

Note pédagogique

Préambule :

Les objectifs du cas sont de mesurer la capacité des élèves à analyser les données (constater), **de mettre en lien les informations (expliquer)** et d'utiliser les éléments pertinents pour répondre aux questions posées (exploiter). « Le rêve d'Emilie » présente de nombreuses données chiffrées mais la plupart des indices ont été calculés pour simplifier le travail des candidats. L'étude peut donc être menée en exploitant l'information déjà disponible. Très peu de calculs sont nécessaires à l'atteinte des objectifs.

1. VOUS ANALYSEREZ LES PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DU MARCHÉ DE L'OPTIQUE GLOBALEMENT ET AU NIVEAU LOCAL POUR EN DRESSER LE DIAGNOSTIC.

Le marché de l'optique en France

Porté par des moteurs structurels favorables, le marché de l'optique est en croissance constante depuis 8 ans. Quatre facteurs structurels expliquent la bonne santé du secteur.

1. Le moteur sociodémographique :

La population française vieillit. Or les français de plus de 45 ans, naturellement atteints de la diminution du pouvoir d'accommodation du cristallin dû au vieillissement (la presbytie), représentent le cœur de cible marketing du marché. Avec l'arrivée de la génération du baby-boom dans cette tranche d'âge stratégique pour le secteur de l'optique médicale, les distributeurs et les industriels ont bénéficié d'un contexte extrêmement favorable au développement des volumes de vente : 65 % des porteurs de lunettes ont plus de 45 ans.

2. L'offre des industriels et des créateurs :

- Près de 58 % du chiffre d'affaire du secteur est réalisé sur le rayon des verres correcteurs. Stimulés par le dynamisme d'Essilor, leader mondial du marché des verres ophtalmiques, les industriels de la filière ont fortement investi sur la recherche & développement de nouveaux produits. Les verres garantissent aujourd'hui un confort d'utilisation accru, en particulier les verres progressifs destinés aux presbytes, mais aussi un usage simplifié grâce aux verres teintés, aux traitements antireflets... L'innovation des fabricants permet aujourd'hui aux distributeurs de vendre des produits à forte valeur ajoutée et d'enregistrer une augmentation régulière du budget/ personne : + 30 % sur la période étudiée.

- Les lunetiers de leur côté, stimulés par les industriels Italiens, proposent aujourd'hui des collections de montures dessinées par les grands noms de la mode et du design ou griffées par les grandes marques de luxe (CHANEL, SONIA RYKIEL, NINA RICCI, Ph. STARK). Les clients soucieux de leur apparence souscrivent massivement à ce phénomène de mode.

3. Les politiques de santé publique :

- Depuis plusieurs années, l'Association Nationale pour l'Amélioration de la Vue (ASNAV) mène une campagne de sensibilisation visant à mobiliser, conseiller et informer les français sur leur vue. Ces campagnes visent tous les segments de la population. Elles mettent l'accent sur la prévention des risques encourus (sécurité routière, résultats scolaires, etc.). Ces opérations se font en partenariat avec les opticiens qui proposent gratuitement des tests de la vue. Ces manifestations drainent régulièrement de nouveaux patients chez les ophtalmologistes et de nouveaux consommateurs dans les magasins.

- Le rôle de l'opticien-lunetier a été étendu (Article L4362-10, inséré par Loi n° 2006-1640 du 21 décembre 2006 art. 54 II Journal Officiel du 22 décembre 2006). Les opticiens-lunetiers sont désormais autorisés à procéder au renouvellement de verres correcteurs pour les personnes âgées de plus de 16 ans. Cette modification du cadre réglementaire a été décidée pour faire face à la pénurie attendue de médecins ophtalmologistes et aux difficultés d'accès aux soins consécutifs au rallongement du délai d'obtention des rendez-vous.

4. La stratégie des organismes complémentaires d'assurance maladie :

Engagés dans une lutte farouche pour gagner des parts de marché, les organismes complémentaires d'assurance maladie ont soutenu une guerre commerciale en valorisant le taux de remboursement des équipements optiques et des soins dentaires. Ces critères de remboursement, facilement comparables pour leurs clients, ont maintenu des taux de couverture acceptables dans un contexte de déremboursement de nombreuses prestations de santé.

Mais deux données conjoncturelles pondèrent les moteurs structurels et provoquent la contraction du chiffre d'affaires des opticiens.

1. La hausse du chômage et la remontée de l'inflation :

Ce phénomène ralentit la croissance du pouvoir d'achat des ménages et condamne de plus en plus de français à des arbitrages budgétaires défavorables à la croissance du secteur étudié. Ils représentent un frein à l'acquisition d'une assurance complémentaire santé et peuvent même conduire certains ménages à se désassurer. Autre phénomène inquiétant, l'impact du poids des arbitrages en faveur d'autres biens de consommation (augmentation du budget moyen/ ménage consacré à la téléphonie mobile et à l'informatique par exemple).

2. La forte augmentation du nombre de diplômés BTS d'Opticien Lunetier

La spectaculaire augmentation du nombre de diplômés (+ 64 % sur la période étudiée) favorise l'augmentation de la diffusion numérique, provoquant une pression concurrentielle importante sur les opticiens indépendants et les opticiens sous enseigne du marché français. Pourtant sans numérisation, ce marché était en effet protégé par une barrière à l'entrée réglementaire fixant l'obligation d'être titulaire du Brevet de Technicien Supérieur Opticien Lunetier, délivré par l'Éducation Nationale, pour diriger et gérer une activité commerciale d'optique lunetterie (article L436-9 de la Loi n° 2005-102 du 11 février 2001). Cette obligation réglementaire combinée au faible nombre d'école formant les futurs diplômés protégeait artificiellement les opticiens déjà installés d'une augmentation rapide de la pression concurrentielle. Le développement, dans l'enseignement supérieur, des classes préparatoires au BTS Opticien Lunetier a fait tomber cette barrière. L'im-

pact a été immédiat avec la création de nouvelles tensions sur le marché du travail et de nombreuses créations. La croissance du parc de magasins d'optique, + 30 % en 8 ans, n'est pas compensée par l'augmentation de la consommation. De plus, les ambitions de croissance des enseignes d'optique ne peuvent se concrétiser uniquement par le transfert de magasins d'une enseigne à l'autre mais nécessitent une stratégie de création de magasins favorisée par la main d'œuvre qualifiée abondante arrivée sur le marché. Seule la mise en place d'un *numerus clausus* pourrait ralentir la croissance de la pression concurrentielle. Elle paraît peu probable. Elle va en effet à l'encontre du sens de l'histoire et du transfert de compétences des ophtalmologistes vers les opticiens. L'analyse comparée des volumes et de la valeur des ventes des magasins montre un différentiel de croissance de près de 10 %. La valeur, soutenue par l'innovation technologique et la stratégie de licence de marques de luxe ne suffit plus à compenser la détérioration des volumes de ventes et l'explosion de la diffusion numérique.

Les particularités du marché local

Pour analyser les particularités du marché local, Emilie bénéficie des résultats d'une étude datant de moins d'un an, réalisée auprès d'un échantillon représentatif de la population mère. Ces données précieuses vont lui permettre d'approfondir son diagnostic externe.

Le premier réflexe d'Emilie est de calculer le chiffre d'affaires potentiel de la zone d'attraction des magasins étudiés et de le comparer au chiffre d'affaire cumulé des magasins existants. 70 829 personnes résident dans la zone d'attraction. Avec un budget moyen par personne de 82,7 €, le chiffre d'affaires théorique de la zone est de 5,85 M€ annuel. Le cumul du CA des opticiens implantés fait ressortir un réalisé de 6,53 M€/ an. Comment expliquer cette différence ? Trois facteurs concourent à la dynamique du marché local :

- Bénéficiant d'un climat favorable, la ville attire une population de retraités importante (près de 10 % de retraités en plus par rapport à la moyenne nationale). Cette tendance se confirme par l'étude du potentiel des plus de 40 ans (62,8 % de la population sur la ville vs. 47,3 % au niveau national). Le marché des presbytes (cœur de cible marketing du marché de l'optique) est donc particulièrement dynamique sur la zone d'attraction et favorise la croissance en valeur du marché.

- Or, c'est justement sur cette cible que les industriels du secteur concentrent leurs efforts. Comme nous l'avons vu, près de 58 % du chiffre d'affaires du marché est réalisé sur le rayon des verres correcteurs. Sur la zone d'attraction étudiée, le panier moyen des lunettes correctrices s'élève à 313 € dont 68 % pour les seuls verres. Les verres pour presbytes représentent à eux seuls 26 % des volumes et 52 % de la valeur des verres, ils confortent la position de cœur de cible du segment des presbytes (population âgée de plus de 45 ans).

- Destination privilégiée, la ville enregistre une croissance de 35 % de sa population durant la période estivale. Les commerçants bénéficient ainsi d'un chiffre d'affaires complémentaire récurrent.

Sur ce marché local relativement privilégié par ses caractéristiques sociodémographiques, la concurrence est très forte. Non seulement les enseignes majeures du marché français sont présentes, mais les qualités structurelles de leurs implantations sont bonnes (emplacement commercial n° 1, surface de vente le plus souvent supérieure à 100m², etc.). Ce phénomène ne fait que s'accroître :

- Le magasin Optic 2000, qui a doublé sa surface de vente il y a 5 ans, a généré une augmentation du chiffre d'affaires de 40 % en deux ans.
- Le magasin Afflelou enregistre une augmentation de sa fréquentation de 15 % depuis sa rénovation, il y a 3 mois.
- Le magasin Krys a annoncé l'extension de sa surface de vente en fin d'année par rachat du local commercial adjacent.

Les opticiens franchisés bénéficient également de la puissance de communication des enseignes nationales et du dynamisme de la promotion des ventes, en particulier de l'offre « 2 paires pour le prix d'une », des marques Krys, Atol, Afflelou... Les scores de notoriété des leaders sont très élevés et les niveaux des investissements en communication, jusqu'à 9 % du chiffre d'affaire annuel pour Afflelou, rendent la surenchère difficile. Les magasins agencés aux normes des franchises permettent aux opticiens, grâce au merchandising, d'optimiser la valorisation de leur offre.

2. VOUS METTREZ EN ÉVIDENCE LES FACTEURS CLEFS DE SUCCÈS POUR UN MAGASIN D'OPTIQUE.

L'analyse de la distribution locale permet d'identifier les facteurs clés de succès d'un magasin d'optique lunetterie. Les leaders du marché présentent des caractéristiques communes, clés structurelles de la compétitivité d'un magasin sur sa zone de chalandise. Leur identification permettra à Emilie de comparer les forces et faiblesses des entreprises cibles de sa future acquisition.

FCS n° 1 : la qualité de l'emplacement et la facilité d'accès du magasin

Emplacement commercial n° 1 en centre-ville ou Centre Commercial

L'optique ne fait pas exception à la règle, l'emplacement reste le 1^{er} facteur clé de réussite du commerce. Il assure la visibilité et la génération de flux de visiteurs. Bénéficiant de l'effet de pôle de l'offre commerciale globale des commerces situés autour de son magasin, l'opticien maximise l'attractivité de son affaire. Ces emplacements profitent également, grâce aux parking et transports en commun, de la facilité d'accès si importante au dynamisme commercial des agglomérations.

FCS n° 2 : la surface de vente

La surface commerciale conditionne la perception de choix du magasin. Outre le confort offert par la surface de vente, celle-ci permet à l'opticien de valoriser son assortiment de montures optiques et solaires. Les clients ont le sentiment d'avoir un choix suffisant et les équipes de vente ont toutes les chances d'optimiser leur taux de transformation (nombre d'acheteurs/ nombre de visiteurs).

FCS n° 3 : la capacité d'investissement en communication

Depuis de nombreuses années, le marché de l'optique use de moyens promotionnels et publicitaires très importants. La plupart de magasins consacrent un budget important à la communication (au minima 6 % à 7 % du chiffre d'affaires annuel pour la majorité des leaders)

FCS n° 4 : la performance de vente (mesurée par le taux de transformation et le panier moyen)

Générer des flux de prospects est important, encore faut-il transformer les visiteurs en acheteurs et bien travailler sa vente. Comme nous l'avons vu l'offre des industriels et des créateurs a favorisé la croissance organique du marché. Un soin particulier doit être apporté à la formation des équipes de vente afin de profiter au mieux des opportunités offertes par l'innovation technologique et esthétique.

FCS n° 5 : la promotion des ventes

À l'origine offre commerciale destinée aux seuls presbytes, l'offre « 2 paires pour le prix d'une » est devenue un standard du marché. Désormais accessible à tous les clients et proposée par la quasi-totalité des acteurs, l'opticien ne peut ignorer ce critère de performance commerciale. Il doit clairement se positionner, soit en proposant cette offre (parfaitement conscient que cela ne sera pas différenciant mais convaincu qu'il lui est impossible de ne pas proposer l'offre de référence du marché), ou en trouvant une alternative promotionnelle. Quel que soit son choix, la promotion des ventes est devenue un critère de compétitivité majeur du secteur.

3. A LA LUMIÈRE DE CES INFORMATIONS VOUS ANALYSEREZ LES ALTERNATIVES QUI S'OFFRENT À EMILIE (CRÉATION OU REPRISE ? ET SI REPRISE, DE QUELLE AFFAIRE ?) EN FAISANT APPARAÎTRE LES ATOUTS ET LIMITES DE CHAQUE ALTERNATIVE. VOUS PROPOSEREZ UNE HIÉRARCHIE DES ALTERNATIVES EN LES JUSTIFIANT (ON SUPPOSERA LA CAPACITÉ FINANCIÈRE D'EMILIE SUFFISANTE DANS TOUS LES CAS DE FIGURE).

Option 1 : La création d'un nouveau magasin ?

Choix hasardeux compte tenu du chiffre d'affaires cumulé des opticiens de la zone d'attraction qui dépasse déjà de 11,6 % le chiffre d'affaires potentiel théorique du marché local. La performance structurelle des leaders impose un ticket d'entrée très élevé pour les nouveaux acteurs (investissement sur la qualité de l'emplacement, la surface de vente & l'agencement de magasin, la surenchère budgétaire pour assurer la visibilité des campagnes de publicité). Seule l'adhésion à une enseigne nationale leader permettrait d'envisager ce scénario mais aucune n'est disponible sur la ville.

Reste donc le choix de la reprise. Deux magasins sont à vendre dans la ville (Optique du Marché et Optique Frères). Dans les 2 cas il s'agit de petites affaires indépendantes à céder pour cause de départ à la retraite, mais les qualités structurelles et les opportunités d'amélioration de la compétitivité des magasins sont très différentes.

Option 2 : la reprise du magasin Optique Frères

Le magasin présente un déficit de compétitivité inhérent à la qualité de son emplacement (emplacement n° 2 en centre-ville), accentué par une surface de vente de 60m² très inférieure aux standards du marché. Aucune opportunité d'extension ne permet d'envisager de palier partiellement à cette faiblesse. Un déplacement et un agrandissement apparaissent indispensables pour relancer cette affaire implantée depuis 25 ans dans la ville. Son chiffre d'affaires s'en ressent. Seule la performance de vente exceptionnelle de ses équipes (230 € de panier moyen) permet de limiter les dégâts. La notoriété d'Optique Frère est faible et ce n'est pas le budget de communication annuel de 5 K€ qui permettra à cette affaire de compenser ses faiblesses.

Option 3 : la reprise du magasin Optique du marché

Optique du Marché présente de gros déficits de compétitivité mais plusieurs facteurs permettent d'envisager une relance de l'activité.

- Même si sa surface de vente actuelle est la plus petite du marché (45m²) l'opportunité du rachat du restaurant chinois mitoyen de 65m² relance l'attractivité de ce magasin. Avec 110m² de surface de vente potentielle l'Optique du Marché revient dans la course, d'autant plus que la qualité de son emplacement est irréprochable (emplacement n° 1 en centre-ville)

- La dernière modernisation de son agencement intérieur remontant à plus de 10 ans, le magasin n'a vraisemblablement pas d'amortissements en cours sur son architecture commerciale. Il est donc possible d'envisager une rénovation dès le rachat. Les exemples récents des magasins Optic 2000 et Afflelou montrent l'impact immédiat de la rénovation d'un magasin sur sa croissance organique.

- Le panier moyen du magasin est inférieur de 10 % à la moyenne du marché. Emilie, qui a enregistré le meilleur score de panier moyen des équipes de vente lors de ces deux précédentes expériences professionnelles a le potentiel pour trouver le moyen de corriger ce déficit de compétitivité.

- Le magasin ne propose pas actuellement l'offre promotionnelle « 2 paires pour le prix d'une ». La valorisation de l'offre de référence du marché permettra sans doute aux équipes de vente de limiter la fuite de la clientèle avide de promotions.

Le magasin garde une notoriété assistée intéressante mais le score de notoriété spontanée est inquiétant. Optique du Marché sort du champ de choix des clients. Une relance de la communication devra impérativement être envisagée en cas de rachat.

Au regard de l'ensemble de ces éléments, l'option prioritaire d'Emilie est l'option n° 3 à condition de concrétiser en même temps le rachat du restaurant mitoyen du magasin « Optique du Marché ».

L'option n° 2 est conditionnée à l'opportunité d'un déplacement simultané à l'achat vers un emplacement n° 1, sur une surface de vente minimum de 100m². Aucune information d'opportunité de ce type ne vient aujourd'hui conforter cette hypothèse mais Emilie peut décider de rester en veille sur cette option.

La solution de la création n'est pas viable sans l'appui d'une enseigne nationale. À moins qu'un franchisé de la ville démissionne de son enseigne, cette option n'est pour l'instant pas envisageable.

4. POUR LA SOLUTION PRÉCONISÉE EN 1^{ER} RANG, VOUS DONNEREZ UNE RECOMMANDATION DE POLITIQUE COMMERCIALE : DU NOUVEAU POINT DE VENTE (SI VOUS AVEZ CHOISI LA CRÉATION) POUR DÉVELOPPER L'ACTIVITÉ (DANS LE CAS D'UNE REPRISE). VOUS PRÉCISEREZ EN PARTICULIER LA (OU LES) CIBLE(S) À PRIVILÉGIER ET LES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS DE L'ACTION COMMERCIALE.

L'option prioritaire recommandée à Emilie est la reprise du magasin « Optique du Marché ». Pour améliorer la compétitivité et développer le chiffre d'affaire de son entreprise, la jeune opticienne devra impérativement cibler le cœur de cible marketing du marché : les plus de 45 ans. Après avoir racheté le restaurant chinois mitoyen de 65m² et réaménagé les 110m² de surface de vente par un spécialiste de l'architecture commerciale et du merchandising, Emilie devra également adapter l'assortiment au cœur de cible visé. Enfin, l'opticienne cherchera à améliorer le panier moyen du magasin par la formation des équipes de vente.

Ces préalables mis en œuvre, la jeune chef d'entreprise devra impérativement relancer la notoriété de son magasin par un plan de communication dynamique en mass-médias. Pour définir son budget de communication Emilie devra tenir compte de son objectif de chiffre d'affaire et du rapport entre la « part de marché publicitaire » des enseignes (leur part de voix) et leur « part de marché économique ». L'analyse fait ressortir le dynamisme de Afflelou et Optic 2000 qui enregistrent un rapport respectif de 1,9 et 1,4. Ces deux enseignes cherchent donc à gagner des parts de marché en investissant massivement en mass-média. Pour rappel, ces magasins sont ceux qui ont récemment rénovés leurs agencements. La bataille publicitaire se jouera principalement contre ces deux acteurs de référence et contre Krys qui sera le prochain acteur majeur à rénover sa surface commerciale (et vraisemblablement à relancer simultanément ses investissements en communication). Avec un chiffre d'affaires moyen de 5 557 € au m² sur la zone de chalandise étudiée et 110m² de surface de vente potentielle, Emilie doit se fixer pour objectif d'atteindre un chiffre d'affaires minimum de 555 K€ dans trois ans. Si Emilie veut faire preuve du même dynamisme que ses concurrents directs, elle devra provisionner dans son business plan un budget de communication annuel de 37,5 K€ (pour un rapport de 1,4) à 51 K€ (pour un rapport de 1,9) et aligner le magasin sur l'offre promotionnelle de référence du marché « 2 paires pour le prix d'une ». Un programme de fidélisation complémentaire devra être déployé pour maintenir le taux de rétention sur le cœur de cible.

Erreur : ne surtout pas proposer des actions de communication basées sur l'examen visuel (cf. article 4 du *Décret n° 2007-553 du 13 avril 2007*)
