces dernières années, nous nous trouvons un peu



dans le creux de la vague. Pour ma part, je ne me plains pas. En cette année de consolidation 2003, sans avoir fait aucun investissement supplémentaire et en maîtrisant bien nos charges, nous aurons progressé d'environ 4%. Comparé à un secteur qui en perd entre 5 et 7, nous prenons des parts de marché. Ce n'est pas explosif comme progression, mais je suis assez content.

#### **Quel bilan tirez-vous sur le plan satisfaction?**

Je suis fier d'avoir réussi à passer du métier d'opticien à ce que je fais aujourd'hui. A déployer d'autres types de compétences pour pouvoir consolider mon projet. J'ai démarré tôt dans cette profession, mais je ne me suis jamais imaginé la pratiquer de manière traditionnelle dans

mon officine durant toute ma carrière. Ce n'est pas comme ça que je me projetais dans l'avenir. Je suis parti dans l'apprentissage, je n'ai pas fait d'études, mis à part les deux ans passés à la Haute Ecole Suisse d'optique et, en finalité, j'ai réussi sur le terrain, par des formations, à me reconvertir tout en pratiquant ce que j'aime faire, à savoir développer, diriger une affaire dans un domaine d'activité que je connais bien: l'optique. A ma connaissance, il n'y a pas d'autres entreprises de type familial comme la mienne qui aie la taille de Berdoz Optic en Suisse.

*Pierre Merlaud*