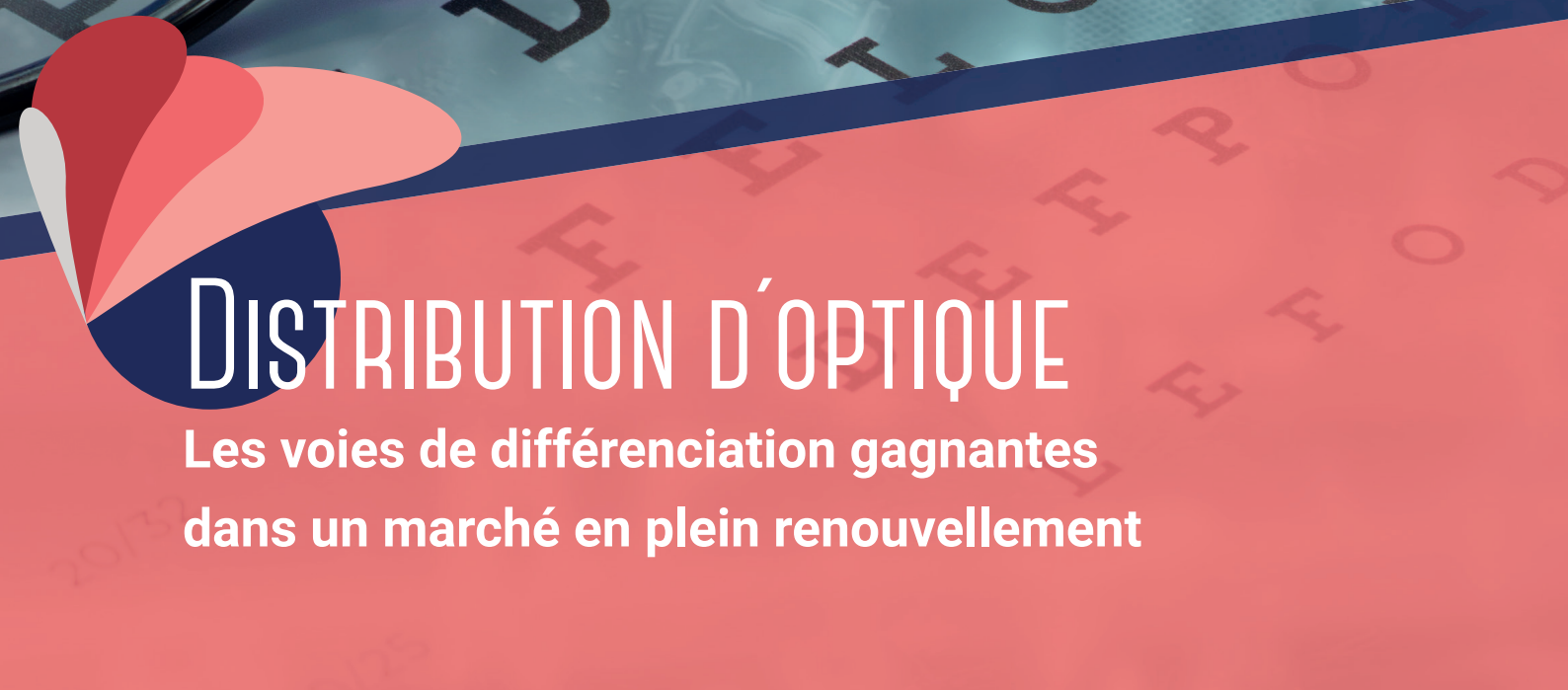
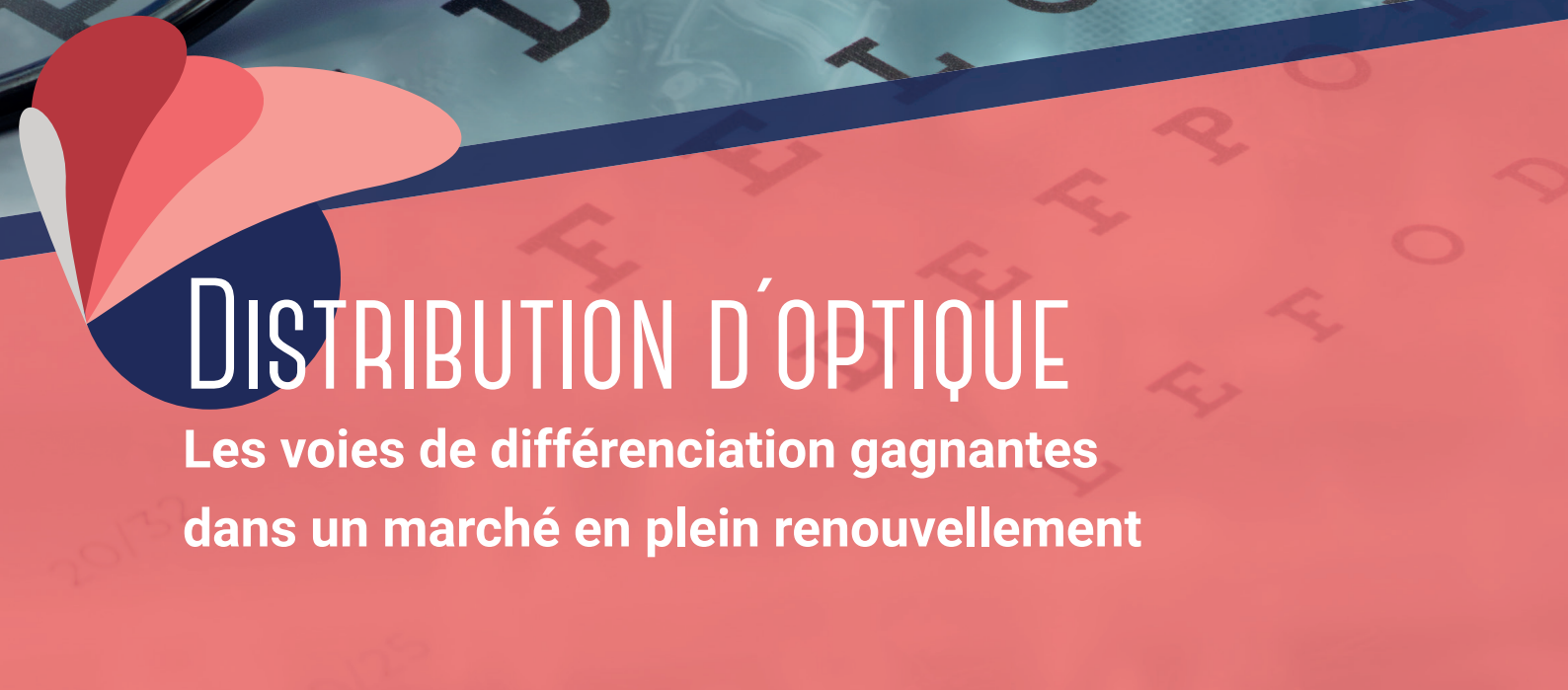




DISTRIBUTION D'OPTIQUE

Les voies de différenciation gagnantes
dans un marché en plein renouvellement



DISTRIBUTION D'OPTIQUE

Les voies de différenciation gagnantes
dans un marché en plein renouvellement

DISTRIBUTION D'OPTIQUE

Les voies de différenciation gagnantes dans un marché en plein renouvellement

Avec trois Français sur quatre qui présentent un trouble visuel et plus de 40 millions de personnes qui portent des lunettes ou des lentilles, le marché de l'optique semble attractif. Mature, il a enregistré 6,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2018. Mais il souffre d'une stabilité préoccupante depuis quelques années. Et la tendance sera difficile à inverser à moyen terme avec les répercussions économiques attendues de la réforme du "100 % santé".

Dans ce contexte, les distributeurs d'optique cherchent à actionner les leviers qui leur permettront de croître ou de conserver leur place privilégiée sur le marché. Les opticiens traditionnels font de leur expertise un atout dans un paysage concurrentiel tendu. La spécialisation et la segmentation de leur offre apparaissent comme des voies à suivre. Si leur poids reste encore faible, les circuits alternatifs, tels que les pure players et les grandes surfaces, comptent bien profiter du décret sur le reste à charge zéro pour mettre en avant leurs modèles auprès des consommateurs en quête de lunettes accessibles.

En jouant la carte de la personnalisation, en misant sur leurs valeurs éthiques ou en proposant un accompagnement de proximité à leurs clients, les grands réseaux spécialistes comme les indépendants veulent se différencier auprès de tous les publics. En leur promettant une expérience client enrichie, ils font le pari que les consommateurs s'attacheront aux marques qui leur ressemblent et avec lesquelles ils partagent une même philosophie.



DANS CE DOSSIER

POINTS-CLÉS ET ENJEUX	4
UN MARCHÉ TRADITIONNEL MATURE EN QUÊTE DE DYNAMISME	8
Une trop forte stabilité	8
La révolution du reste à charge zéro	13
Un potentiel de croissance conservé dans un contexte sanitaire favorable	17
UN PAYSAGE CONCURRENTIEL EN RECOMPOSITION	19
Le groupe EssilorLuxottica perturbe la distribution	19
La grande distribution investit l'optique	22
Les e-commerçants promettent de rétablir le vrai prix des lunettes	24
L'optique s'éloigne progressivement du magasin traditionnel	30
LA DIFFÉRENCIATION POUR RENFORCER L'EXPERTISE DES OPTICIENS	33
Les magasins se segmentent	33
La santé auditive comme voie de diversification	35
La différenciation se joue sur les niches émergentes	37
Des échanges repensés entre l'opticien et ses clients	43
L'APPARITION DE NOUVELLES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES	47
La quête du service global	47
L'omnicanalité transforme le parcours client	49
La tendance au sur-mesure face à l'offre standard	52
L'innovation produit au service des besoins visuels	55
VERS UNE EXPÉRIENCE CLIENT FACILITÉE, HUMAINE ET ORIGINALE	58
LES FORCES EN PRÉSENCE	62
Liste des entreprises citées dans l'étude	62
Classement selon leur chiffre d'affaires et coordonnées des onze premiers acteurs de l'optique en France	64
Classement selon leur surface commerciale des quinze premières enseignes d'optique françaises	65
SOURCES UTILISÉES	66
LEXIQUE	70

Un marché mature en transition qui conserve son potentiel de croissance

Les résultats de l'exercice 2018 confirment une stabilité bien ancrée au sein du marché français de l'optique. Sur l'année, le chiffre d'affaires s'est maintenu **à 6,5 milliards d'euros, en très légère hausse de 0,1 %**, selon GfK. Pour autant, le marché reste structurellement porteur. Les opticiens disposent d'un vivier considérable de 40 millions de personnes ayant besoin de s'équiper de lunettes ou de lentilles. **La dégradation de la vue des adolescents**, liée à l'utilisation accrue des écrans, fait naître une nouvelle manne de consommateurs potentiels. Le phénomène du vieillissement de la population est également favorable au marché.

Côté distribution, si les commerçants indépendants dominent le paysage en nombre de points de vente, **les grandes enseignes restent largement leaders** en accaparant plus de 70 % de la valeur du marché. Cette part s'est accrue significativement au cours des dernières années, les opticiens indépendants étant davantage mis en difficulté par les évolutions réglementaires liées au remboursement des lunettes.

Le 1^{er} janvier 2020, la réforme "100 % santé" a franchi une étape majeure avec la mise en place du remboursement intégral des lunettes. Dans le cadre du reste à charge zéro (ou RAC 0), les opticiens ont désormais l'obligation de proposer **une gamme de lunettes prises en charge intégralement** par l'Assurance-maladie et les complémentaires santé. Avec cette réforme, le ministère de la santé souhaite apporter une solution aux Français qui renoncent à s'équiper de lunettes pour des raisons financières.

Si les opticiens saluent la réforme d'un point de vue social, ils redoutent cependant une perte de chiffre d'affaires **face à la chute du prix moyen des montures**, liée à l'abaissement du plafond de remboursement de 150 à 100 euros. D'après les prévisions des analystes économiques, le panier "100 % santé" pourrait représenter 15 % du marché global de l'optique à horizon 2022. Le prix moyen d'un équipement d'optique pourrait se stabiliser à 108 euros, soit une baisse de plus de 10 % du prix des montures. Si la plupart des acteurs adoptent une stratégie en faveur du "100 % santé", ils cherchent également **à augmenter le panier moyen**, selon les experts du marché. Dans tous les cas, ils sont contraints de revoir leur modèle économique et de trouver les bons leviers à actionner pour recruter de nouveaux clients et les fidéliser.

Alors que le paysage réglementaire se complexifie, les acteurs traditionnels de la distribution d'optique doivent également affronter **un bouleversement de l'environnement concurrentiel**. Le groupe franco-italien EssilorLuxottica, leader mondial de la fabrication de verres et de montures, a lancé en juillet 2019 une offre de rachat sur le distributeur néerlandais GrandVision, à la tête des enseignes GrandOptical et Générale d'Optique. Si l'opération est validée par les autorités européennes, elle marquera **l'incursion d'un fabricant d'envergure dans la vente de détail d'optique**. Les grands réseaux redoutent la puissance de ce nouveau concurrent qui est aussi leur principal fournisseur. Ils craignent également que cette situation n'inspire d'autres fabricants.

POINTS-CLÉS ET ENJEUX

Ce qu'il faut retenir

De l'accessible au premium, le pari de l'offre pour tous

Face aux changements en cours, d'autres facteurs structurels affectent le marché. Une concurrence venue d'acteurs extérieurs au secteur de l'optique se développe. Avec les prix bas comme argument de vente principal, **les pure players de la vente en ligne se sont positionnés sur le marché** au cours des dix dernières années. Pour autant, la fragilité de leur modèle fondé sur l'accessibilité et le volume révèle les difficultés de ces nouveaux intervenants à se positionner comme des relais de confiance sur le marché de l'optique. En revanche, **les Digital Native Vertical Brands (DNVB), nées sur Internet, réalisent une belle percée**. Elles s'appuient sur un modèle industriel verticalement intégré en réalisant elles-mêmes la conception, la fabrication, la commercialisation et la distribution de leurs produits. Grâce à cette approche disruptive, elles marquent leur différence et peuvent même **se révéler inspirantes pour les acteurs conventionnels**. De leur côté, les grandes surfaces se développent progressivement. Elles pourraient profiter de la réforme du reste à charge zéro. D'autres circuits alternatifs émergent comme les shop-in-shops en pharmacie ou les magasins monomarchés.

Dans cet environnement concurrentiel accru, les opticiens traditionnels doivent relever un défi d'envergure. Avec la réforme "100 % santé", le marché se scinde en deux. Si celle-ci permet un meilleur accès aux soins pour les personnes aux revenus les plus modestes, elle va aussi entraîner **une explosion de l'offre de montures standards à prix accessibles**, produites en Asie, et donc de basse qualité. Contraints de proposer

impérativement une offre conforme, la plupart des opticiens **vont devoir mettre en avant une offre nettement plus qualitative** pour convaincre ceux qui le peuvent d'acheter des lunettes non remboursées. L'enjeu: contenir la baisse de leur chiffre d'affaires. Cette stratégie apparaît également comme **une piste à suivre pour continuer à recruter et à fidéliser les consommateurs**, en particulier par les commerces indépendants.

Alors que les clients restent encore fortement attachés aux magasins physiques, les réseaux d'optique veulent s'appuyer sur la puissance de leur parc en le segmentant. L'idée est de proposer pour chaque cible de consommateur **une offre et des services en adéquation avec leurs besoins**. Dans ce cadre, certaines enseignes déclinent leur marque avec des concepts de vente orientés vers l'accessibilité, le moyen de gamme ou le premium, qui participent à renouveler l'expérience client.

Se positionner sur les prothèses auditives offre également une solution pour compenser les pertes de recettes dans le domaine de l'optique avec la baisse des remboursements et la percée des offres à prix cassés. Pour compter sur ce marché à fort potentiel de croissance (+ 7 % en 2018) favorisé par le vieillissement de la population, les marques installent ou agrandissent leurs espaces dédiés en magasin. Elles mettent en avant leur notoriété pour concurrencer les spécialistes et s'appuient sur **les synergies entre la santé optique et la santé auditive** pour capter une clientèle nouvelle. Elles veulent ainsi positionner leurs opticiens comme des experts au service de la santé du plus grand nombre.

L'expertise santé de l'opticien, la touche finale de l'expérience client

L'un des enjeux décisifs pour les opticiens consiste à conserver un panier moyen suffisamment élevé pour maintenir leur chiffre d'affaires, tout en tenant compte du reste à charge zéro. Pour cela, ils doivent accentuer leur image de professionnels de santé. D'où l'importance de bien connaître les besoins de leurs clients afin de leur proposer une offre commerciale justifiée. **L'ancrage de l'expérience client au sein du magasin doit se faire par cet axe santé.** Pour bâtir un discours de dépense légitime, il est nécessaire de s'appuyer sur un parcours client basé sur le besoin de santé visuelle.

Une autre stratégie consiste à se positionner sur des segments de marché émergents. **L'écoresponsabilité apparaît comme une piste de différenciation porteuse.** Pour les opticiens, cela implique de suivre une démarche de gestion vertueuse du magasin, de sélectionner des fournisseurs locaux et engagés, ou encore de proposer une offre de lunettes biodégradables. **Des opportunités d'affaires sont également à saisir avec des concepts de niche**, comme ceux dédiés aux enfants, aux sportifs ou aux personnes souffrant de problèmes de vue spécifiques. Les concepts premium ont particulièrement le vent en poupe. Positionnés sur un créneau mode et créateurs, ils répondent à l'attente des consommateurs **qui recherchent des produits différenciants et donc non remboursés.**

Pour renforcer son rôle d'expert, l'opticien doit sortir progressivement du cadre traditionnel du magasin d'optique. Son ambition est désormais **d'accompagner le consommateur dans d'autres moments de consommation** que l'achat d'une

paire de lunettes par le biais, par exemple, de partenariats commerciaux inédits avec des acteurs extérieurs à l'optique. Des services innovants répondent aussi à ce défi, notamment les visites à domicile, dédiées aux consommateurs ne pouvant pas se déplacer en magasin, comme les personnes âgées ou dépendantes.

Le sur-mesure vient compléter l'expertise des opticiens qui renouent avec leur métier originel: la création de montures. Sur ce volet, **les commerces indépendants s'imposent en pionniers** pour proposer une alternative à l'uniformité des looks et à la difficulté d'adapter des modèles standardisés produits en série à la morphologie de chacun. Souvent conçues à partir de matériaux écologiques, les montures fabriquées en magasin se démarquent par leur caractère innovant.

Toutes ces stratégies visent à confirmer la place de l'opticien auprès des consommateurs comme **relais de confiance numéro un** pour s'équiper en produits d'optique. En combinant leur expertise avec une offre produit innovante, les acteurs traditionnels du marché semblent avoir trouvé là le modèle gagnant pour conserver leur position. À condition, cependant, que celui-ci s'insère dans **un nouveau parcours client omnicanal**, facilité et accéléré. Les commerces physiques largement digitalisés et les outils en ligne tels que l'essayage virtuel se développent en vue d'apporter un niveau de conseil identique à ce qu'un client peut recevoir en point de vente physique. Avec, en toile de fond, **une expérience client modernisée et porteuse de sens**, pour le consommateur final comme pour l'opticien.

POINTS-CLÉS ET ENJEUX

Ce qu'il faut retenir

LES MOTEURS

- La dégradation de la vue chez les adolescents et les jeunes adultes
- Le vieillissement de la population
 - La confiance accordée par les consommateurs aux opticiens
 - La digitalisation des magasins et de la relation client
- La percée des segments de niche
- L'attrait des marques de créateurs
 - La tendance au sur-mesure

LE MARCHÉ DE LA DISTRIBUTION D'OPTIQUE

LES FREINS

- Une réglementation nouvelle contraignante
- L'intensification de la concurrence
 - La percée de l'offre prix bas et le risque d'explosion d'une offre bas de gamme
- Le risque d'incursion des fabricants dans la distribution
 - La réticence des jeunes à s'occuper de leur santé visuelle

UN MARCHÉ TRADITIONNEL MATURE EN QUÊTE DE DYNAMISME

Une trop forte stabilité

Le manque de dynamisme des ventes

L'année 2018 s'est révélée légèrement plus dynamique que l'exercice précédent pour le marché français de l'optique, qui a enregistré un chiffre d'affaires de 6,5 milliards d'euros, **en croissance de 0,1 %**, selon l'institut d'études GfK. Après la baisse historique de 1,4 % en 2017, faisant suite à deux années de stagnation, les ventes se sont redressées, notamment grâce aux performances du troisième trimestre 2018. Ce déclin du marché était en partie imputable aux **modifications des conditions de remboursement** des consommateurs équipés de lunettes ou de lentilles de contact, ainsi qu'au **recul du prix de vente moyen** lié au développement d'une offre accessible. Selon Émilie Gros, directrice panel optique chez GfK, interrogée en mars 2018 par *L'Essentiel de l'optique*, cette baisse est également

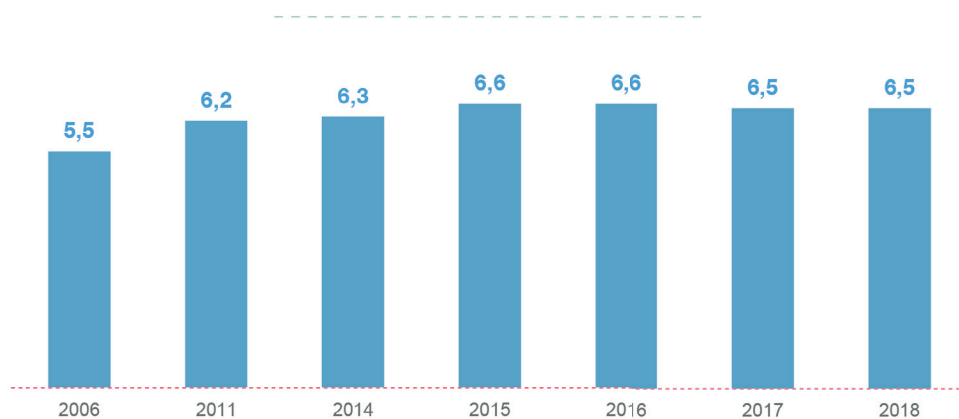
**6,5 milliards
d'euros**

Le chiffre d'affaires du
marché français de
l'optique en 2018.

intervenue dans un contexte particulier: "Le marché optique était depuis 10 ans sur un rythme positif constant, dont une phase de croissance soutenue entre 2006 et 2011, à + 13 %."

Globalement, **le marché français de l'optique**

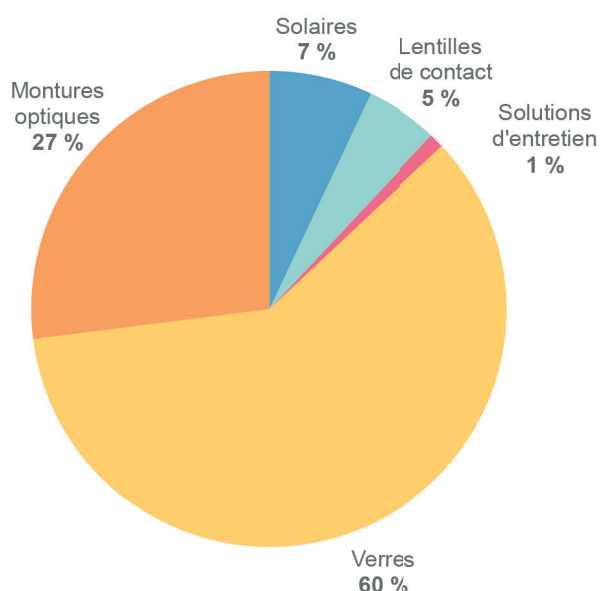
ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DU MARCHÉ DE L'OPTIQUE,
EN FRANCE, ENTRE 2006 ET 2018



Traitement IndexPresse. Source : GfK

UN MARCHÉ TRADITIONNEL MATURE EN QUÊTE DE DYNAMISME

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DE L'OPTIQUE PAR PRODUIT, EN FRANCE, EN 2018



Traitement IndexPresse. Source : GfK.

se durcit. La loi a abaissé à deux reprises en quelques années les niveaux de remboursements. Désormais, ceux-ci ne sont plus possibles que tous les deux ans et ils sont plafonnés à 470 euros pour les corrections simples et 750 euros pour les corrections complexes. Par ailleurs, les mutuelles poussent leurs cotisants à s'équiper chez des opticiens qui se sont engagés à des tarifs contenus, précise Philippe Bertrand, journaliste du quotidien *Les Échos*.

**526 600
euros**

Le chiffre d'affaires
moyen d'un opticien
en 2018.

Dans un marché européen tendu, qui a reculé de 0,3 % en un an, **la France affiche cependant en 2018 une certaine forme de résistance.** Avec 12435 magasins, elle se situe juste derrière le marché allemand en ce qui concerne les performances. Pour autant, à long terme, GfK estime que les acteurs de l'optique devront composer avec un marché en stagnation.

Globalement, tous les segments du marché de l'optique se sont montrés stables en 2018, exceptées les solaires qui se détachent légèrement avec une croissance en volume de 1 % par rapport à 2017. Représentant le premier segment avec 60 % de part de marché, les verres ont enregistré une légère hausse de 0,1 % en volume sur l'année. La catégorie **est dominée par les progressifs**, qui représentent 63 % de la valeur en 2018 (+ 1,5 % par rapport à 2017). Les verres unifocaux comptent quant à eux pour 34 % (+ 0,1 %). Les verres BTF/Proxi ont vu leur poids s'effondrer de 10,4 % pendant l'exercice, pour tomber à 3 % de part de marché.

VENTILATION DU MARCHÉ PAR SEGMENT DE PRODUIT, EN VALEUR ET EN VOLUME, EN FRANCE, EN 2018

Produit	Chiffre d'affaires	Volumes de ventes
Verres	3,9 milliards d'euros	38,4 millions d'unités
Montures optiques	1,72 milliard d'euros	15,5 millions d'unités
Solaires	468 millions d'euros	6 millions d'unités
Lentilles de contact	382 millions d'euros	332 millions d'unités
Solutions d'entretien	50,6 millions d'euros	-

Traitement IndexPresse. Source : GfK

Les ventes de montures optiques ont accusé une baisse de 0,2 %, à 15,5 millions d'unités vendues en 2018. Avec un prix moyen à 111 euros TTC, **la France se positionne légèrement au-dessus des autres pays européens** (107 euros en Italie, 91 euros en Allemagne). Dix-huit pour cent des volumes vendus sont représentés par des marques de distributeurs (MDD) et des exclusivités à des prix supérieurs à 100 euros. L'institut d'études GfK souligne **une montée en gamme des MDD** tandis que le prix moyen des marques s'affiche en retrait. Le milieu de gamme poursuit son développement, sous la barre des 150 euros, au détriment des catégories plus accessibles, entre 50 et 100 euros, qui déclinent, tandis que l'entrée de gamme jusqu'à 50 euros bénéficie d'un très léger frémissement.

Le segment des solaires se caractérise par **une forte concentration autour de dix modèles phares**. On observe une montée en gamme des MDD, qui contribuent à la bonne dynamique de la catégorie. Celles-ci comptent désormais pour 35 % du volume, en hausse de près de 16 %, tandis que les marques nationales (65 %) marquent un repli de 2,5 %. Par ailleurs, 67 % des volumes écoulés concernent des montures à des prix

inférieurs ou égaux à 100 euros (+ 2 %).

La catégorie des lentilles de contact reste **dominée à 82 % par les lentilles à renouvellement fréquent**. Les lentilles journalières pèsent à elles seules 39 % de la valeur, en hausse de 8 % sur l'année 2018. Le segment multifocal compte pour 22 % des lentilles à renouvellement fréquent (+ 0,6 %), tandis que le segment torique représente 25 % de parts de marché (+ 4 %). L'année 2018 a marqué le retour à une relative stabilité, malgré l'impact des plafonnements de remboursements. Les MDD et exclusivités montent en gamme et enregistrent de belles performances, tandis que les verres progressifs sous MDD perdent plus vite en valeur que les verres progressifs de marque. **Le segment continue à évoluer positivement par le milieu de gamme.**

Les perspectives pour l'exercice 2019 s'annoncent favorables. Le marché a affiché une belle dynamique sur le premier semestre 2019, avec **un chiffre d'affaires de 3,4 milliards d'euros, en croissance de 1,7 %** par rapport au premier semestre 2018. Les ventes ont été largement portées par les verres, en croissance de 2,3 % sur la période. Côté montures, les solaires ont marqué le pas, enregistrant une baisse de 2,6 %.

Les enseignes accaparent la majorité du marché

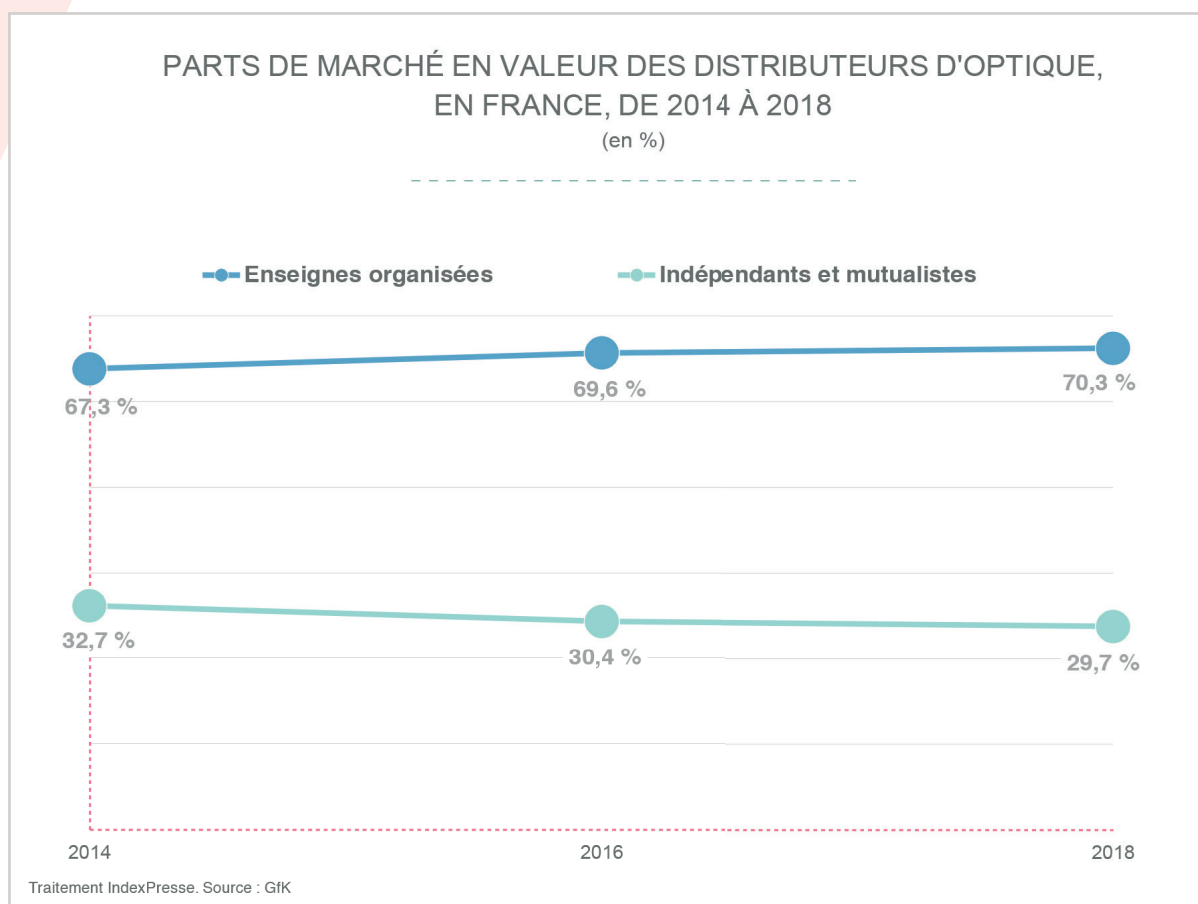
Côté distribution, **les commerçants indépendants dominent encore le marché**, avec 53 % du parc de magasins d'optique en France. Le reste est détenu par les enseignes coopératives, suivies des succursales et des franchises.

Cependant, la performance en valeur des indépendants et des centres mutualistes a décroché de 7,4 % en 2018 pour tomber à 29,7 %, contre 32,7 % cinq ans plus tôt, selon GfK. **La part des enseignes a quant à elle augmenté sensiblement** au cours des dernières années. Elle est ainsi passée de 67,3 % en 2014 à 70,3 % en 2018, soit une progression de 6,7 %.

Sur un marché stable, le phénomène de bascule s'effectue de plus en plus rapidement, avec des

indépendants et des mutualistes en grande souffrance par rapport aux enseignes organisées qui, elles, continuent de croître. D'après le baromètre *LSA Expert 2019*, le parc des magasins d'optique sous enseigne est resté relativement stable avec un total de 837 000 m² pour 6 738 points de vente. En ce qui concerne la taille des magasins, les chiffres révèlent une très légère augmentation du nombre de mètres carrés, entre 2 à 3 %.

À l'inverse, les indépendants doivent affronter de grandes difficultés. Ils subissent les mutations du marché liées aux évolutions des remboursements des porteurs de lunettes. Après avoir atteint le chiffre conséquent de plus de 12 500 unités, le parc de magasins recule depuis 2016. Cette



UN MARCHÉ TRADITIONNEL MATURE EN QUÊTE DE DYNAMISME

tendance devrait s'accélérer au cours des prochaines années, à un rythme de 150 à 200 fermetures par an, selon les experts.

Le classement des 15 premières enseignes selon leur nombre de points de vente montre qu'**Optic 2000 conserve sa place de première enseigne de France** en ce qui concerne le maillage territorial, avec 1 129 magasins. Elle est talonnée par Krys (858 points de vente), puis par un trio d'enseignes

– Alain Afflelou (725), Atol les Opticiens (720) et Les Opticiens mutualistes (719).

Pour ce qui est du chiffre d'affaires, c'est le groupe Krys qui domine, avec 1,06 milliard d'euros en 2018, en croissance de 5,8 %. Optic 2000, avec 827 millions d'euros (chiffre de 2017), et Afflelou, avec 806 millions d'euros, composent la suite du trio de tête.

TOP 15 DES ENSEIGNES D'OPTIQUE EN NOMBRE DE POINTS DE VENTE, EN FRANCE, EN 2018

	Nombre de points de vente en 2018	Évolution par rapport à 2017
OPTIC 2000	1 129	- 1 %
KRYS	858	+ 1 %
ALAIN AFFLELOU	725	+ 4 %
ATOL LES OPTICIENS	720	- 3 %
LES OPTICIENS MUTUALISTES	719	+ 2 %
GÉNÉRALE D'OPTIQUE	613	+ 2 %
OPTICAL CENTER	520	+ 5 %
VISION PLUS	354	+ 2 %
LISSAC L'OPTICIEN	231	+ 6 %
GRANDOPTICAL	180	- 5 %
OPTICAL DISCOUNT	134	+ 7 %
LYNX OPTIQUE	87	- 3 %
OPTIQUE E.LECLERC	74	0 %
VISUAL	50	- 6 %
ACUITIS	48	+ 4 %

Traitement IndexPresse. Source : LSA

La distribution des lunettes de soleil éparpillée

L'Observatoire "Les Français et les lunettes de soleil non correctrices", mené par Gallileo en 2019, confirme des écarts de prix importants sur le segment des solaires et une multiplication des canaux de vente. Plus de 20 circuits d'achat différents sont dénombrés pour les lunettes de soleil non correctrices : les opticiens, les enseignes et magasins de sport, les hypermarchés, les enseignes de mode, les grands magasins, etc. Si l'achat chez l'opticien reste majoritaire (46,8 % des Français y ont déjà acheté leurs lunettes de soleil), c'est un canal dont la fréquentation recule nettement (- 9,5 % sur la période 2018-2019). Et ce, au profit d'Internet (24,6 % des consommateurs, en progression de 10,7 points), des enseignes de mode (9,7 %, en progression de 5 points) et des magasins de sport (15,3 %, en progression de 3,2 points).

La révolution du reste à charge zéro

Les équipements optiques remboursés en intégralité

Le 1^{er} janvier 2020 marque un tournant pour le marché de la distribution d'optique avec l'entrée en vigueur de la législation sur le reste à charge zéro. Qualifiée de "conquête sociale essentielle" par Emmanuel Macron, elle vise à ouvrir l'accès aux soins visuels **aux personnes malades non équipées de lunettes par fragilité économique**. Le ministère de la santé estime que **10 %**

de la population française ne peut pas se permettre l'achat de lunettes du fait d'une situation financière préoccupante, selon les chiffres de 2019. Le reste à charge moyen s'élève à 22 % pour les équipements optiques. Le prix moyen d'une paire de lunettes dotée de verres unifocaux atteint 278 euros, tandis qu'une paire équipée de verres progressifs a une valeur moyenne de 568 euros. La part du reste à charge est donc conséquente dans les deux cas et peut dissuader les personnes en difficulté financière de se procurer des lunettes. Pour améliorer cette situation, le décret du 11 janvier 2019 précise les modalités de la mise en place progressive du remboursement intégral prévu dans le cadre de la réforme "100 % santé". Le panier "100 % santé" est destiné aux personnes dotées d'un petit budget, en proposant des montures dont le prix n'excède pas 30 euros **et qui sont intégralement remboursées par l'Assurance-maladie**. Le choix n'est pas limité : au minimum, 17 modèles pour adultes sont proposés, ainsi que 10 modèles pour enfants, disponibles dans deux coloris différents. Les verres du panier "100 % santé" sont aussi intégralement remboursés dans la limite de 75 euros. Ils traitent l'ensemble des pathologies visuelles et comprennent trois options d'office : un amincissement de qualité ainsi que des traitements anti-rayures

PANIER A ET B, QUELLES NOUVEAUTÉS ?

- **PANIER A OU PANIER "100 % SANTÉ" :** Montures limitées à 30 euros, verres limités à 75 euros, pour une paire d'une valeur maximale de 105 euros, intégralement remboursée.
- **PANIER B :** Montures et verres avec reste à charge. Remboursement de l'Assurance-maladie abaissé de 150 à 100 euros.
- Possibilité de panachage entre les deux paniers : une monture du panier A avec des verres du panier B ou des verres du panier A avec des montures du panier B.

et anti-reflets. Le panier "100 % santé" offre en outre la possibilité de combiner des verres de classe A avec des montures hors du panier A et inversement. En revanche, pour maintenir l'équilibre financier nécessaire, il a été convenu que **le remboursement par les complémentaires**

des montures du panier B n'excéderait pas 100 euros, alors qu'il s'étendait jusqu'à 150 euros auparavant. Les montants de remboursement des verres du panier B sont, eux, soumis à des plafonds variables selon le degré de correction appliqué en rapport avec la pathologie du patient.

Quels impacts pour les professionnels ?

Selon le cabinet Xerfi, le reste à charge zéro représentera 14,8 % des parts de marché de l'optique en volume à l'horizon 2022. En valeur, **cette part représentera 261 millions d'euros**. Le reste à charge zéro risque d'entraîner une baisse notable des prix des montures, comprise entre 10 et 12 %. Le prix moyen d'un équipement optique se stabilisera donc autour de 108 euros. Au-delà de ce volet généraliste, l'étude s'est aussi penchée sur les répercussions attendues par les opticiens. Ces derniers verront **affluer dans leurs magasins plus d'1 million de primo acquéreurs, dont 500 000 dès 2020**. Cette fréquentation nouvelle engendrera une hausse des volumes de ventes de l'ordre de 4,2 %. L'augmentation ne produira cependant aucune hausse du marché, **qui devrait subir au contraire une diminution de chiffre d'affaires de 2,1 % en 2020**. Ce déclin s'explique par la baisse annoncée des prix des équipements. Les projections de valeur et de volume pourraient

être modifiées dans un avenir proche, lorsque les Français auront une meilleure connaissance du plan "100 % santé". Une étude menée par le cabinet Gallileo pour le compte du Groupement des industriels et fabricants de l'optique (GIFO) **montre que la population française est mal informée** à propos du reste à charge zéro. Ainsi, 74 % des enquêtés affirment ne pas avoir entendu parler de l'offre "100 % santé" et 62 % n'ont pas connaissance de la baisse du plafond de remboursement pour les montures. Le nouveau décret pourrait ainsi faire émerger un accroissement plus grand que les projections établies lorsque le panier "100 % santé" aura une résonance majeure au sein de l'opinion publique. Toutefois, les possibilités offertes par le panier "100 % santé" pourraient convaincre les porteurs de lunettes. Le journal *Les Échos* a mesuré la propension à l'achat de ce panier, en demandant quel serait l'équipement choisi lors du prochain renouvellement de

14,8 %

La part du marché du
reste à charge zéro,
à horizon 2022.

108 euros

Le prix moyen
d'un équipement
(monture + verres),
à horizon 2022.

lunettes. Il en résulte qu'une partie non négligeable **des personnes interviewées qui possèdent déjà une paire de lunettes prévoient de s'équiper au sein de ce panier**. Au total, 28 % des personnes interrogées affirment qu'elles opteront pour un ensemble monture-verres sans reste à charge, 15 % déclarent qu'ils choisiront des verres sans reste à charge et 2 % des montures sans reste à charge. Soit un total de 45 % d'individus qui se déclarent intéressés par des produits contenus au sein du panier reste à charge zéro. Si ce scénario devait survenir, il engendrerait automatiquement une perte de revenus pour les enseignes d'optique.

En attendant, les opticiens accueillent cette loi avec scepticisme. Selon Xerfi, les établissements générant un chiffre d'affaires inférieur à 500 000 euros semblent les plus vulnérables face à ce changement. La mise en place du panier santé **risque de fragiliser 11 % des opticiens**. Une perspective difficilement acceptable au regard des efforts déjà pratiqués sur les prix. Didier Papaz, PDG d'Optic 2000 explique dans les colonnes de *Challenges* que "toutes les enseignes proposent déjà des lunettes moins chères à partir de 39 euros." D'après les opticiens, cette limite s'est

établie selon des logiques microéconomiques, et son abaissement n'est pas financièrement soutenable pour certains magasins, qui risquent de disparaître. Le président de la Fédération nationale des opticiens de France, Alain Gerbel, a tenté de quantifier le nombre de magasins potentiellement mis en péril par les conséquences du reste à charge zéro. En s'appuyant sur une étude du cabinet Astères qui avance que 20 % des consommateurs pourraient se reporter sur les offres "100 % santé", il assure que de **"1 500 à 2 000 points de vente fermeront"**. La responsabilité incombe selon lui au gouvernement, qui n'aurait pas réalisé d'étude d'impact en amont. "On n'a aucune idée du comportement des consommateurs", déplore Alain Gerbel.

Les lunettiers français pourraient subir également une baisse d'activité du fait de leurs tarifs, trop élevés pour le panier "100 % santé". Afin de pouvoir répondre à cette exigence, **les opticiens risquent alors de se tourner vers des manufacturiers étrangers**. Alan Planque, opticien chez Optique A à Cherbourg, déclare être "obligé de proposer des lunettes de Chine, à 30 euros la monture, pour répondre à ce nouveau dispositif", en déplorant une perte de qualité. La hausse

Le reste à charge zéro, terrain de bataille pour les complémentaires

Inquiètes de devoir faire face à une hausse massive de remboursements, les complémentaires santé ont planifié des augmentations des cotisations pour 2020. *Challenges* a sondé plusieurs courtiers et comparateurs, qui estiment que les hausses moyennes varient entre 4,5 % et 9 %. Elles sont justifiées selon Philippe Mixe, président de la Fédération nationale indépendante des mutuelles (FNIM), qui martèle "qu'un jour ou l'autre tout se paye".

L'ancienne ministre de la santé Agnès Buzyn réfutait cette solution qui dénaturerait le volet social porté par la loi. Elle estimait que les 35 milliards collectés chaque année par les mutuelles pourraient permettre d'absorber le coût de la réforme. Elle a convoqué le 8 novembre 2019 un comité de suivi composé de l'Assurance-maladie, des fédérations d'organismes complémentaires et des associations d'usagers, pour réitérer que le "100 % santé" ne pouvait être un motif de hausse des tarifs en 2020. Le sujet semble déranger les complémentaires, qui refusent de mentionner la loi au sein de leurs conditions générales de vente pour justifier la hausse de leurs tarifs.

Source : *Challenges*, 9 janvier 2020.

éventuelle des importations de montures pourrait impacter négativement l'industrie française. À titre d'exemple, le Jura, capitale hexagonale de la lunetterie, concentre les deux tiers des employés de la filière française. Mais le nombre de salariés est en constante diminution, passant **de 1420 en 2013 à 977 en 2018**. Cette baisse pourrait être amenée à se poursuivre si la filière française ne parvient pas à optimiser ses coûts pour produire des montures en entrée de gamme.

Le reste à charge zéro ne constitue pas l'unique problème qui interroge la profession. Au-delà de l'impératif des prix, la lenteur du parcours de soins visuels décourage également certains patients de déclencher un acte d'achat de lunettes. Le reste à charge zéro n'aura selon les opticiens qu'un impact insignifiant si le délai médical n'est pas raccourci. Emmanuel Macron déclarait en juin 2018 que "le remboursement intégral des lunettes ne sert à rien si on met douze mois à avoir un rendez-vous avec un ophtalmologiste". **En 2019, ces délais oscillaient entre 66 et 43 jours, alors qu'ils étaient de 87 jours en 2017**, selon une étude commanditée par le Syndicat national des ophtalmologistes de France auprès du Conseil supérieur de l'audiovisuel. Malgré une baisse louable de ce délai, le manque d'ophtalmologistes entraîne encore un temps d'attente trop élevé, notamment dans les zones rurales. Philippe Krebs, directeur de l'enseigne Manéo Optique à Forbach, le constate au quotidien. "Les gens viennent nous voir totalement désespérés car ils n'arrivent pas à accéder à un médecin, surtout chez nous où **il faut attendre entre six mois et un an** pour avoir un rendez-vous, en sachant que deux voire trois spécialistes vont encore partir à la retraite prochainement. Cela va devenir intenable." Comme de nombreux autres opticiens en activité au sein de départements marqués par une désertification médicale, Philippe Krebs n'est pas convaincu que le plan "100 % santé" puisse résoudre pleinement la problématique des délais qui perturbent la profession.

L'opticien peut toutefois tirer des avantages nouveaux de la loi "100 % santé". Elle lui confère l'opportunité d'être rémunéré pour des

prestations qu'il effectuait gracieusement autrefois. Désormais, **il peut facturer 10 euros l'examen de vue** qui est pratiqué au préalable d'un renouvellement de lunettes. Les prestations d'appareillage, c'est-à-dire l'équilibrage des diverses caractéristiques des verres, sont aussi source de rémunération. L'opticien peut recevoir **entre 5 et 15 euros selon le degré de travail à fournir**. Il est à noter que ces sommes n'impactent en rien les dépenses des consommateurs, puisque les montants déboursés pour financer ces prestations leur sont remboursés, à condition d'avoir choisi des verres compris dans le panier "100 % santé".

Du côté des assureurs complémentaires, en revanche, le reste à charge zéro perturbe les plans de financement établis. D'autant plus que ces derniers sont dépendants d'autres acteurs. Philippe Mixe, président de la Fédération nationale indépendante des mutuelles, rappelle que "l'impact de la réforme sur les mutuelles pourrait être encore **plus lourd si les professionnels de santé ne jouent pas le jeu**", en visant plus particulièrement les opticiens. "Le but de la loi santé étant de faire en sorte qu'ils vendent leurs lunettes le moins cher possible, ils pourraient pousser les clients à la consommation, **en les persuadant d'acheter des modèles ou des verres plus onéreux**", s'inquiète Philippe Mixe. Des tensions se profilent donc entre les mutuelles et les opticiens. Pour maintenir un équilibre financier, elles espèrent que les souscripteurs s'orienteront plutôt vers des produits sans reste à charge ou avec un reste à charge faible, afin de réduire les montants à rembourser.

Gage d'améliorations pour les patients, la loi "100 % santé" préoccupe aussi bien les opticiens que les mutuelles et les lunettiers. Avec la baisse des prix moyens et une augmentation de l'affluence, les opticiens craignent que la poursuite de leur activité rencontre des écueils importants. Le chamboulement du marché de l'optique va provoquer une mutation des comportements des consommateurs, lesquels induiront des modifications nécessaires des prestations et des orientations commerciales.

Un potentiel de croissance conservé dans un contexte sanitaire favorable

Structurellement, le marché de l'optique reste porteur et ce, malgré les changements en cours et à venir. Avec **40 millions de Français** qui ont besoin de s'équiper de lunettes, les opticiens et les lunettiers disposent d'un vivier confortable de clients. Aujourd'hui, **70 % des Français portent des lunettes** (et 7 % des lentilles). Ils renouvellent leur paire en moyenne tous les 2,5 ans. "Le vieillissement augmente les besoins en corrections progressives. **Une pandémie de myopie frappe les jeunes**", expliquait en septembre 2019 Jean-Pierre Champion, directeur général de Kryss Group interrogé par le journal *Les Échos*.

La dégradation de la vue des adolescents et des jeunes adultes profite aux acteurs de l'optique qui voient arriver une **nouvelle manne de consommateurs potentiels**. Ce phénomène sanitaire préoccupant découle d'un usage accru des écrans, des téléphones et des ordinateurs. En effet, les jeunes âgés de 16 à 24 ans passent en moyenne **plus de dix heures par jour devant un écran**, selon le baromètre 2019 de la santé visuelle publié au mois de juin par l'Association pour l'amélioration de la vue (Asnav), qui regroupe l'ensemble des acteurs de la santé visuelle (médecins ophtalmologistes,

orthoptistes, opticiens, fabricants de verres correcteurs, de lentilles de contact, de montures de lunettes). Entre le travail, les études et la vie privée, "c'est presque la moitié de la journée passée devant son smartphone, sa tablette, son PC ou un jeu vidéo", confirme Catherine Jegat, membre de l'Asnav, dans un article publié sur le site *france-inter.fr*.

La vue des jeunes se dégrade d'année en année. Désormais, **75 % d'entre eux seraient régulièrement victimes de fatigue visuelle**. Ce symptôme entraîne un inconfort mais peut aussi engendrer une forme de myopie, signale Catherine Jegat: "Comme on regarde de près les écrans en permanence, on oublie de regarder au loin, ce qui peut entraîner ce que l'on appelle une myopie comportementale. La vision de loin est un peu oubliée, et on ressent de plus en plus de difficulté à voir sur de plus longues distances."

Par ailleurs, un autre problème majeur se pose, révèle le baromètre. Plus de 2 millions de jeunes ne prendraient **aucune initiative pour remédier à cette fatigue visuelle**. "Ils font avec, ils considèrent que c'est un peu la rançon logique des écrans, que c'est normal d'avoir mal à la tête ou d'avoir les yeux qui tirent", explique Catherine Jegat. Ainsi, pour 29 % des 16-24 ans, la dernière visite chez l'ophtalmologue remonte à plus de deux ans. De plus, 15 % de cette tranche d'âge déclarent n'avoir jamais consulté un ophtalmologue, plus de la moitié l'avoir fait à la suite d'un problème déjà constaté (et non pas pour une simple visite de contrôle), et 26 % ne pas prêter attention à leur vue. Certains professionnels s'inquiètent de savoir si ce laxisme risque, à terme, **d'engendrer une génération de malvoyants**. "À ma connaissance, il est encore trop tôt pour le dire. Il n'y a pas encore d'études assez poussées et exhaustives pour en tirer des conclusions", tempère Catherine Jegat.

La croissance du marché français de l'optique est également alimentée par l'allongement de la

PRÉSERVATION DE LA SANTÉ VISUELLE, LES PISTES DE L'ASNAV:

- Mettre en place un dépistage universel des jeunes en milieu scolaire.
- Doter les Français d'un carnet de santé de la vue.
- Rendre obligatoire le contrôle de la vue pour le permis de conduire.
- Développer la formation des professionnels de santé, de la petite enfance et en milieu scolaire.
- Renforcer l'information et la sensibilisation du public.

DÉMOGRAPHIE

durée de la vie. Avec l'âge, l'œil perd en acuité visuelle. En conséquence, un tiers des plus de 75 ans souffrent d'une cataracte, 10 % des plus de 70 ans sont victimes d'un glaucome et 25 % des Français sont atteints de DLMA, une maladie dégénérative courante qui apparaît généralement après 50 ans, d'après l'Observatoire de la santé visuelle et auditive.

Face aux enjeux du vieillissement ou du renoncement aux soins, l'opticien, en tant que professionnel de santé de proximité, a un rôle essentiel à jouer, affirmait Yves Guénin, le secrétaire général d'Optic 2000 interrogé en 2018 par le magazine en ligne *Le Journal de l'Économie*. "L'opticien est **un partenaire essentiel de la santé des yeux du patient**, qui est habilité à le conseiller et à réaliser certains actes", expliquait-il. Il est désormais en mesure de se charger des renouvellements de lunettes ou de lentilles, dans un cadre précisément défini par la loi. Il s'agit d'une solution simple et efficace pour désengorger les cabinets des médecins ophtalmologistes, tout en offrant un

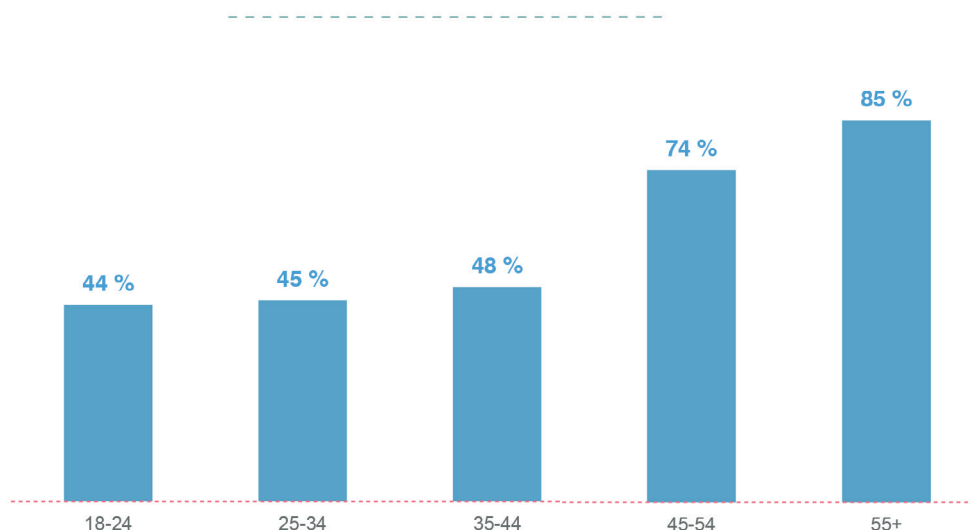
LE VIEILLISSEMENT DE LA POPULATION EN CHIFFRES

- Au 1^{er} janvier 2019, les personnes âgées d'au moins 65 ans représentaient 20 % de la population, contre 19,7 % en 2018 et 19,3 % en 2017.
- La part des personnes âgées dans la population a progressé de 4,3 points en 20 ans (entre 1999 et 2019).
- D'ici 2030, la population française sera composée de 41 % de personnes de 60 ans et plus.

Source : Insee.

suivi et des prestations de qualité aux patients. "Ce qui est dans l'intérêt de tous", soutenait Yves Guénin. "Il faut, j'en suis convaincu, continuer à s'appuyer sur les compétences de nos opticiens, tout en les renforçant!", concluait-il.

PROPORTION DE FRANÇAIS PORTANT DES LUNETTES CORRECTRICES, EN 2019, EN FRANCE, SELON LA CLASSE D'ÂGE (en %)



Traitement IndexPresse. Source : YouGov

UN PAYSAGE CONCURRENTIEL EN RECOMPOSITION

Le groupe EssilorLuxottica perturbe la distribution

L'arrivée du premier fabricant-distributeur

"C'est une trahison, un acte de guerre", déclare Didier Papaz, PDG d'Optic 2000. Cette colère éclate, en 2019, lorsque EssilorLuxottica annonce l'acquisition du groupe néerlandais GrandVision, à la tête des enseignes Générale d'Optique et Grand Optical, pour un montant de 7,2 milliards d'euros. Si le dirigeant s'exprime d'une façon aussi véhémente, c'est parce qu'il a noué un partenariat privilégié avec le verrier français. "Essilor, c'est 90 % de nos approvisionnements chez Optic 2000. Nous sommes leur plus gros client français et européen", explique Didier Papaz. Nicolas Seriès, directeur France du verrier allemand Zeiss, rival d'Essilor, reconnaît que **"c'est un tsunami pour les distributeurs"**. En prenant le contrôle des enseignes GrandOptical et Générale d'Optique, EssilorLuxottica pèserait autant sur le marché que des groupes déjà installés tels qu'Optic 2000, Krys ou Afflelou. La possibilité d'accaparement de parts supplémentaires semble réelle. Les opticiens redoutent en effet qu'EssilorLuxottica décide de réserver ses marques phares et ses produits en vogue à ses magasins. Les nouvelles montures Ray-Ban pourraient par exemple ne plus être commercialisées dans les autres enseignes d'optique françaises. En réponse, les opticiens ne s'avouent pas vaincus et envisagent **de nouer des relations plus fortes avec les verriers concurrents** Zeiss et Hoya, qui pourraient voir leurs ventes augmenter. "Nous allons revoir notre stratégie d'approvisionnements", affirme Didier Papaz.

En intégrant GrandVision, EssilorLuxottica convoite des enseignes porteuses comme Générale d'Optique et Grand Optical. Le groupe s'adjugerait un réseau de 7 200 points de vente venant s'ajouter aux 10 000 se trouvant déjà sous son giron, ainsi qu'un chiffre d'affaires de 3,7 milliards d'euros selon les données du journal *Les Échos*. **Il prendrait la tête de 900 magasins en France, tout en accaparant 10 % de parts de marché.** Il ambitionne de générer 23 milliards d'euros en 2021, avec 18 000 points de vente couplés au maillage digital efficient qui est né de la réunion des plateformes d'Essilor et Luxottica. Cependant, en février 2020 le processus de rachat n'est toujours pas finalisé, le projet ayant suscité la méfiance des autorités européennes de la concurrence, qui ont proposé des modifications. Celles-ci n'ont pas été prises en considération par EssilorLuxottica, qui a opposé une fin de non-recevoir. Le 6 février 2020, la Commission européenne a diligenté une enquête pour vérifier que les règles de la concurrence ne sont pas enfreintes. Les autorités vont être très attentives au poids que pourrait représenter EssilorLuxottica en prenant possession de GrandVision. **En maîtrisant l'ensemble de la chaîne de valeur**, c'est-à-dire la production des verres et montures ainsi que la distribution, la marque pourrait prendre une place importante sur le marché qui fait craindre à la Commission européenne que le consommateur en pâtisse au niveau des prix, qui connaîtraient une augmentation.

Une jeune holding en quête d'implantation européenne

L'acquisition de GrandVision par EssilorLuxottica est sur le point de bouleverser l'organisation du marché français. Face au risque de voir leurs parts de marché se réduire, les enseignes d'optique françaises protestent et s'organisent pour ne pas être mises en péril par ce nouvel acteur.

Le géant de l'optique EssilorLuxottica s'est formé suite à **la fusion des groupes Essilor et Luxottica concrétisée le 1^{er} octobre 2018**. L'opération a réuni deux acteurs historiques de l'industrie de la lunette. D'un côté, le français Essilor, spécialisé depuis 1972 dans la production de verres ophtalmiques. Son succès commercial s'est construit grâce à ses **investissements dans le domaine de la recherche et du développement, qui n'ont pas d'équivalent sur le marché optique**. Le segment des verres correcteurs est le plus porteur pour la société. Il a généré **6,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2018**, ce qui représente 86,3 % du chiffre d'affaires global, selon les données financières publiées par le groupe. Ses marques phares sont Varilux, Transitions, Crizal ou Eyezen. Elles

sont développées au sein des **475 laboratoires mondiaux du groupe, dont 8 hauts-laboratoires** concentrés notamment sur les marchés asiatique, européen et nord-américain.

De l'autre côté, l'italien Luxottica opère depuis 1961 sur le marché de la monture. Concurrencé à ses débuts par l'excellence des marques italiennes, le groupe est parvenu à s'adjuger la place de leader mondial en instaurant **une stratégie de croissance externe**, qui a été couronnée de succès puisqu'elle a permis à Luxottica d'intégrer à son groupe des grands noms internationaux comme Ray-Ban ou Oakley, tout en possédant des marques sous licence avec Dolce&Gabbana, Giorgio Armani ou Versace. Le groupe produit annuellement 87 millions de montures. Il a accru ses parts de marché **en investissant dans des acteurs de vente au détail d'optique** répartis sur le globe. Il domine le marché nord-américain avec ses enseignes LensCrafters et Pearle Vision, le marché de l'Océanie avec OPSM et Laubman & Pank, le marché chinois avec LensCrafters et celui

Une gouvernance émaillée de tensions

Les premiers mois d'existence d'EssilorLuxottica (dernier trimestre 2018 et premier trimestre 2019) ont été impactés par une crise de gouvernance qui a fortement dégradé les rapports entre Hubert Sagnières et Leonardo Del Vecchio, les deux présidents. Les tensions ont été provoquées par l'absence de nomination d'un directeur ayant reçu l'avis positif des deux parties. Chacun craignait que l'autre ne tente de supplanter son homologue et ne s'arroge un pouvoir décisionnel disproportionné. Del Vecchio fut désapprouvé par Sagnières quand il évoqua publiquement son souhait de nommer le vice-président de Luxottica Francesco Milleri au poste de CEO. En mars 2019, le dirigeant italien s'insurgea de la présence de quatre dirigeants clés d'Essilor au sein de l'équipe de

direction de la holding EssilorLuxottica, accusant Hubert Sagnières de bloquer la nomination de dirigeants communs. Les accusations réciproques ont fortement impacté le développement du nouveau groupe. Face aux inquiétudes grandissantes des marchés financiers qui entraînaient la détérioration des actions d'EssilorLuxottica, un accord devint nécessaire pour s'extirper de cette impasse dommageable. La solution a été trouvée en mai 2019, lorsque les deux dirigeants se sont mis d'accord pour se désengager en partie des opérations, en déléguant des responsabilités à leurs vice-présidents respectifs, Laurent Vacherot et Francesco Milleri. Les tensions ont donc été apaisées, Hubert Sagnières et Leonardo Del Vecchio pouvant reprendre calmement la recherche d'un dirigeant externe à même de satisfaire l'ensemble des attentes des deux parties. Deux cabinets de chasseurs de têtes ont été mandatés pour trouver le profil adéquat avant la fin de l'année 2020.

de Singapour avec Spectacle Hut. Ses réseaux physiques sont couplés à des plateformes d'e-commerce performantes telles que Ray-Ban.com, Oakley.com, OliverPeoples.com, Persol.com, SunglassHut.com et Vogue-Eyewear.com.

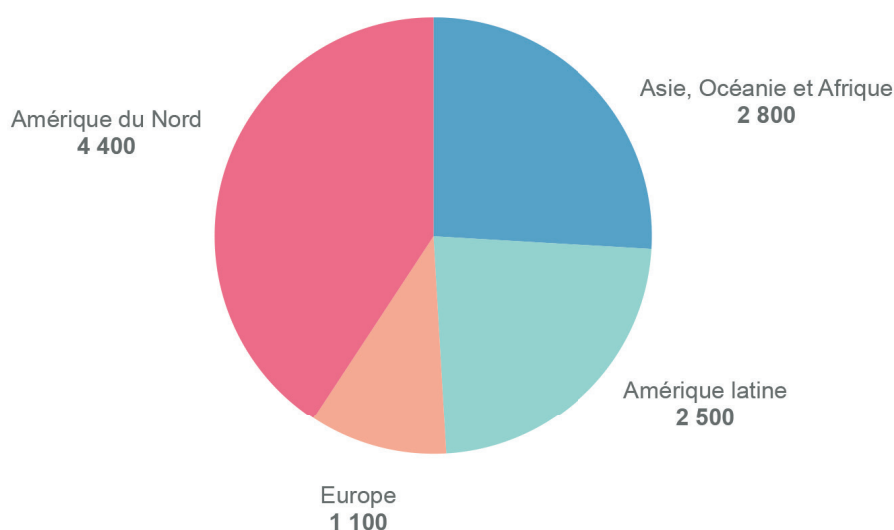
Tous deux pionniers de leurs segments respectifs, Essilor et Luxottica forment un groupe d'excellence. **Ils maîtrisent la totalité du processus de fabrication des paires de lunettes.** La fusion fut aussi l'occasion de consolider les réseaux propres de distribution du groupe. Cette réunion de savoir-faire techniques et de stratégies commerciales efficaces a conduit à **la création d'une holding pesant 16,2 milliards de chiffre d'affaires en 2018.** Présente dans plus de 150 pays, elle compte environ 150 000 collaborateurs et met à la disposition de ses marques plus de 9 000 brevets pour maintenir l'esprit d'innovation qui fut à l'origine de cette volonté de rapprochement.

L'achat de GrandVision témoigne du souhait de développer son réseau de magasins européens

indépendants pour présenter ses produits. EssilorLuxottica motive cette nouvelle stratégie en affirmant qu'il est "très difficile, via la distribution, d'expliquer aux consommateurs quels sont leurs besoins pour mieux protéger leur vision, alors que beaucoup d'innovations sont développées". La holding franco-italienne craint que ses partenaires distributeurs ne valorisent pas suffisamment bien les nouveautés d'Essilor et de Luxottica. Le groupe place le retail **comme le moyen essentiel pour atteindre le dernier échelon de la chaîne de valeur**, c'est-à-dire les consommateurs. En établissant cette stratégie, EssilorLuxottica peut consolider son image de marque basée autour de **l'excellence de ses produits**, en associant les verres innovants du français aux montures haut de gamme de l'italien. La combinaison des deux segments permet à la holding de contrôler les prix en fonction de la valeur des éléments assemblés. Les lunettes peuvent être ensuite commercialisées à des tarifs différents selon la typologie des verres et montures

RÉPARTITION DES MAGASINS PHYSIQUES D'ESSILORLUXOTTICA EN 2019, PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

(Le graphique ne comptabilise pas les enseignes GrandVision)



Traitement IndexPresse. Source : Les Échos investir

associées, et viser des profils d'acheteurs divers. EssilorLuxottica devrait adapter sa cible commerciale aux orientations stratégiques des enseignes de GrandVision, qui ont opté pour **le créneau des lunettes accessibles**. En reprenant cet objectif, le groupe franco-italien s'assurerait de garder la clientèle de GrandOptical et Général d'Optique tout en renouvelant son offre marketing avec des lunettes moins chères. Didier Pascual, PDG d'Afflelou, se montre élogieux face à la stratégie menée par son nouveau rival: "Il s'agit d'une intégration verticale parfaite. GrandVision était la cible idéale pour permettre à EssilorLuxottica de faire un bond en Europe." Cette concentration verticale intervient peu de temps après la finalisation de l'intégration horizontale des deux entreprises.

Le géant de l'optique souhaite à présent **accélérer l'implantation de son réseau de distribution européen**. Il réalise sur le Vieux Continent des performances commerciales moins fortes que dans les autres régions mondiales où il est implanté. Ses magasins de retail sont essentiellement basés en Italie, avec le leader de l'optique Salmoiraghi & Vigano. EssilorLuxottica compte aussi des

enseignes Ray-Ban en Angleterre, en Italie et en France. Investir le potentiel européen devient nécessaire à la croissance du groupe. "L'Europe était le trou dans la raquette. En se renforçant dans la distribution 'physique', EssilorLuxottica **poursuit sa stratégie multicanale et assure la continuité du parcours d'achat**", observe Cédric Rossi, expert de l'optique au sein de la banque d'affaires Bryan Garnier & Co. Suite à cette acquisition, le groupe explorera d'autres marchés européens. Lorsque l'acquisition de GrandVision sera effective, il pourra s'insérer au sein du marché suisse. Le groupe néerlandais a fait l'achat courant 2019 de la chaîne McOptic, troisième réseau d'optique du pays, avec 62 enseignes. EssilorLuxottica entre également sur le marché ukrainien. Durant l'été 2019, il a reçu l'aval des autorités ukrainiennes pour procéder à l'acquisition du groupe Luxoptica, qui possède le plus grand réseau de distribution du pays, constitué de 176 magasins. Avec cette fusion-acquisition, la holding franco-italienne fait entrer en son sein un spécialiste de la vente en gros mais également du commerce de détail, équipé d'un site Web efficace et envisageant une expansion hors des frontières ukrainiennes.

La grande distribution investit l'optique

Le marché de l'optique se retrouve agité par les soubresauts provoqués par l'arrivée conjointe de la loi "100 % santé" et de l'entrée remarquée d'EssilorLuxottica dans la distribution de lunettes. Les groupes de la grande distribution se positionnent pour profiter des incertitudes quant au futur de la distribution d'optique française.

Deux groupes sont ancrés historiquement sur le segment de l'optique, avec des réussites diverses. Carrefour a vécu une première expérience qui s'est soldée par un échec et la vente de ses 68 magasins d'optiques à Afflelou en 2003. En 2019-2020, le groupe ambitionne de se réintroduire dans le secteur de l'optique. Il a inauguré le 12 juillet 2019 la première boutique Carrefour

Optique et Audition, implantée dans la galerie commerciale du magasin de Vénissieux, en région lyonnaise. L'enseigne commercialise une gamme de plus de 1 000 lunettes, où l'on retrouve peu de marques reconnues. **Elles sont proposées à des tarifs d'entrée de gamme**, c'est-à-dire entre 95 euros pour une paire équipée de verres unifocaux et 195 euros pour des verres progressifs. La valeur ajoutée repose sur la rapidité avec laquelle le client peut récupérer ses lunettes. L'assemblage ne prend que 45 minutes, ce qui permet au consommateur de faire ses courses avant de revenir en boutique pour récupérer sa paire. L'enseigne a pour particularité d'être administrée par des associés du groupe Atol, qui a

remporté l'appel d'offres lancé par le géant de la grande distribution. Éric Plat, président de la coopérative Atol, affirme dans les colonnes du *Figaro* que le partenariat établi a pour but de proposer une offre **plus accessible que dans ses enseignes traditionnelles**. La rentabilité serait atteinte grâce au volume de consommateurs fréquentant les galeries commerciales du distributeur. Un autre magasin a vu le jour en octobre 2019 au sein de la galerie marchande du magasin Carrefour implanté à Villiers-en-Bière (Seine-et-Marne). En février 2020, le partenariat était toujours en phase de test. Les deux parties prenantes envisagent d'ouvrir trois à quatre magasins supplémentaires d'ici fin 2020 pour étoffer l'expérimentation. Le souhait à long terme est de créer "autant de magasins Atol qu'il y a de galeries Carrefour, au moins 120 à 150", affirme Éric Plat au *Figaro*.

De son côté, Auchan s'est investi sur le marché au même moment que Carrefour, en **donnant naissance à ses premiers commerces d'optique en 1999**. Arrivée sur le marché avec l'ambition de développer un réseau étendu de 110 magasins, l'enseigne n'est pas parvenue à atteindre ses objectifs. Elle possède en 2020 **une vingtaine d'enseignes Auchan Optique**. Toutefois, ces magasins n'ont jamais fait l'objet d'une remise en cause stratégique et Auchan maintient sa confiance dans ce segment.

Carrefour et Auchan apparaissent comme deux acteurs historiques mais ne dominent pas le segment. Le dynamisme du marché de l'optique en grande distribution provient de deux autres intervenants : E.Leclerc et Casino. Le premier est celui qui possède le plus d'enseignes dédiées à l'optique (82 en 2019). Il est prévu que 18 nouvelles ouvertures soient effectives pour 2020, avec pour objectif d'atteindre la barre des 100 magasins d'optique à cette date. L'enseigne des commerces Optique E.Leclerc a été témoin d'une **refonte totale de son organisation en 2017**. Comme la victoire d'Emmanuel Macron aux élections présidentielles annonçait la mise en place rapide du plan "100 % santé", les dirigeants de E.Leclerc l'ont anticipé en attribuant une nouvelle orientation à leurs points de vente optique.

Pascal Ricordeau, responsable du pôle santé-beauté chez E.Leclerc, déclarait dans *Aujourd'hui en France* en septembre 2019 avoir "voulu mettre en avant notre combat pour l'accès aux soins et anticiper la réforme". L'offre commerciale se compose à **60 % de montures à la marque du distributeur** proposées à des tarifs d'entrée de gamme. Les enseignes d'optique participent également à la politique de relation client, la moitié du prix d'achat de certaines lunettes d'une valeur de 50 euros étant reversé sur la carte de fidélité du client.

Le groupe Casino entend lui aussi **se développer de façon pérenne** sur le marché. Il y est présent depuis juin 2019 avec l'ouverture de son premier Casino Optique qui jouxte le Géant Casino de Villeneuve-Loubet, dans les Alpes-Maritimes. Le magasin propose plus de 900 montures. Pour

asseoir sa légitimité, une salle d'examen de vue a été aménagée au sein des 65 m² de l'espace. Une équipe d'employés, tous diplômés en optométrie, s'assure de la qualité et de la pertinence du service apporté. La conception des verres est à la charge de "deux verriers haut de gamme" selon le groupe Casino. **La proposition commerciale s'aligne sur les prix pratiqués par les autres distributeurs** : les lunettes unifocales ont une

valeur comprise entre 40 et 50 euros tandis que les lunettes progressives s'écoulent entre 100 et 120 euros. Le magasin garantit que l'achat d'une paire s'inscrit dans le plan "100 % santé", le client pouvant donc se faire rembourser ensuite par l'Assurance-maladie. "Les résultats sont enthousiasmants : on vend huit paires de lunettes de vue ou solaires par jour, c'est bien plus que les 3-4 des magasins traditionnels", se réjouit Nicolas Tardy, directeur des partenariats non alimentaires. Le groupe prévoit l'ouverture d'un second magasin test dans le Sud-Est afin d'affiner la stratégie future quant à la pérennité de son segment optique. **Un plan majeur de déploiement est conditionné par les externalités de cette phase test**. Mais Nicolas Tardy se déclare confiant. "Nous allons ouvrir une cinquantaine de magasins d'ici à 2020. L'optique est encore un secteur où il y a de la marge, mais avec la réforme du

100

Le nombre de magasins Optique E.Leclerc visé d'ici à fin 2020.

“100 % santé”, c’est sûr, le prix moyen des équipements vendus va baisser. Comme nous arrivons sur ce marché, nous serons moins affectés que les magasins traditionnels”.

La mise en place du plan “100 % santé”

représente une aubaine pour la grande distribution. Positionnées sur des prix bas, les enseignes vont pouvoir s’appuyer sur le nouveau cadre de la législation pour maintenir leur stratégie et **augmenter leur influence sur le marché de l’optique.**

Les e-commerçants promettent de rétablir le vrai prix des lunettes

Les pure players ont initié le mouvement

En une dizaine d’années, les pure players (les acteurs exerçant leur activité commerciale uniquement sur Internet) ont réussi à s’installer sur le marché de l’optique **en misant sur un unique argument pour se différencier des opticiens traditionnels : les prix bas.** Dans les années soixante-dix, Alain Afflelou avait lancé la logique discount en proposant “la moitié de la lunette à l’œil”, offre désormais intitulée “deuxième paire gratuite”. À l’époque, ce choix avait bousculé ses concurrents et permis à Afflelou d’imposer sa différence auprès du grand public.

Par la suite, l’arrivée d’Internet a ouvert le marché et donné la possibilité de mettre directement en relation l’unité de fabrication et le consommateur. Ce phénomène, ajouté à la délocalisation de la production en Chine, a entraîné une mutation de la distribution en profondeur. De nouveaux acteurs sont nés, sans lien avec l’optique, et ont bâti **des modèles économiques inédits fondés sur l’accès et le volume.**

En mai 2009, Happyview.fr est ainsi devenu l’un des premiers opticiens pure players de France. À son lancement, il proposait des paires de lunettes

à des tarifs allant de 39 à 169 euros, contre 300 euros en moyenne chez les opticiens traditionnels. Le fondateur du site, Marc Adamovicz, ancien membre du groupe Krys, expliquait alors que cet écart de prix ne provenait pas des lunettes vendues, qui étaient similaires à celles des grands réseaux d’opticiens, mais du modèle économique choisi par Happyview. Inédit, celui-ci se caractérisait par **l’absence**

de réseau de points de vente, des marges réduites et un stock minimal.

Au départ, le principal défi de l’e-commerçant a été de proposer des lunettes adaptées à la morphologie de l’acheteur. Pour cela, Happyview a retenu deux solutions : télécharger une photo pour les essayer virtuellement, ou se faire livrer plusieurs montures afin de les essayer en conditions réelles. Le site a été racheté fin 2016 par la famille

Afflelou avant d’être définitivement fermé en mars 2019 au profit du déploiement de la plateforme Afflelou.com.

Le site Direct-Optic.fr a été lancé la même année que son homologue sur le marché français avec un modèle économique similaire, par Emmanuel Gréau et Karim Khouider. Un approvisionnement

“Les ventes en ligne c’est aujourd’hui à 80 % de la contactologie et au total seulement 1,8 % du marché.”

Didier Pascual, PDG du groupe Afflelou

à flux tendu, pas de stock et un objectif modeste de une à trois paires vendues par jour : le concept s'est imposé avec succès. Depuis, repris par le groupe Acuitis, **le pure player s'est mué en une enseigne omnicanale**. Celle-ci comptait 60 points de vente en France en 2019 et a programmé l'ouverture de 15 nouvelles boutiques physiques d'ici fin 2020. Ce cas illustre parfaitement le phénomène d'incursion des pure players dans la distribution physique qui s'opère dans l'optique comme dans de nombreux autres secteurs d'activité. Cette tendance accentue **le risque de perte de parts de marché pour les distributeurs physiques traditionnels**.

Créée en 2009 par Jean Polier et Fadi Farah, Easy-verres.com est parvenu à se faire lui aussi une place grâce à un modèle mêlant la vente sur Internet et la pose de verres ainsi que **l'ajustement des montures chez des opticiens**. Dans ce cadre, l'acheteur commande ses lunettes sur le site et reçoit chez lui la monture et les verres non découpés pour les faire ensuite découper et monter chez l'un des 800 opticiens partenaires, moyennant la somme de 90 euros environ. Preuve de la réussite du business model choisi par l'e-commerçant, les deux tiers de l'activité portent sur des verres complexes (verres progressifs), réputés plus difficiles à vendre sur Internet. De plus, la moyenne d'âge des clients atteint 55 ans. Forts de leur succès, les fondateurs d'Easy-verres.com

ont lancé en 2016 les "lunettes gratuites pour tous". Derrière ce slogan attractif, ils proposent en réalité aux internautes adhérents à l'une des mutuelles avec lesquelles ils ont signé un accord des pages dédiées montrant **tous les modèles de lunettes auxquels ils ont droit sans reste à charge**. En cas de dépassement, Easy-verres.com propose une remise moyenne de 10 %. Cette offre est rendue possible grâce à la connexion en temps réel avec les systèmes informatiques des mutuelles.

En quinze ans, le site Lentillesmoinschères.com est, quant à lui, parvenu à conquérir **10 % du marché français des lentilles de contact**, en proposant une large sélection de lentilles et solutions d'entretien à prix cassés. Le site a réalisé en 2018 près de 28 millions d'euros de chiffre d'affaires avec 2 500 références. Installée initialement en Allemagne, en 2005, la société a élargi son champ d'activité à toute l'Europe. Elle est aujourd'hui active dans 27 pays et écoule environ 50 millions de lentilles par an, d'après les chiffres communiqués sur son site Internet. En 2011, l'entrepreneur français Marc Simoncini, PDG du site de rencontres Meetic, a racheté le site et investi parallèlement 7,5 millions d'euros dans la création d'un nouveau e-commerçant de lunettes correctrices baptisé Sensee. Le dirigeant espérait révolutionner l'optique de détail avec un groupe online vendant lunettes optiques et solaires. Il a

Super-Vision, pure player B to B

Face aux pure players, Super-Vision propose une place de marché B to B native, dédiée à l'optique. Créée en 2011 par Stéphanie et Thierry Frediani, elle constitue une innovation de rupture. Elle permet de commander en ligne des produits optiques (contactologie, montures, verres) destinés exclusivement aux opticiens. Elle a racheté en 2015 Irisoft, plateforme de vente en ligne spécialisée en contactologie. La suppression des intermédiaires permet de réduire fortement les coûts, et la maîtrise des quantités offre à l'opticien une plus grande réactivité vis-à-vis

des transformations du marché. L'objectif est de faciliter la gestion des commandes et donner accès à l'opticien à un catalogue de 150 000 références.

Déjà plus de 10 000 opticiens ont créé un compte sur le site. La société traite 700 commandes par jour en moyenne et réalise un chiffre d'affaires annuel de 13 millions d'euros, d'après les données récoltées en mars 2018 par *L'Essentiel de l'optique*. La plateforme gère également pour le compte des opticiens la communication et le recrutement de nouveaux clients. "Sans équivalent sur le marché, Super-Vision ouvre une nouvelle ère", explique Thierry Frediani. "Nous voulons être le site fédérateur qui va permettre à l'optique de concevoir sa propre réponse digitale, dans un contexte de mutation de la distribution."

cependant fini par revendre son activité en 2020. Marc Simoncini aura pourtant, pendant plusieurs années, cru en son projet.

Sensee est né avec un objectif bien défini : **diviser par deux la facture des produits d'optique**. C'est ainsi que l'offre la plus accessible commence à 18 euros l'équipement, avec une marge d'un euro seulement pour l'opticien. L'entreprise s'appuie sur **un business model vertical**. Elle fabrique ses lunettes en France, dans le Jura et dans l'Ain. Elle vend ensuite ses produits dans quatre showrooms (situés à Marseille, Paris, Lyon et Toulouse), sur Internet et aussi dans des deux corners implantés dans la Fnac Montparnasse à Paris et dans celle de Bordeaux. À l'approche de la réforme "100 % santé" de janvier 2020, Marc Simoncini a fait le pari que de nombreux clients seront réticents à accepter l'offre à zéro reste à charge, qui ne sera pas toujours qualitative, ainsi qu'à payer plus cher pour le niveau d'équipement actuel. D'où l'intérêt **de l'offre de qualité, avec des montures françaises, trois fois moins onéreuses**, proposée par Sensee.

Sensee a eu du mal à se développer, expliquait à l'été 2019 Marc Simoncini au journal *Les Échos* : "Il nous aura fallu six ans pour enfin avoir le droit de vendre des lunettes sur Internet. C'est incroyable car dans tous les pays c'était possible, sauf en France !" L'entrepreneur identifiait plusieurs raisons. Tout d'abord, il s'agit d'un secteur médical, donc réglementé. Ensuite, le marché est complètement verrouillé, **historiquement trusté par une poignée de grands fabricants**. "Quand nous sommes arrivés, nous avons eu l'intégralité des acteurs de l'optique contre nous. Cela va des opticiens, en passant par les ophtalmologistes, jusqu'aux verriers", expliquait le dirigeant.

Toutefois, Marc Simoncini se montrait confiant dans l'avenir : "Nous ne sommes pas pressés car nous courons un marathon, pas un sprint. Le marché est énorme et notre modèle fonctionne quand les clients veulent acheter moins cher. A contrario, tous nos concurrents vont souffrir si cela devient une tendance de fond. Nous sommes

assis sur le bon arbre, celui du phygital, avec un modèle qui nous permet de vivre avec des prix de vente deux à trois fois inférieurs." Mais le bilan en début d'année 2020 se révèle pourtant négatif. **Le modèle pure player accompagné de l'ouverture de magasins n'aura pas porté ses fruits**. Seuls quatre magasins subsistent, dont le premier créé en 2015, situé dans le quartier des Halles à Paris. Au mois de janvier 2020, Jonathan Abittan, PDG d'Acuitis, spécialiste français de la distribution physique de produits d'optique et d'audio-prothèses, a repris l'entreprise Sensee (deux sites de fabrication, quatre magasins et une unité logistique située à la frontière allemande). L'enseigne Acuitis avait déjà racheté en 2018 le pure player Direct Optic et ses magasins **pour mettre en place une vraie stratégie omnicanale**.

Avec ces sites et les magasins acquis, Jonathan Abittan entend continuer la stratégie du drive-to-store vers les magasins Acuitis. "Avec le rachat de Sensee et Lentillesmoinschères.com, le groupe Acuitis devient le leader de l'e-commerce en optique en France et grâce à notre réseau de 280 magasins Acuitis et Direct Optic, nous sommes en ordre de marche pour proposer à nos 950 000 clients toujours plus de services et d'alternatives dans leur parcours d'achat", affirmait en janvier 2020 Jonathan Abittan, interrogé par le site *Acuité, le portail des décideurs de l'optique*.

Les rachats des sites Happyview, Direct Optic, Sensee et Lentillesmoinschères.com sont-ils la preuve que la délivrance de lunettes reste une affaire de spécialistes ? Une chose est sûre, cette activité mobilise beaucoup de savoir-faire en santé visuelle et en conseils. Les problèmes de rentabilité des pure players soulignent **les limites d'un modèle économique fondé sur la baisse des prix**. De leur côté, les opticiens traditionnels en profitent pour se positionner sur l'e-commerce, à l'instar d'Afflelou par exemple qui a racheté le site Happyview.fr, mais également Malentille.com, autre pure player spécialiste des lentilles de contact.

La belle percée des *Digital Native Vertical Brands*

Parallèlement aux pure players pionniers de l'optique en ligne, des marques d'un nouveau genre ont émergé durant la dernière décennie: les DNVB, pour "*Digital Native Vertical Brand*". Nées sur Internet et maîtrisant l'ensemble de leur chaîne de valeur, elles se multiplient en France, dans la plupart des secteurs d'activité. Elles créent une relation directe entre le client et les produits qu'elles fabriquent et vendent. Elles exploitent **un modèle industriel verticalement intégré** et réalisent elles-mêmes la conception, la fabrication, la commercialisation et la distribution de leurs produits. Selon Sébastien Tortu, auteur de *DNVB, le (re)nouveau du commerce*, il se crée, entre ces marques d'un nouveau genre et leurs clients, une relation de confiance et de proximité qui font leur force mais qui les rendent également vulnérables à la moindre déception ou promesse non tenue.

Parmi les porteurs de cette vague dans le secteur de l'optique, Jimmy Fairly a profité de la disparition

des barrières à l'entrée dans la vente provoquée par Internet pour se développer. Conçue en 2011 sur un modèle 100 % digital par Sacha Bostoni et Antonin Chartier, la jeune marque française indépendante a l'ambition **de proposer des lunettes de luxe au "juste prix"**. Ses lunettes sont dessinées et fabriquées en France et en Italie, accessibles entre 99 et 149 euros (verres inclus) grâce à la suppression d'intermédiaires. Dès sa création, Jimmy Fairly avait pour ambition de participer à la transformation durable du marché de l'optique par **une distribution multicanale et une politique de prix compétitifs**. Ce positionnement s'est révélé gagnant, la marque ayant reçu en 2013 le Grand prix des jeunes créateurs du commerce et dépassé 6 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2016. Jimmy Fairly s'est fixé comme objectif d'atteindre 50 millions d'euros de chiffre d'affaires d'ici 2020, selon *Les Échos Études*. Par ailleurs, les deux entrepreneurs fondateurs s'inscrivent **dans une démarche "social business"**,

50 millions d'euros

Le chiffre d'affaires de Jimmy Fairly attendu en 2020.

En quoi les DNVB redonnent-elles du pouvoir aux consommateurs ?

Voici la réponse de Sébastien Tortu, auteur de *DNVB, le (re)nouveau du commerce* : "La plupart des DNVB sont nées avec l'envie de se passer d'intermédiaires que ce soit pour l'achat des matières premières ou pour la commercialisation. Le contrôle de l'ensemble de la chaîne de valeur leur permet d'offrir des produits de meilleure qualité à des prix plus justes. On peut donc dire qu'elles redonnent du pouvoir d'achat aux consommateurs. Mais ce n'est pas tout. La plupart des DNVB sont portées par des engagements sociaux et sociétaux forts. En achetant chez eux, les consommateurs leur transfèrent une part de leurs responsabilités sociales. Les clients demandent aux entreprises d'incarner le changement et d'accepter la responsabilité qu'ils leur demandent de prendre. Lorsqu'une marque se positionne sur des produits bons pour la planète et zéro déchet, elle devient – sans forcément le revendiquer – la porte-parole informelle des citoyens soucieux de l'environnement et qui décident d'investir sur des valeurs d'entreprise qui sont alignées avec les leurs. Leurs achats ont donc un pouvoir fort ; en s'associant aux bonnes marques, ils contribuent tous à un monde meilleur."

Source : lepoint.fr, novembre 2019.

avec par exemple la mise en place du programme "Buy one, give one", développé en partenariat avec des associations caritatives comme Emmaüs ou Voir La Vie. Pour une paire de lunettes achetée, une autre est offerte à des personnes qui n'ont pas les moyens de s'équiper.

L'un des leviers de croissance de Jimmy Fairly repose **sur l'extension de son parc de magasins**. Il se compose aujourd'hui d'une soixantaine de points de vente installés principalement dans les grandes agglomérations (Paris, Lyon, Toulouse, Lille, Bordeaux, Rennes, Nantes et bientôt Aix-en-Provence). L'année 2019 s'est révélée exceptionnelle avec 30 ouvertures. Pour financer son déploiement en boutiques physiques, Jimmy Fairly a ouvert en 2017 son capital à hauteur de 43 % à Experienced Capital Partners, société d'investissement dotée d'un portefeuille de 78 millions d'euros qui a choisi d'investir exclusivement sur le marché du "luxe abordable".

D'une manière globale, de plus en plus de DNVB font de l'ouverture de magasins physiques un relais de croissance stratégique. Cette évolution logique de leur activité leur permet **de se dynamiser et de mieux entretenir les liens tissés avec leur communauté**. Le cas de Jimmy Fairly illustre le fait que les DNVB peuvent grossir jusqu'à venir inquiéter les entreprises leaders de leurs marchés.

En 2011, soit la même année de création que Jimmy Fairly, Pierre Wizman et Pauline Cousseau ont eux aussi lancé un concept de vente novateur sur le marché de l'optique. Leur entreprise, nommée Polette, se passe également d'intermédiaires **afin de supprimer les marges excessives que prélèvent les grossistes et les revendeurs**, et ainsi alléger le coût des montures. L'entreprise 100 % connectée a rebattu les cartes du segment des lunettes discount, en faisant le pari de l'originalité et de la qualité.

Les deux dirigeants de Polette se sont rencontrés en Chine et ils partageaient la même passion pour l'entrepreneuriat. "L'idée de créer Polette est venue du constat que les lunettes se vendaient très peu cher en Chine. Là-bas, on peut s'offrir

une monture à 20 euros quand il faut déboursier près de 300 euros ou plus en France", expliquait en octobre 2018 Pauline Cousseau, interrogée par *Points de vente*. En étudiant le marché chinois, les deux entrepreneurs se sont aperçus que toutes les grandes marques mondiales fabriquaient intégralement leurs lunettes en Chine. Avec un modèle verticalement intégré, Polette met les consommateurs directement en relation avec le fabricant **et peut ainsi proposer la monture et les verres à partir de 14,98 euros**.

En plus de son site d'e-commerce, Polette a ouvert deux showrooms en France, à Paris et à Lille. À l'échelle de l'Europe, elle compte au total 6 boutiques physiques. **Il s'agit de showrooms connectés destinés à toucher et essayer le produit**, plutôt qu'à la vente. Des lunettes peuvent être essayées mais la commande s'effectue toujours sur le site : il suffit de scanner la paire de son choix avec la version mobile pour procéder à l'achat. Toutes les montures disponibles en ligne sont également présentes dans les showrooms, signalait Pauline Cousseau : "Les clients ont le choix entre 800 et 900 produits et peuvent être conseillés sur place par nos opticiens." Sur Internet, en revanche, les consommateurs sont autonomes. "La majorité de nos clients choisissent en magasin mais achètent leur modèle chez eux. **Cette absence de stock en magasin nous permet d'assurer des prix bas**", indiquait la dirigeante.

Avec un chiffre d'affaires de 2 millions d'euros la première année, la DNVB, qui livre plus de 4000 colis par jour dans le monde, a dépassé 65 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2019, selon le *journal dunet.com*. Son modèle économique, construit **sur une indépendance totale et un autofinancement**, sans dette privée, permet à Polette de se développer à son rythme. Avec un siège social basé à Hong Kong, une équipe de 10 designers à Amsterdam et des locaux en Chine, Polette s'est forgé une image de marque très internationale. L'année 2020 s'annonce dense avec le lancement de l'application mobile au mois de février ainsi que l'ouverture d'une boutique à Londres.

4 000

Le nombre de colis expédiés chaque jour par la DNVB Polette dans le monde.

Pour faire la différence, par rapport aux autres DNVB de l'optique notamment, la société Polette se démarque avec un positionnement fantaisiste, comme l'expliquait sa dirigeante: "Nous voulons populariser les lunettes en créant **des collections accessibles et excentriques** que l'on ne trouve, d'ordinaire, que chez des petits designers très chers. Notre objectif est de rendre chaque client unique, avec son style propre." À l'image de l'enseigne de prêt-à-porter Zara, Polette renouvelle les collections toutes les semaines, en s'inspirant des podiums des Fashion Weeks. Les clients peuvent choisir la couleur de leurs montures ou encore la teinte des verres. Sur ce créneau **de la personnalisation et de l'originalité**, la société affirme ne pas avoir de concurrents directs. Ce lien avec le monde de la mode se matérialise, en outre, par des partenariats avec des blogueurs influents ou des photographes.

Créée en 2010 par trois jeunes entrepreneurs français, Charles Brun, Xavier Aguera et Quentin Couturier, la marque Izipizi s'inspire, elle aussi, du succès de Zara en se positionnant sur un créneau très "mode". Elle propose des lunettes de lecture, des solaires ou encore des anti-lumière bleue **qui se distinguent par leurs couleurs, classiques ou flashy, et leurs formes design**, vendues à petits prix, entre 30 et 35 euros selon les modèles. Elle comptait en 2019 quatre boutiques à l'enseigne gérées en propre, réparties à Paris et à Londres. Son site Internet représente la majorité de ses ventes mais la marque est aussi distribuée dans de nombreux magasins branchés. Elle réalise 80 % de ses ventes hors de France, selon un article du *Figaro* publié en août 2019.

D'abord appelée See Concept, la marque a été rebaptisée Izipizi en 2017. Les trois fondateurs ont commencé leur activité en proposant des lunettes de lecture en libre-service dans les banques, hôtels et restaurants. Par la suite, ils en ont fait un objet de mode, **vendu dans des circuits sélectifs** tels que les concept stores Colette et Merci. En 2014, ils se sont lancés avec succès dans les lunettes de soleil, qui représentent

aujourd'hui 40 % des ventes. Si elle ne communique pas son chiffre d'affaires, la marque affirme cependant connaître une croissance annuelle moyenne de 40 % depuis 2015. Parmi les projets cultivés par Izipizi, **une première boutique en travel retail** s'installera en février 2020 au sein de la gare de Lyon, à Paris. L'année 2020 devrait également voir six nouvelles ouvertures de boutiques dans des capitales européennes.

Les DNVB surfent sur le low cost et sur le multi-canal pour asseoir leur modèle. Un modèle porteur sur lequel s'est également appuyé Lunettes pour Tous, créé en 2014 par Paul Morlet, soutenu par l'homme d'affaires français Xavier Niel (le dirigeant de l'opérateur téléphonique Free), qui contrôle la moitié du capital. Pour se démarquer de ses concurrents, Paul Morlet met en avant la rapidité de son concept, qu'il qualifie lui-même d'"Amazon de la lunette", **qui promet de délivrer les lunettes en 10 minutes**, au prix ultra-compétitif de 10 euros,

Au départ active sur Internet uniquement, la société Lunettes pour Tous s'est tournée vers la distribution physique en 2016. Après la vague de fermetures de magasins d'optique en 2017, liée à la limitation des remboursements, elle a doublé son réseau en 2019. "Pour la première fois, nous nous installons dans des centres commerciaux", s'est félicité Paul Morlet, dans une interview pour le journal *Les Échos*. "Jusqu'à présent, les grandes foncières comme Unibail ou Klépierre ne nous acceptaient pas, **car nous entrons en concurrence avec des opticiens traditionnels** aux chiffres d'affaires plus élevés que le nôtre", poursuivait-il. Lunettes pour Tous rassemble aujourd'hui 20 magasins (dont 7 à Paris). Sur le plateau de BFM Business, en avril 2019, Paul Morlet assurait que les lunettes fabriquées et vendues par Lunettes pour Tous étaient **d'une qualité équivalente à celles vendues dans un point de vente classique**. Interrogé sur la provenance de ses produits, le dirigeant a expliqué que tout venait d'Asie, comme chez la concurrence. Il a également annoncé mener une réflexion pour

10 minutes
Le temps nécessaire
à Lunettes pour Tous
pour préparer une
paire de lunettes
commandée.

proposer une offre de montures fabriquées en France, “mais le problème est que le verre ne sera jamais français”, affirme-t-il. Selon lui, ses magasins écoulent 350 paires de lunettes par jour en moyenne. La société aurait réalisé un chiffre

d'affaires de 30 millions d'euros en 2019 avec un effectif total de 400 salariés. Au total, 30 projets d'ouvertures de boutiques sont annoncés pour 2020 et 2021.

L'optique s'éloigne progressivement du magasin traditionnel

Les shop-in-shops en pharmacies misent sur la caution santé

La tendance devient de plus en plus forte : l'optique tend à quitter les magasins traditionnels. Et les officines constituent un **nouveau canal de distribution porteur**, depuis la loi Macron de 2015 permettant aux opticiens d'exercer leur métier en dehors du magasin. L'enjeu consiste désormais à **toucher le consommateur là où il se trouve**. Après la vente de lunettes loupe, de lunettes lecture ou encore de lunettes de soleil, certaines officines se sont lancées dans la vente des lunettes médicales de vue.

D'après l'étude “Les Français et leur relation aux opticiens et aux pharmaciens”, publiée en 2019 par le Carré de l'Optique, leader de l'optique chez les pharmaciens, **42 % des Français déclarent être prêts à acheter leurs lunettes en pharmacie**. Pour eux, le pharmacien représente un repère dans la ville en matière de santé au quotidien. Ainsi, 45 % déclarent fréquenter au moins une fois par mois leur pharmacie, et 77 % au moins une fois par trimestre. Pour le choix de leur pharmacie, le premier critère évoqué est la proximité (62 %), puis l'accueil (48 %). À l'inverse, les Français ont moins l'habitude de se rendre chez leur opticien : **ils sont seulement 22 % à fréquenter un magasin au moins deux fois par an**, et 3 % seulement à s'y rendre tous les mois.

Pour autant, il aura fallu plusieurs années avant que la vente de lunettes en pharmacie se démocratise. Dix ans après le lancement des premiers Carrés de l'Optique en 2007, moins de 150 pharmacies avaient investi dans un corner optique, d'après les chiffres récoltés par *Pharmacien manager* en octobre 2017. Fondé en 2007 par la société Unilens', Carré de l'Optique figure aujourd'hui comme **le plus grand réseau de corners d'optique en France**. Il propose aux pharmacies un espace dédié à l'optique pour profiter des nombreuses synergies qui existent entre ces deux métiers de santé, les aide à recruter un opticien et s'occupe des achats. En 2018, 43 pharmacies ont ainsi fait le choix d'installer un espace de services d'optique médicale. Selon Emmanuel Jeanteur, président du Carré de l'Optique, “malgré le nombre important de magasins d'optique en France, il reste beaucoup à faire pour améliorer la santé visuelle des Français. C'est pourquoi Carré de l'Optique répond aux besoins fondamentaux : **un service d'optique de proximité et une offre commerciale compétitive** (prix et qualité des produits).” En effet, grâce à une mutualisation des coûts, l'implantation au sein d'une pharmacie permet à un Carré de l'Optique de proposer des produits à des prix attractifs répondant aux besoins des clients, selon l'argumentaire de la société.

D'autres acteurs historiques de la distribution d'optique proposent leur modèle de partenariat avec les pharmaciens. Afflelou, par exemple, propose des lunettes low cost avec son concept Happyview. Les pharmaciens intéressés **peuvent équiper leur officine d'une borne interactive**, moyennant 340 euros. Celle-ci permet la commande autonome de montures par le client. Les montures seront retirées ensuite, toujours dans l'officine, et le professionnel touche 25 % du chiffre d'affaires généré par la borne.

De leur côté, **les pharmacies voient dans ce nouveau rayon un moyen de diversifier leur offre pour compenser la baisse de leur chiffre d'affaires** qui a entraîné la disparition de 6 % d'entre elles (21 500 unités) en dix ans, selon le journal *Les Échos*. Elles développent de nouveaux services afin de prendre toute leur place dans un paysage de la santé remodelé. Cette transformation passe par des offres nouvelles, des stratégies plus ciblées, des rayons spécialisés et des missions de conseils personnalisés. Ainsi, les pharmaciens veulent s'affirmer **comme les spécialistes multi-services de la santé de proximité**. Ils intègrent de nouveaux métiers comme la diététique ou

l'optique avec, notamment, l'arrivée de corners proposés par de nouveaux acteurs comme Optic & Price ou des acteurs plus historiques comme Afflelou ou Optic 2000.

Fort de ce constat, le réseau d'officines indépendantes Pharm & You, créé en 2015 à Toulouse, a choisi d'ouvrir en 2019 **des corners d'optique médicale et d'appareils auditifs**. "Une dizaine de pharmacies sont équipées de corners depuis janvier", indiquait en mars 2019 Stéphane Robert, président de Pharm & You Consulting.

Parallèlement, le réseau de pharmacies propose une formule de vente sur Internet en partenariat avec Max Optic, propriétaire de trois magasins d'optique à Toulouse. Ce dernier met à disposition **50 paires de lunettes en démonstration** parmi la centaine vendue sur Internet. Les pharmaciens investissent 3 500 euros dans le matériel d'exposition, la borne de vente avec tiers payant et le miroir numérique qui prend les mesures. Une fois les lunettes livrées dans l'officine, le pharmacien réalise les réglages et perçoit 30 % du montant total de la monture. La gamme démarre à 50 euros avec des verres unifocaux.

Les magasins monomarkes, nouveau canal porteur ?

Ray-Ban, leader mondial des lunettes et marque du groupe EssilorLuxottica, a ouvert à l'été 2019 la première boutique française à sa marque, rue de Rivoli, à Paris. **Il s'agit de la première incursion d'un magasin monomarque dans le paysage de l'optique français**. Jusqu'ici Ray-Ban possédait des points de vente en propre dans de nombreuses grandes villes à travers le monde, mais pas en France. Ce flagship de 70 m² a été pensé pour "rendre hommage à l'esprit créatif de la marque", comme l'affirme la direction de Ray-Ban. Il se caractérise par des tons rouges, des matériaux bruts et de grands murs vidéo LED qui diffusent la dernière campagne publicitaire. Il offre une expérience d'achat 100 % Ray-Ban et digitalisée. Des outils interactifs permettent aux acheteurs de consulter les produits de façon ludique. Le magasin présente les derniers modèles et les

éditions limitées aux côtés des grands classiques. **Un opticien accompagne les clients**. La boutique permettra, en outre, la promotion des verres optiques Ray-Ban, les premiers verres à marque commerciale du marché. Un nouveau module présent sur le site français de Ray-Ban offre la possibilité **de prendre directement rendez-vous en ligne** et de consulter les créneaux disponibles.

Les points de vente monomarque Ray-Ban sont des succursales directement gérées par EssilorLuxottica. Pour le consommateur, il s'agit d'une nouvelle proposition qui révolutionne la relation client. Filippo Resini, directeur des ventes de Ray-Ban pour la zone EMEA (*Europe Middle East & Africa*), interrogé par *L'OL Mag*, affirme que ce magasin "marque une nouvelle étape décisive dans notre incursion sur la scène de la distribution, en proposant l'une des marques et des

collections spéciales les plus emblématiques du monde et **en s'attachant à garantir l'expérience ultime d'achat de lunettes à nos clients**".

Autre concept innovant, la marque Waiting for the sun a ouvert en octobre 2017 son premier point de vente dans le troisième arrondissement de Paris avec un concept original: **mettre en scène une expérience autour de la marque**, en proposant, en plus de l'optique, des objets de déco et un service de restauration. Ce *flagship store* de 100 m² présentait toute la collection Waiting for the Sun en optique et solaire. Pour créer ce lieu à l'image de son univers, Waiting for the Sun a également réalisé une sélection de produits mode et décoration proposés à l'achat: les bougies Maison Maison, les céramiques Aurélie Dorard, les sacs à dos Patagonia, les bijoux brodés Macon&Lesquoy et les articles de papeterie Papier Tigre sont ainsi présentés dès l'entrée du magasin autour d'un canapé. "Le but est d'ouvrir le magasin **sur des marques qui sont proches de notre ADN** pour exprimer notre univers, mais aussi de créer un lieu qui incite nos clients

à prendre le temps de découvrir et d'entrer de plain-pied dans la sphère du plaisir", expliquait en 2017 Sébastien Chauveau, l'un des fondateurs de Waiting for the Sun, interrogé par *L'OL Mag*. Pour "bouleverser l'optique avec une nouvelle forme de services", selon les propos de ce dernier, Waiting for the Sun a également passé un partenariat avec le restaurateur Tannat. "Chaque matin, Tannat nous livre un plat chaud et un froid pour proposer à nos clients un déjeuner aux alentours de 10 euros. C'est un service en plus pour tous ceux qui rognent sur leur pause déjeuner pour acheter leurs lunettes. On sait que beaucoup de consommateurs urbains font leurs achats à ce moment-là", indiquait Sébastien Chauveau. Le choix s'est porté sur Tannat car l'enseigne partage des valeurs communes avec Waiting for the Sun: les produits cuisinés sont frais, locaux, de saison et sains. Ce service de restauration n'est pas réservé aux clients venus pour l'optique, il est ouvert à tous. "C'est là la clé de voûte de notre concept: ne pas créer un magasin d'optique **mais un lieu de vie où l'on peut acheter des lunettes**", affirmait Sébastien Chauveau.

LA DIFFÉRENCIATION POUR RENFORCER L'EXPERTISE DES OPTICIENS

Les magasins se segmentent

“La course, clairement, n'est pas au nombre de magasins”, affirmait Didier Pascual, PDG du groupe Afflelou, interrogé en mai 2019 par LSA. “Si nous avons bien sûr un plan de développement pour en ouvrir de nouveaux, celui-ci se veut très raisonnable.” Dans un contexte de renouvellement de la distribution d'optique, l'enjeu pour les opticiens traditionnels est d'abord **d'optimiser leur parc de magasins, plutôt que de l'étendre**. À la tête de plusieurs enseignes distinctes, la plupart des grands acteurs du marché ont entamé un programme de clarification de leurs unités de vente.

Krys Group compte par exemple trois enseignes: Krys (positionnée sur le moyen-haut de gamme), Vision Plus (moyen de gamme) et Lynx Optique (low cost). Toutes trois ont contribué à la bonne performance de l'exercice 2018, avec des ventes en hausse respectivement de 5,8 %, 6,4 % et 4,5 %. En 2019, le groupe s'est attaché à développer leur visibilité **auprès d'un marché qui se segmente de plus en plus**, entre les enseignes positionnées sur les prix accessibles et celles, à l'inverse, axées sur les gammes premium et haut de gamme. Il a travaillé à améliorer encore davantage l'expérience client, mesurée au travers d'un NPS (*Net Promoter Score*) autour de 70 % pour les trois enseignes, et à consolider le positionnement de celles-ci dans une stratégie de complémentarité, comme l'indique un article de *L'Essentiel de l'optique* publié en mai 2019.

“Nous sommes dans le timing pour atteindre notre objectif de 500 points de vente transformés d'ici deux à trois ans [2021-2022].”

Éric Plat, président de la coopérative Atol.

Toutefois, c'est la démarche d'Atol qui apparaît comme la plus aboutie en la matière. La coopérative s'est lancée en 2019 dans la segmentation, à l'instar de ses concurrents, mais avec un positionnement différent. Là où la pratique la plus courante consiste à choisir un nom d'enseigne non identifiable par le client, **Atol a souhaité capitaliser sur sa marque**, qui se décline désormais sous trois enseignes distinctes, rassemblées sous une même signature. Atol ne veut plus couvrir toutes les unités de besoins dans un même magasin mais, au contraire, entend **adapter ses points de vente à une unité de besoin particulière**. Le groupe cherche à proposer des offres plus ciblées et plus pointues, et donc davantage pertinentes.

En plus des magasins Atol Mon Opticien, voués à être généralistes, il s'appuie désormais sur Atol Access et Atol Premium. “Les consommateurs veulent plus de transparence, plus d'éthique et plus de proximité. Cette segmentation répond à ces besoins”, affirmait à l'automne 2019 Éric Plat, PDG de la coopérative Atol, interrogé par le magazine LSA.

Atol Access, qui comptait en 2019 cinq boutiques, se positionne sur le créneau de l'entrée de gamme, avec **des montures proposées à moins de 50 euros**. Sur un modèle de magasin d'environ 150 m², l'enseigne promet ainsi à ses clients des prix bas “avec bien sûr, la qualité Atol”, assure la coopérative. Elle permet au groupe **de cibler les jeunes**, au pouvoir d'achat limité. Les premiers

résultats de ces magasins Atol Access sont encourageants, y compris dans les zones où ils cohabitent avec des boutiques Atol classiques, selon *Franchise Magazine*.

À l'inverse, Atol Premium (initialement présentée sous l'appellation Atol Depuis 1970) est dédiée aux belles montures, sur une surface commerciale de l'ordre de 150 m² également, **mais davantage théâtralisée**. Les marques haut de gamme sont par exemple mises en avant, en particulier Ray Ban et Lacoste. Fin 2019, l'enseigne comptait cinq unités, avec d'ores et déjà des résultats positifs, indiquait Éric Plat, président d'Atol, interrogé en septembre 2019 par LSA: "À Clamart (Hauts-de-Seine), notre associé est parti pour doubler son chiffre d'affaires. Ailleurs, les progressions sont à deux chiffres. Tout cela demande bien évidemment à être confirmé, mais c'est très prometteur."

De leur côté, les magasins Atol Mon Opticien se sont fortement déployés sur le territoire avec environ 180 unités à la fin de 2019. "Et si, ici, le nom ne change pas, tout le reste évolue, avec un positionnement orienté sur la santé visuelle et la beauté des solaires", affirmait Éric Plat. La proximité avec le consommateur restant le maître-mot de la stratégie d'Atol, comme l'illustre son offre "La Totale d'Atol", **l'enseigne renouvelle ses engagements de service**. Elle souhaite ainsi compléter son approche de l'optique moderne et connectée, incarnée par son nouveau concept de magasin, lancé courant 2019. Avec des surfaces de vente qui paraissent plus grandes, une ambiance conviviale et high-tech, l'espace est modernisé grâce à des lumières chaleureuses et un design repensé. Des tablettes tactiles sont installées sur de grandes tables en bois et permettent au client d'essayer la monture en temps réel via un système de réalité augmentée. L'application Atol Diag permet, quant à elle, de cerner les attentes du porteur. **La vente ne se passe plus derrière le comptoir mais côte à côte** avec vendeurs et clients partageant la même vue sur l'écran.

"Ce modèle multi-enseignes, comparable à ce qu'un Ibis a pu faire avec ses déclinaisons Styles et Budget, permet à nos associés d'élargir leur base de clientèle et d'augmenter leurs parts de marché dans leur zone", s'est félicité Éric Plat auprès de

LES 7 ENGAGEMENTS DE "LA TOTALE D'ATOL"

- Un test de vue offert pour une meilleure sensibilisation au bien voir.
- Un essai gratuit à domicile pendant une semaine, à partir d'un coffret de six lunettes que le consommateur choisit en magasin.
- En cas d'inadaptation aux verres ou d'inconfort de la monture, Atol échange gratuitement l'équipement dans un délai de 30 jours après leur livraison.
- Un financement adapté, sans avance de frais dans le cas d'accords conclus avec la complémentaire santé, ou par un financement personnalisé.
- Un entretien et ajustage pendant 10 ans (nettoyage aux ultrasons, changement des vis, des plaquettes, des manchons, réglages si nécessaire).
- Un dépannage immédiat (soudure, changement de verres, changement d'éléments...).
- Une garantie casse de 2 ans.

Source : opticiens-atol.com

Franchise Magazine. La coopérative, qui compte quelque 770 points de vente au total dans son réseau français, appartenant à un peu plus de 500 associés, n'est cependant qu'au début de son plan de transformation, d'après son dirigeant: "À terme, nous aimerions **être présents sur une même zone avec les trois concepts**."

Plus globalement, l'enjeu de cette stratégie de segmentation vise à redonner une place centrale aux magasins, par rapport aux e-commerçants notamment. La segmentation apparaît comme une piste de croissance mais elle ne se suffit pas à elle seule, comme l'explique Jean-Noël Caussil, journaliste de LSA: "Car in fine, cette solution ne peut être gagnante que si le vendeur, dans sa boutique, **parvient à donner une valeur ajoutée à son offre**." Selon Éric Plat: "La réponse se trouve dans la personnalisation de l'offre et des concepts."

La santé auditive comme voie de diversification

Si, à l'image d'Audika et Amplifon, les enseignes exclusivement spécialisées dans l'audition occupent le terrain depuis plus de 30 ans, voire plus de 40 ans, **celles qui sont issues de l'optique ont progressivement pris place sur le marché.**

Avec des modèles économiques différents, elles gagnent du terrain et ne cachent plus leur ambition de développement. Marché complémentaire à celui de l'optique, l'audition bénéficie d'une croissance soutenue par des fondamentaux solides et **un recours accru à l'appareillage.**

Acteur majeur de la santé visuelle, le groupe Krys utilise depuis plusieurs années la santé auditive comme un puissant vecteur de diversification. Fin 2018, 109 magasins Krys Audition étaient implantés sur l'ensemble du territoire français, pour un chiffre d'affaires en croissance de 26 % sur l'année. Le parc devrait atteindre 170 magasins d'ici la fin de l'année 2020. Le groupe compte profiter de **la forte croissance attendue sur le marché de la santé auditive** avec la mise en place de la réforme du "100 % santé". En effet, Jean-Pierre Champion, directeur général de Krys Group, voit dans cette évolution réglementaire l'occasion de se réinventer, comme il l'indiquait dans une interview pour le magazine *L'Essentiel de l'optique*, en mai 2019: "L'agilité et la taille de notre groupe nous permettent d'accueillir le changement comme une promesse, **afin de transformer les contraintes de marché en opportunité.** La pertinence de nos choix stratégiques, notre statut d'expert en santé visuelle, notre positionnement unique de distributeur-producteur nous permettent d'affirmer notre leadership sur un marché en mutation permanente."

1,4 milliard d'euros

Le marché français des prothèses auditives en 2018.

7 %

La croissance du marché français des prothèses auditives en 2018.

Didier Pascual, PDG du groupe Afflelou, croit lui aussi au potentiel de l'audio. Il préconise à ses franchisés le développement d'espaces dédiés dans les magasins, lorsque cela est possible. D'après lui, les 200 unités qui dis-

posent de ce type d'aménagement enregistrent de meilleurs résultats que les autres **avec un niveau de satisfaction client supérieur.**

"Alors, certes, c'est aussi parce qu'ils sont plus grands que la moyenne, donc plus attractifs, mais je suis convaincu que la présence de l'audio y est pour beaucoup", affirmait Didier Pascual en mai 2019, pour *LSA*. "C'est de l'additionnel pur qui, en plus, **a toutes les**

chances de rejaillir sur le chiffre d'affaires de l'optique".

Si l'audition représente seulement 5 % des ventes d'Afflelou, le groupe compte augmenter ce score au cours des années à venir, alors que 6 millions de Français souffrent de troubles de l'audition, d'après les données de 2018 recueillies par le journal *Les Échos*. **Le marché a vocation à doubler de taille**, notamment du fait du vieillissement de la population. En 2018, il a progressé de 7 % pour terminer l'année à 1,4 milliard d'euros en France.

"Rien que la comparaison avec le + 0,1 % de l'optique suffit à comprendre pourquoi il est important que nous y soyons présents", se justifiait Didier Pascual en 2019.

Sur ce marché, **le dirigeant veut asseoir la légitimité de son groupe** et de ses nombreux audioprothésistes diplômés: "Nous n'avons rien à envier aux enseignes 100 % audio pour ce qui est du sérieux de notre approche du métier." Au-delà de cet aspect, le groupe **mise sur la notoriété de sa marque** pour faire la différence. Il s'appuie également sur les synergies possibles avec l'optique,

expliquait le dirigeant: "En clair, nous avançons sur deux jambes, et elles [les enseignes audio] sur une seule! Trop de personnes renoncent encore à se faire équiper. Les études montrent que sur le total des Français qui devraient être équipés, un tiers, seulement, l'est effectivement. Et si les freins sont psychologiques, ils sont aussi bien souvent financiers. Nous avons déjà aidé à lever ces freins sur ces deux plans-là."

L'enseigne Optical Center suit la même stratégie que son concurrent Afflelou. Elle souhaite **dupliquer dans l'audition le modèle qui a fait sa réputation dans l'optique**. Pour relever ce défi, elle s'appuie sur ses magasins déjà bien installés, en les équipant d'une zone dédiée à l'audition. "Cela évite les charges supplémentaires et nous permet de rester très compétitifs", affirmait Olivier Baroukh, responsable succursales Optical Center, interrogé en 2018 par *Optique Mag*. Lancé en 2007 dans deux Optical Center parisiens, ce modèle a été progressivement décliné dans la grande majorité des boutiques. Pour se développer sur le marché, l'enseigne propose des dépistages gratuits et sans rendez-vous dans tous ses magasins.

De son côté, le groupe français Visaudio, acteur

majeur de la distribution de produits d'optique et de prothèses auditives, a choisi d'intensifier ses efforts sur le marché de l'audio en fusionnant ses deux enseignes, Les Opticiens Mutualistes et Audition Mutualiste. L'opération a donné naissance à Écouter Voir, en octobre 2019. Avec près de 1 200 points de vente en France, l'enseigne représente 8 % de part de marché en optique (500 millions d'euros) et 10 % de part de marché en audio (100 millions d'euros).

Écouter Voir défend les valeurs mutualistes pour un accès aux soins pour tous. Son ambition est de **développer des synergies entre les deux métiers de l'optique et de l'audition**, "en apportant des réponses communes aux nouveaux enjeux de santé, notamment en ce qui concerne le vieillissement de la population et la mise en œuvre du '100 % santé'", comme l'affirme l'enseigne. Son déploiement territorial lui permet aujourd'hui d'assurer **un service de proximité sur l'ensemble du territoire**. Le réseau souhaite être encore plus près du terrain en poursuivant son maillage national. Il lui reste cependant à développer sa notoriété.

Pour cela, la nouvelle marque Écouter Voir a été lancée fin 2019 via une campagne multimédia

6 millions

Le nombre de Français souffrant de troubles de l'audition en 2018.

Audilab et Audika unissent leurs efforts

En janvier 2020, le distributeur de prothèses auditives Audilab a cédé le contrôle au groupe Danois Demant, propriétaire du réseau Audika et fabricant des prothèses Oticon. Afin d'accélérer son déploiement en France, Audilab se rapproche ainsi du numéro deux du secteur, qui contrôle Audika depuis 2015, soit 550 points de vente fin 2019. Cela place le nouvel ensemble au niveau de l'actuel numéro un, l'italien Amplifon (800 points de vente environ).

Audilab veut poursuivre son maillage du territoire, notamment dans l'est et le sud du pays. "Il conserve son autonomie de fonctionnement et son modèle économique, qui associe à 50 % les 70 gérants des points de vente, représenté dans un GIE (groupement d'intérêt économique) qui ne réalise pas de bénéfices", affirme Benoît Roy, fondateur d'Audilab. Ce réseau indépendant a construit son succès sur la répartition du capital avec ses audioprothésistes, ce qui le distingue d'un réseau en franchise, sans être une coopérative. Benoît Roy a misé sur une montée en gamme du suivi des patients, à travers des normalisations. C'est le seul réseau à cumuler trois certifications : ISO 9001 (management de la qualité), ISO 14001 (responsabilité environnementale) et NF Service Audioprothésiste (engagements de service).

Source : Les Échos, janvier 2020.

grand public, à la télévision, en affichage, au cinéma, dans la presse et sur le Web. Celle-ci vise à installer cette nouvelle marque dans l'esprit du grand public, tout en adoptant un positionnement et un discours se démarquant des codes de communication actuels en optique et audition, et en mettant en avant le modèle mutualiste. "Accueil des clients, qualité de l'information, formation des opticiens et audio-prothésistes, liberté dans le choix des équipements, qualité du dossier client, suivi du traitement, mesure de la satisfaction, actions de prévention... Notre approche a été développée pour instaurer un climat bienveillant, et nous différencier sur le plan

de la qualité du service", assurait Arthur Havis, directeur général du réseau Écouter Voir, dans *L'Essentiel de l'optique* en janvier 2020. "À travers ce lancement, nous souhaitons démontrer la pertinence du modèle mutualiste. En plaçant l'humain au cœur de nos préoccupations, nous voulons permettre l'accès à une offre de qualité à tous les Français. Notre accompagnement, sans limite de temps, assure une expérience client unique et un choix de produits variés **répondant aux attentes de performance et de personnalisation**", conclut Didier Hervaux, président du directoire du réseau.

La différenciation se joue sur les niches émergentes

Le beau potentiel de l'écoresponsabilité

Le traitement de la problématique de l'environnement au sein du magasin **devient l'un des critères de choix des consommateurs**. La question du conditionnement, du recyclage, de l'empreinte environnementale, et plus généralement de l'ensemble des externalités négatives liées à la vie d'un produit, sont devenus plus importants pour les consommateurs que la somme des services rendus par le produit.

L'optique, comme les autres secteurs d'activité, est concernée par la transition écologique. En France, 100 millions de paires de lunettes seraient gaspillées chaque année. Cette situation est liée à l'évolution naturelle de la vue qui rend un équipement obsolète, mais aussi **à la vente de paires multiples inutiles** devenues le standard du marché depuis trente ans, comme l'expliquait un article de *L'Essentiel de l'optique* de mars 2019. Dans la fabrication d'une paire de lunettes (hors impression additive), 80 % de la matière est

ensuite jetée et 400 ans sont nécessaires pour une complète dégradation. Le sujet du recyclage devient donc central. Dans ce contexte, de plus en plus de propositions de lunettes biodégradables fleurissent. Toutefois, **une optique réellement écoresponsable englobe l'ensemble du processus et des opérations**.

Implanté depuis 2012 à Bron, près de Lyon, L'Optique par Sébastien Bétend fait figure de magasin d'optique pionnier en matière de développement durable en France. Le dirigeant a mis en place plusieurs bonnes pratiques dès la création de son point de vente, telles que le tri sélectif des déchets, le boycott des entreprises non éthiques ou encore la priorité donnée aux producteurs locaux. **Tout ce qui est vendu par le magasin est de fabrication française** ou européenne. Avant de penser aux produits qu'il va vendre, Sébastien Bétend assure penser d'abord à ses clients, comme il l'indiquait en janvier 2020

à *L'Essentiel de l'optique*. Il a ainsi imaginé **un magasin sobre et sain, sans composés organiques volatiles**, conçu à base de matériaux écologiques, tels que le bois. Le lieu est alimenté par Enercoop, un fournisseur d'électricité qui reverse 100 % de ses bénéfices pour financer le développement de l'énergie verte. Par ailleurs, les luminaires sélectionnés sont peu énergivores. Le magasin est doté de systèmes de recyclage d'eau, qui permettent d'économiser des dizaines de milliers de litres d'eau chaque année.

Côté montures, la réflexion est identique, explique le dirigeant : "Pour moi, il n'est pas question d'acheter des montures en matériaux écologiques comme le chanvre ou le bois, mais fabriquées à l'autre bout de la planète, alors que les concepteurs sont Français ou européens. Nous avons en France un vrai savoir-faire. **La vraie écologie passe par des circuits courts.**" Ainsi, chez Lhyt-Optique par Sébastien Bétend, les faces et les branches des lunettes, les conceptions, les assemblages, les colorations ainsi que les finitions sont réalisés en France. Déçu par le label Origine France Garantie, qui ne recouvre pas l'ensemble des acteurs qui en sont dignes selon lui, Sébastien Bétend a décidé **d'imposer sa propre charte aux fournisseurs**. Il procède de la même façon pour les verres. Le dirigeant choisit des verriers aptes à garantir l'authenticité de la fabrication française, avec des produits suffisamment techniques pour que le client soit satisfait. Huit ans après sa création, L'Optique par Sébastien Bétend se revendique encore comme le seul commerce de toute l'agglomération lyonnaise à être reconnu par l'Agence Locale de l'Énergie et du Climat (ALEC). Il a reçu en 2019 le prix Lyon Ville de l'entrepreneuriat, dans la catégorie "développement durable", et a obtenu le niveau le plus haut du label Lyon Ville Équitable et Durable.

Le tournant de l'écoresponsabilité est désormais en marche. Reste à le faire vivre dans les magasins d'optique. Dans ce cadre, le site www.les-lunettesecologiques.com **se positionne auprès des opticiens pour répondre à cette attente d'écocitoyenneté** en leur proposant un accompagnement, y compris en matière de coaching. Interrogée en mars 2019 par *L'Essentiel de l'optique*, Carole Riehl, fondatrice du site et opticienne

de profession, expliquait : "Il y a 5 ans, je me suis rendu compte qu'il était difficile de trouver des marques de lunettes écologiques. Je me suis alors donné comme mission de récolter les informations dans un blog." Au fil de plusieurs années, son regard et sa réflexion ont évolué. "Je ne suis plus à la recherche de la paire de lunettes écologiques parfaites mais plutôt de solutions écoresponsables qui permettraient de faire évoluer le monde de la lunetterie en une entreprise plus éthique et plus green", précisait-elle.

LES LUNETTES BIODÉGRADABLES EXISTENT DÉJÀ

Depuis 2010, Demetz a lancé une collection de montures fabriquées en acide polylactique, obtenu à partir du maïs.

Agopack et Naoned, en 2015, ont commercialisé pour la première fois des lunettes fabriquées à partir d'algues.

Le bois est également une matière en vogue chez plusieurs acteurs tels que Woodlun's, ShinyWood ou encore Ozed.

Hemp fabrique des lunettes en chanvre, Arold Lunetier des lunettes en liège des Landes. Parafina utilise le bambou, le nylon recyclé, l'aluminium des canettes. Vinylize recycle les anciens vinyles.

Depuis 2016, Neubau Eyewear développe des collections éco-friendly fabriquées à partir d'un matériau respectueux de l'environnement, le Natural PX, composé à 65 % d'huile de ricin.

Kering Eyewear, de son côté, en partenariat avec la société Bio-on, spécialiste des biopolymères, s'est lancé dans la recherche de nouveaux matériaux écodurables et utilise déjà une matière plastique naturelle 100 % biodégradable, Minerv PHAs.

Source : *L'Essentiel de l'optique*, mars 2019.

La spécialisation, vecteur de croissance

Face aux transformations du marché et au risque de perte de chiffre d'affaires lié à la mise en place du reste à charge zéro, "la distribution doit évoluer vers la spécialisation", affirmait en septembre 2019 Éric Lenoir, directeur du Silmo Paris (Salon mondial de l'optique), pour le journal *Les Échos*. **"Il y a de la place pour des boutiques de niche** dédiées à la vue des enfants, au sport ou à des montures de créateurs. On ne peut plus avoir les mêmes lunettes que son voisin et faire la différence seulement sur le prix", expliquait-il.

Si elle propose une offre globale généraliste, la boutique Access Optic, installée à Montélimar, a choisi par exemple de se spécialiser dans les lunettes de sport de vue pour le vélo, le golf, le tir, la plongée, la natation ou encore le parachute. Le positionnement est le même pour Just'un regard, qui compte plusieurs magasins implantés dans des villes rurales en région Auvergne-Rhône-Alpes. Les opticiens fondateurs, Christel

et François Joubert, évoquent leur spécialisation sur le site Internet: "Quand vous êtes opticien à la campagne et proche des montagnes, vous voyez revenir en magasin des lunettes qui ont subi la boue, la neige, le sel, les branches d'arbres... et en bon professionnel de santé et commerçant, vous cherchez une solution pour vos clients. Quand vous êtes vous-même un peu sportif, **la nécessité d'apporter la correction visuelle sur un équipement sportif devient incontournable!**"

L'enseigne a choisi de travailler avec des fournisseurs comme Julbo ou Demetz, qui proposent des lunettes techniques pour le sport. "Nous avons ainsi décidé d'en faire une de nos spécialités pour répondre aux besoins de nos clients. [...] Les clients en sont satisfaits et les gammes que nous présentons arrivent en général à répondre à toutes les demandes", affirment les dirigeants.

Très souvent jugée chronophage et peu lucrative, la vente de lunettes pour enfants apparaît

Un marketing rodé sur le créneau enfant

La vente d'un produit enfant implique de séduire deux cibles bien distinctes: les parents et les petits. Le discours marketing vise à séduire les uns et les autres. Si l'esthétique et la solidité sont souvent les premiers critères de choix pour les parents, l'aspect technique reste déterminant pour les opticiens s'ils veulent asseoir leur expertise. En dehors de l'aspect technique, l'esthétique compte et, parfois, la marque. D'ailleurs, les plus jeunes sont aujourd'hui considérés par les industriels comme des consommateurs à part entière.

Le marché de l'enfant regroupe des profils radicalement différents selon les âges. Pour les moins de 3 ans, les parents sont décideurs. Ce sont eux qu'il faut convaincre même s'il faut impliquer l'enfant en lui présentant quelques montures morphologiquement adaptées. Entre 3 et 6 ans, l'achat commence à devenir un moyen de satisfaction personnel. Les petits sont alors sensibles aux couleurs et

aux dessins car ils ne savent pas encore lire. Les personnages connus les attirent. C'est également le cas pour les 6-9 ans, qui vont s'identifier à leurs héros préférés, tout en commençant à faire attention à leur look. Les préadolescents (9-12 ans) auront plus tendance à marquer leur besoin d'indépendance vis-à-vis de leurs parents. Enfin, les 12-17 ans développent une identité propre. Ils s'intéressent aux phénomènes de mode, mais passent rapidement de l'un à l'autre.

Du côté des tendances montures, le design joue sur les codes enfantins avec des inserts colorés et des teintes flashy. Les motifs suivent la même lignée avec les fleurs, nœuds, cœurs ou strass chers aux petites filles, et les voitures, ancres marines ou avions plus appréciés des garçons. Les thèmes restent contemporains avec des imprimés graphiques inspirés du street art. Autre tendance forte: des montures pour enfants calquées sur celles des adultes (formes, coloris...) mais adaptées à la morphologie des plus jeunes.

Source : Optique Mag, avril 2018.

également comme une voie de spécialisation porteuse, pour peu que l'opticien sélectionne ses produits minutieusement et aménage sa boutique **en prenant en compte les attentes de cette catégorie** qui va du petit enfant à l'adolescent. Les grands acteurs de la distribution d'optique ont renforcé leurs efforts sur cette cible de clientèle au cours des dernières années. Ils veulent profiter du contexte sociétal favorable **avec la hausse du risque de myopie chez les plus jeunes** liée à l'utilisation accrue des écrans.

Ainsi, en 2018, l'enseigne Optic 2000 a lancé un plan offensif pour rattraper son retard sur le segment enfant. Elle a déployé dans ses points de vente **un nouvel espace Kids spécialement pensé pour le jeune public**. Des petites tables et des jeux ont été installés dans les zones dédiées afin de les rendre les plus attrayantes possible. **Un merchandising spécifique a également été mis en place**, avec notamment des présentoirs plus bas pour être à la hauteur des petits et colorés pour être attractifs. Le groupe Krys, quant à lui, a lancé une opération spéciale à la rentrée 2019. Pour l'achat d'un équipement optique complet à partir de 79 euros, les opticiens du réseau proposaient pour 19 euros (au lieu de 39 euros), **le "Pack Protection", comprenant une monture solaire et des lunettes anti-lumière bleue**, toutes deux équipées de verres à la vue de l'enfant. Cette offre vise à "encourager la prise en charge des problèmes visuels des plus jeunes", se justifie le groupe, alors que selon les dernières études, 1 enfant sur 3 ne porte pas de lunettes de soleil en France (Baromètre de la santé visuelle – Asnav).

Parallèlement aux offres et agencements de magasins des grandes enseignes, des petits commerçants proposent **des concepts de vente 100 % dédiés aux enfants**. C'est le cas, par exemple, de l'enseigne Grandir à Vue d'œil, qui compte trois magasins, à Bordeaux, Cenon (Gironde) et Toulouse (Haute-Garonne). Elle offre un large choix de lunettes de vue et de solaires pour bébés, enfants et adolescents, avec également des références pour les adultes au visage fin. Afin de répondre aux attentes de tous les parents, elle propose des gammes allant de l'entrée de gamme aux grands créateurs. Les trois points de vente,

très colorés, ont été pensés comme de vraies salles de jeux, avec pour objectif que la première expérience de choix de lunettes soit vécue comme une récréation.

De son côté, KidzOptic se revendique comme spécialiste de l'optique pour enfant depuis 1994. Son magasin de Tours (Indre-et-Loire) est le premier de France à s'être spécialisé sur l'enfant. Il a depuis ouvert un autre point de vente à Nantes (Loire-Atlantique), **avec un merchandising très théâtralisé** dans une ambiance industrielle colorée. La mission de l'enseigne, comme elle le mentionne sur son site Internet, est d'"accompagner chaque enfant de manière unique". Elle propose pour cela un large choix de lunettes tendance et **privilégie le conseil et l'écoute pour proposer des équipements adaptés**, aussi bien morphologiquement que techniquement.

Si les créneaux sport et enfant tendent à se généraliser, des initiatives plus confidentielles émergent également. En inscrivant l'optique au sein du tissu de la vie locale, Viasanté a imaginé une nouvelle voie de différenciation disruptive. Durant l'été 2018, la mutuelle santé du groupe d'assurance AG2R La Mondiale a ouvert un nouveau magasin d'optique à Toulouse (Haute-Garonne), sous enseigne Optique Viasanté. Dans une ambiance chaleureuse, le point de vente a été pensé comme un lieu de vie **pour favoriser la convivialité et l'échange**. Afin de se démarquer, l'enseigne a fait le choix d'un positionnement très spécifique. Elle propose à ses clients une sélection de montures originales **dans des univers de marques en lien avec la culture** qui correspondent aux centres d'intérêt repérés au niveau local. Pour une paire de lunettes achetées, Viasanté offre un bon d'achat correspondant au thème de la collection choisie. L'univers de la musique est représenté par l'offre Vinyl Factory (1 paire achetée = 1 CD offert). Les marques Freakshow et Jean Reno incarnent le cinéma (1 paire achetée = 2 places de cinéma offertes). Roger et Okki Factory symbolisent l'univers des arts graphiques (1 paire achetée = 1 bande dessinée offerte). La sculpture est représentée par la marque Woodys, X-IT (1 paire achetée = 2 entrées au musée offertes). Enfin, Polaroid et la verrothèque Nikon incarnent l'univers de la photographie. Au total,

Viasanté compte 9 magasins d'optique basés en région Occitanie en 2020.

Un autre choix stratégique innovant consiste à viser une catégorie de clients bien spécifique. Optic 2000 a choisi cette voie de spécialisation. Depuis 2009, ses magasins Points Expert Basse Vision Optic 2000 visent **les personnes atteintes de rétinopathie diabétique**, l'une des complications du diabète, première cause de cécité avant l'âge de 65 ans. La cible potentielle est intéressante puisque près de quatre millions de personnes seraient atteintes de diabète en France, selon la Fédération française des diabétiques. Le suivi optique d'une personne diabétique malvoyante doit être adapté. Les patients sont généralement plus jeunes, comparés aux personnes atteintes d'autres maladies oculaires, et souvent en activité professionnelle. C'est pour ces raisons que l'enseigne Optic 2000 a développé **une formation dédiée à cette maladie** en prenant en compte les activités quotidiennes des personnes concernées. Ainsi, dans les magasins Optic 2000 agréés Point Expert Basse Vision, un opticien formé évalue les capacités visuelles et détermine avec la personne malvoyante les aides visuelles les mieux adaptées à ses besoins. Au début de

LES ASSUREURS, UNE AUTRE FORME DE CONCURRENCE

L'incursion des assureurs privés dans la distribution d'optique s'inscrit dans un contexte de transformation du marché. Les opticiens traditionnels devaient déjà composer avec les assureurs fabricants, comme Carte Blanche, ils assistent désormais à l'arrivée des assureurs distributeurs, à l'instar de Viasanté, pionnier dans ce domaine.

Entreprise innovante, Viasanté s'appuie sur une stratégie de dynamique locale reposant sur un ancrage de proximité avec, notamment, la mise en place de Comités régionaux qui regroupent l'ensemble de ses militants et délégués.

Source: L'Essentiel de l'optique, juillet-août 2018.

2019, 185 magasins Optic 2000 étaient agréés Point Expert Basse Vision sur l'ensemble du territoire français.

Le premium, un créneau porteur

Certains opticiens traditionnels, malmenés par l'explosion de l'offre low cost, notamment sur Internet, et contraints de trouver de nouveaux relais de croissance face au reste à charge zéro, **vont se désensibiliser du remboursement**, prédit François-Xavier Jombart, directeur général de Direct Optic, spécialiste de la vente en ligne de lunettes à bas prix, interrogé en janvier 2020 par *Challenges*. Cela signifie qu'ils vont chercher à séduire les consommateurs qui n'achètent pas des produits remboursés. Par exemple, "certaines enseignes pourront adopter un positionnement très mode, en sortant des collections qui

se renouvellent souvent", explique-t-il, à l'image de la DNVB (*Digital Native Vertical Brand*) Jimmy Fairly. En faisant ce choix stratégique, les enseignes participeront au développement **de nouveaux concepts de vente tournés vers les offres haut de gamme et luxe**.

Depuis 2004, les professionnels du réseau Opticien Eye Like sont engagés à associer l'approche esthétique à l'expertise en santé visuelle. Ils proposent également une expérience client personnalisée, "fun" et haut de gamme, **dédramatisant l'achat d'une paire de lunettes**, comme le revendique la marque-enseigne. Les magasins affichent un positionnement



spécifique avec des services de haute qualité et une sélection de marques pointues comme Andy Wolf, Kibies, Oscar Magnuson, Reiz et Very French Gangster. Pensés comme des showrooms, les espaces Opticiens Eye Like s'appuient sur **un merchandising premium qui valorise à la fois les offres, les produits et les actes**. L'idée est d'offrir au client un écrin qui lui donne le sentiment d'être accueilli, écouté, considéré, valorisé. L'ouverture sur le magasin de l'atelier de montage des verres permet de lui montrer l'expertise des opticiens.

Installée à Lyon, l'enseigne L'Optique des Créateurs cible les passionnés de montures "uniques" avec une offre qui se démarque par le choix des matériaux, l'originalité du design, la palette des couleurs et le souci d'un graphisme original. Elle accueille ses clients dans un cadre lumineux, "pop" et contemporain, qui joue sur la transparence du verre, avec quelques touches de couleurs et d'accessoires en inox. Ce décor sert d'écrin aux nombreuses réalisations de lunettes **des principaux créateurs-artistes français et européens du moment**. Optique des Créateurs s'inspire de l'univers des galeries d'art pour proposer, au sein d'un espace dédié au merchandising original, des montures de créateurs-opticiens exposées comme des sculptures contemporaines.

LES OPTICIENS EYE LIKE : CHIFFRES CLÉS

- 32 boutiques à travers toute la France.
- 80 opticiens lunetiers.
- Une sélection de 60 créateurs.
- Année 2018 : lancement de la nouvelle plateforme de marque Les Opticiens Eye Like avec la mise en place d'une charte des engagements afin d'affirmer le positionnement et développer la notoriété auprès du grand public.

Source : LesOpticiensEyelike.com

La marque Sainte Adresse Optique commercialise, elle aussi, des lunettes de créateurs et des produits d'exception. Initialement magasin de proximité localisé à Sainte-Adresse, près du Havre (Seine-Maritime), l'enseigne bénéficie aujourd'hui d'un rayonnement national. Les clients y sont accueillis dans un espace intimiste. Dans les rayonnages sont exposées 1300 paires de lunettes de créateurs, **ainsi que des produits vintage et des pièces d'exception**. Les plus grandes

Kering, géant mondial des montures de luxe

En cinq ans, Kering est devenu le numéro deux du marché des montures de luxe. Cette progression est liée à son choix d'internaliser la conception et la commercialisation des produits. "Nous sommes désormais seconds sur le segment du luxe derrière Luxottica, avec près de 20 % de parts de marché", indique Roberto Vedovotto, le PDG de la filiale. En 2018, avec ses 15 marques (Gucci, Saint Laurent, Balenciaga, Puma...), la branche Kering EyeWear est parvenue à atteindre 500 millions d'euros de chiffre d'affaires, soit une hausse de 45 % par rapport à 2017. "Nous avons été profitables dès la troisième année, c'est une formidable réussite", affirmait alors Roberto Vedovotto. Après dix ans à la tête de Safilo (autre géant italien des montures), ce dernier a eu l'idée de mettre en place un modèle d'intégration vertical. Auparavant, l'activité était développée via des licences partagées entre 5 groupes (Luxottica, Safilo, Marchon, Marcolin, Charmant) en échange de royalties. Une stratégie trop peu rentable pour Kering. En plus d'un rapprochement avec les marques et leurs identités, la reprise en main de la fabrication a permis de réduire le temps entre la conception des collections et leur production, de 20 à 10 semaines. Dans la mise en place de ce modèle, le partenariat avec le groupe de luxe suisse Richemont a été déterminant. Ce dernier est devenu actionnaire de Kering EyeWear à hauteur de 30 % en 2017. Il gère la marque Cartier et ses lunettes très haut de gamme, qui ont fait bondir les volumes du pôle : de 4,5 millions de pièces par an, ils sont passés à 5,7 millions. Les marques Alaïa et Montblanc, également dans le portefeuille de Richemont, ont aussi rejoint cet ensemble.

Source : Les Échos, octobre 2019.

maisons lunetières côtoient des collections plus exclusives réalisées en corne, en bois exotiques, ou ornées de cuirs et de métaux précieux. Parmi les marques les plus prestigieuses présentes chez Sainte-Adresse Optique, citons, entre autres: Oliver Peoples, Masunaga, Lunor, Moscot, Bugatti, Matsuda, Sabine Be, Matthew, Caroline Abram, Gold and Wood, Chopard, Lafont... Les dirigeants fondateurs de l'enseigne promettent à leurs clients de leur "dénicher la perle rare qui les rendra heureux et fiers d'être équipés d'une lunette unique, reflet de sa personnalité!"

3 milliards d'euros

Le marché mondial des lunettes de luxe (soit plus de 20 % du marché des lunettes premium).

Source: Les Échos, octobre 2019.

Des échanges repensés entre l'opticien et ses clients

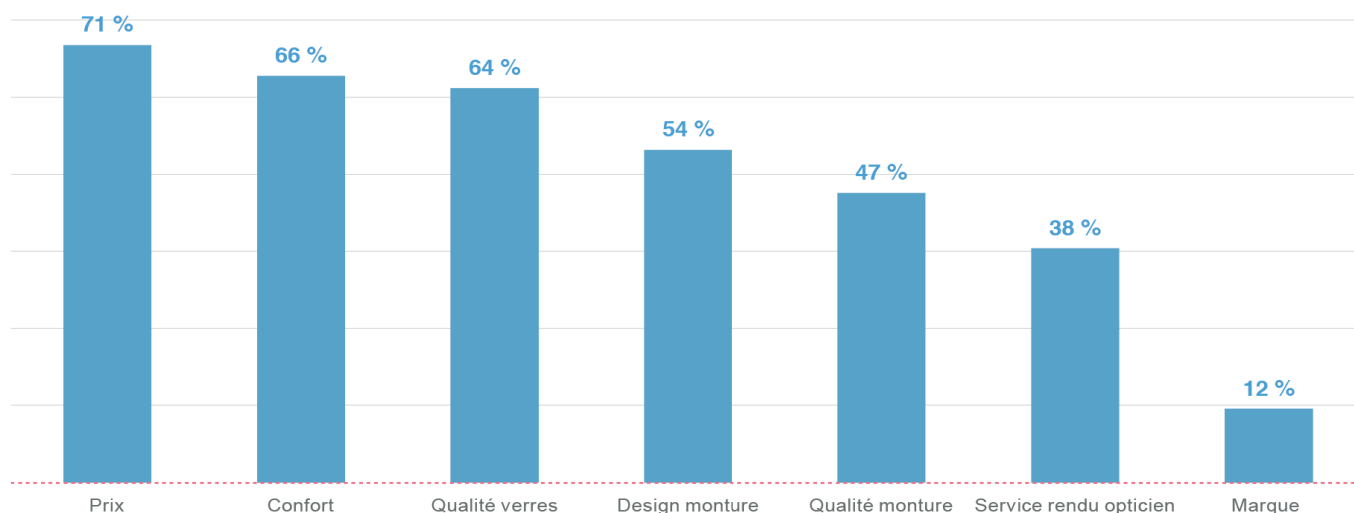
Capitaliser sur l'expertise et la compétence

La mise en place du reste à charge zéro se profile comme une embûche pour les opticiens. Nicolas Seriès, directeur des activités France de la marque de verres Zeiss avance que **"15 % de RAC O dans le chiffre d'affaires met le point de vente en danger, 20 % le met en situation de pertes"**. Dans ce contexte, les opticiens cherchent à amener leurs clients vers des équipements avec reste à charge, afin de maintenir la rentabilité de leurs magasins. Pour cela, **repenser l'expérience client apparaît primordial**. Jusque-là, l'attention était moins souvent portée sur le consommateur que sur sa complémentaire santé. Une fois la porte franchie, ce dernier était questionné directement sur son organisme de mutuelle, afin d'identifier le montant de remboursement accordé. Cette interrogation en guise d'introduction serait dévastatrice, selon *L'Essentiel de l'optique*. Elle met d'emblée un terme à tout rapport commercial en bridant le visiteur dans ses choix. Le consommateur risquait d'être considéré comme un simple ayant droit avec un

plafond à ne pas dépasser. Les opticiens tentent désormais de s'éloigner de ce rapport au client, qui n'est ni commercial ni médical, car l'offre sans reste à charge pourrait plaire tout autant aux nouveaux clients qu'aux consommateurs venant renouveler une ordonnance. Cette nouvelle offre devrait engendrer une baisse du panier moyen, et donc une perte de revenus pour les opticiens. D'autant plus que, selon une étude menée par YouGov en août 2019, **le prix est le premier critère qui conditionne le parcours d'achat d'une paire de lunettes**, avec 71 % des enquêtés qui lui accorde une importance maximale. Le service rendu par l'opticien est seulement le sixième critère, cité par 38 % des interviewés. Cet écart nécessite d'être comblé pour que l'opticien soit considéré **comme un professionnel de santé et non plus comme un simple vendeur de lunettes**. Ce revirement pourrait se produire si les professionnels de l'optique obtiennent de nouvelles prérogatives médicales tout en transformant leur discours auprès des clients.

LES CRITÈRES DE CHOIX DES CONSOMMATEURS FRANÇAIS POUR UNE PAIRE DE LUNETTES, EN 2019

(en %)



Traitement IndexPresse. Sources : Statista / YouGov

Les opticiens ne partent pas d'une feuille blanche pour opérer cette transition. Ils détiennent aujourd'hui une capacité de renouvellement de prescription sans ordonnance, attribuée en 2017 par décret. Toutefois, en 2020, seulement 10 % d'entre eux ont développé cette activité. Les opticiens peuvent aussi s'appuyer sur la cote de confiance que leur accorde l'opinion publique. L'enquête menée par le cabinet d'études Gallileo en 2019 pour le compte du Groupement des industriels et fabricants d'optique démontre la considération positive accordée par les consommateurs : **9 sur 10 déclarent faire confiance à leur opticien pour les orienter vers le meilleur choix possible** et être disposés à régler un reste à charge. L'étude Ipsos commandée en 2019 par le Rassemblement des opticiens s'est intéressée, elle, à l'opinion des Français au sujet d'une potentielle extension des prérogatives médicales accordées aux opticiens. Le résultat conforte la délégation de tâches, qui apparaît de plus en plus pertinente puisque **71 % des enquêtés affirment faire confiance à leur opticien pour réaliser des actes supplémentaires par rapport aux seules prestations de vente**. Ainsi, 91 % des interviewés

sont convaincus que leur opticien est en mesure de réaliser une paire de lunettes à partir d'une ordonnance et qu'il peut contrôler la vue ; 86 % jugent les opticiens compétents pour délivrer des discours préventifs en santé visuelle ; 71 % estiment même que l'opticien peut être en mesure de déceler une pathologie avant l'ophtalmologiste.

Un potentiel commercial se dessine donc, car le reste à charge peut être une opportunité de gain économique. En effet, certains consommateurs ne se déclarent pas opposés au règlement d'une somme supplémentaire au montant de leur remboursement. *L'Essentiel de l'optique* a relayé en 2019 une enquête conduite par *Les Échos*, réalisée auprès des porteurs de lunettes sur leur rapport au reste à charge. Il en résulte que **les interviewés ne se déclarent pas défavorables au règlement d'un montant additionnel** : 90 % d'entre eux affirment consentir à payer un reste à charge supérieur à 10 euros, tandis que 30 % accepteraient de déboursier une somme supérieure à 200 euros. La motivation justifiant cette acceptation du reste à charge est l'esthétisme : 54 % des porteurs de lunettes affirment être prêts à payer un reste à charge pour obtenir

des lunettes à leur goût.

La réforme "100 % santé" est contraignante pour l'opticien puisqu'elle le contraint à proposer désormais deux devis au client: l'un incluant des équipements compris dans le panier A, l'autre établi sur la base de montures et verres avec un reste à charge. Face à la différence de prix clairement affichée, le consommateur pourrait s'orienter vers l'offre "100 % santé". Dans ce contexte, **l'expertise de l'opticien pourrait être un atout pour justifier et légitimer l'écart de prix constaté.** Bruno Levrel, à l'origine du site click-4patient.com, détaille pour *L'Essentiel de l'optique* les faiblesses de la profession dans le domaine de l'information. Les délais médicaux étendus entraînent des temps de prise en charge très courts. Le consommateur est alors parfois encouragé à faire un choix hâtif, sans recevoir le degré d'informations que son statut de patient nécessite. Il prend possession d'une paire de lunettes sans pour autant avoir reçu l'ensemble des éléments déterminants pour son acte d'achat. Ce manque constaté dans la relation client crée des opportunités pour des prestataires comme Bruno Levrel. Ce dernier a développé une solution de communication visant à consolider l'expertise du professionnel tout en permettant au consommateur de s'informer via divers canaux. La plateforme click-4patient.com met à la disposition des professionnels ophtalmologistes et opticiens une collection de plus de 130 vidéos 3D, qui leur permettent de s'approprier un discours expert autour des pathologies et des besoins visuels. Elles représentent aussi une opportunité **pour établir une relation client au-delà des points de vente** puisque ces formats animés peuvent être transférés aux clients en amont d'une visite afin de préparer leur venue, ou en aval pour répondre à tout questionnement qui persisterait. En plus des vidéos, Bruno Levrel propose un programme de gestion de la communication des magasins d'optique visant à consolider la pertinence des messages communiqués par mail et réseaux sociaux. Le service offre la possibilité aux opticiens d'accompagner leurs clients tout au long du parcours d'achat, pour construire un lien de confiance même hors des murs des commerces. Ce lien est essentiel pour **encourager les consommateurs à raccourcir**

le délai de renouvellement de leur équipement optique. Actuellement, celui-ci fluctue entre 2,5 et 3 ans selon diverses études. Pour Jean-Luc Sélignan, président du Club Optic Libre, "à partir de 2020, tout se jouera sur la capacité à faire baisser le taux du renouvellement à deux ans" pour compenser l'impact économique du plan "100 % santé".

La fidélisation de clients réguliers pourrait être permise **par le niveau d'expertise apporté lors de la transaction**, assurant un taux de satisfaction élevé, comme le prouvent les performances positives des points de vente du groupe All. Nommés Experts en Santé Visuelle, au nombre de 450, ils sont administrés par des opticiens profitant de formations continues pour être "à la pointe des nouveautés technologiques optiques", comme l'explique le site du groupe. **La volonté de gagner régulièrement en compétence** semble déterminante pour satisfaire les consommateurs. L'étude QualiQuanti 2019 le démontre en comparant les taux de satisfaction et de fidélisation des enseignes Experts en Santé Visuelle avec ceux constatés parmi les chaînes d'optique et les indépendants. Quand ces derniers obtiennent respectivement 53 % et 68 % de clients "très satisfaits", ce taux atteint 85 % pour les enseignes Experts. Ces retours positifs entraînent un taux de fidélisation élevé, qui s'établit à 80 % pour les enseignes Expert, alors qu'il plafonne à 52 % pour les chaînes et 62 % pour les indépendants. L'accroissement de l'expertise à l'aide de formations se profile donc comme un outil pertinent à exploiter **pour opérer la transition la plus efficiente possible** avec l'entrée en vigueur du plan "100 % santé". Bien que ces formations et le matériel d'expertise engendrent des frais, les incorporer au sein de magasins d'optiques peut s'avérer profitable pour la stabilité et la progression du chiffre d'affaires. Le groupe Zeiss, verrier allemand, souhaite épauler les opticiens dans cette quête d'expertise. Il développe des appareils innovants tels que des démonstrateurs de verres qui présentent des échantillons et donnent lieu à des simulations en réalité virtuelle comme en réalité augmentée. Le consommateur obtient une projection fidèle de sa future vision, grâce à l'appareil et au savoir-faire de l'opticien.

Développer un storytelling à partir des besoins et des envies

En complément de cette montée en gamme de l'expertise apportée, le conseil au client devrait évoluer pour apporter une réponse appropriée aux problématiques spécifiques de chaque patient. L'opticien pourrait être amené à **reconstruire son accueil client, en mettant l'accent sur l'étape indispensable de l'anamnèse**. Ce terme médical désigne l'historique de la pathologie pour laquelle le patient vient voir le professionnel de santé. Il peut être vulgarisé sous l'expression "histoire de cas", qui englobe aussi bien l'évolution des symptômes du patient que les protocoles médicaux mis en place pour l'accompagner dans sa maladie. Avoir accès à ces informations est fondamental pour l'opticien. En ayant à sa disposition l'historique du client quant à sa maladie et aux paires de lunettes précédemment détenues, il est à même de mettre en œuvre son expertise pour affiner son analyse de cas et proposer légitimement un équipement adapté. L'accès à l'histoire de cas d'un patient se produit en instaurant un protocole de questions à poser pour obtenir l'ensemble des informations utiles. L'opticien s'éloigne de la thématique assurance et mutuelle **afin de se focaliser exclusivement sur les besoins du client**. Dans ce cadre, il doit chercher à recueillir un récit des évolutions de la maladie, complété a

posteriori par un examen de vue, tout en saisissant les souhaits de confort et d'esthétisme à la lumière des montures antérieurement achetées et des attentes exprimées. L'anamnèse se doit d'être complète puisqu'elle constitue la source privilégiée d'informations pour bâtir un storytelling individualisé. Comme l'indiquait *L'Essentiel de l'optique* en janvier 2020, "dans le domaine de la santé, le consommateur de soin ne cherche pas le prix mais l'efficacité". Il devient judicieux de construire un discours autour de la qualité des équipements commercialisés qui répondent parfaitement aux besoins visuels du client. Ce dernier pourra comprendre que l'opticien conçoit pour lui non pas une paire de lunettes génériques **mais un équipement personnalisé, sur-mesure et en accord avec l'ensemble de ses besoins et exigences**. La justification de la valeur s'en trouve ainsi transformée. Elle ne concerne plus seulement le tarif des montures et des verres mais s'applique à l'expertise du service apporté. La mise en lumière des aspects santé et personnalisation permet d'éluder le prix et de transférer des clients vers le panier B avec reste à charge. La légitimité du parcours de vente vécu justifierait ainsi le règlement d'un surplus par le consommateur.

L'APPARITION DE NOUVELLES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

La quête du service global

La réalisation d'une proposition globale de service cherche à accompagner le consommateur dans toutes ses pratiques quotidiennes. La volonté nouvelle est ainsi de **s'insérer dans les moments de consommation des clients**, en élargissant les besoins visuels à satisfaire. Dans ce but, les

commerçants d'optique travaillent à mettre en place des propositions servicielles innovantes, comme la vente à domicile ainsi que des partenariats avec d'autres secteurs. La logique est de placer la paire de lunettes comme un objet incontournable et indispensable.

Miser sur les visites à domicile

Le développement des services d'optique tend à passer de plus en plus par des visites en extérieur. Cette orientation commerciale permet **à l'opticien d'avoir accès à des publics qui ne se rendent pas régulièrement en magasin**. Le groupe Optic 2000 a déployé au mois de septembre 2019 une offre de vente d'équipements optiques à domicile. La chaîne est motrice de ce changement de paradigme, comme l'indique le PDG Didier Papaz: "Transposer nos services à l'extérieur, là où nous pouvons véritablement nous rendre utiles, ne vise pas seulement à aller chercher un gisement d'affaires supplémentaires. L'objectif stratégique est de répondre à un besoin grandissant constaté sur le terrain, ce qui constitue une priorité pour une structure coopérative comme la nôtre." La phase de test, au sein de 18 magasins en 2018, s'est avérée concluante. Les résultats ont été positifs, **avec 95 % des personnes ayant reçu une visite qui procédaient à un acte d'achat**. Les montants moyens dépensés atteignaient 330 euros pour une paire montée avec des verres unifocaux et 566 euros pour une paire équipée de verres progressifs. Plus de 620 magasins ont décidé de mettre en place cette solution commerciale. Le fonctionnement pour le consommateur se veut plutôt simple. Un numéro

national est mis à la disposition de tous afin de déterminer si une enseigne à proximité est dotée de l'offre. Les opticiens Optic 2000 se déplacent dans un rayon de 15 kilomètres autour de leur commerce – 5 kilomètres pour les opticiens opérant dans des villes de plus de 200 000 habitants. Si la vente à domicile est possible, l'opticien contacte le client pour convenir du rendez-vous et recueillir ses besoins afin de préparer la visite et les propositions d'équipement qu'il lui soumettra. La visite n'entraîne pas de facturation, le consommateur payant uniquement le service optique qu'il reçoit. Laurent Boulnois, opticien Optic 2000 dans la ville rurale de Paray-le-Monial (Saône-et-Loire), a décidé de se déplacer au domicile des consommateurs. Il est équipé d'une valise atelier, avec tout le matériel nécessaire à l'ajustage des lunettes et aux petites réparations. "J'emporte entre 50 et 100 montures, de tous les prix. Via une tablette reliée au réseau, je peux consulter les tarifs, émettre un devis ou encore demander un tiers payant. Enfin, le paiement s'effectue grâce à un terminal mobile", précise-t-il.

La digitalisation accrue en optique permet donc de proposer ce service salubre pour des individus qui ne peuvent pas se déplacer dans les magasins de centre-ville. La vente à domicile vise

particulièrement **les populations âgées, atteintes de pathologies visuelles qui nécessitent un renouvellement régulier de leurs lunettes**. Lors de la phase de test de 2018, la moyenne d'âge des personnes ayant eu recours à ce service s'établissait à 81 ans. Pour établir la relation commerciale la plus efficiente possible avec ce public, les opticiens Optic 2000 assurant la vente à domicile reçoivent une formation pour maîtriser les attitudes à avoir pour aborder ce public particulier.

Dans le but d'atteindre l'ensemble de la population senior ayant besoin d'équipements visuels, Optic 2000 développe un service de vente en Ehpad parallèlement au service de vente à domicile. Une proposition de loi adoptée en janvier 2019 donne l'autorisation aux opticiens, à titre expérimental, de mener des examens de réfraction au sein de ces établissements. La phase test s'étendra jusqu'en 2022, dans quatre régions françaises.

Nouer des partenariats pour sensibiliser

La globalisation des services d'optique s'effectue aussi à travers des contrats de partenariats commerciaux avec d'autres parties prenantes. EssilorLuxottica s'investit par exemple dans le secteur automobile. Dès 2017, il a collaboré avec la Fédération internationale de l'automobile pour promouvoir la campagne de sensibilisation "Vérifiez votre vision", qui œuvre à démontrer le caractère accidentogène d'une vision altérée. Par la suite, il a conclu en mai 2019 un protocole d'accord avec Renault. Cette collaboration possède une double visée. Les deux associés entendent mener des campagnes de dépistage auprès des clients et des employés de Renault pour détecter les conducteurs à risque et les sensibiliser. EssilorLuxottica souhaite tirer de cet accord des données concernant les phénomènes visuels inhérents à la conduite pouvant perturber la justesse de la vision. Le verrier français et le constructeur automobile ont déjà établi des groupes transversaux de projet pour mener à bien cette phase d'obtention d'informations. Le but est de produire **des verres capables d'assurer au conducteur une vision optimale malgré des éléments perturbateurs comme l'éblouissement ou la focalisation de l'attention périphérique et centrale**. Laurent Vacherot, directeur général d'Essilor International, est optimiste quant au futur de ce partenariat de deux ans : "La mise en commun de nos expertises apportera une meilleure expérience visuelle aux conducteurs et contribuera à la mission d'Essilor d'améliorer la vision pour améliorer la vie", affirme-t-il à *L'Essentiel de l'optique*.

Le groupe Atol s'est lui aussi positionné sur le segment de l'automobile en janvier 2019 en établissant un partenariat avec Carglass, le spécialiste de la réparation et du remplacement de pare-brise. L'offre proposée se décomposait ainsi : pour toute réparation d'impact ou remplacement de vitrage sur un véhicule léger, le client se voyait offrir une paire de lunettes spéciale "conduite de nuit" de marque Blueberry, équipée de verres jaunes. La paire devait être retirée au sein des enseignes Atol. La visée finale était de créer un trafic abondant au sein des commerces du groupe afin de déclencher des actes d'achat supplémentaires au seul retrait des lunettes Blueberry.

La marque Afflelou s'engage, elle aussi, sur la voie des partenariats. Dans ce but, elle a finalisé en décembre 2019 un contrat avec le club d'e-sport français Vitality, devenant le fournisseur officiel des e-sportifs. Un projet a été lancé pour **développer des verres anti-fatigue adaptés à la pratique de l'e-sport ou simplement du jeu vidéo récréatif**, afin de sensibiliser les fans d'e-sport, adeptes de longues sessions de jeu les yeux rivés sur les écrans. Pour opérer cette mission de sensibilisation, le club Vitality souhaite créer du contenu exclusif et des activations digitales mettant en avant les engagements du groupe optique. Didier Pascual, PDG du groupe Afflelou, déclare qu'il est "fondamental pour Afflelou d'apporter son expertise sur un volet de santé visuelle et de prévention pour tous les joueurs de l'équipe, mais aussi la communauté de fans et de joueurs en France et à l'étranger".

L'omnicanalité transforme le parcours client

Les points de vente se digitalisent

Digitaliser le service client semble désormais essentiel pour diversifier les rapports avec les consommateurs et offrir une réelle valeur ajoutée à la prestation de vente. L'expérience client omnicanale représente une orientation pertinente pour créer un service haut de gamme et prendre à revers le nivellement des prix vers le bas provoqué par l'arrivée de nouveaux acteurs. L'orientation commerciale des magasins d'optique est aujourd'hui multicanale, c'est-à-dire articulée par des canaux de distribution indépendants. Elle tend à viser la complémentarité de ces canaux et à basculer vers un modèle omnicanal.

MULTICANAL, OMNISCANAL ET PHYGITAL : QUELLES DIFFÉRENCES ?

MULTICANAL :

Le terme évoque l'utilisation des différents canaux de contact pour la commercialisation des produits et/ou la relation client.

OMNISCANAL :

Le terme désigne le fait que tous les canaux de contact et de vente possibles entre l'entreprise et ses clients sont utilisés et mobilisés.

PHYGITAL :

Le commerce phygital est un point de vente physique qui intègre les données et les méthodes du monde digital.

Les commerces physiques ont déjà entrepris leur conversion vers le digital, en incluant notamment au sein de leur processus de vente **des appareils utilisant les réalités virtuelle et augmentée**. Conçue par le verrier allemand Zeiss, la Visufit 1000 est une machine qui permet une modélisation précise des montures. L'outil est équipé de neuf capteurs qui prennent les mesures du visage du consommateur en train d'essayer une paire afin d'adapter parfaitement les dimensions des lunettes et les angles des verres. Relié à une tablette, l'appareil permet également de présenter une vision à 180 degrés de l'aspect du client avec la monture sélectionnée. Ce dernier peut donc s'assurer de l'esthétisme de la paire portée sous différents angles, à l'aide d'une modélisation 3D. Il peut ainsi faire un choix éclairé grâce à cette innovation numérique.

L'essayage virtuel **n'est pas réservé seulement aux opticiens capables de posséder des appareils coûteux** comme la Visufit 1000. La société ACEP, spécialisée dans les solutions d'aide à la vente pour les opticiens, commercialise une vitrine connectée qui cible les piétons passant devant les magasins d'optique équipés. Grâce à une caméra et des algorithmes, la vitrine digitale dépasse sa fonction publicitaire et propose un service d'essayage virtuel. Le passant essaie le nombre de paires de lunettes qu'il souhaite. Lorsqu'il cesse la simulation, le potentiel client enregistre sa sélection à l'aide d'un QR code. S'il souhaite par la suite se rendre dans le magasin pour acheter des lunettes, l'opticien peut grâce au code avoir accès aux montures essayées et sélectionnées. L'expérience client devient globale et **le parcours du consommateur est facilité**. Les futures ouvertures des points de vente d'enseignes nationales incluront des outils digitaux au sein de leurs concepts digitaux, à l'image de Générale d'Optique. L'enseigne a dévoilé courant octobre 2019 son nouveau concept

store, implanté à Montigny-le-Bretonneux dans les Yvelines. "Avec cet 'Open Store' nous avons souhaité apporter une réponse différente à nos clients, avec **cette volonté d'être le premier partenaire omnicanal de la santé visuelle** pour tous les moments de la vie", affirmait Alain Cottet, directeur général de GrandVision France lors de l'inauguration du point de vente. Le magasin s'inscrit dans la lignée du "phygital", c'est-à-dire qu'il réunit au sein d'une infrastructure physique des terminaux digitaux proposant au client de **réaliser son acte d'achat de façon interactive et connectée**. Dans le point de vente de

Montigny-le-Bretonneux, le concept se concrétise avec l'implantation d'un salon d'essayage virtuel et d'une table d'accueil digitale. Celle-ci offre la possibilité au consommateur de réserver un rendez-vous avec un opticien en ligne, mais aussi de venir retirer une commande effectuée en ligne grâce au click and collect. Le même concept a été inauguré un mois plus tard, en novembre 2019, à Saint-Priest, dans la périphérie lyonnaise. Il devrait être étendu à court et moyen terme à l'ensemble du territoire national, notamment au sein de zones à forte densité commerciale déjà déterminées.

Développement de l'omnicanalité avec Internet

En complément des services digitaux dans les commerces physiques, des solutions en ligne ont été développées pour permettre au client d'essayer les montures qui l'intéressent. Optic 2000, Affelou ou encore Krys proposent ce service. Moins précise que les machines physiques, cette solution permet au consommateur de **préparer son achat** en amont, puis de se rendre en boutique en ayant une idée définie de la monture qu'il désire. L'essayage virtuel entraîne un raccourcissement du parcours de vente, ce qui profite à l'opticien qui peut **optimiser ses prestations et servir un nombre supérieur de clients**. L'application d'essayage dépasse parfois la simple présentation des produits, puisqu'elle peut également comprendre un assistant visagiste. Avec cette option, l'accent est mis sur l'aspect esthétique de l'équipement optique. Les assistants visagistes virtuels sont en mesure d'analyser la couleur des cheveux, des yeux et de la peau pour proposer une monture en adéquation avec ces données. **Ils mettent ainsi l'accent sur la dimension mode, levier à exploiter pour déclencher des achats motivés par le plaisir de l'esthétisme**. L'essayage virtuel pourrait engendrer la démocratisation des services d'achats en ligne. En ayant la possibilité d'essayer les lunettes avec un dispositif de qualité, le consommateur devient capable d'exprimer précisément ses attentes. Un dialogue en ligne avec un opticien peut ensuite s'engager

afin d'établir les besoins médicaux en vue d'adapter les verres à la pathologie du client.

Les nouvelles stratégies omnicanales sont ainsi basées sur la capacité à apporter digitalement un niveau d'expertise et de conseil identique à ce qu'un client peut recevoir dans un point de vente physique. Pour réaliser cet objectif, les enseignes d'optique pourraient miser sur les chatbots. Un chatbot est un agent conversationnel programmé à l'aide d'algorithmes pour interagir avec des utilisateurs. Présents sur les sites Web et sur les réseaux sociaux, ils sont utiles pour enclencher ou prolonger la relation client. Le groupe coopératif Atol inclut depuis 2018 cet outil dans son développement omnicanal. Nommé Paul, le chatbot d'Atol est accessible depuis Facebook. Sa programmation vise à donner une orientation commerciale aux échanges. Paul dispose d'un répertoire complet de questions pour récolter des informations quant aux besoins visuels de l'interlocuteur. **Il analyse ensuite les réponses obtenues, puis propose une offre commerciale personnalisée**. Le chatbot représente donc un canal informationnel ergonomique pour le consommateur, qui peut recevoir en un temps réduit une offre précise qu'il pourra faire valider auprès d'un opticien Atol lors d'une visite en enseigne. Cette fluidité entre un chatbot digital et l'offre commerciale d'un point de vente physique constitue l'essence de l'omnicanalité.

Le site d'e-commerce nommé La Petite Maison Bourgeat s'insère également sur la voie de l'omnicanalité. Il a été lancé par un acteur historique de la lunetterie française, la Maison Bourgeat. En activité depuis 1879, l'entreprise est reconnue pour la qualité de ses montures et le savoir-faire de son artisanat. L'ouverture du site Internet vise à **atteindre une nouvelle clientèle, moins aisée que la cible habituelle**. Les montures sont commercialisées à 95 euros et disponibles en essayage virtuel avec des conseils morphologiques pour aiguiller le choix. Les corrections à appliquer sont également communiquées sur le site par le client, qui dispose en plus d'une large gamme d'options comprenant des verres anti-reflets, anti-lumière bleue ou encore des verres dégradés. Le paiement s'effectue en ligne à condition de communiquer une ordonnance valide pour bénéficier du remboursement. Le retrait intervient dans une des deux boutiques LPMB, situées à Paris et Neuilly-sur-Seine, afin de pouvoir effectuer les réglages mineurs des lunettes éventuellement nécessaires. Le site propose toutefois à l'utilisateur de prendre et communiquer ses mesures lors de la commande en ligne. L'option garantit ainsi la configuration optimale des lunettes, qui peuvent alors être livrées directement au domicile du client, la visite finale en boutique devenant inutile. Ce modèle est ainsi un exemple concluant d'omnicanalité dans l'optique qui, en plus de combiner plusieurs réseaux de vente, permet de conquérir une nouvelle cible de clientèle, moins aisée que celle qui fréquente les magasins physiques, grâce à l'offre de lunettes à 95 euros.

La satisfaction post-achat est aussi une étape essentielle pouvant être optimisée grâce à l'aide de canaux digitaux. Véritable miroir du service physique auprès de potentiels nouveaux clients, **un canal digital dédié aux expériences clients semble une voie idéale pour conquérir de nouvelles parts de marché**. Une étude BVA réalisée auprès d'un panel de 2000 individus démontre que 78 % des personnes sondées faisant leurs achats dans des commerces physiques s'informent au préalable sur Internet. Le groupe coopératif Atol tente de profiter du potentiel de cette pratique en investissant la plateforme Critizr, qui permet aux clients de rentrer en contact avec les directeurs de magasins pour faire un retour

FITTINGBOX, MOTEUR DE L'ESSAYAGE VIRTUEL

La société FittingBox créée par Ariel Choukroun en 2008 innove avec son parcours omnicanal. Grâce à une technologie novatrice de miroir digital, l'opticien permet au consommateur de faire son choix de lunettes en ligne. La solution est également disponible en magasin et remplace efficacement le miroir traditionnel.

Source: *blog Neftys Conseil*.

d'expérience à propos de leur passage en boutique. La plateforme permet aux associés d'Atol d'exposer sur Internet soit leur indice positif de satisfaction, soit leur détermination à honorer les demandes de leurs clients et l'attention accordée pour répondre aux commentaires, même négatifs. Depuis l'arrivée des enseignes Atol sur la plateforme, plus de 12000 messages ont été reçus, avec un score moyen de satisfaction qui atteint 4,63/5. Ramené à l'échelle nationale, ce taux de satisfaction s'élève à 93 %, une performance louable.

Le choix de l'omnicanal s'affiche comme une stratégie bénéfique pour les commerces d'optique. En établissant une combinaison complète des canaux de distribution, l'opticien est à même **d'accompagner le client de façon pertinente du début de son parcours d'achat jusqu'au recueil final de sa satisfaction**. Les retombées commerciales pourraient alors être positives, d'autant plus que l'expérience phygitale séduit de plus en plus de consommateurs. L'étude retail menée en 2018 par la plateforme de paiement Adyen révèle que 34 % des sondés affirment qu'ils peuvent s'attacher à une marque particulière si celle-ci combine des expériences digitales avec ses magasins physiques. Elle montre également que 48 % des interviewés sont prêts à payer plus pour vivre un parcours d'achat phygitale. Un potentiel certain s'offre donc aux opticiens pour maintenir la durabilité de leurs commerces.

La tendance au sur-mesure face à l'offre standard

Les opticiens renouent avec la création

Après le prêt-à-porter, l'optique adopte à son tour progressivement la tendance du sur-mesure. Lassés des montures standardisées qu'ils retrouveront partout, les clients sont de plus en plus demandeurs **de lunettes uniques qui correspondent à leurs envies**. Pour répondre à cette exigence, les fabricants de montures ont adapté leur offre en conséquence. Certaines marques, comme Dilem, se positionnent sur la personnalisation, avec des lunettes équipées de faces et de branches interchangeableables en polymère. Pour encore plus de personnalisation, **d'autres ont fait le choix de l'impression 3D**, à l'instar de Lissac, pionnier du genre.

La tendance touche également les enseignes d'optique qui y voient un relais de croissance porteur. Pour proposer une alternative à l'uniformité des looks et à la difficulté d'adapter des modèles standardisés produits en série à la morphologie de chacun, les opticiens Émeline Sordé et Lucas Brunet ont eu l'idée de fabriquer sur place des lunettes sur-mesure. Ils ont créé en 2013 Les Binocles, un magasin d'optique installé à Tinquieux dans la Marne. Leur concept a rapidement rencontré un vrai succès, **le sur-mesure représentant aujourd'hui huit lunettes sur dix vendues**. Les montures Les Binocles sont fabriquées à partir de matériaux écologiques tels que l'acétate de cellulose, un mélange de fibres de coton. Deux à trois heures sont nécessaires à leur fabrication. À l'exception de la première découpe, réalisée à la machine, le reste de la fabrication est réalisé à la main, sur place. Dans un souci de transparence auprès de la clientèle, l'atelier de fabrication peut même être visité. Par ce biais, les dirigeants de l'enseigne veulent **fidéliser les clients en les associant au processus de production**, à l'image de ce qui se pratique dans les restaurants, avec des cuisines ouvertes sur la salle.

La première étape à suivre par les opticiens avant de commencer à réaliser une monture sur-mesure est de cerner le profil des porteurs. Quels sont leurs besoins? Quelle est leur personnalité? Dans quel domaine travaillent-ils? "Autant de questions que nous posons avant d'échanger avec le client jusqu'à obtenir la forme définitive de la monture", expliquait Lucas Brunet, interrogé par *L'OL Mag*, en mars 2019. Les dirigeants du magasin Les Binocles ont même **étendu leur fabrication à des produits autres que les lunettes**, comme l'indiquait Lucas Brunet: "Nous réalisons différents modèles de porte-clés en forme de lunettes, des bijoux (boucles d'oreilles, bagues, manchettes...) assortis aux montures de nos clients à partir de plaques d'acétate de cellulose. Au départ le but était d'éviter de jeter les chutes, et ça a plu! Nous avons donc étendu ce service aux opticiens, en leur proposant des petits objets marketing publicitaires." Les montures Les Binocles coûtent entre 260 et 360 euros. Elles sont distribuées dans toute la France et au Canada par plus de 40 opticiens partenaires ainsi que dans une deuxième boutique en propre dans la Marne, à Châlons-en-Champagne.

De son côté, l'opticien Clément Plault, propriétaire du magasin Les lunettes de Clément à La Roche-sur-Yon (Vendée), a souhaité renouer avec son métier d'origine, celui de créateur de lunettes. Depuis janvier 2020, il propose **des montures sur-mesure et écoresponsables**. "La réforme du remboursement m'a définitivement décidé à passer le pas", explique-t-il dans un article du site d'information *Actu.fr*. "Cette réforme '100 % santé' va être favorable aux personnes aux revenus les plus modestes en leur offrant un meilleur accès aux soins, mais elle va aussi scinder le marché de la lunette en deux. Car cette réforme se fera avec des montures standards à des prix accessibles,

à 30 euros, faites en Asie”, conclut-il. Le lunetier souhaite donc en profiter pour apporter de la valeur ajoutée avec son offre “libre, locale et personnalisée”, en transformant cet “objet de consommation en objet beau et utile”, comme il l'affirme. Commerçant responsable, **le lunetier yonnais vise l'économie circulaire** pour développer cette activité. Son objectif est de fabriquer ses lunettes à partir de chutes de plaques

d'acétate de cellulose, matériau dans lequel sont découpées les montures.

Loin de banaliser le rôle de l'opticien, le sur-mesure renforce au contraire considérablement son rôle d'expert. Facteur de fidélisation (style, confort, précision de la vue...), il vient s'ajouter au modèle du “plan de soin” qui engage le suivi de la santé visuelle à long terme, indique *L'Essentiel de l'optique*.

Renversement de modèle avec l'impression 3D : c'est désormais la demande qui crée l'offre

Solidement implantée dans le paysage industriel, “l'impression 3D **transforme le magasin d'optique en fab lab** et le distributeur en créateur de produit”, comme l'indique un article de *L'Essentiel de l'optique* daté de janvier 2019. Ce procédé en pleine expansion est particulièrement adapté à l'optique, car il permet de répondre avec beaucoup de précision aux attentes des clients, comme l'indique un article de la plateforme Eyes-Road.com. Grâce à des mesures précises, les montures 3D peuvent en effet s'adapter à la morphologie des visages, sans aucune limite de forme ou de design. Bien au-delà d'une simple *mass customisation*, la technologie **bouleverse l'ensemble des modèles économiques, industriels et marketing**. Son développement entraîne une baisse du prix des machines, les rendant ainsi accessibles à

un grand nombre d'opticiens. Rapidité d'impression, fabrication en série ou encore gamme élargie des matériaux disponibles, l'impression 3D ouvre un vaste champ de possibles à la fabrication sur-mesure.

La marque-enseigne d'optique NetLooks, présente en France, en Belgique et au Québec, a choisi de s'associer au spécialiste de l'impression 3D Sculpteo pour produire **des modèles de lunettes artisanaux et entièrement personnalisables**, qu'il s'agisse des couleurs, des formes des branches, des faces, des gravures ou des textures. Le concept de NetLooks est proche de celui des joailliers qui proposent de tester une bague en cire avant la fabrication du modèle définitif. Sculpteo fournit des lunettes de test imprimées en 3D, que les clients peuvent essayer pour vérifier que le modèle choisi leur convient parfaitement en ce qui concerne notamment la taille et le confort. **Le matériau choisi pour fabriquer les modèles est le nylon PA12**, un matériau souple et inoffensif pour la peau, comme le certifie NetLooks.

L'impression 3D marque une révolution dans la conception même des produits. “Associée à des outils de simulation avancée, elle permet une conception en boucle (rétro-conception) afin de tester et de valider ou d'invalidier les options avant même le stade de la production, tout en tenant compte des souhaits du consommateur final (co-conception)”, comme l'indique *L'Essentiel*

LES 3 TYPES D'IMPRESSION 3D

- L'impression additive, par ajout de matière.
- L'impression soustractive, par suppression de matière.
- L'impression hybride, qui allie les deux procédés et donne un très haut niveau de qualité de finition.

de l'optique. Au-delà du gain de temps et de productivité, **elle se traduit par une révolution sur le plan de la consommation** : c'est désormais la demande qui crée l'offre. Les opticiens ont ainsi une opportunité pour repenser l'ensemble du parcours client, dans une ambiance propice à la créativité et à la collaboration entre le public et le professionnel. "Si le client retient seulement 20 % de ce qu'il lit ou entend et 40 % de ce qu'il observe, en revanche il retient 90 % de ce dont il fait l'expérience. **En devenant expérientiel grâce à l'impression 3D et la co-crédation**, le magasin d'optique va tout à coup accéder à un impact qu'il n'a jamais eu jusqu'alors, dans une proximité grandissante avec sa clientèle", indique *L'Essentiel de l'optique*. Plus globalement, l'impression 3D apparaît comme une chance pour repenser l'activité des opticiens dans son ensemble. En favorisant les matières recyclables et en limitant les chutes, ce procédé répond également aux problématiques environnementales, qui sont devenues importantes pour les consommateurs d'aujourd'hui. D'autant qu'il encourage le cycle court, comme l'explique *L'Essentiel de l'optique* : "Proche du consommateur final, il favorise la localisation de l'activité, met fin aux lourdeurs logistiques et à leurs conséquences en termes d'empreinte carbone. Il est de nature à lutter contre l'obsolescence programmée et le 'made in China'".

Pourtant, dans le domaine de l'optique, il semblerait que l'impression 3D n'en soit qu'aux balbutiements. L'une des raisons évoquées en 2016 par Éric Plat, président-directeur général d'Atol, résidait dans le fait qu'il n'est pas encore possible de produire des lunettes de cette façon-là avec le même état de finition que les modèles actuels. Les grands acteurs de la distribution d'optique ne communiquent pas sur leurs initiatives en faveur de l'impression 3D. Il est donc difficile de mesurer leur intérêt vis-à-vis de cette technologie.

Cependant, **l'impression 3D favorise la création d'entreprises** et donc d'emplois locaux, tout en enrichissant la palette des services proposés par les opticiens. Créée en 2015 à Roubaix, la start-up Glass'Yourself ambitionne par exemple de révolutionner l'industrie de la lunette en misant sur la création de lunettes sur-mesure imprimées en 3D par la technique du frittage laser. La jeune entreprise propose des collections entièrement

YUNIKU, LUNETTES DU FUTUR

En 2016, le fabricant japonais Hoya présentait Yuniku, le premier dispositif 3D verres et montures optimisant l'efficacité visuelle et le confort de l'ensemble par des mesures ultra-précises, physiques, réfractaires et posturales.

Conçues en partenariat avec la société belge Materialise, numéro une de l'impression 3D, et le studio de design belge Hoet, les lunettes Yuniku permettent aux opticiens d'offrir à leurs clients un équipement optique global fabriqué entièrement sur-mesure pour leur donner une vision parfaite.

Source : L'OL Mag, 2016.

personnalisables aux opticiens et aux particuliers. Le projet est né de l'observation du marché de l'impression 3D et de l'intérêt que suscite cette méthode de fabrication dans la création de pièces sur-mesure, comme l'explique Sébastien Roger, cofondateur de Glass'Yourself : "L'addition de matière va à l'encontre du process de moulage de masse que de nombreuses marques utilisent aujourd'hui, déshumanisant et impersonnel. Nous prenons le contre-pied du marché, persuadés que **beaucoup de porteurs de lunettes accepteraient le sur-mesure dès lors que celui-ci est abordable**." Une fois que le client a choisi et adapté la monture à ses goûts et sa taille, l'opticien génère une commande auprès de la start-up qui l'envoie à son fabricant français. Celui-ci imprime la paire de lunettes et la livre brute quelques jours plus tard. Glass'Yourself procède ensuite à une finition, une teinture et un résinage dans ses ateliers du nord de la France. La monture est ensuite livrée dans son étui made in France à l'opticien et enfin à son client. Elle porte un code de traçabilité unique permettant de rappeler et reproduire à l'infini toutes les pièces souhaitées du projet.

L'innovation produit au service des besoins visuels

L'offre produit innovante est un champ convoité par les distributeurs d'optique pour subsister face à la concurrence accrue de nouveaux acteurs ambitieux. Le marché des lunettes connectées, porté par les géants de réseaux sociaux Snapchat et Facebook, semble être extrêmement prometteur. Selon les professionnels du secteur de l'optique, **les lunettes intelligentes devraient s'imposer prochainement comme des objets de masse**. L'intégration de dispositifs innovants au sein des équipements optiques se profile comme une option pertinente pour développer une expertise concernant la santé visuelle. Les technologies d'intelligence artificielle ainsi que le développement de nouvelles options efficaces permettent aux équipements optiques **de s'immerger au sein de nouveaux moments du quotidien des consommateurs**, comme la conduite ou la lecture sur écrans. En créant de nouveaux besoins, les distributeurs d'optique entrevoient une possibilité pour élargir leur potentiel commercial.

Le développement d'une offre produit innovante revêt également **un enjeu d'indépendance pour ces distributeurs**. La commercialisation de biens novateurs permet d'étoffer les gammes de MDD (marques de distributeur). Les investissements internes en recherche et développement peuvent leur offrir l'opportunité de se détacher du diktat des verriers et lunettiers. En conséquence, les enseignes d'optique auraient ainsi l'occasion de consolider leur caractéristique d'expert, sur laquelle il apparaît essentiel de miser. Le marché de l'optique français commence à se saisir du potentiel de la lunette intelligente puisque trois réseaux de distributeurs hexagonaux, Atol, Optic 2000 et Krys ont produit des paires de lunettes connectées et innovantes qui répondent chacune à une problématique précise.

En 2020, Atol s'insère sur ce marché avec un produit distributeur dédié aux seniors qui affiche la volonté de réduire les risques de chute. En effet, les chutes représentent un risque accru

de blessures et de mortalité, avec 400 000 accidents annuels en moyenne dont 3 % sont mortels. Le nouveau modèle Atol Zen est conçu grâce **à un algorithme capable de détecter 80 % des chutes**, un taux inégalé sur le marché des technologies de la prévention des chutes. Si un accident domestique survient, les lunettes émettent un signal vers un boîtier de téléassistance, qui le relaie auprès d'une centrale d'assistance. Atol a conclu un contrat avec Allianz Assistance, qui sera la passerelle chargée de traiter les signaux et de prévenir les secours dans les plus brefs délais. Et comme les chutes peuvent également survenir hors du foyer, le distributeur envisage de produire une option complémentaire qui enverrait le signal de chute vers le smartphone d'un proche de la victime. Éric Plat, PDG de la chaîne Atol, se réjouit de proposer un équipement qui répond à une problématique centrale pour les clients seniors. "Le marché de la dépendance concerne plusieurs millions de Français. La clientèle d'Atol est constituée de quadra et quinquagénaires. Avec ces lunettes, nous ciblons leurs parents." L'aspect médical qui constitue l'essence de cette gamme n'est pas développé au détriment de la recherche d'esthétisme. Les équipements Atol Zen ont été dessinés par un designer optique plébiscité, Alain Miklitarian, qui a imaginé les lunettes de Jeanne Moreau, Andy Warhol ou encore Elton John. Selon l'avis d'Éric Plat, l'Atol Zen "c'est une lunette très esthétique. En forme de papillon pour les dames et de rectangle pour les hommes." L'enseigne souhaite ainsi commercialiser un produit aussi élégant qu'utile, pour créer une émulation au sein des populations âgées sujettes à des chutes potentiellement dangereuses.

La prévention routière est un autre segment qui pourrait profiter du développement de l'intelligence artificielle en optique. Les lunettes connectées se présentent comme un levier innovant **pour abaisser le caractère accidentogène de la conduite**. Le réseau Optic 2000 intervient pour lutter contre l'endormissement au volant depuis

septembre 2017. Il a développé, en collaboration avec la start-up française Ellcie-Healthy, une paire de lunettes pionnière pour lutter contre la fatigue au volant. Elle est capable **d'avertir le conducteur en proie à la somnolence**, grâce à des capteurs infrarouges, un accéléromètre et un gyroscope. Ce paramétrage précis permet d'identifier les signes avant-coureurs d'endormissement et, le cas échéant, de déclencher un système d'alerte. Celui-ci s'active à travers un clignotement de LED rouges associé à un signal sonore émanant des branches de la paire de lunettes. Si les capteurs ne détectent pas un retour à la conscience du chauffeur, les lunettes font alors sonner les téléphones des passagers, qui doivent être préalablement identifiés à l'aide de l'application Driver by Ellcie-Healthy. Optic 2000 offre ainsi à la start-up française un rayonnement certain de la technologie développée, grâce à sa forte audience. Nommées Prudensee, les paires sont distribuées en exclusivité par Optic 2000. La formation des opticiens du réseau intervient pour expliquer précisément le fonctionnement des Prudensee et convaincre les usagers de l'importance d'enrayer le phénomène d'endormissement. Le prix de vente a été fixé à 289 euros, un prix jugé correct pour que cette solution innovante **soit à la portée du plus grand nombre de personnes**.

Outre les innovations comprenant des instruments d'intelligence artificielle, le marché de l'optique renouvelle les options des verres pour réinventer continuellement les solutions apportées. Le groupe Krys souhaite ainsi valoriser les équipements innovants **pour répondre à des problématiques de santé**. Le champ de la conduite automobile est là aussi ciblé. Dans ce sens, le réseau commercialise depuis le mois de novembre 2019 le modèle n-Protect, qui améliore la visibilité pour circuler de nuit. Les verres réduisent les éblouissements provoqués par les phares de voitures et l'éclairage public, améliorent les contrastes et diminuent les halos lumineux. Ces améliorations émergent grâce à des verres jaunes novateurs produits par Krys au sein de son usine de Bazainville, implantée dans le département des Yvelines. Ils ne peuvent être considérés comme de simples accessoires de conduite, puisqu'ils apportent également une correction adéquate aux individus amétropes, c'est-à-dire

LES LUNETTES CONNECTÉES LOISIRS CRISTALLISENT LES ATTENTES

Le marché des lunettes intelligentes est en passe de prendre de l'ampleur grâce à l'avènement des lunettes "social". Google, Snapchat et Facebook se préparent à une lutte prochaine pour produire la paire la plus efficace pour l'usage des réseaux sociaux. D'autres acteurs historiques du multimédia s'intéressent aussi à ce marché. Panasonic et Samsung ont ainsi présenté lors du CES 2020 des prototypes de lunettes connectées intégrant des écrans sophistiqués et des sorties audio qualitatives. Leur désir est de commercialiser à court terme un produit révolutionnant la réalité et l'approche du quotidien.

Source : Labo FNAC.

souffrant d'une pathologie visuelle. Krys souhaite que les n-Protect puissent être détenues par un grand nombre de conducteurs. Le groupe conseille à ses enseignes de commercialiser les paires à 40 euros pour une monture équipée de deux verres unifocaux ou à 70 euros si deux verres progressifs sont montés.

Krys s'est également intéressé au développement d'une solution nouvelle pour soulager la vision lorsque les yeux sont confrontés à la lumière bleue des écrans. Cette volonté a conduit à la production du modèle e-Protect, **imaginé pour limiter l'impact nocif des diodes électroluminescentes**, présentes au sein des smartphones, télévisions et ordinateurs. Ces composants technologiques entraînent divers maux : vieillissement prématuré de la rétine et du cristallin, troubles du sommeil, fatigue ou encore déficit d'attention ou de concentration. Krys œuvre donc depuis novembre 2015 à la réduction de l'inconfort

visuel, en développant la gamme de verres Perfekt Blue, mis sur le marché au tarif de 75 euros par verre unifocal. Plus de 200 000 verres ont été manufacturés lors du lancement des e-Protect et le groupe ambitionnait une augmentation progressive des utilisateurs, de plus en plus confrontés à cette problématique de la lumière bleue.

Dans le secteur médical cette fois, Atol ambitionne d'apporter son savoir-faire technologique aux enfants souffrant de dyslexie, pathologie qui entraîne entre autres des difficultés majeures pour la lecture. **Entre 4 et 5 % des écoliers français seraient atteints de dyslexie**, soit une part non négligeable d'individus à accompagner. Au cours de l'année 2020, une paire de lunettes apportant une aide à la lecture devrait être commercialisée. Ce projet de *junior care* est le fruit

d'une triple collaboration entre Atol, la start-up spécialisée en lunettes intelligentes Abeye et l'université de Rennes. Les verres de ces lunettes opèrent en filtrant les images en miroir. Cette technologie **favorise le développement de la lecture et facilite la mémorisation des éléments lus**. L'équipement optique a été soumis à une phase d'expérimentation auprès d'une population d'enfants dyslexiques. D'après les premières conclusions, l'usage régulier des lunettes permet à l'enfant de progresser autant que s'il avait été suivi pendant trois ans par un cabinet d'orthophonie. Au même titre que les lunettes prévues pour le public senior, la paire pour les enfants dyslexiques aura un esthétisme travaillé, **pour effacer la stigmatisation quant au fait de porter un équipement médical**.

VERS UNE EXPÉRIENCE CLIENT FACILITÉE, HUMAINE ET ORIGINALE

Sous pression, le marché français de l'optique se trouve aujourd'hui marqué par des évolutions réglementaires majeures et par une complexification de l'environnement concurrentiel. La course à la diversification est en cours entre les multiples acteurs pour capter la gigantesque manne de clients qui s'offre à eux. Ceux qui seront capables de répondre aux nouvelles exigences des clients triompheront. La clé réside dans l'invention d'une nouvelle expérience client.

En effet, d'après Claude Chaffiotte, directeur de la filiale française du groupe de conseil irlandais Accenture Interactive, le succès d'une marque ou d'une enseigne dépend avant tout de l'expérience client qu'elle offre. Celle-ci est devenue le critère de différenciation numéro un des distributeurs français, quel que soit le secteur d'activité. Elle **dépasserait aujourd'hui le mix prix produit aux yeux du consommateur**, selon un article de

janvier 2020 paru dans *L'Essentiel de l'optique*. Si l'attente en ce qui concerne les services est très forte, l'expérience client ne se résume pas à eux. Le consommateur attend surtout **un parcours fluide et sans stress**, dans lequel le service intervient comme une évidence.

Face à la complexité du parcours client dans le secteur de l'optique, où le consommateur oscille durant plusieurs mois entre l'ophtalmologiste, l'opticien et l'assureur, entre sa santé, son apparence et le montant réel de sa dépense, les opticiens cherchent de plus en plus à lui faciliter la vie. Dans un article de décembre 2019, *L'Essentiel de l'optique* étudiait le principe de l'*easy shopping*, qui décrit un parcours client facile, fluide, évident. Avec le digital tout devient plus facile, plus rapide. D'un clic, sans aucun obstacle, il est aujourd'hui possible d'interagir avec ses proches, de s'informer ou de se distraire. Dans ce contexte, le circuit

QU'EST-CE QUE L'EXPÉRIENCE CLIENT ?

L'expérience client désigne l'ensemble des émotions ressenties par un client avant, pendant et après l'achat d'un produit ou service. C'est le résultat de l'ensemble des interactions qu'un client peut avoir avec la marque ou l'entreprise. L'expérience client apparaît donc comme la résultante complexe d'éléments et de facteurs hétérogènes intervenant lors du parcours client (ton des publicités, ambiance du point de vente, relation avec le vendeur, expérience de l'usage, relation avec le support client, etc.). La nature et les composantes de l'expérience client peuvent fortement varier selon les domaines d'activité et sont liées à la notion de parcours client. Dans certains domaines, l'expérience client est essentiellement ressentie sur le point de vente, alors que dans d'autres elle peut être beaucoup plus éclatée à travers les différents points de contact avec les consommateurs.

Source : definitions-marketing.com

physique se doit d'être à la hauteur des attentes des consommateurs. C'est pourquoi les opticiens **cherchent à inventer les nouvelles conditions de l'expérience client**. Tout, depuis la première recherche sur Internet jusqu'à la livraison, en passant par le parcours en magasin, doit être clair, crédible, aisé, instantané.

L'omnicanalité répond à ce défi d'optimisation du parcours client. En digitalisant leurs boutiques et en soignant l'expérience client sur Internet, les opticiens veulent prendre part à la révolution numérique, tout en renforçant le rôle crucial de leurs boutiques physiques. L'enjeu de cette stratégie web-to-store est de permettre au client potentiel d'effectuer une recherche d'informations sur Internet avant d'aller réaliser son achat dans un commerce physique. Elle instaure **la permanence du lien entre l'opticien et son client**. Les clients d'Optic 2000 peuvent par exemple, de chez eux, essayer en ligne des lunettes ou réaliser un "bilan visagisme" pour se voir proposer une sélection de montures. En se rendant ensuite en boutique, **ils auront déjà une idée de leur choix**, qui pourra être confirmé d'abord par les tablettes mises à sa disposition en magasin, mais surtout grâce aux conseils d'un opticien. "Notre atout, c'est de partir de notre expertise, notre connaissance du métier, notre histoire et notre réseau pour proposer à nos clients des services **correspondant à leurs attentes et à leurs modes de vie actuels**", expliquait en 2018 Yves Guénin, secrétaire général d'Optic 2000, interrogé par le site *carnetsdubusiness.com*. Il poursuivait: "Nous sommes des opticiens qui vendons en magasins, et en ligne, et non des marchands en ligne qui vendons des lunettes." En mettant en avant son expertise à la fois en magasin et hors magasin, Optic 2000 illustre la stratégie suivie par de nombreux opticiens, stratégie **qui consiste à optimiser le parcours client de manière transversale**. Ce parcours commence par une visite du site de l'opticien sur le Web et se termine dans un magasin.

À l'heure de l'hyperpersonnalisation, et alors que 76 % des consommateurs attendent des entreprises qu'elles comprennent leurs besoins et leurs attentes, les marques doivent impérativement savoir qui sont leurs clients, comme l'indique Claude Chaffiotte. Pour une expérience client

réussie, il est indispensable **de leur proposer une offre et des services répondant précisément à leurs exigences**. Sur ce point, les opticiens disposent d'une force par rapport à leurs concurrents pure players: l'expertise et la confiance. D'après l'enquête de l'Institut français d'opinion publique (IFOP), menée en 2019 pour le Rassemblement des opticiens de France (ROF), **95 % des consommateurs font confiance à leur opticien**. Ce taux très élevé illustre la qualité de la relation qui existe entre les opticiens et leur clientèle.

Pour Sonia Leroy, responsable du service clients d'Alain Afflelou, interrogée par *Les Échos* en janvier 2019, **les clients de l'optique ne sont pas des consommateurs tout à fait comme les autres**: "Ce sont, avant tout, des porteurs de lunettes qui ont besoin de bien voir. Or, quand vous ne vous sentez pas bien avec de nouvelles lunettes, il y a toujours une part de doute, à mi-chemin entre la confiance en soi et la confiance dans son opticien. Le fait d'être accueilli par un technicien qui, tout de suite, saura poser les bonnes questions et apporter les meilleures réponses avec des mots adaptés est primordial." **Cette part d'humanité dans la relation avec ses clients apparaît comme essentielle**. La politique de l'enseigne Alain Afflelou en la matière consiste, tout d'abord, à disposer d'un effectif suffisant pour répondre le plus rapidement possible aux demandes des clients. Ensuite, le groupe insiste sur l'importance de la bonne humeur de ses équipes, lui donnant les moyens "d'organiser un système de permanences convivial", comme l'explique Sonia Leroy.

D'une manière générale, le consommateur ne cherche plus seulement à se procurer un bien matériel, **il veut s'inscrire au cœur d'un processus de vente**, que ce soit en boutique ou sur Internet. Il est à la recherche du détail supplémentaire et de l'attention qui lui montreront son importance aux yeux de la marque et le convaincra de revenir, explique *L'Essentiel de l'optique*. Dans ce cadre, l'expérience client apparaît comme indissociable **d'une approche individualisée et personnalisée**. Au-delà des besoins visuels du client ou de ses conditions de remboursement, les opticiens travaillent à faire de l'achat d'une paire de lunettes un moment où le consommateur découvre le plaisir d'acquiescer un bel objet, chargé de vertus correctrices, mais également "porteur de style de vie,

de rapport à soi”, affirme le magazine professionnel. Cela passe par le conseil mais également par une relation non hiérarchique avec une participation active du consommateur afin de mieux l’impliquer **dans une relation partagée et pérenne**. Avec l’introduction de la réalité virtuelle dans le magasin, par exemple, le client peut essayer virtuellement différents verres afin de constater par lui-même les bénéfices effectifs.

À une époque où les marques et les enseignes ont la possibilité de recourir à des outils aussi sophistiqués que la réalité virtuelle ou augmentée et l’intelligence artificielle, tout en continuant à utiliser des supports plus traditionnels, il n’a jamais été aussi urgent **de maîtriser l’expérience client à travers chacun de ses nombreux points de contact**. Grâce au digital, la multiplication des moyens de communication offre l’opportunité d’un parcours d’achat plus humain. Pourtant, “cela génère aussi le sentiment d’être envahi par la communication et une incertitude quant au meilleur canal à utiliser”, affirmait en 2018 Antoine de Lasteyrie, directeur général de l’agence de communication Wide France. Le défi consiste alors **à faire preuve de flexibilité**, en s’adaptant aux demandes des consommateurs, quel que soit le moyen de contact. Comment ? En redonnant “une vocation et une utilité claire pour chaque canal, en expliquant bien leur fonction”, analyse l’expert. En plus de la fenêtre de chat, disponible sur son site Internet, Alain Afflelou a développé une politique de communication spécifique aux réseaux sociaux pour répondre aux remarques des consommateurs. “Nous avons remarqué que les clients préparent de plus en plus leur visite en magasin sur notre site”, note Sonia Leroy. “La fenêtre de discussion, qui s’ouvre automatiquement et leur propose d’échanger avec nous, nous permet de les conseiller, de leur expliquer l’offre du moment ou encore d’être force de proposition”, poursuit-elle. Pour les enseignes, la relation client représente **un levier de fidélisation mais également de recrutement de nouveaux consommateurs**, curieux de tester ce qu’elles proposent. Maher Kassab, PDG du cabinet d’études de marché Galliléo, précise que les opticiens ont également intérêt à chercher à se positionner **en interlocuteurs privilégiés des ophtalmologistes** “dont ils peuvent être

appelés à devenir, demain, des relais sur le terrain, par exemple pour ce qui concerne la contactologie et la basse vision”. Pour l’opticien, cette qualification renforcée représente un élément différenciateur face à la concurrence et améliore la relation de confiance privilégiée qu’il entretient avec sa clientèle.

Dans la quête d’une nouvelle expérience client optimisée, fluidifiée et inédite, **le magasin, de plus en plus connecté, joue un rôle central**. Il tend à devenir un lieu de vie et le théâtre d’expériences inédites. Il cherche à offrir un moment privilégié, à même d’être recherché par les consommateurs. Il se place dans la chaîne de la relation client **“comme le maillon de l’étonnement et des rapports humains”**, analyse *L’Essentiel de l’optique*. Il se transforme en un lieu de rencontres où le client touche les produits, parle et vit un moment convivial et inattendu.

Le concept de magasin lancé en 2017 par la coopérative Atol propose une expérience originale à ses clients, orientée vers leur santé et leur bien-être. Le nouveau merchandising a pour objectif de renforcer “la relation client-opticien fondée sur toujours plus de confiance”, expliquait Éric Plat, PDG de l’enseigne, interrogé par *agglotv.com* en 2017. L’expérience en magasin a été conçue **pour être nomade et premium**, de la première prise de contact à l’acte d’achat, en passant par l’essayage ou le montage des verres. L’offre de produits est ainsi théâtralisée par des linéaires modulables qui permettent une présentation plus rythmée et mettant en avant les univers des marques très “mode”. La remise de l’équipement au consommateur **est valorisée au sein d’un espace lounge dédié** qui favorise le dialogue et l’échange avec l’opticien.

Pour autant, le succès commercial ne se joue pas exclusivement à l’intérieur du magasin, mais au sein d’un environnement complexe, dont il faut maîtriser les enjeux. Le digital entraîne un changement de modèle économique et professionnel. C’est dans ce cadre que **le consommateur souhaite aujourd’hui faire de son acte d’achat une expérience originale**. L’“économie de l’expérience” s’installe ainsi durablement dans le paysage. L’écosystème global de l’ensemble des outils connectés permet d’enrichir à l’infini cette nouvelle

demande, jusqu'à transformer un moment qui n'était jusque-là que ponctuel et banal en une expérience continue, analyse *L'Essentiel de l'optique*. "L'expérience client, c'est ce que l'on pourrait définir comme le moment où une relation, en l'occurrence marchande, se dépasse pour faire événement existentiel dans la vie de l'individu. Ce qui lui confère sa dimension mémorable. C'est le vécu du consommateur qui compte", explique le magazine. Pour améliorer son expérience, que ce soit en boutique ou sur le Web, **il faut dépasser le simple acte d'achat**. Le client ne doit plus simplement entrer, acheter et ressortir. Il doit en plus vivre une expérience unique. Au lieu de rester dans un système très vertical où l'entreprise décide pour le client, un procédé d'échanges collaboratifs est mis en place. Dans une tribune publiée en août 2019 dans le journal *Les Échos*, Claude Chaffiotte précisait : "Cela oblige à **considérer l'expérience client comme une chose qui est inséparable de la marque**, plutôt que comme un service qu'elle fournit. L'objectif est de faire en sorte que l'expérience client corresponde en tout

point à la promesse d'expérience affichée par la marque." En mettant davantage l'accent sur une expérience client très riche, "les marques interagiront plus profondément avec les consommateurs, modifiant ou consolidant ainsi l'opinion qu'ils s'en font", conclut-il.

L'exemple du réseau des Opticiens Eye Like se présente comme une réponse aux nombreux enjeux de l'expérience client. Ce réseau développe un parcours hautement personnalisé, en proposant un service construit autour d'une expertise de la vue et de marques très spécifiques. Les enseignes sont aménagées tel des showrooms de mode pour mettre en avant les montures premium commercialisées. Le client ne se rend pas chez un opticien Eye Like pour acheter des lunettes **mais pour être émerveillé par le parcours qui lui est proposé** à l'occasion de l'accès à son équipement. Le réseau met l'accent notamment sur l'aspect émotionnel, pour que l'expérience consommateur ne ressemble à aucun autre acte d'achat. Une politique commerciale à forte valeur ajoutée, qui performe de façon efficiente.

LES FORCES EN PRÉSENCE

Liste des entreprises citées dans l'étude

Société	Nature de l'entreprise	Pays d'origine
Access Optic	Distributeur d'optique	France
Acuitis	Distributeur d'optique	France
Afflelou	Distributeur d'optique	France
Amplifon	Distributeur d'appareils auditifs	France
Arold Lunetier	Fabricant d'optique	France
Atol	Distributeur d'optique	France
Audika	Distributeur d'appareils auditifs	France
Carré de l'optique	Distributeur d'optique	France
Demetz	Fabricant d'optique	France
Direct-Optic.fr	Distributeur d'optique	France
Easy-verres.com	Distributeur d'optique	France
Ecouter Voir	Distributeur d'optique et d'appareils auditifs	France
EssilorLuxottica	Fabricant-distributeur d'optique	France / Italie
Experts en Santé Visuelle	Distributeur d'optique	France
Eye Like	Distributeur d'optique	France
FittingBox	Distributeur de solutions logicielles pour commerces d'optique	France
Générale d'Optique	Distributeur d'optique	Pays-Bas
Glass' Yourself	Distributeur d'optique	France
Grandir à Vue d'Œil	Distributeur d'optique	France
Grand Optical	Distributeur d'optique	Pays-Bas
Happyview.fr	Distributeur d'optique	France
Hemp Eyewear	Fabricant d'optique	Ecosse
Hoya	Fabricant d'optique	Japon
Izipizi	Distributeur d'optique	France
Jimmy Fairly	Distributeur d'optique	France
Julbo	Fabricant d'optique	France
Just'Un regard	Distributeur d'optique	France
Kering Eyewear	Distributeur d'optique	France
KidzOptic	Distributeur d'optique	France
Krys	Fabricant-distributeur d'optique	France
L'optique des créateurs	Distributeurs d'optique	France
L'optique par Sébastien Bétend	Distributeur d'optique	France
Lentillesmoinscheres.com	Distributeur d'optique	France
Les Binocles	Distributeur d'optique	France
Les lunettes de Clément	Distributeur d'optique	France
Lunettes Pour Tous	Distributeur d'optique	France
Maison Bourgeat	Fabricant d'optique	France
Malentille.com	Distributeur d'optique	France
Manéo Opticiens	Distributeur d'optique	France

Société	Nature de l'entreprise	Pays d'origine
Naoned Eyewear	Fabricant d'optique	France
NetLooks	Fabricant d'optique	France
Neubau Eyewear	Fabricant d'optique	Autriche
Optic & Price	Distributeur d'optique	France
Optic 2000	Distributeur d'optique	France
Optical Center	Distributeur d'optique	France
Optique A	Distributeur d'optique	France
Ozed	Fabricant d'optique	France
Parafina	Fabricant d'optique	Espagne
Pharm & You Consulting	Société de conseil pour pharmacien	France
Polette	Fabricant-distributeur d'optique	Hong-Kong
Ray-Ban	Distributeur d'optique	États-Unis
Sainte Adresse Optique	Distributeur d'optique	France
Sensee	Fabricant-distributeur d'optique	France
ShinyWood	Fabricant d'optique	France
Super-Vision	Marketplace d'optique	France
Viasanté	Mutuelle	France
Vinylize	Fabricant d'optique	Hongrie
Waiting for the sun	Fabricant d'optique	France
Woodlun's	Fabricant d'optique	France
Zeiss	Fabricant d'optique	Allemagne
Traitement IndexPresse		

Classement selon leur chiffre d'affaires et coordonnées des onze premiers acteurs de l'optique en France

LES FORCES EN PRÉSENCE

Nom de l'entreprise	Ville	Code postal	Numéro de téléphone	Numéro Siret	Année de création	Enseignes	CA (KEUR)	Année du CA	Tranche d'effectif salarié
KRYS GROUP	NANTERRE	92000	01 41 91 52 52	325061844-00552	1966	KRYS, VISION PLUS et L'YNN OPTIQUE	1 078 000	2018	500 à 999
OPTIC 2000	CLAMART	92140	01 41 23 20 00	326880018-00054	1969	OPTIC 2000 et LISSAC	858 000	2018	500 à 999
ALAIN AFFLELOU	PARIS	75008	01 49 37 73 77	514266675-00909	1972		806 000	2018	250 à 499
OPTICAL CENTER	PARIS	75017	01 44 40 40 04	382372993-00636	1991		649 000	2018	500 à 999
GRANDVISION France	MONTIGNY LE BRETONNEUX	78180	01 39 30 81 00	492787957-00033	2006	GÉNÉRALE D'OPTIQUE, GRAND OPTICAL et SOLARIS	-	-	-
ATOL GROUP	BEAUNE	21200	03 80 25 34 00	510064181-00017	1970		375 000	2018	100 à 249
KERING EYEWEAR	PARIS	75007	01 45 64 61 00	552075020-00594	2014		180 000	2017	250 à 499
ALLIANCE OPTIQUE	MONS EN BAROEUL	59370	03 28 36 28 36	344506704-00040	1988	EXPERTS EN SANTÉ VISUELLE	124 000	2018	50 à 99
SENSEE	PARIS	75008	01 42 73 03 44	504595158-00032			39 000	2016	20 à 49
LUNETTES POUR TOUS	PARIS	75001	01 85 12 10 10	798706453-00031	2013		21 000	2018	20 à 49
JIMMY FAIRLY	PARIS	75002	02 35 03 90 61	530422427-00241	2011		9 000	2017	50 à 99

Traitement IndexPresse. Source : base de données Diane et presse professionnelle

Classement selon leur surface commerciale des quinze premières enseignes d'optique françaises

TOP 15 DES ENSEIGNES D'OPTIQUE EN NOMBRE DE MÈTRES CARRÉS, EN FRANCE, EN 2018

	Nombre de m ² en 2018	Évolution par rapport à 2017
LES OPTICIENS MUTUALISTES	142 214	+ 3 %
GÉNÉRALE D'OPTIQUE	108 990	+ 2 %
OPTIC 2000	107 898	0 %
KRYS	90 171	+ 2 %
ALAIN AFFLELOU	86 435	+ 3 %
OPTICAL CENTER	84 423	+ 3 %
ATOL LES OPTICIENS	58 059	- 3 %
GRANDOPTICAL	31 998	- 1 %
VISION PLUS	30 053	+ 4 %
LISSAC L'OPTICIEN	23 585	+ 5 %
OPTICAL DISCOUNT	11 793	+ 9 %
LYNX OPTIQUE	10 196	- 4 %
ACUITIS	8 220	+ 3 %
OPTIQUE E.LECLERC	6 717	0 %
SOLARIS	4 415	+ 6 %

Traitement IndexPresse. Source : LSA, 2018

SOURCES UTILISÉES

- Ahssen Sarah, "Izipizi cultive son réseau de distribution et lance une ligne plus créative", *fr.fashionnetwork.com*, 19 avril 2019
- Amsili Sophie, "Le PDG de Meetic se lance dans les lunettes sur Internet", *lefigaro.fr*, 28 mars 2011
- Auffray Christophe, "Atol présente au CES des lunettes pour corriger la dyslexie", *larevuedudigital.com*, 9 janvier 2020
- Bailleul Alexandre, "eSport: Afflelou nouveau partenaire du Team Vitality en tant que Fournisseur Officiel", *sportbuzzbusiness.fr*, 12 décembre 2019
- Barge Stéphane, "Les lunettes connectées nous en mettent plein les mirettes", *01net*, 12 février 2020, p.22-25
- Barloutaud Anne, "EssilorLuxottica Le champion de l'optique se prépare à en mettre plein la vue", *Investir - Le Journal des finances*, 5 octobre 2019, p.14
- Berger Annick, "Carrefour se lance dans l'optique avec Atol", *capital.fr*, 16 juillet 2019
- Bertrand Philippe, "Lunettes Pour Tous, le discounter qui révolutionne l'optique", *lesechos.fr*, 4 janvier 2019
- Bertrand Philippe, "Marc Simoncini prêt à ouvrir le capital des lunettes en ligne Sensee", *lesechos.fr*, 27 juin 2019
- Bouaziz Dalila, "Générale d'Optique inaugure son nouveau concept store plus digitalisé", *relationclientmag.fr*, 29 octobre 2019
- Buffard Cécile, "Polette tempête sur les lunettes", *Points de Vente*, 1^{er} octobre 2018, p.12-13
- Cardin-Changizi Peggy, "Optique E.Leclerc gagne en visibilité", *Pharmacien manager*, avril 2019, p.34-35
- Caussil Jean-Noël, "Nous préconisons le développement d'espaces audio dans nos magasins", *LSA*, 9 mai 2019, p.20-22
- Caussil Jean-Noël, "Atol voit triple", *LSA*, 26 septembre 2019, p.22-23
- Caussil Jean-Noël, "Optic 2000 veut plaire aux enfants avec Optic 2000 Kids", *LSA*, 18 janvier 2018, p.30-31
- Chaffiotte Claude, "Expérience client, tout reste à faire", *lesechos.fr*, 8 août 2019
- Chambriard Arnaud, "FittingBox repense la vente de lunettes et l'expérience client", *neftys.fr*, 30 octobre 2018
- Chapuis Dominique, "Baby-boomers presbytes et ados myopes, l'optique se porte bien", *lesechos.fr*, 27 septembre 2019
- Chapuis Dominique, "Kering s'installe sur le marché des lunettes de luxe", *Les Échos*, 7 octobre 2019, p.23
- Chapuis Dominique, "Les opticiens voient rouge avec l'irruption d'EssilorLuxottica dans la vente au détail", *lesechos.fr*, 18 septembre 2019
- Charrondière Hélène, "Jimmy Fairly prévoit de doubler le nombre de ses points de vente en 2017", *lesechos-etudes.fr*, 22 mars 2017
- Chenevoy Clotilde, "LSA Expert 2019 : 837000 m² d'optique en France", *lsa-conso.fr*, 23 juillet 2019
- Chevalier Lucile, "Opticiens, des experts qui seront très demandés en 2020", *leparisien.fr*, 11 décembre 2019
- Colin Fabienne, "Les opticiens face à une nouvelle concurrence. Une profession dans le flou", *Sport éco*, 30 septembre 2019, p.21-33
- Crouzet Anne-Sophie, "Chez Lunettes pour Tous, on vend des lunettes de très bonne qualité avec le 100 % santé", *opticien-presse.fr*, 13 janvier 2020
- De Foucaud Isabelle, "Le reste à charge zéro trouble les opticiens", *Challenges*, 9 janvier 2020, p.16-18

SOURCES UTILISÉES

Donnay Jacques, "Franchises, centrales d'indépendants, l'audioprothèse se développe dans les traces de l'optique", *Optiquemag*, 1^{er} février 2018, p.30-37

Ducruet Catherine, "Prothèses auditives: ce que va changer le 'reste à charge zéro'", *lesechos.fr*, 20 juin 2018

Fournier Arthur, "Optic 2000 expérimente la relation client de demain", *carnetsdubusiness.com*, 26 juin 2018

Frachet Stéphane, "Prothèses auditives: Audilab et Audika font cause commune", *lesechos.fr*, 4 janvier 2020

Grolleau Emmanuel, "Atol: des lunettes pour les dyslexiques et les seniors en 2020", *opticien-presse.fr*, 15 octobre 2019

Grolleau Emmanuel, "Générale d'Optique dévoile son nouveau concept-store", *opticien-presse.fr*, 22 octobre 2019

Grolleau Emmanuel, "Krys pense à la protection visuelle des enfants pour la rentrée", *opticien-presse.fr*, 27 août 2019

Grolleau Emmanuel, "Ray-Ban ouvre une boutique en propre à Paris", *opticien-presse.fr*, 25 juin 2019

Grolleau Emmanuel, "Waiting for the sun ouvre sa première boutique qui propose plus que des lunettes", *opticien-presse.fr*, 28 novembre 2017

Grumel Nicolas, "Sécurité routière: des lunettes connectées pour éviter l'assoupissement au volant", *franceroutes.fr*, 18 avril 2019

Guyenne Lisa, "Fatigue visuelle: les jeunes en overdose d'écrans", *franceinter.fr*, 20 juin 2019

Haddad Barbara, "Créer du lien", *Marketing*, juin 2018, p.26-28

Hourdeau Stéphanie, "La Roche-sur-Yon: le lunetier Clément Plault sauvegarde un métier qui se perd et le rend écoresponsable", *actu.fr*, 20 janvier 2020

Jouanneau Isabelle, "Polette n'a pas froid aux yeux!", *Entreprendre*, 1^{er} octobre 2018, p.24-27

Le Bolzer Julie, "Optic 2000 propose un service de vente à domicile", *lesechos.fr*, 14 novembre 2019

Leboucq Valérie, "Polette applique la recette Zara aux lunettes", *lesechos.fr*, 16 mai 2018

Lentschner Keren, "Carrefour revient dans la vente de lunettes avec Atol", *Le Figaro*, 25 juillet 2019, p.23

Lentschner Keren, "EssilorLuxottica étend son emprise dans la distribution", *Le Figaro*, 19 juillet 2019, p.25

Lentschner Keren, "Izipizi, le champion français des lunettes mode et pas chères", *lefigaro.fr*, 4 août 2019

Leroux Olivia, "Atol les opticiens: une segmentation qui porte ses fruits", *franchise-magazine.com*, 5 novembre 2019

Marcaillou Laurent, "Pharm & You ouvre des corners d'optique et d'audition en pharmacie", *lesechos.fr*, 28 mars 2019

Navas Christine, "Ses lunettes connectées polarisent 2,7 millions", *Les Échos*, 7 juin 2019, p.31

N'tsia Sarah, "Lunettes à 30 euros: les secrets de Polette pour pérenniser son modèle économique", *journaldunet.fr*, 29 janvier 2020

Porchet Estelle, "Avec YUNIKU, Hoya bouleverse les codes du marché et crée dès à présent les lunettes du futur", *opticien-presse.fr*, 23 septembre 2016

Rivoal Yves, "Ouvrez l'œil!", *Pharmacien manager*, octobre 2017, p.18-26

Saint-Laurent Magali, "Le marché optique en bonne santé", *gfk.com*, 26 septembre 2019

Séfrin Christophe, "Prudensee: on a testé sur 500 km les lunettes connectées qui empêchent de s'endormir au volant", *20minutes.fr*, 29 mars 2019

SOURCES UTILISÉES

Sicard Claire, "Casino, Carrefour, Cdiscount: ils veulent tous vous vendre des lunettes", *businessinsider.fr*, 23 juillet 2019

"2017, l'année du repli", *L'Essentiel de l'optique*, mars 2018, p.8-11

"2018 : un marché étrangement plat", *L'Essentiel de l'optique*, mars 2019, p.16-18

"2020, l'an I de la relation client", *L'Essentiel de l'optique*, décembre 2019, p.18

"Atol: quand le client est reçu 5 sur 5", *L'Essentiel de l'optique*, octobre 2019, p.16

"Atol: une nouvelle plateforme pour favoriser l'échange avec le client", *acuite.fr*, 19 août 2019

"Atol et Carglass signent un partenariat exclusif pour prévenir des dangers de la conduite de nuit", *acuite.fr*, 8 janvier 2019

"Avec des outils numériques à succès, Atol les Opticiens a su prendre le virage du digital", *acuite.fr*, 17 juin 2019

"Basse vision et diabète: les opticiens se forment", *L'Essentiel de l'optique*, janvier 2019, p.22-23

"Carrefour signe un partenariat exclusif avec les opticiens Atol", *L'Essentiel de l'optique*, décembre 2017, p.29

"Dépasser le RAC 0: tout se jouera sur la confiance", *L'Essentiel de l'optique*, novembre 2019, p.10-13

"Développement durable: un projet de vie", *L'Essentiel de l'optique*, janvier 2020, p.22-23

"Direct Optic anticipe la mise en place du 100 %", *acuite.fr*, 27 juin 2019

"EssilorLuxottica accroît son réseau de magasins en Europe", *acuite.fr*, 7 janvier 2020

"Examens de réfraction en Ehpad par les opticiens: la loi est votée!", *acuite.fr*, 24 janvier 2019

"Face aux enjeux du vieillissement ou du renoncement aux soins, l'optique doit sortir des magasins", par Yves Guénin, secrétaire général d'Optic 2000, *journaldeleconomie.fr*, 13 juin 2018

"Facebook s'associerait à Ray-Ban pour ses lunettes de réalité augmentée", *sudouest.fr*, 21 septembre 2019

"Fonder la valeur sur la considération", *L'Essentiel de l'optique*, décembre 2019, p.20-21

"Glass'Yourself: la personnalisation au service des opticiens", *3dnatives.com*, 15 juillet 2016

"Happyview.fr devient le premier opticien pure player en France", *journaldunet.fr*, 25 mai 2019

"Inventer l'easy-shopping", *L'Essentiel de l'optique*, décembre 2019, p.8-9

"Krys dévoile sa gamme de lunettes pour la conduite de nuit", *acuite.fr*, 4 novembre 2019

"La grande distribution investit dans les lunettes", *ouest-france.fr*, 12 septembre 2019

"La révolution 3D", *L'Essentiel de l'optique*, janvier 2019, p.20-21

"L'anamnèse, la clef de la vente réussie", *L'Essentiel de l'optique*, décembre 2019, p.10-12

"Le 'marché libre' reste à inventer", *L'Essentiel de l'optique*, septembre 2019, p.10-11

"Le Groupe Afflelou devient fournisseur officiel de TEAM VITALITY", *Communiqué de presse*, 12 décembre 2019

"Le groupe EssilorLuxottica s'apprête à réinventer le marché de l'optique", *L'Essentiel de l'optique*, novembre 2019, p.17

"Le nouveau concept magasin d'Atol booste le chiffre d'affaires de ses boutiques", *acuite.fr*, 30 avril 2019

"Le sur-mesure face au standard", *Commerce magazine*, avril-mai 2019, p.14

"L'enfant, un client pas comme les autres", *Optiquemag*, 1^{er} avril 2018, p.18-21

SOURCES UTILISÉES

- "Les clés de l'expérience client", *L'Essentiel de l'optique*, janvier 2020, p.14-15
- "Les Français veulent des opticiens aux prérogatives étendues", *L'Essentiel de l'optique*, janvier 2020, p.24
- "Les nouvelles approches de la relation client", *L'Essentiel de l'optique*, mars 2016, p.8-13
- "Les opticiens Eye Like: la vraie valeur ajoutée est émotionnelle", *L'Essentiel de l'optique*, novembre 2019, p.20-21
- "Les Opticiens Mutualistes deviennent Écouter Voir", *L'Essentiel de l'optique*, janvier 2020, p.18
- "L'expérience client", *L'Essentiel de l'optique*, novembre 2016, p.8-9
- "L'impression 3D au service des opticiens", *laprovence.com*, 16 avril 2019
- "L'optique en pharmacie", *L'Essentiel de l'optique*, mai-juin 2019, p.20-21
- "L'optique face à la transition écologique", *L'Essentiel de l'optique*, mars 2019, p.28-29
- "L'ubérisation ou la fin des métiers", *L'Essentiel de l'optique*, décembre 2017, p.16-17
- "Lunettes intelligentes: elles sont arrivées!", *L'Essentiel de l'optique*, avril 2019, p.12-14
- "Manuel de survie en zone RAC zéro", *L'Essentiel de l'optique*, octobre 2019, p.12-15
- "Marc Simoncini abandonne l'optique et cède son groupe Sensee", *acuite.fr*, 28 janvier 2020
- "Nouvelle expérience client avec la vitrine personnalisée 2.0 Smart Media", *acuite.fr*, 29 octobre 2019
- "Opticiens, Emeline Sordé et Lucas Brunet réalisent des lunettes sur-mesure dans leur magasin. Rencontre...", *acuite.fr*, 26 mars 2019
- "Optique: la nouvelle dynamique", *L'Essentiel de l'optique*, décembre 2019, p.14-15
- "Où va le marché?", *L'Essentiel de l'optique*, mai-juin 2019, p.26-28
- "Préservation de la santé visuelle, l'Asnav vous informe", *guide-vue.fr*, 2 juillet 2019
- "RAC zéro: c'est parti!", *L'Essentiel de l'optique*, janvier 2020, p.8-9
- "Ray-Ban: le premier magasin d'optique monomarque ouvre à Paris", *L'Essentiel de l'optique*, septembre 2019, p.28-29
- "Repenser l'approche client", *L'Essentiel de l'optique*, janvier 2019, p.8-9
- "Retisser un lien de confiance: une nouvelle génération d'outils", *L'Essentiel de l'optique*, février 2019, p.26-27
- "Super-vision: l'opticien possède désormais sa place de marché", *L'Essentiel de l'optique*, mars 2018, p.16-17
- "Syndrome de déficience numérique: le prochain mal du siècle?", *L'Essentiel de l'optique*, novembre 2019, p.14-15
- "Tirer parti de la réforme Macron: Krys Group est confiant", *L'Essentiel de l'optique*, mai-juin 2019, p.18-19
- "Transformer un ayant droit en consommateur", *L'Essentiel de l'optique*, janvier 2020, p.10-13
- "Un assureur dépoussière le 'concept magasin'", *L'Essentiel de l'optique*, juillet-août 2018, p.14
- "Vue au volant: Renault et Essilor s'engagent", *L'Essentiel de l'optique*, juillet-août 2019, p.24

LEXIQUE

- **Anamnèse**

Historique pathologique d'un patient. L'anamnèse inclut les antécédents médicaux ainsi que les traitements médicaux reçus.

- **DNVB (*Digital Native Vertical Brand*)**

Marques qui émergent exclusivement sur Internet, sans relais physiques, en contrôlant la fabrication et la distribution des produits.

- **Économie circulaire**

Modèle économique prônant un fonctionnement en boucle, où les déchets servent à produire de nouveaux biens et services afin de limiter au maximum le gaspillage et la consommation unique.

- **Flagship store (ou magasin amiral)**

Magasin "vitrine" conçu pour théâtraliser les produits novateurs et mettre en avant les valeurs d'une marque.

- **Holding**

Société qui comprend les actions détenues d'autres sociétés, avec pour but d'établir un contrôle unique et cohérent

- **Impression 3D**

Technique d'impression de pièces articulée autour de l'ajout de matière par empilement successif de couches.

- **Intégration verticale**

Notion associée à un processus de propriété et de contrôle visant à regrouper sous une seule gouvernance l'ensemble des stades de production et de distribution d'un produit ou d'un service, afin de les intégrer dans la propre chaîne de valeur de l'entreprise.

- **Intégration horizontale**

Croissance sur un même niveau de valeur, par exemple en achetant ses concurrents et ses réseaux de distribution, pour réduire le coût de chaque unité produite et vendue.

- **MDD (marque de distributeur)**

Marque créée et détenue par une enseigne de distribution et utilisée pour commercialiser des produits fabriqués sur demande par des industriels indépendants ou plus rarement par des filiales de production appartenant à l'enseigne.

- **Multicanal**

Désigne le phénomène d'utilisation simultanée ou alternée des différents canaux de contact pour la commercialisation des produits et/ou la relation client.

- **Omnicanal**

Évolution du système multicanal, où les canaux existants, qui regroupent l'ensemble des contacts d'une entreprise et les différents produits de vente, sont tous employés et ne peuvent être libérés.

- **Phygital**

Désigne la rencontre des techniques du marketing et commerce digital avec celles du marketing et commerce physique.

- **Pure player**

À l'origine, désignait une entreprise dont l'activité était exclusivement menée sur Internet. Par extension, l'expression désigne une entreprise qui concentre ses activités sur un seul métier ou sur un seul secteur d'activité.

- **Shop-in-shop**

Espace dans un point de vente qui est réservé à une autre enseigne. Littéralement, c'est un magasin dans un magasin.

- **Travel retail**

Regroupe l'activité commerciale exercée dans les lieux de transport. Il s'agit essentiellement du commerce réalisé dans les aéroports et les gares.

- **Verres progressifs**

Verres convexes et grossissants qui permettent un parfait ajustement de la vision, que ce soit pour voir de près comme de loin avec une seule paire de lunettes.

- **Verres unifocaux**

Verres possédant la même puissance de correction sur l'ensemble de leur surface. Ils permettent de corriger tous les défauts visuels dits "simples", tels que la myopie, l'hypermétropie ou l'astigmatisme.

- **Web-to-store**

Comportement d'achat du consommateur qui effectue une recherche d'informations sur Internet avant d'aller effectuer son achat dans un point de vente physique.

La collection IndexPresse *Business Etude*

Comment accéder à des données fiables, pertinentes et surtout synthétisées, alors que l'information n'a jamais été aussi accessible en apparence ?

Voilà une question à laquelle sont confrontés quotidiennement les décideurs dans les entreprises lorsqu'il s'agit de prendre les bonnes décisions.

C'est pourquoi nous avons créé la collection **IndexPresse Business Etude**, des études sectorielles complètes, réalisées à partir des plus grands titres de la presse

économique et professionnelle. En s'appuyant sur des informations fiables et de qualité, les études d'IndexPresse offrent des synthèses analytiques et éclairées sur les secteurs d'activité émergents ou en mutation.

Vous aurez ainsi toutes les clés en main pour accompagner votre réflexion stratégique, en vous appuyant sur l'examen des enjeux de votre marché, afin d'anticiper ses évolutions et valider, ou modifier, votre positionnement dans le jeu concurrentiel.

IndexPresse *Business Etude*

Date de parution - février 2020.



Justine CARREL

justine.carrel@indexpresse.fr

Rédactrice

Étude rédigée en collaboration avec Alexandre JAILLON

Entré en vigueur au 1^{er} janvier 2020, le décret du reste à charge zéro met les distributeurs de produits d'optique sous pression, ces derniers évoluant déjà dans un marché peu dynamique. Les enseignes traditionnelles font face à un paysage concurrentiel en mutation. Après l'incursion des pure players et des grandes surfaces, avec un argument prix bas offensif, elles craignent aujourd'hui de voir surgir les fabricants dans la distribution. Dans ce contexte, la différenciation apparaît comme la voie à suivre pour réaffirmer le rôle d'expert de l'opticien et améliorer l'expérience client.

Dans quelle mesure la réforme dite "100 % santé" représente-t-elle un risque de perte de chiffre d'affaires pour les opticiens ? Quels circuits de distribution alternatifs émergent au sein du marché ? Sur quels modèles économiques s'appuient les pure players pour proposer une offre à bas prix ? La santé auditive est-elle une voie de diversification porteuse ? Comment l'omnicanalité révolutionne-t-elle l'expérience client ? En quoi les positionnements de niche sont-ils source d'opportunités ?

Cette étude apporte les éléments de réponse et de réflexion pour comprendre les enjeux et les perspectives du secteur, identifier les mutations à l'œuvre ou à venir, et se positionner dans le jeu concurrentiel.

