



PUBLICATIONS MAIL AGREEMENT #0692128 NO DE CONVENTION DE LA POSTE-PUBLICATIONS

September 2008 / Septembre 2008

**A report on the 3 eyecare professions
 in Canada**
**L'état des 3 professions de la vue
 au Canada**

Portrait
 This month, Opt!k speaks with Francis Jean,
 president of Iris Group
 Ce mois-ci, Opt!k rencontre Francis Jean,
 président de Iris Groupe Visuel

**An overview of the 9th International
 Conference on Low Vision**
**Compte rendu de la 9e conférence
 internationale sur la déficience visuelle**

Portrait

INTERVIEW/ENTREVUE
DANIELLE ST-JEAN

Opt!k has devised a questionnaire that combines questions on both personal and professional topics, with the intention of helping readers get to know the optical industry's decision-makers.

Opt!k a conçu un questionnaire jumelant des questions axées sur la vie professionnelle à d'autres touchant des aspects de la vie personnelle, l'objectif étant de mieux vous faire connaître les dirigeants des entreprises de l'industrie de l'optique.

Francis Jean was born in Baie-Comeau (Quebec) 49 years ago. After obtaining a bachelor's degree in neurophysiology at McGill University, he changed course for optometry and completed his professional training at the École d'optométrie at Université de Montréal.

Jean opened his first practice in Baie-Comeau in 1986; he now heads a group of 150 boutiques and has over 1,000 employees.

Francis Jean est né à Baie-Comeau il y a 49 ans. Suite à l'obtention d'un bac en neurophysiologie de l'Université McGill (Montréal) il se dirige vers l'optométrie et complète sa formation l'École d'optométrie de l'Université de Montréal.

Il a ouvert son premier bureau à Baie-Comeau en 1986; il est maintenant à la tête d'un groupe comptant 150 boutiques et plus de 1000 employés.



Francis Jean

PRESIDENT / IRIS

What led you to choosing optometry?

I've always been interested in science; I've always enjoyed learning and the logical aspect of this field appealed to me. Optometry allowed me to combine business and medicine. So as soon as I graduated I opened my own practice. Then I developed several others in the Côte-Nord region and I also acquired a few other practices. I started with this conviction that I had to act quickly to become as big as possible in the field so that I could protect optometrists' business interests, mainly against the big American chains.

I got together with four optometry school peers and we created a purchasing group that, by 1990, had 45 members and had become a profitable venture. That same year, we partnered with Iris, which had been around for two years by then. I then became president of Iris at the age of 32 and I worked very hard in Baie-Comeau from 1990 to 1995, particularly at consolidating the purchasing co-op. In 1995, I acquired the other group that was with us 50-50 at the time. I became the organization's majority shareholder and went on to develop our trademark. This was very unusual in Quebec at the time; the industry didn't tolerate seeing optometry turned into a trademark. In 2000, I moved to Vancouver with my family because we had purchased another company.

Qu'est-ce qui vous a donné le goût d'aller vers l'optométrie?

J'ai toujours été intéressé par les sciences, j'ai toujours aimé apprendre et pour moi ça s'inscrivait dans quelque chose de logique. L'optométrie permettait de combiner le sens des affaires avec le côté médical de la chose. Donc, dès le jour un, après ma graduation, j'ai ouvert mon propre bureau. J'ai développé plusieurs bureaux sur la Côte-Nord et j'ai fait l'acquisition de quelques bureaux. J'ai débuté avec cette conviction qu'il fallait faire vite pour être le plus gros possible et pour protéger l'intérêt économique des optométristes, contre les chaînes américaines principalement.

Avec 4 confrères et consoeurs de classe, on a créé un groupe d'achats qui est devenu en 1990 une entreprise rentable qui avait déjà 45 membres. En 90, on s'est associé avec Iris qui était là depuis 2 ans. De là, je suis devenu président d'Iris à l'âge de 32 ans, et j'ai travaillé d'arrache-pied à Baie Comeau de 90 à 95 surtout pour consolider la centrale d'achats. En 1995, j'ai fait l'acquisition de l'autre groupe partenaire qui était avec nous 50-50 à l'époque. Je suis devenu actionnaire majoritaire de l'organisation et j'ai développé cette marque de commerce qui, à l'époque, au Québec, était inhabituel; ce n'était pas vraiment toléré de voir l'optométrie devenir une marque de commerce. En 2000, je suis déménagé à Vancouver avec ma famille parce qu'on a fait l'acquisition d'une autre entreprise.



What led you to making this acquisition?

The desire to become as big as possible as quickly as possible. Our BC acquisition gave us a greater Canadian perspective and it enabled us to develop marketing concepts that were much more solid.

With all your management responsibilities, do you still have time to see patients, to practise?

I haven't renewed my BC licence since I moved to Vancouver, but I still have an active licence in Quebec. I could practice there tomorrow if I wanted, but I haven't given an eye exam since 2000.

Do you miss it?

Yes. I miss that contact with patients, but I'm surrounded by so many people who support my dream, my vision, that I can forgo practicing optometry... I admit that I miss it, though.

Tell us about the Iris concept.

There is a certain middle- and high-end niche market. Is it well served? That's the question. What percentage should we target? We decided to target 20 to 30 percent of the Canadian population at the very most. We also have Iris Experience boutiques, which target only 2 to 3 percent of the population.

We openly and frequently communicate to our whole team that our goal at Iris is not to sell eyeglasses to everybody. With that decision in mind, then, you create the marketing tools required to target the clientele that you want and you offer products in your boutiques based on your marketing and the target you have established. In our advertising, we focus on the affective response. We want to create an emotional relationship with the consumer. We have our Iris Branch Specialist and he visits our boutiques twice a year to check the visual, auditory, olfactory and visual presentation of the store, to ensure that the consumer lives the Iris experience.

Shall we discuss finances?

I'm very open. I manage Iris like a public corporation, even though it's privately owned. Iris is a profitable company and it is doing very well financially. The price of our stock went from \$100 in 1990 to \$8000 per share now. That's 80 times the price.

The people who work with me know how I feel about money. I don't even have a private bank account. I have two VPs of finance who handle the financial side of the company. My wife takes care of the rest. My pay goes into her bank account, she pays my credit card and puts what I need in my wallet. My wife and I have been together 30 years and we're a perfect fit. We've never had a single argument about money. I don't want money. The more money or gadgets I have, the less focus I'll have on the success of my company. I have everything I need, I have two cottages for when I want to go hunting, I have a boat to go fishing, and I have a snowmobile. That's all I want.

Qu'est-ce qui vous a amené à faire cette acquisition?

C'est le désir de devenir plus gros le plus rapidement possible. L'acquisition à BC nous a donné une perspective beaucoup plus canadienne et ça nous a permis de développer des concepts marketing beaucoup plus solides.

Compte tenu de toutes vos responsabilités de gestionnaire, avez-vous encore le temps de voir des patients, de pratiquer?

Depuis que j'ai déménagé à Vancouver, je n'ai pas repris ma licence de BC, mais j'ai toujours ma licence active au Québec. Je pourrais pratiquer l'optométrie demain matin, mais depuis 2000 je n'ai pas fait un examen de la vue.

Cela vous manque?

Oui. Ça me manque de ne pas avoir le contact patient, mais j'ai tellement de monde autour de moi qui me supporte dans le rêve que j'ai que je peux très bien me passer de pratiquer l'optométrie... mais encore là ça me manque.

Parlez-nous du concept Iris.

Il y a un certain marché niche moyenne/ haute gamme qui est là. Est-ce qu'il est bien servi? La question se pose. Quel est ce pourcentage que l'on devrait cibler? On a décidé de cibler 20 à 30 % maximum de la population canadienne. Nous avons également nos boutiques Iris Expérience qui ciblent seulement 2 à 3 % de la population.

On a ouvertement et régulièrement communiqué à l'ensemble de nos équipiers que Iris n'est pas là pour vendre des lunettes à tout le monde. À partir de cette décision, tu crées les outils marketing nécessaires pour cibler la clientèle que tu recherches et tu offres les produits dans tes boutiques en fonction du marketing et de la cible que tu as. Dans nos annonces télévisuelles, on touche beaucoup le côté émotif. On veut créer une relation émotive avec le consommateur. Nous avons le « Iris Branch Specialist » qui visite les boutiques deux fois par année et qui vérifie le côté visuel, auditif, musique, senteur, look, pour s'assurer que le consommateur vit l'expérience Iris.

Parlons d'argent si vous voulez.

Je suis ouvert, je gère cette entreprise comme une entreprise publique, malgré que ce soit une entreprise privée. Iris est une entreprise rentable et ça va très bien financièrement. Le prix de nos actions était de \$100 en 1990 et il est maintenant établi à \$ 8000 l'action. C'est 80 fois le prix.

Les gens qui travaillent avec moi savent ma façon de penser face à l'argent. J'ai même pas de compte de banque personnel. Il y a 2 VP des finances qui administrent le côté financier de la compagnie. Le reste, c'est mon épouse qui s'en occupe. Ma paie s'en va dans son compte de banque, elle paie ma carte de crédit et elle met ce dont j'ai besoin dans mon portefeuille. Ça fait 30 ans qu'on est ensemble, ma femme et moi, et c'est un « fit » parfait. On n'a jamais eu une seconde d'argument sur l'argent. Je n'en veux pas d'argent. Plus j'aurai d'argent personnel, moins j'aurai le « focus » sur la réussite de mon entreprise et plus j'aurai de bébelles. Je ne manque de rien, j'ai deux chalets pour la chasse et un bateau pour aller à la pêche et une motoneige. C'est tout ce que je veux.

What do you think of the information circulating about the patient complaints regarding laser surgery, and of the Canadian government's plan to legislate?

That's a hot topic right now. If the FDA requests industry studies, Health Canada will certainly do the same, and I'm glad. We've needed that for a long time.

Still today, all the research shows that laser surgery is the safest surgery. Unfortunately, the company that performs the most surgeries in the industry at the moment uses price as its main marketing point. We're not talking about frames here. This is surgery we're talking about. The consequences are not so serious if your rush a bit when preparing prescription lenses; but what kind of world do we live in when we hear about cut-rate surgery?

Consumers must understand that it's the same everywhere – there are companies that put quality first and who charge the patient based on their experience, the number of surgeries they perform and the quality of the equipment they use... and there are others whose business policies will be based on price. You see, in laser surgery, if you're an ophthalmologist alone in your environment, you can panic pretty quickly if you've just purchased a \$600,000 piece of equipment and renovated your O.R. for another million. You need a lot of patients to make this investment profitable.

Another thing is that the worst decision you can make in laser surgery is to operate the wrong type of patient. At Iris, we don't operate patients who don't meet our surgery standards. Then, the other important factor is post-op follow-ups. We've been performing surgeries in Quebec for 10 years and out west for three and a half years; we've never had a single laser surgery complaint and we've never had to go to court.

What is your idea of perfect happiness?

To be satisfied with my work, to achieve balance in my personal life, to stay fit through exercise. In other words, health, work and family... and every day, to get up telling myself I will have a really great day. I always wake up in a good mood



Que pensez-vous des informations qui circulent au sujet de plaintes de patients au sujet de la chirurgie laser et de l'intention du gouvernement canadien de légiférer?

C'est le sujet de l'heure. Et si la FDA demande des études dans l'industrie, Santé Canada va certainement suivre et j'en suis très content. On a besoin de ça depuis très longtemps.

Encore aujourd'hui, toutes les études montrent que la chirurgie la plus sécuritaire c'est la chirurgie au laser. Malheureusement, celui qui fait le plus de chirurgies laser dans l'industrie présentement axe son marketing sur le prix. On ne parle pas de lunettes. On parle de chirurgie. Tu peux toujours aller un peu plus vite et manquer peut-être une prescription de lunettes, mais quand tu parles de faire une chirurgie à rabais, dans quel monde on vit?

Le consommateur doit comprendre que c'est comme partout ailleurs; il y a des entreprises qui misent sur la qualité et facturent le patient en conséquence de l'expérience, de la quantité de chirurgies et de la qualité de l'équipement qu'ils ont. Il y en a d'autres qui vont axer leur politique commerciale de façon différente qui va être plutôt basée sur le prix parce qu'en chirurgie laser, quand un ophtalmologiste est seul dans son environnement, la panique vient assez vite quand tu viens d'acheter un laser à \$ 600,000, que tu viens de rénover ta salle pour un autre million. Tu as besoin de patients pour rentabiliser tout ça.

Aussi, la pire décision en chirurgie laser c'est de prendre un mauvais patient et d'essayer de l'opérer. Quand un patient ne répond pas aux normes de l'opération, on ne l'opère pas. Ensuite, le suivi post-op est ce qu'il y a de plus important. Ça fait 10 ans qu'on fait des chirurgies au Québec et 3 ans et demi dans l'ouest. Jamais Iris n'a eu une plainte en chirurgie laser ou n'a été amené devant les tribunaux.

Quelle est votre définition du bonheur parfait?

C'est d'être satisfait de ton travail, d'être capable d'avoir un équilibre dans ta vie personnelle, de maintenir ta santé par l'entraînement. Donc, santé, travail et famille... et à chaque jour, se lever en disant que ça va être une super belle journée. Je me lève toujours de bonne humeur et j'ai une bonne journée. Je





and then I have a great day. I have to deal with problems on a daily basis, but I do it with pleasure. I surround myself with people I love and who love me, who trust me, and who share my values: passion, honesty and respect.

What is your worst fault, Mr. Jean?

My inordinate pride, on occasion. I'm so confident in my values, my vision and my way of seeing things, and that applies to every area of life, that people can sometimes perceive that as arrogance.

On the other hand, I try to create true connections with people. It's very important to me to stay in touch with everyone at the company. I know almost everyone by name, even those I see only rarely.

Is there a talent you wish you'd had?

If I hadn't become an optometrist, I would have enjoyed being a trial lawyer. I also wish I could have been a good hockey player, but I wasn't big enough or tall enough at the time. I was on the university hockey team during my studies in the U.S.

What makes you laugh?

A good bottle of wine.

What makes you angry?

A lack of respect. I can't tolerate seeing someone being disrespectful towards another person.

Are there people who inspired you in the past or who continue to inspire you today?

The people who have inspired me the most are those who were passionate about what they were doing. It may sound funny, but even though I'm a Canadiens fan, I was very much inspired by [Nordiques coach] Michel Bergeron's passion for hockey and for life in general.

règle des problèmes presque au quotidien mais à chaque fois je le fais avec plaisir. Je m'entoure de personnes que j'aime et qui m'aiment, qui me font confiance, qui ont les mêmes valeurs que moi: passion, honnêteté et respect.

Quel est votre principal défaut, M. Jean?

C'est l'orgueil mal placé à l'occasion. Je suis tellement convaincu que j'ai de bonnes valeurs, de ma vision et de ma façon de voir les choses et c'est dans tous les domaines. Ça peut paraître arrogant à certaines personnes.

Par contre, j'essaie de créer des relations très humaines avec les gens. Pour moi, c'est très important de rester près de mes équipiers. Je les connais à peu près tous par leur nom, même ceux que je ne vois pas souvent.

Est-ce qu'il y a un talent que vous auriez aimé avoir?

Si je n'avais pas été optométriste, j'aurais été avocat parce que j'aurais aimé plaider. J'aurais aimé aussi être un bon joueur de hockey mais je n'avais pas la grandeur ni la grosseur à l'époque. J'ai joué au hockey universitaire aux Etats-Unis.

Qu'est ce qui vous fait rire?

Une bonne bouteille de vin.

Qu'est ce qui vous met en colère?

C'est le manque de respect. Si quelqu'un manque de respect à quelqu'un d'autre, je ne peux tolérer ça.

Est-ce qu'il y a des gens qui vous ont inspiré ou qui continuent de vous inspirer aujourd'hui?

Les gens qui m'ont le plus inspiré dans la vie sont ceux qui ont eu le plus de passion pour ce qu'ils faisaient. C'est drôle de dire ça mais la passion que Michel Bergeron avait pour les Nordiques (je suis un fan des Canadiens!) et le hockey en général et même pour la vie en général, m'a beaucoup inspiré.

Are you beginning to plan your succession at the company? Do you see your children getting involved?

One of the biggest challenges in our organization will be ensuring that succession. I've always said that I wouldn't entrust my children with my position unless I knew with utmost certainty that they would lead the company to greater success. If they don't have the necessary leadership qualities, I will leave someone else in charge. I'm building this business for Canada's optometrists, not for my children.

What is your reading of the current situation in the Canadian optical industry, and how do you think it will evolve in the coming years?

I'm sure there will be a lot of mergers. Most of the optometrists who are currently practice owners are nearing retirement. Young optometrists are concerned and don't want to make any long-term investments without having a strong company backing them up. There are also more women among the younger optometrists. They usually want to work part-time and/or start a family. In other words, we'll have more and more non-owner optometrists in the industry. Only well-structured companies will be able to face the competition coming from Wal-Mart, Costco, Lenscrafters, the Internet, etc.

Iris gave itself the objective of increasing its presence and becoming the most "actively present" optical business, all across Canada, in order to maintain an independent market share for optometrists and provide them with a pleasant environment where they can practice their profession.

What is your greatest fear?

It would be not being able to fulfill my dream before leaving this earth. I think that's my only fear. Wait, I do have another: having false friends, definitely.

What quality do you appreciate most in the people around you?

Honesty and respect. I also appreciate people who like to work, who work hard and who are intelligent.

What is the best advice you have ever been given?

To persevere when you believe in something. Don't give up. When I finished college, I wasn't initially accepted into optometry, but I persevered. I worked hard and I reached my goal. I've always believed in myself and in my potential. So that's the best advice I ever got: Believe in yourself and never give up.

What would you like people to remember about you when you retire in 15 years or so?

That I had an impact on the industry and that I created something good.

Est-ce que vous commencez à préparer la relève? Est-ce que vous voyez vos enfants dans l'entreprise?

Un des plus grands défis dans notre organisation, ça va être la relève. J'ai toujours dit que je ne céderai pas le droit de chef d'organisation à mes enfants sans que j'aie la conviction qu'ils soient capables d'amener cette entreprise à un plus grand succès. S'ils n'ont pas les capacités de leadership nécessaires, je vais céder le pouvoir à quelqu'un d'autre. Je ne construis pas cette entreprise pour mes enfants mais pour les optométristes du Canada.

Quelle est votre analyse de la situation actuelle de l'industrie canadienne de l'optique et comment prévoyez-vous que celle-ci va évoluer dans l'avenir-prochaines années?

Je n'ai aucun doute qu'il y aura beaucoup de consolidations. Les optos qui sont actuellement propriétaires sont pour la grande majorité proches de la retraite. Les jeunes optos sont inquiets et ne désirent pas investir à long terme sans avoir une entreprise forte derrière eux. Les jeunes optos sont aussi en plus grand nombre des femmes. Elle désirent plus souvent qu'autrement travailler à temps partiel et/ou fonder une famille. Bref nous aurons de plus en plus d'optos non propriétaires dans notre industrie. Seules les entreprises bien structurées seront capables de faire face à la concurrence des Wal-Mart, Costco, Lenscrafters, l'Internet, etc.

Iris s'est donné comme objectif d'augmenter sa présence et de devenir l'entreprise en optique la plus présente et ce, partout au Canada, de manière à maintenir la part de marché de l'optométrie indépendante.

Quelle est votre plus grande peur?

C'est de ne pas réaliser mon rêve avant que je ne parte de ce beau monde. Je n'ai pas vraiment de peur à part ça. Attendez, oui, une autre: Avoir des faux amis...absolument...

Quelle est la principale qualité que vous appréciez des gens qui vous entourent?

Honnêteté et respect. C'est aussi ceux qui aiment le travail, qui travaillent fort et qui sont intelligents.

Quel est le meilleur conseil qu'on vous ait donné?

Certainement d'être persévérant quand tu crois en quelque chose. Ne lâche pas. À ma sortie du Cégep, je n'ai pas été accepté en optométrie mais j'ai persévéré. J'ai travaillé fort et j'ai fait ce que je voulais. J'ai toujours cru en moi et en mes capacités. C'est le meilleur conseil qu'on m'a donné: crois en toi et sois persévérant.

Que voulez-vous que les gens retiennent de vous quand vous prendrez votre retraite dans une quinzaine d'années?

Que j'ai eu un impact sur l'industrie, que j'ai créé quelque chose de bien.