

## LES NOUVEAUX DÉFIS DE LA DISTRIBUTION D'OPTIQUE-LUNETTERIE

Repenser les stratégies dans un contexte de mutation du marché



### Une étude pour :

- Analyser les facteurs de mutation et leurs implications en termes opérationnels
- Benchmarker les positions concurrentielles et les performances commerciales des groupes et enseignes d'opticiens
- Décrypter les ruptures stratégiques et identifier les stratégies gagnantes à partir de business cases et du retour terrain de professionnels du secteur
- Anticiper l'évolution du secteur dans un contexte de ralentissement de la croissance, de maturité de l'appareil commercial et de tension sur les prix et les marges

### Les principaux groupes et enseignes analysés

#### 11 enseignes d'opticiens

- ▶ Alain Afflelou (Alain Afflelou, Claro)
- ▶ Atol
- ▶ Gadol/Optic 2000 (Optic 2000, Lissac)
- ▶ GrandVision (Grandoptical, Générale d'Optique, Solaris)
- ▶ Hand Anders

- ▶ Krys Group (Krys, Vision Plus, Lynx Optique)
- ▶ Les Opticiens Mutualistes
- ▶ Optical Center
- ▶ Optical Discount
- ▶ Optique E.Leclerc
- ▶ Visual

#### 6 spécialistes d'internet

- ▶ Confort Visuel
- ▶ Direct Optic
- ▶ Happyview
- ▶ Sensee
- ▶ Opticien24
- ▶ Mister Spex



# LES NOUVEAUX DÉFIS DE LA DISTRIBUTION D'OPTIQUE-LUNETTERIE

Repenser les stratégies dans un contexte de mutation du marché

## ► Les enseignes d'opticiens sont sous pression ...

Ralentissement de la croissance, saturation de l'appareil commercial et tension sur les prix

Les enseignes d'optique-lunetterie évoluent dans un environnement de marché de plus en plus tendu. La croissance ralentit tendanciellement et ne peut absorber l'augmentation du nombre de magasins. Le chiffre d'affaires par point de vente s'érode, témoignant de la saturation de l'appareil commercial.

Elles doivent également faire face au développement des réseaux de soins et à un feu nourri des associations de consommateurs mais aussi des acteurs de l'Internet sur les thèmes du prix et du reste à charge.

## ► ... et repensent leurs stratégies

L'heure est à la mise en œuvre de stratégies segmentantes et différenciantes

La donne a changé pour les enseignes. Les stratégies doivent évoluer :

- Longtemps perçus comme une menace sur les prix et les marges des opticiens, les réseaux de soins permettent de bénéficier de l'apport d'une clientèle captive. Certaines enseignes ont franchi le pas en contractualisant avec des réseaux tels que Kalivia (**Optical Center, Krys, Optic 2000**) ou Carte Blanche (**Krys Group**).
- Si de nombreuses enseignes sont encore très réticentes vis-à-vis d'Internet, elles ne peuvent laisser le champ libre aux seuls spécialistes. **Optical Center** est la plus offensive avec son web store (premier point de vente en chiffre d'affaires) proposant la livraison à domicile ou en magasin et la mise en place du concept de « franchise en ligne ». Début 2013, **Leclerc** a racheté **Eye'at** afin de développer le cross-canal. **Optic 2000** et **Krys** privilégient quant à elles le drive-to-store, générateur de trafic en point de vente.
- La convergence des stratégies commerciales (type « deux paires pour le prix d'une ») induit un manque de différenciation et déprécie l'offre. La difficulté du groupe **Krys** à imposer ses enseignes secondaires (abandon de Vision Originale, absorption en 2013 de **Lun's** par **Lynx** repositionnée) et le succès des enseignes positionnées discount (**Optical Discount, Optical Center, Générale d'Optique**), haut de gamme (**Lissac**) ou senior (**Grandoptical**) illustrent la nécessité de se différencier via l'offre et/ou le concept.

A titre d'exemple, outre les MDD et les exclusivités, certaines enseignes entendent se distinguer par l'innovation produits (Egérie et Protect d'**Afflelou**, Audiovisuelles d'**Optic 2000**) ou leur implication sociétale (**Optic 2000, Krys**). D'autres s'inscrivent dans démarche de certification, à l'instar de **Lissac** (service) ou d'**Atol**, certifiée ISO 9001 et ISO 14001.

## ► La concentration de la distribution va se poursuivre

Prime aux leaders et course à la taille critique

Dans un contexte d'arrivée à maturité de l'appareil commercial, la priorité des enseignes va au recrutement des indépendants, fortement impactés par la baisse du chiffre d'affaires moyen. De plus, face à la montée en puissance des réseaux de soins et de l'offre Internet, la puissance d'achat est, plus que jamais, stratégique pour répondre à l'enjeu prix.

Parallèlement, les stratégies de conquête de parts de marché (nouveaux concepts, communication, services, web marchand, ...) sont financièrement lourdes. Une accélération du mouvement de consolidation du secteur semble dès lors inéluctable.

Cette étude, qui a fait l'objet de trois mois d'enquête, de collecte d'information et d'entretiens, est un instrument de benchmarking, de réflexion et d'aide à la décision. A partir de business cases et du retour terrain des professionnels, Les Echos Etudes passent au crible les différentes stratégies des acteurs de la distribution d'optique-lunetterie dans un contexte de mutation rapide du marché.



# Problématique et méthodologie de l'étude

## Executive summary et synthèse des enseignements clés de l'étude

chapitre

### 1 Synthèse et perspectives

- 1.1 Les perspectives chiffrées de croissance du marché à l'horizon 2015
- 1.2 La concentration du marché devrait se poursuivre dans un contexte de maturité de l'appareil commercial, de pression sur les prix et de tension sur les marges. Quelles sont les enseignes les mieux armées pour répondre à ces défis ? Quels sont les leviers à actionner ?

chapitre

### 2 La dynamique du marché français de l'optique-lunetterie

- 2.1 Un ralentissement tendanciel de la croissance, des performances contrastées par segment

chapitre

### 3 Les déterminants du marché

- 3.1 Un marché soutenu par les systèmes de remboursement et une démographie favorable
- 3.2 Quatre profils de clientèle : comportements d'achat et leviers pour capter les cibles
- 3.3 Une fidélité du client au point de vente en trompe-l'œil
- 3.4 Développement des réseaux de soins, attaques récurrentes sur les prix et l'importance du reste à charge, ... les enseignes sont sous pression
- 3.5 Le diagnostic Les Echos Etudes

chapitre

### 4 L'organisation de la distribution et les enseignes en présence

- 4.1 Les centrales d'achat participent activement au jeu concurrentiel
- 4.2 Les réseaux d'enseignes se taillent la part du lion en valeur au détriment des indépendants
- 4.3 Le e-commerce se structure sous l'impulsion des spécialistes de l'Internet
- 4.4 Analyse des performances par enseigne (part de marché et dynamique de croissance) : si les leaders dominent largement le marché, les challengers et les outsiders gagnent du terrain
- 4.5 Une baisse continue du chiffre d'affaires moyen par point de vente

chapitre

### 5 Les stratégies de distribution

- 5.1 Groupement coopératif et franchise, modes de développement privilégiés des enseignes
- 5.2 Focus sur les conditions financières d'accès aux enseignes  
-> Zoom sur Archipel (Atol), Vision Plus (Krys Group), Hans Anders et Optical Discount
- 5.4 Taille des réseaux et rythme de développement : des objectifs affichés difficilement atteignables
- 5.5 Le magasin type de 14 enseignes : surface, effectif, coûts d'agencement, chiffre d'affaires
- 5.6 L'exploration de nouvelles zones de chalandise pour trouver des relais de croissance
- 5.7 Focus sur les groupes multi-enseignes : Krys Group, Optic 2000, Alain Afflelou et Grandvision
- 5.8 Si les enseignes sont majoritairement réticentes au e-commerce, des initiatives voient le jour  
-> Zoom sur Optical Center, Krys, Optic 2000 et Leclerc  
-> Zoom sur monopticien.com (CDO), site vitrine dédié aux indépendants
- 5.9 Deux modèles s'opposent chez les spécialistes de l'Internet : pure players et drive-to-store

chapitre

### 6 Les stratégies marketing des enseignes

- 6.1 Une prime à la visibilité et aux concepts segmentants
- 6.2 Les enseignes sont à la recherche de leviers de différenciation : offres exclusives, MDD, services  
-> Zoom sur les « stratégies Made in France » d'Atol et Optic 2000
- 6.3 ISO 9001, ISO 14001, magasin agréé spécialisé enfant, ... : la course à la certification
- 6.4 La contractualisation avec les réseaux de soins : des accords prix-volume-qualité en contrepartie d'une clientèle captive
- 6.5 Le digital, pour une communication de proximité en soutien des campagnes institutionnelles

LES MUTATIONS DE LA DISTRIBUTION DES AIDES AUDITIVES

Vers une redistribution des cartes entre les audioprothésistes indépendants ou en réseaux et les opticiens ?

- > Décrypter le business model des centres d'audition indépendants : quel est leur niveau de rentabilité global ?
- > Évaluer le potentiel de croissance du marché à l'horizon 2015 dans un contexte de bouleversements
- > Anticiper le paysage de la distribution d'audioprothèses de demain

Etude publiée en avril 2013

Plus d'info : [lesechos-etudes.fr/aide-auditive.htm](http://lesechos-etudes.fr/aide-auditive.htm)



En exclusivité :

- > Une étude terrain qui s'appuie sur des entretiens en face à face et par téléphone auprès des professionnels du secteur : dirigeants de distributeurs leaders et de plate-forme de santé, de syndicats professionnels
- > Une analyse du modèle économique et de la santé financière des audioprothésistes indépendants à partir de la globalisation des comptes sociaux de 223 centres d'audition



Vous souhaitez disposer sur ce sujet d'une étude ad'hoc ou d'une analyse personnalisée ? Une formation ou une présentation orale des résultats de cette étude auprès de vos équipes ?

Contactez notre expert : Cécile GILLET  
Responsable du pôle biens de consommation  
Tél : +33 (0)1 49 53 66 03 - Email : [cgillet@lesechos.fr](mailto:cgillet@lesechos.fr)



Bon de commande

Les nouveaux défis de la distribution d'optique-lunetterie

Par téléphone ou email :

Christelle VACHET  
☎ 01 49 53 63 32  
✉ [cvachet@lesechos.fr](mailto:cvachet@lesechos.fr)

Par courrier :

Les Echos Etudes  
16 rue du Quatre septembre  
75002 PARIS

Sur notre site internet :

[lesechos-etudes.fr](http://lesechos-etudes.fr)

Version papier - J13023 :

2 050 € HT - 2 162,75 € TTC (TVA à 5,5%)

Présentation orale par l'expert auprès de vos équipes :

1 500 € HT - 1 794 € TTC (TVA à 19,6%)  
(prestation possible seulement avec l'achat de l'étude)

Version PDF - J1323A :

Pour 1 utilisateur  
2 250 € HT - 2 691 € TTC (TVA à 19,6%)

De 2 à 5 utilisateurs  
2 925 € HT - 3 498,30 € TTC (TVA à 19,6%)

De 6 à 10 utilisateurs  
3 375 € HT - 4 036,50 € TTC (TVA à 19,6%)

Plus de 10 utilisateurs : Nous contacter

OUI, je souhaite recevoir un ou plusieurs exemplaires papiers pour 225 € HT (TVA à 5,5%) l'unité, en plus de l'achat d'une version PDF.  
Nombre d'exemplaires : \_\_\_\_\_

Code mailing : J154INTEI

Personne à contacter pour l'envoi des licences et/ou papier :

Nom : \_\_\_\_\_ Prénom : \_\_\_\_\_  
Fonction : \_\_\_\_\_ Société : \_\_\_\_\_  
Adresse : \_\_\_\_\_  
Tél. : \_\_\_\_\_ E-mail : \_\_\_\_\_

Facturation :

Société : \_\_\_\_\_  
Adresse : \_\_\_\_\_  
Contact : \_\_\_\_\_

Règlement :

- Virement (RIB 31489/00010/00219548733/47 - Crédit agricole - CIB)
- Chèque à l'ordre des Echos Business
- Carte bancaire sur [www.lesechos-etudes.fr](http://www.lesechos-etudes.fr)
- Règlement à réception de facture

Date : / /  
Signature :