

ECONOMIE



Francis Jean a ouvert une boutique en 1986, la première d'une longue liste qui en compte maintenant 164. JACQUES GRENIER LE DEVOIR

Iris, l'optométriste qui voit grand

CLAUDE TURCOTTE

À 18 ans, Francis Jean a quitté son Baie-Comeau natal pour aller apprendre l'anglais et jouer au hockey dans une université américaine. Il avait déjà en tête l'idée de créer sa propre entreprise et pensait qu'une bonne façon d'arriver serait de devenir optométriste. Aux États-Unis, il a découvert des boutiques d'optométrie de très belle apparence, dotées d'équipements modernes et surtout qui vendaient des produits de haute qualité. Il s'est étonné par ailleurs de voir des optométristes dans les Wal-Mart et autres très grandes surfaces. Ce fut pour lui un choc.

Dans des discussions avec ses confrères, il se demandait ce qui se passerait au Canada pour les optométristes quand ces grandes surfaces envahiraient le marché. Selon lui, la seule façon de « résister » était de développer une marque de commerce forte, ce qui impliquait beaucoup plus que la simple vente de lunettes. Il fallait que les optométristes, les opticiens et autres spécialistes de la vue apprennent à travailler ensemble pour rehausser la qualité de leurs services et produits.

Après un doctorat en optométrie à l'Université de Montréal, le D^r Francis Jean est retourné à Baie-Comeau en 1986 pour y ouvrir une boutique, la première d'une longue liste qui en compte maintenant 164, dont une centaine au Québec et la plupart des autres en Colombie-Britannique et en Alberta, à la suite d'une acquisition de 35 boutiques en 2000. Le chiffre d'affaires d'Iris le Groupe visuel atteint maintenant 145 millions, en croissance annuelle d'au moins 10 % depuis plusieurs années, mais seulement de 8 % en 2008, « une année difficile ».

Il s'agit maintenant de faire une percée en Ontario, avec l'objectif d'y ouvrir 150 boutiques. Toutefois, cela ne sera pas sans peine. Chacque province a ses réglementations professionnelles particulières. Depuis ses débuts, le D^r Jean a réussi à faire sauter certaines barrières, d'abord au Québec, où il était illégal dans les années 1980 pour un bu-

Le chiffre d'affaires d'Iris le Groupe visuel atteint maintenant 145 millions, en croissance annuelle d'au moins 10 % depuis plusieurs années

reau d'optométrie d'afficher une marque de commerce. La première clinique à Baie-Comeau avait uniquement pour nom « D^r Francis Jean ». Ce n'est que plus tard que le nom d'Iris est apparu. Les ordres professionnels invoquaient inévitablement la crainte d'une pression commerciale trop forte sur les patients. « Il y a plusieurs années, la lunetterie n'était pas importante. On cachait même les montures derrière des rideaux. Et quand on achetait une monture, c'était pour sept ou huit ans. Le côté mode n'était pas. Maintenant, on achète des montures tous les six mois, souligne le fondateur et président-directeur général d'Iris.

Cela-ci détermine une participation majoritaire et la presque totalité des droits de vote dans cette entreprise privée qui compte 60 actionnaires, des optométristes, des opticiens, des amis et des parents qui ont tous investi dans l'entreprise. « Les actionnaires sont bien contents, avec un rendement de 20 % par année », dit-il, en divulguant la montée de la va-

leur de l'action au fil des ans; à la première émission d'actions en 1995, elle était de 500 \$, pour augmenter en flèche par la suite pour atteindre 8000 \$ en 2008.

De Baie-Comeau à Montréal et à Vancouver

Le D^r Jean a pratiqué sa profession jusqu'en 2000, le temps d'ouvrir quatre autres boutiques sur la Côte-Nord et d'en acheter sept à Montréal en 1995. En 1990, lui et des partenaires à parts égales fondèrent Iris le Groupe visuel, après avoir acheté cette marque lancée en 1988 par des optométristes qui avaient manqué d'argent pour développer leur réseau. Le siège social était installé à Laval et il y demeure toujours. Le D^r Jean et sa famille y sont venus aussi, avant de redéménager à Vancouver après l'acquisition d'une participation majoritaire dans Fort Optical (les 35 boutiques). Par ailleurs, dès 1986, le D^r Jean avait commencé à développer un groupe d'achat, ce qu'il jugeait essentiel pour « contrôler les achats » et installer un réseau fort qu'il bâtissait en recrutant le plus grand nombre d'optométristes possible.

En 1995, le D^r Jean prenait une participation majoritaire dans Iris, ce qui, souligne-t-il, a contribué à maintenir la même vision, sans jeu de mots, depuis 20 ans: « Iris est devenu le plus grand réseau d'optométristes, opticiens et optalmologistes au Canada », peut-on lire dans tous ses communiqués. Le groupe réunit trois modèles de clinique. Sur les 164, il y a 64 franchisés, 70 partenaires (à parts égales) et 30 qui appartiennent à 100 % au groupe, qui fournissent du travail à 1306 personnes, parmi lesquelles 280 optométristes, 238 opticiens, six optalmologistes et 676 stylistes et optométistes adjoints.

Cet homme qui est un entrepreneur né est aussi un vendeur « passionné », comme il le dit lui-même. Il n'hésite aucunement à affirmer qu'Iris offre la meilleure qualité au monde et que ses fournisseurs de lentilles et les plus importants sont Essilor et Nikon, deux noms prestigieux. Son réseau est informatisé et possède une base de données centralisée qui lui permet de comparer les statistiques entre toutes ses boutiques, et même celles de ses concurrents. Ces données montrent également la force commerciale de produits non pharmaceutiques. Iris, pour sa part, s'en tient à des produits de lunetterie, lesquels génèrent au moins six fois plus de revenus que les services professionnels proprement dits. Mais tout se tient, explique le président, en donnant l'exemple de la chirurgie au laser qui génère des revenus de ventes de lunettes. « Il faut offrir tous les choix possibles à nos clients », dit-il.

Comme pour Jean-Coutu, la profession s'est d'abord montrée froide devant l'arri-

véé de cette approche commerciale. Toutefois, les batailles du D^r Jean ont été menées sur les plans de la réglementation et de la législation, ainsi que contre le conservatisme de la profession. « On a changé les façons de faire et c'est le consommateur qui dicte le changement », soutient-il. Au Québec, la bataille semble terminée. En Colombie-Britannique, une nouvelle réglementation a été déposée il y a deux mois, laquelle permettra à un optométriste de posséder plus de quatre cliniques. À défaut de ce déblocage, le D^r Jean menaçait d'aller devant les tribunaux en invoquant la Charte des droits et libertés et le principe du droit d'association des optométristes.

La bataille de l'Ontario
Le président d'Iris se dit convaincu que la même chose va se produire en Ontario, qui, selon lui, reste le seul endroit en Amérique du Nord où l'ordre professionnel fait preuve d'un conservatisme tel que l'optométriste est obligé de vendre des lunettes au prix coûtant, plus les honoraires. Cela élimine toute incitation à maintenir un inventaire varié, avec le résultat que les produits offerts sont parmi les moins chers et de la pire qualité. De plus, les grandes surfaces, tels Wal-Mart et Costco, y ont pris une part de marché de 70 %. « C'est très décevant, les optométristes ont perdu leur marché », déplore le D^r Jean.

Il y a deux ans, Iris a installé une boutique à Waterloo, là où se trouve l'université qui forme les optométristes pour l'Ontario, afin bien sûr d'inciter les jeunes diplômés à participer au combat du changement. Puis, le président est allé frapper à la porte de l'ordre professionnel de la province pour lui lancer le défi de démontrer en quoi la formule d'Iris peut nuire aux patients. Encore une fois, la réponse fut: « Nous allons passer ».

« Mais je ne reculerai », affirme le D^r Jean. Le jour ai dit: « J'ai un million en réserve des frais d'avocat et je vous offre pour changer votre réglementation. Ne touchez pas à ma marque de commerce. » Iris a ouvert une deuxième boutique à Guelph, mais un geste encore plus spectaculaire a été fait le 31 mars dernier: avec l'annonce de l'ouverture d'une clinique en plein cœur de Toronto. « Ce n'est pas par arrogance, mais pour dire à l'industrie qu'on travaille pour un changement de modèle d'affaires en Ontario », explique cet entrepreneur batailleur. Il soutient que les gouvernements pensent comme lui mais résistent d'aller contre le vol des droits des professionnels. Pour appuyer sa position, il cite un document du Bureau canadien de la concurrence qui recommande aux ordres et associations d'optométristes d'examiner les restrictions existantes en matière de publicité et de rejeter celles qui vont au-delà de l'interdiction de la publicité fautive ou trompeuse. Une autre recommandation demande de l'élimination des restrictions interdisant aux optométristes ou les dissuadant de travailler avec des opticiens dans le cadre d'ententes multidisciplinaires. Sur ce dernier plan, le D^r Jean reconnaît qu'il existe des guerilleries entre divers ordres professionnels, mais ajoute qu'Iris est composé de plus de 500 professionnels de diverses disciplines.